

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

1 Definición

La arquitectura de una organización es la columna vertebral de la empresa ya que define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de los trabajadores para ayudar a la alta gerencia a lograr sus objetivos.

Para el funcionamiento de una organización es esencial determinar que puestos serán necesarios para el desarrollo de las tareas y qué roles van a cumplir cada uno de los colaboradores. También se deben tener en cuenta cómo se alinearán las capacidades de los trabajadores con la estrategia del negocio.

Como consecuencia de las medidas demandadas por el mercado, las organizaciones debieron modificar paulatinamente sus arquitecturas para enfrentar nuevos procesos productivos, la diversificación y mutación de los productos y servicios y las exigencias por parte de los clientes. Es por ello que las arquitecturas deben rediseñarse para ser más flexibles y así alcanzar la agilidad necesaria para adaptarse a este nuevo entorno. Para realizar este rediseño, los líderes deben tener los siguientes elementos:

2 Elementos clave en el diseño de la arquitectura organizacional.

2.1 Especialización laboral

La especialización laboral refiere al número de tareas en un trabajo dado y el control de un trabajador sobre las mismas. Esta especialización se encuentra dividida en horizontal y vertical.

2.1.1 La especialización horizontal se refiere a la cantidad de tareas que tiene a cargo una persona que ocupa un puesto. Un trabajo está especializado horizontalmente en cuanto abarca unas pocas tareas bien definidas. Está orientada a la **variedad** de tareas asignadas. Si hay pocas tareas a cargo, se dice que el trabajo está altamente especializado horizontalmente. El propósito es aumentar la productividad al dividir el trabajo en **tareas simples y repetitivas**, lo que mejora la eficiencia y reduce el tiempo necesario para completarlas.

2.1.2 La especialización vertical, mientras tanto, refiere a la separación entre la ejecución del trabajo y su administración. Este concepto está ligado a la profundidad del puesto laboral, el grado de control de las tareas que realiza un trabajador y el poder de toma de decisiones. Un trabajo está especializado verticalmente cuando el trabajador carece del control de las tareas realizadas. Un trabajo está especializado verticalmente cuando el trabajador **no tiene poder de decisión** sobre las tareas que realiza y depende de una jerarquía para la administración o supervisión. A mayor especialización vertical, menor es la capacidad del trabajador para controlar o **influir en cómo y cuándo realiza sus tareas**. La ventaja de la especialización es la limitación de la discrecionalidad de los trabajadores, pero trae aparejado como desventaja el aburrimiento a causa de tareas repetitivas, estrés y aumentos de ausencias.

2.2 Departamentalización

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

Una vez que los puestos de trabajo de una organización fueron diseñados y divididos de acuerdo al grado de especialización requerida, surge la necesidad de realizar un agrupamiento de las tareas para coordinar las actividades afines en unidades, departamentos o áreas.

En una primera aproximación, la estructura de nuestra organización se verá de la siguiente manera:



En el primer nivel, llamado **“Cumbre estratégica”** encontraremos al dueño, los accionistas, el CEO, el directorio, el comité ejecutivo, etc.

En el segundo nivel, llamado **“Línea media”** encontraremos a los gerentes, jefes, capataces, etc.

En el tercer nivel, llamado **“Núcleo operativo”** encontraremos a los empleados, operarios, etc.

En el cuarto nivel, llamado **“Tecno estructura”** encontraremos al área de análisis del proceso productivo, control de calidad, planificación de la producción, investigación y desarrollo, etc.

En el quinto nivel, llamado **“Staff de apoyo”** encontramos al área de administración de personal, finanzas, seguridad, servicio de comedor, etc.

Luego de examinar esta estructura general de una organización es conveniente, para aproximarnos a la realidad, analizar más detalladamente la composición de los diferentes órganos de nuestra empresa. Para llevar a cabo este proceso, contamos con una herramienta formal llamada organigrama.

2.2.1 Organigrama

Podemos definir organigrama como la representación gráfica de la forma en la que se organiza la empresa, es decir, de su jerarquía o estructura formal. El organigrama permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas.

Este “mapa” de la empresa es de gran ayuda ya que permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones (superposiciones, duplicidades, etc.). Pero también representa una valiosa información de cara al exterior, ya que tanto clientes como instituciones, competencia, etc. pueden conocer funcionamiento interno de la empresa desde el punto de vista de la organización.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

De un modo general, con el organigrama pretendemos mostrar:

- La estructura de la empresa, representando los organismos que la componen e indicando las relaciones jerárquicas existentes entre ellos de una forma esquemática y clara.
- El grado de dependencia que existe entre los distintos niveles.
- Los distintos puestos de trabajo y sus funciones así como el personal responsable a cargo.

