

# 3 Organización

## 3.3 Descentralización

Ing. Andrés Larco, MSc.

## **3.3 Descentralización**

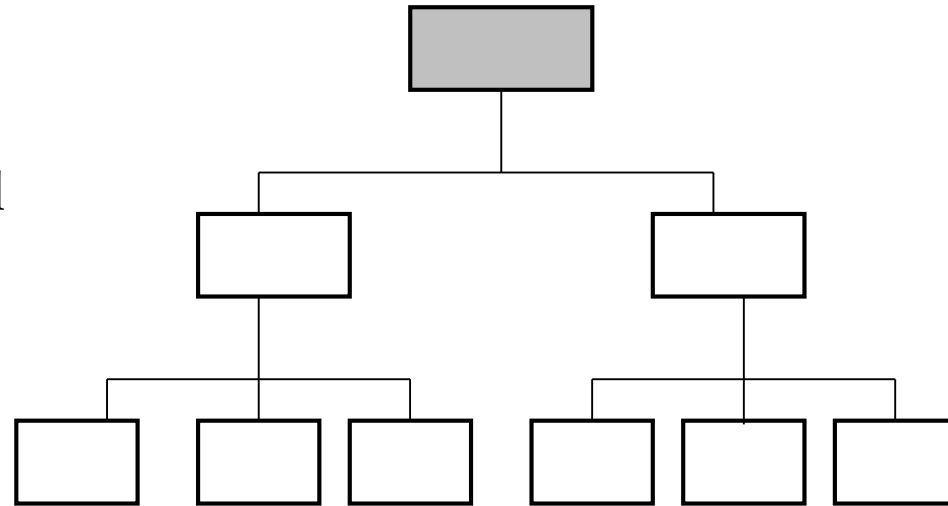
# Centralización y descentralización

**LA CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION: extensiones de la delegación.**

Ambas se relacionan con el grado de concentración de la autoridad de decisión en los niveles superiores de la jerarquía de la organización.

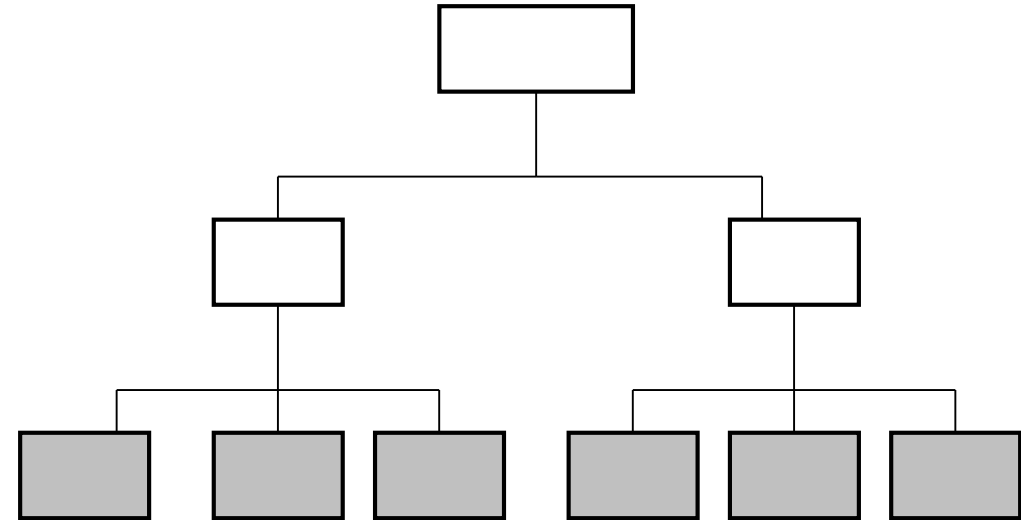
# Centralización y descentralización

## Organización Centralizada



Organización centralizada

## Organización Descentralizada



Organización descentralizada

- \*Nivel intermedio
- \*Nivel operacional
- \*Nivel Institucional

# Centralización

## **Definición:**

Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización (Henry Fayol).

Es la concentración o reservación de autoridad para dirigir y tomar decisiones dentro de un campo de acción

# Tipos de centralización

- CENTRALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO
- CENTRALIZACIÓN DEPARTAMENTAL
- LA CENTRALIZACIÓN COMO UN ASPECTO DE LA ADMINISTRACIÓN



# Beneficios

La centralización ofrece una sede de ventajas idóneas en el mercado financiero para los clientes de hoy.

*Major*

- 1.Las habilidades, el talento y la tecnología especializados, en ocasiones, no son asequibles ni prácticos tratándose de locales múltiples.*
- 2.Los locales descentralizados suelen significar un incremento de gastos fijos y de personal.*
- 3.Los avances recientes de la tecnología de la comunicación facilitan el movimiento de dinero la información de créditos.*

# Descentralización de la autoridad

La **autoridad organizacional** es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

La **descentralización** es el grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada



# Diferentes tipos de centralización

- La **centralización del desempeño** se refiere a la concentración geográfica; Un ejemplo sería una compañía que opera en una sola ubicación.
- La **centralización departamental** se refiere a la concentración de actividades especializadas, casi siempre en un departamento. Por ejemplo, un sólo departamento puede realizar el mantenimiento de toda una planta.
- La **centralización de la administración** es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los gerentes en la cima de la jerarquía organizacional, o cerca de ella, conservan un alto grado de autoridad.