Por otra parte, el organigrama deberá cumplir con los siguientes requisitos:

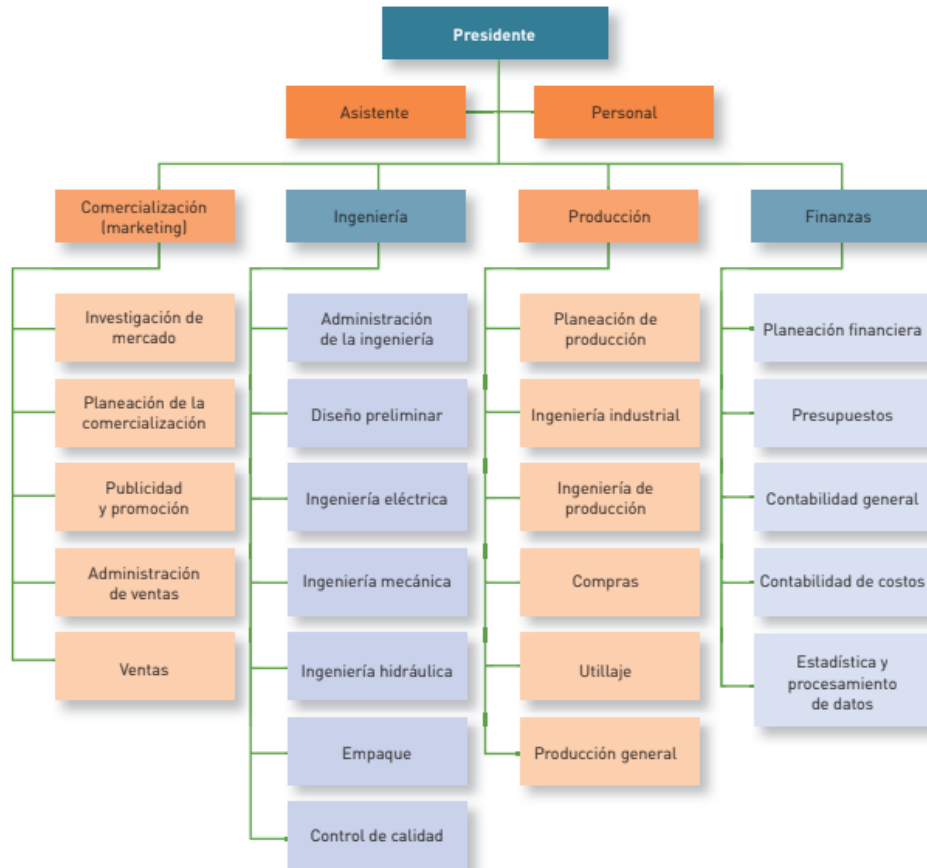
- Exactitud: debe reflejar de forma precisa la estructura de la organización de la empresa.
- Realidad: debe representar la estructura jerárquica existente en la empresa en el momento de su realización debiendo actualizarse con cada modificación realizada.
- Comprensibilidad: ha de ser fácilmente inteligible por las personas a las que se trata de informar.
- Sencillez: únicamente reflejará los elementos indispensables para facilitar la información que pretenden dar, sin dar lugar a confusiones.
- Deberá ser elaborado por los responsables de la empresa.

Analicemos a continuación las diferentes divisiones departamentales que encontraremos en el organigrama, de acuerdo a como se estructure la organización.

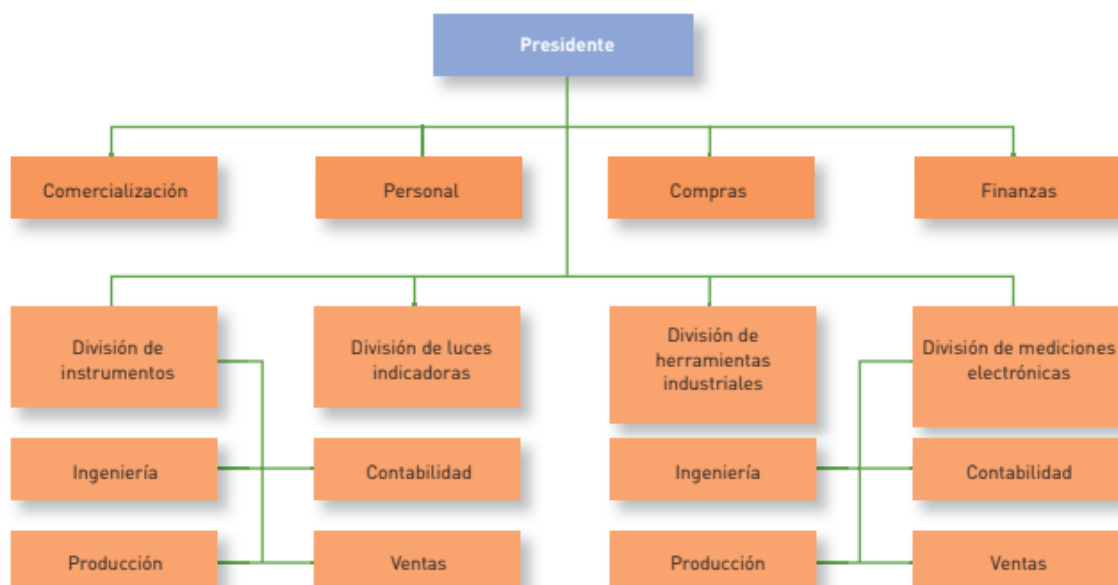
2.3 Tipos de departamentalización

2.3.1 Agrupamiento de tareas por función: intenta conseguir economías de escala al reunir trabajadores con conocimientos, habilidades y orientaciones similares en áreas comunes. Las tareas especializadas se agrupan en departamentos comunes como de ingeniería, contabilidad, manufactura y marketing, entre otros.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

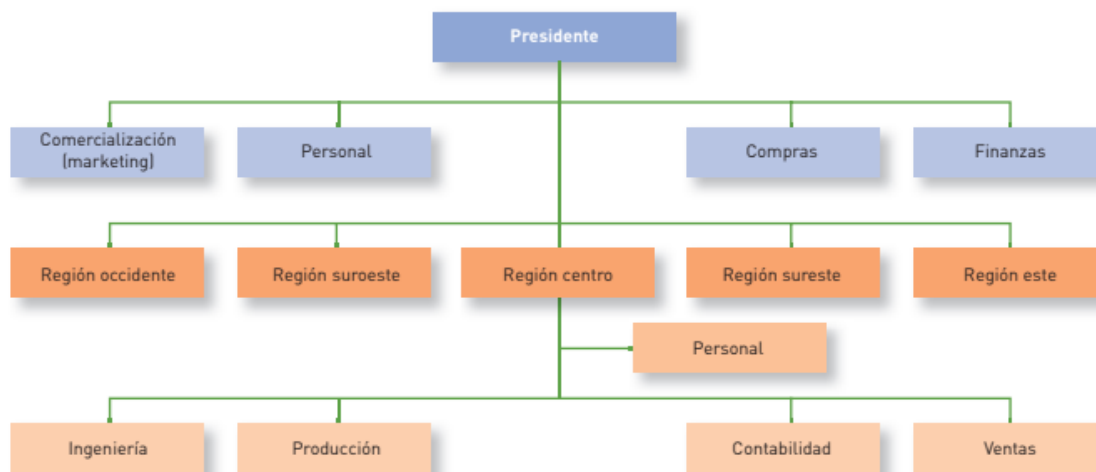


2.3.2 Agrupamiento por tipo de producto: es el caso de organizaciones que disponen sus áreas de acuerdo a las necesidades de cada unidad de producción. En este tipo de organizaciones encontramos servicios comunes de marketing, administración, comercialización y logística.

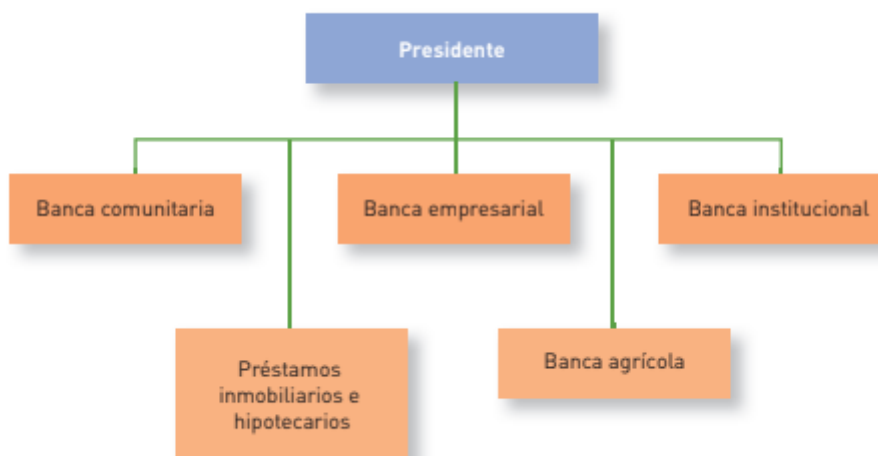


Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

2.3.3 Agrupamiento por zona geográfica: Dividir en zonas o regiones permite tener un conocimiento acabado de las necesidades de los clientes que residen en un área determinada. Ante un mismo producto, los requerimientos varían según el poder adquisitivo de las personas.



2.3.4 Agrupamiento por tipos de clientes: es una de las formas más utilizadas por las organizaciones que desean focalizarse en el negocio y su rentabilidad estratégicamente a través de la atención al cliente.



3 Cadena de mando

La cadena de mando marca formalmente los lineamientos que estipulan a quién debe reportar un trabajador dentro de una organización. El principio de la unidad de mando ayuda a que el trabajador reciba directivas claras en cuanto tiene y responde a un solo jefe. Asimismo, en la figura de autoridad están representados los derechos inherentes a la alta dirección para dar órdenes y esperar que se cumplan.

4 Centralización y descentralización en la toma de decisiones.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

La arquitectura de una organización puede considerarse centralizada o descentralizada en función de la cantidad de personas intervinientes en la toma de decisiones.