# Descentralización como filosofía y política

La descentralización implica algo más que delegar: refleja una filosofía organizacional y administrativa.

Requiere tanto de una selección cuidadosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en la estructura de la organización y cuáles conservar cerca de la cima, como de la elaboración de políticas específicas para orientar la toma de decisiones, la selección y la capacitación apropiadas del personal, y los controles adecuados.

Una política de descentralización afecta todas las áreas de la administración y puede considerarse como un elemento esencial del sistema gerencial.

# Delegación de autoridad

La **delegación de autoridad** se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones.

El proceso de delegación implica:

1. Determinar los resultados esperados de un cargo.
2. Asignar actividades al cargo.
3. Delegar autoridad para cumplir esas actividades.
4. Hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de las actividades.

# El arte de delegar

La mayor parte de los fracasos en la delegación efectiva ocurre, no porque los gerentes no entiendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos.

Delegar es, de cierto modo, un acto elemental de administración; sin embargo, casi siempre los estudios demuestran que hacerlo mal o de forma inepta es una de las causas de los fracasos gerenciales, y el motivo es sobre todo la actitud personal hacia la delegación.

# Puntos importantes para delegar actividades

En seguida se desarrollan algunos puntos importantes para delegar actividades:

## **1. Definir objetivos.**

Para llevar a cabo este primer paso es necesario reunir toda información importante (costos, opciones de presentación y análisis de la competencia, entre otros) sobre la actividad que se realizará.

# Puntos importantes para delegar actividades

## **2. Seleccionar un empleado.**

Para determinar quién realizará la labor que se delegará es importante considerar la forma de trabajo de cada miembro del equipo, pues ésta tiene que ser afín con la actividad para asegurar un mejor desempeño de la labor. Por ejemplo, si la actividad es de investigación, es conveniente que la persona que la desarrollará sea metódica y capaz de buscar información.

## **3. Establecer parámetros.**

La persona a quien se le delega una actividad debe tener claros los objetivos, los plazos de entrega, las medidas de calidad, el presupuesto, los recursos con los que dispone y los límites de su autoridad para poder desempeñar la labor de una manera más precisa.

# Actitudes personales hacia la delegación

## **Receptividad**

Un atributo que subyace a los gerentes que delegarán autoridad es su disposición a dar oportunidad a las ideas de los demás.

## **Disposición a conceder**

Un gerente que delega autoridad de forma efectiva debe estar dispuesto a conceder a sus subordinados el derecho de tomar decisiones.

Un error importante en quienes ascienden en la escala ejecutiva es que quieren seguir tomando las decisiones de los cargos que han dejado.

# Actitudes personales hacia la delegación

## **Disposición a permitir errores de los subordinados**

Aunque ningún gerente responsable permitiría que un subordinado cometiera un error que pusiera en peligro a la compañía o el propio cargo del subordinado, la verificación continua de estos últimos para asegurarse de que no cometan estos errores hace imposible la verdadera delegación.

## **Disposición a confiar en los subordinados**

Los superiores no tienen otra alternativa que confiar en sus subordinados, ya que la delegación supone una actitud de confianza entre ambos.



# Actitudes personales hacia la delegación

## **Disposición a establecer y utilizar controles amplios**

Como los superiores no pueden delegar la responsabilidad por el desempeño, no deben delegar autoridad a menos que estén dispuestos a encontrar medios para lograr la realimentación, es decir, asegurarse de que la autoridad se utilizará para apoyar las metas y los planes de la empresa o el departamento.

# Superar una delegación débil

1. *Defina las asignaciones y delegue la autoridad según los resultados esperados.*
2. *Seleccione a la persona adecuada para la tarea a realizar.*
3. *Mantenga las líneas de comunicación abiertas.*
4. *Establezca los controles apropiados.*
5. *Premie a la delegación efectiva y al ejercicio exitoso de la autoridad.*

# Ventajas y desventajas de la descentralización

Ventajas	Desventajas
1. Libera a la alta gerencia de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a <i>soltar las riendas</i> .	1. Dificulta el tener una política uniforme.
2. Promueve la toma de decisiones y la asunción de la autoridad y responsabilidad.	2. Aumenta la complejidad de la coordinación de las unidades organizacionales descentralizadas.
3. Da a los gerentes más libertad e independencia en la toma de decisiones.	3. Puede ocasionar la pérdida de cierto control a los gerentes de alto nivel.
4. Promueve el establecimiento y la utilización de amplios controles que pueden aumentar la motivación.	4. Puede verse limitada por técnicas de control inadecuadas.
5. Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales.	5. Puede quedar restringida por sistemas de planeación y control inadecuados.
6. Facilita el establecimiento de centros de utilidades.	6. Puede verse limitada por la falta de gerentes calificados.
7. Facilita la diversificación de productos.	7. Supone gastos considerables para capacitar a los gerentes.
8. Promueve el desarrollo de gerentes generales.	8. Puede estar limitada por fuerzas externas (sindicatos laborales nacionales, controles gubernamentales, políticas fiscales).
9. Ayuda a adaptarse a aquellos ambientes que están en cambio continuo.	9. Puede no ser favorecida por las economías de escala de ciertas operaciones.