Cuando el poder de las decisiones que se toman lo tiene únicamente el alto nivel gerencial hablamos de **arquitectura centralizada**. Es justamente la alta gerencia quién ejerce el poder, dejando poca o ninguna injerencia a los niveles medios o bajos de la organización. Por el contrario, en aquellas organizaciones en que las decisiones son efectuadas por numerosos individuos nos enfrentamos a una **arquitectura descentralizada**.

Otorgar a los trabajadores cierta autonomía en sus funciones dentro del ámbito laboral permite que el alto nivel gerencial tenga más tiempo para la toma de decisiones estratégicas que, en definitiva, son las que marcan el rumbo de la organización. Además, la descentralización motiva a las personas, pues les brinda libertad y mayor responsabilidad dentro de sus puestos de trabajo y, así, los mantiene cerca de la acción y del negocio. Podemos distinguir dos tipos de descentralización: **la vertical**, que delega las decisiones de manera descendente por medio de la cadena de mando, desde el nivel más alto hasta el nivel medio; y **la horizontal**, que consiste en compartir y conceder responsabilidades a niveles iguales formalmente.

5 Variables para diseñar la arquitectura organizacional

5.1 Estrategia organizacional.

La arquitectura es el medio para ayudar a los líderes a lograr los objetivos que derivan de la estrategia global de la organización. Si la gerencia realiza un cambio significativo en esa estrategia, la arquitectura necesitará ser modificada para dar lugar y apoyar este cambio. Por ejemplo, en una arquitectura dividida por tipo de producto, la adición o sustracción de productos en la estrategia de nuestra empresa tendrá como consecuencia la apertura o cierre de un departamento. De igual forma sucederá en una arquitectura dividida geográficamente con el arribo o retirada de un mercado (territorio).

5.2 Tamaño de la organización.

El tamaño de la organización determinará la existencia de un mayor o menor nivel de especialización, división de departamentos, niveles, y reglas.

5.3 Tecnología

El término tecnología se refiere a la **forma en que una organización transforma sus gastos en producción**. Cada organización tiene al menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. De acuerdo a la tecnología de la que dispone la organización, pueden ser de **producción unitaria** (pequeñas unidades de productores que fabrican productos a pedido desde ropa a medida hasta reactores nucleares), **producción en masa** (fabrican a gran escala como automóviles), **producción de procesos** (productores de procesos continuos de mayor complejidad como la refinería de petróleo).

5.4 Incertidumbre en el ambiente

El ambiente de una organización este compuesto por aquellas instituciones o fuerzas externas que afectan potencialmente su rendimiento y, por lo tanto, se ha convertido en un determinante clave de la arquitectura. Mientras algunas organizaciones se encuentran con ambientes estáticos otras lo hacen con ambientes dinámicos, lo que implica una incertidumbre significativamente mayor para los líderes y, por ende, una

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

amenaza para la efectividad. Ante el desafío que plantean entornos tan complejos, la dirección de la organización busca ajustar la arquitectura de la misma. Observemos que cuanto mayor es la incertidumbre en el ambiente mayor es la dependencia de flexibilidad.

CULTURA ORGANIZACIONAL

1 Consideraciones generales.

Podemos concebir a la organización como un sistema cultural debido a sus significados compartidos que la identifican y distinguen del resto de organizaciones existentes. Esta cultura se caracteriza por una serie de valores que corresponden a cada organización.

La cultura define las reglas del juego. Por ello, hablamos de algo intangible, algo que está implícito y que los miembros de una organización dan por sentado. Este conjunto de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en un lugar de trabajo son desarrollados por cada organización y no son necesariamente previsibles. Hasta tanto no hayan aprendido las reglas, los nuevos colaboradores no son aceptados del todo como miembros de la organización.

Anteriormente vimos que las empresas eran principalmente una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas mediante relaciones de autoridad, departamentos y niveles verticales. Sin embargo, se puede sostener que también tienen personalidad ya que, dependiendo de las circunstancias, son rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Dos empresas dedicadas a una misma actividad económica, con igual cantidad de trabajadores y ubicadas en la misma región, no son iguales: cada una tiene una identidad propia que la diferencia de otras.

Según Schein, la cultura organizacional **incluye las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización, que operan en forma inconsciente definiendo la visión que estos tienen de ella y de sus relaciones con el entorno.**

A partir de esto, podemos intuir que la cultura organizacional **repercute en la conducta**. Por lo tanto, podemos afirmar que la cultura:

- Define límites y marca diferencias entre una organización y las demás
- Confiere a la propia organización un sentido de identidad
- Facilita que se genere un compromiso con algo superior al interés individual
- A través de su rol de contención, mantiene unida a la organización
- Refuerza la estabilidad del sistema social al ofrecer estándares de acción para sus miembros
- Sirve como mecanismo de control y guía que da forma a las actitudes y la conducta de los miembros de la organización.

2 El modelo de las 4 culturas

De acuerdo a la orientación a las personas y a la orientación del desempeño organizativo, podemos dividir a la cultura organizacional en 4 modelos:

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.



Fuente: Nerendra Sethia y Mary Ann Von Glinow.

2.1 Cultura apática

Es la más alejada en la búsqueda del bienestar de las personas y de la mejora del desempeño organizativo. Aquí las reglas y los procedimientos son extremadamente importantes. La rutina es su baluarte y su frase de cabecera es "Siempre lo hemos hecho así". En este tipo de cultura, los directivos están limitados por los procedimientos creados para proteger el negocio.

Las personas atraídas a este tipo de cultura tienden a pensar que les traerá mayor seguridad laboral, pero estas organizaciones tienden alejarse de sus colaboradores y se vuelven poco competitivas. Asimismo, las promociones (ascensos) pueden volverse lentas y automáticas.

2.2 Cultura paternalista

El valor central de esta cultura está orientado hacia las personas, es decir, hacia el bienestar del colaborador. Las personas también se ven atraídas a esta cultura por la percepción de la seguridad laboral dada por la importancia hacia el colaborador, un alto nivel de remuneración y beneficios. Esto genera un vínculo de confianza y la sensación de un trato justo.

2.3 Culturas exigentes

La preocupación central de este tipo de cultura es la mejora del desempeño, generalmente financiera, y está dispuesto a recompensarlo para destacar esta orientación como un valor central. Estas organizaciones logran un rápido crecimiento en un mercado cambiante ya que su orientación es hacia la eficacia, la competitividad y el desempeño individual.

Estas entidades pueden ser lugares excitantes para trabajar ya que conviven con el desafío constante de mejorar. Aunque parezcan seguir lógicas despreocupadas y hasta inhumanas, están enfocadas en la búsqueda de alta competitividad. La misma cultura organizacional es la que lo impulsa. Ofrecen niveles de remuneración altos (dependiendo del desempeño). Los planes de beneficios tienen como destino aumentar la productividad.

2.4 Culturas integrativas o de alto compromiso.

En esta cultura el foco está puesto en las personas y en la mejora del desempeño organizativo. Por ello, promueven la cooperación, la toma de riesgos y la mejora del desempeño grupal. Ven en un entorno

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

orientado al equipo la forma más eficaz de utilizar el capital humano. Se trata de verdaderas organizaciones aprendientes que consiguen sus objetivos comprometiendo a las personas en condiciones de igualdad, en base a buena comunicación y un nivel considerable de feedback. Esto no significa que sean menos competitivas o que están menos enfocadas en el negocio que otras culturas organizativas.

Entre los pilares fundamentales de este enfoque, el compromiso de los colaboradores es un elemento crítico. Compartir toda la información, otorgar formación financiera a las personas, brindar a todos la posibilidad de participación en un plan de incentivos grupales y/o la propiedad de acciones son otros preceptos igualmente importantes.

3 ELEMENTOS DE LAS CULTURAS

Los rituales: Son secuencias de actividades que se repiten y que expresan y refuerzan los valores centrales y las metas de mayor importancia para una organización. Por ejemplo, la celebración de un día especial para la organización donde todos los colaboradores se encuentren festejando independientemente de su jerarquía o el reconocimiento por parte de la organización a un buen desempeño de un colaborador.

Los símbolos materiales: Transmiten a los colaboradores quién es importante. Por ejemplo, por el tamaño de su oficina, su ubicación en el edificio, acceso a estacionamiento, los beneficios a los directivos, etc.

El lenguaje: Muchas organizaciones utilizan el lenguaje como un medio para identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje estos manifiestan su aceptación a la cultura y su vocación por preservarla. Esto puede ir desde el nombre de los puestos, los lugares del edificio, los nombres que tiene las reuniones o indicadores, etc.

4 CRISIS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A la hora de concebir estrategias nuevas, válidas desde el punto de vista financiero, productivo o mercantil, muchas organizaciones descubren que no pueden implantarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan relación, con las creencias de la empresa. Este es probablemente uno de los efectos más claros que la cultura puede tener sobre la estrategia y no tener en cuenta este aspecto puede traer los siguientes inconvenientes:

Fracasos de fusión, adquisición y diversificación: Cuando la dirección de una empresa decide fusionarse con otra representa un riesgo similar al de una mala situación financiera, de producción o de mercado.

También surgen inconvenientes cuando las empresas se diversifican en nuevas áreas geográficas o cuando adoptan nuevas tecnologías o líneas de productos.

Fracasos en la adopción de nuevas tecnologías: La introducción de cualquier tecnología en una empresa puede ser considerada como un desafío de cambio cultural. Las profesiones forman sus métodos, valores e imagen básica en torno a la tecnología que les es inherente.

Conflictos intergrupales en el seno de la organización: Los grupos en las organizaciones se forman sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido o de una profesión común. Desde el momento en que un grupo se consolida y pasa a tener una cultura. Esto lleva a que un eventual conflicto entre grupos sea bastante difícil de solucionar.

Productividad: Los grupos de trabajo forman culturas fuertes que, a menudo, desarrollan la presunción de que el trabajo debe limitarse a lo que es adecuado hacer en lugar de aquello que es capaz de realizar.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comunicación es el proceso que consiste en la transmisión de informaciones, ideas, emociones y habilidades mediante el empleo de signos y palabras. Es una actividad simbólica basada en convenciones sociales. A través de los intercambios que establecemos, vamos generando relaciones entre unos y otros, nos vamos comunicando y al hacerlo interactuamos con otros, con la posibilidad de generar experiencia compartida. Para que sea efectiva, es necesario comprender los elementos fundamentales que intervienen en ella:

1 Emisor: Es quien inicia el proceso de comunicación al enviar un mensaje. Puede ser una persona, grupo u organización.

2 Receptor: Es quien recibe y decodifica el mensaje enviado por el emisor. El receptor interpreta el contenido y responde, si es necesario.

3 Mensaje: Es el contenido que se transmite entre el emisor y el receptor. Puede ser verbal, no verbal, escrito o visual.

4 Canal (redes de comunicación): Es el medio o vía por el cual se envía el mensaje. Puede ser oral (hablar), escrito (correo electrónico, carta), visual (imágenes, gráficos) o digital (mensajes de texto, redes sociales).

5 Código: Es el conjunto de símbolos y reglas que el emisor utiliza para formar el mensaje, como un idioma o señales.

6 Contexto: Es el entorno en el que se produce la comunicación. Incluye factores como la situación, el lugar, el momento y las condiciones sociales o culturales. Cada persona se comporta diferente según quien sea su interlocutor y tendemos a creer que nuestras verdades son obvias.

7 Retroalimentación: Es la respuesta que el receptor envía al emisor para confirmar si el mensaje fue comprendido correctamente o para continuar el diálogo.

8 Ruido: Son las interferencias que pueden distorsionar o afectar la correcta recepción del mensaje, como problemas técnicos, distracciones o malentendidos.

Cuando estos elementos están alineados, se logra una comunicación clara y eficiente, lo que facilita el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, es importante estar atentos a posibles ruidos o interferencias que puedan distorsionar los mensajes y afectar el clima laboral.

De acuerdo a esto, podemos afirmar que la comunicación es el soporte de toda relación social y base natural para una cultura pueda ser compartida. Es indispensable para procurar y mantener buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida, incluido el trabajo.

Comunicar no es solo emitir mensajes, sino que implica entablar un diálogo que nos ayuda a conocer al otro y a mejorar la capacidad mutua de comprensión. La comunicación es una herramienta imprescindible para trabajar y es una condición necesaria para el enriquecimiento personal y grupal sea posible.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

Cuando hablamos de comunicación organizacional, nos referimos a la comunicación aplicada al proceso de planeamiento, organización, dirección y control de la empresa. Conforman la secuencia por la cual los miembros de una entidad recolectan información relevante sobre ella y sobre los cambios que ocurren en el interior. Cuanto más clara, precisa y completa es esta información, mayor la posibilidad de obtener interpretaciones y respuesta apropiadas por parte de los trabajadores. La claridad de la información es fundamental porque permite dirigir el comportamiento hacia un mejor cumplimiento de las tareas y posibilita una mejor cooperación entre las distintas subunidades del negocio.

En referencia al mensaje que transmitiremos, es importante considerar los distintos significados que se pueden otorgar a una determinada información de acuerdo con el rol desempeñado dentro de la organización. Indudablemente el ejercicio del liderazgo descansa sobre el control, explícito o implícito, de procesos de comunicación.

En definitiva, la comunicación organizacional apunta a asegurar la eficiencia de cualquier grupo y, por lo tanto, se ocupa no solo de la transmisión de un mensaje sino también de su comprensión. La mayor fuente de conflictos interpersonales es la comunicación inexacta (ruido).

LAS 4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

-Informar: Facilita la toma de decisiones, permite explicar los procesos, funcionamientos y definir términos.

-Persuadir: La comunicación persuade a los miembros de una organización sobre la importancia de seguir los lineamientos formales. Para modificar la conducta de las personas es necesario motivar la acción, reforzar o consolidar creencias y razones válidas para la organización.

-Motivar: Mediante la comunicación se fomenta la participación de los colaboradores en la organización. El conocimiento estimula la conducta.

-Expresar emociones: Permite manifestar frustraciones y sentimientos de satisfacción. La comunicación se convierte así en la puerta de expresión emocional de sentimientos y realización de necesidades sociales.

DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

-Vertical descendente: comunicación que fluye de un nivel alto a uno más bajo. Tiene como meta informar sobre cómo es deseable que funcione la organización, al igual que la misión, visión y cultura. Su objetivo principal es:

*Desarrollar y fortalecer la cultura organizacional para reducir la incertidumbre y los rumores.

*Asegurar que todos comprendan y conozcan los principios objetivos de la organización

*Lograr credibilidad y confianza de los empleados con los jefes

*Fortalecer roles jerárquicos.

*Fomentar la participación.

-Vertical ascendente: comunicación que fluye a un nivel más alto en el grupo u organización y que se utilizan para informar sobre avances y problemas. Su objetivo es:

*Favorecer el diálogo entre los integrantes de la organización para hacer a los trabajadores protagonistas del cumplimiento de los objetivos.

Favorecer el autoanálisis.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

*Aprovechar al máximo las ideas que surgen.

*Estimular el consenso.

-Lateral: comunicación entre miembros de un mismo grupo de trabajo, de grupos de trabajo del mismo nivel o personal en el mismo estrato horizontal. Suele ser necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación, pero puede provocar conflictos si se rompen los canales verticales formales, es decir, si se pasa por alto a los superiores. Su objetivo es:

*Involucrar a todos los integrantes de la organización para fortalecer la comunicación e intercambiar información entre sectores

*Grupos de trabajo

*Agilizar procesos

*Mejorar el desarrollo de la organización.

REDES DE COMUNICACIÓN

Las redes de comunicación definen los canales por donde fluye la información. Estos canales pueden catalogarse como:

-Formales: suelen ser verticales, siguen la cadena de autoridad y se limitan a comunicados relacionados con el trabajo.

-Informales: permite que la información se desplace con libertad en cualquier sentido, incluso saltando niveles de autoridad. Esto puede satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo y facilitar la ejecución de actividades. En las redes informales la información fluye sin orden y puede dar lugar a rumores. Estos tienen 3 características:

*No son controlados por la administración.

*Son percibidos por los empleados como algo más creíble y fidedigno que los comunicados formales.

*Se usan para servir a los intereses de las personas que lo difunden.

Se supone, con frecuencia, que los rumores únicamente comienzan como chismes atractivos, pero casi nunca es así. Por el contrario, siguen propósitos concretos como estructurar y reducir la ansiedad, buscar un sentido a información limitada o segmentada.

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN

-Filtros: Permiten al emisor manipular la información para que el receptor la reciba de una forma más favorable. Conforme va llegando a los directivos, la información tiene que ser más condensada y sintetizada de manera que solo reciban los contenidos más importantes para la toma de decisiones. El proceso de filtrado está determinado por la percepción de lo que es importante y los intereses personales de quien la realiza y por los niveles de la organización. Mientras más tenga más filtros se aplicarán.

-Percepción selectiva: Los receptores escuchan y ven de manera selectiva de acuerdo a sus necesidades, motivaciones y experiencias.

-Emociones: El estado emocional del receptor al momento de recibir una comunicación influye en la interpretación del mensaje.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

-Lenguaje: Las palabras no necesariamente tienen el mismo significado para todas las personas.

Erróneamente, los emisores tienden a suponer que las palabras y los términos que usan significan lo mismo para ellos que para los receptores.

-Barreras: Toda interferencia o perturbación que tiende a modificar, distorsionar o alterar los mensajes transmitidos puede catalogarse bajo el concepto de barreras en el proceso de la comunicación.

PODER Y LIDERAZGO

PODER

El poder es la capacidad de influir sobre la conducta de otras personas. Se caracteriza por la preocupación de los objetivos a cumplir por los colaboradores de la organización, asistiendo y dando apoyo al grupo con el objeto de que se formulen y alcancen las metas. El poder organizacional es, en síntesis, el que hace que los miembros de una empresa cumplan con sus tareas y obligaciones de acuerdo al objetivo de la misma. Cuando el grupo de colaboradores sobre las que se ejerce el poder lo aceptan de buen grado, diremos que está legitimado.

Max Weber distinguió tres fuentes de legitimidad del poder:

1. **Legitimidad legal o racional:** tiene por fundamento la creencia en la legalidad de los ordenamientos establecidos y en la de los títulos de quienes ejercen el dominio. Podemos asociar esta fuente de poder al otorgado al líder por su lugar en el organigrama.
2. **Legitimidad tradicional:** se basa en la creencia en el carácter sagrado de las tradiciones en vigor y en la legitimidad de quienes son llamados en virtud de aquellas al poder. Aquí encontraremos a los líderes provenientes de una cultura organizacionales “apática”.
3. **Legitimidad carismática:** descansa en el valor personal de una persona, que se supone está dotado de cualidades extraordinarias de acuerdo a la visión de los colaboradores.

MEDIOS DE CONTROL

Las organizaciones necesitan una estructura de poder para subsistir. Esta a su vez puede clasificarse, en concordancia con los medios de control que utilizan, en seis tipos:

1. Control basado en la utilización de elementos punitivos o poder basado en el castigo.

2. El poder de recompensa, el cual se basa en el premio, y que puede tener formas diversas como monetario, elogio, status, entre otros. Encontraremos este medio de control principalmente en una cultura organizacionales “exigente”.

3. El poder del cargo, basado en el puesto que ocupa una persona. El colaborador reconoce el derecho a darle indicaciones, dentro de un ámbito definido. El poder, le viene al superior por el cargo que ocupa, más que por sus cualidades personales. Será fundamental entonces el lugar que ocupe este líder dentro del organigrama para ejercer este medio de control.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

4. El poder de liderazgo, cuyo asentimiento se expresa en base a la persona misma del superior y no en el cargo que ocupa. Esto nos lleva a decir que cuando una persona alcanza esta forma de poder decimos que es un líder.

5. El poder pericial, o de saber de competencia profesional, confiere un potencial de influencia.

Identificamos a alguien que se vincula con este tipo de poder cuando es denominado como una autoridad en la materia.

6. El control interno o autocontrol, hace referencia a los comportamientos espontáneos e inconscientes de la persona que, a través de un eficaz proceso de socialización, ha llegado a internalizar las pautas, valores

y símbolos de la organización en la que se encuentra. Las personas logran un compromiso con la organización que puede llegar a ser muy fuerte, buscando en ella la propia autorrealización. En cambio, las desviaciones en su conducta pueden provocarle sentimientos de culpa.

La gran parte de las organizaciones utilizan simultáneamente o sucesivamente una combinación de estas seis clases de poder, dando preferencia a algunos de ellos.

Más allá de un poder formal y delegado establecido en la arquitectura de la organización, hay uno informal o emergente. Los miembros de una organización pueden recurrir a diferentes mecanismos para incrementar su poder: contactos laborales, influencia sobre miembros de la organización, manipular recursos sobre los que se tiene control y armar asociaciones de solidaridad interna, entre otros.

LIDERAZGO

El liderazgo se define como el conjunto de capacidades que tiene una persona para poder gestionar un equipo de individuos, motivarlos y organizarlos de manera que realicen efectivamente una serie de tareas y responsabilidades.

Un buen líder predica con el ejemplo y lleva una coherencia entre el discurso y la acción ya que resulta primordial para ganar el respeto del resto del equipo.

JEFE VS LÍDER.

No es lo mismo ser jefe que ser líder. Un jefe puede tomar el éxito como personal, imponer su posición y opinión y suele inspirar miedo. El jefe tiene empleados subordinados y en su rol administrador, controla a las personas gestionándolas en la dirección adecuada según los objetivos delineados.

En cambio, un líder no lo es por el hecho de ocupar un cargo: el liderazgo se ejerce, no se hereda a través de lo que indique un organigrama. Es una forma de poder emergente y rara vez coincide con las posiciones de poder formal y, de hecho, hasta puede oponerse a él. Un verdadero líder comparte el éxito con su equipo, escucha, genera entusiasmo e inspira para mejorar. Tiene un equipo de trabajo que son sus seguidores a quienes motiva, satisfaciendo sus necesidades básicas de éxito. Esta motivación es llevada a cabo por el líder a través de las siguientes acciones:

Articula la visión de la organización de forma tal que coloque de relieve los valores de sus seguidores. Esa situación hace que el trabajo sea importante para ellos.

Apoya y reconoce sus esfuerzos con el fin de poner en práctica la visión otorgándoles información y siendo un modelo a seguir.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

Recompensan el éxito, lo que no solo les da a sus colaboradores una sensación de haber conseguido algún logro deseado, sino que además les hace sentir que pertenecen a una organización que se preocupa por ellos.

SIETE PILARES DEL PENSAMIENTO POLÍTICO EN LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO.

Una de las cualidades distintivas de líderes exitosos es el énfasis que ponen en las relaciones personales. Hay siete aspectos esenciales del pensamiento político en el ejercicio del liderazgo:

-Tratar de encontrar socios: entablar sociedades permite la creación de alianzas para la resolución de un problema a la vez que se fortalecen y promueven las iniciativas que el líder impulse.

-Mantenerse cerca de la oposición: encontrarse cerca de ella puede resultar una cuestión táctica o de supervivencia. No obstante, cuando el líder le brinda atención a quienes se oponen a él deberá actuar políticamente dado que los seguidores lo pueden interpretar como una deslealtad.

-Aceptar su parte de responsabilidad en los hechos: los seguidores esperan de un líder que identifique y acepte como tal la responsabilidad de los problemas y conduzca a las personas.

-Reconocer sus pérdidas: las personas están dispuestas a hacer sacrificios si ven cuál es la razón para hacerlo. Por ello no es suficiente aspirar a un futuro prometedor. Las personas deben saber a qué deben renunciar para crear un futuro mejor.

-Dar el ejemplo: la conducta ejemplar es más que simbólica; tiene un impacto sustancial y motivador para el resto de los colaboradores.

-Crear un ambiente de contención: se hace necesario que el líder ponga foco en el entorno con el fin de moderar y controlar la presión que genera afrontar problemas difíciles. La planificación de un ambiente es un desafío estratégico importante.

-Gestionar el clima de trabajo: cambiar el statu quo genera tensión porque salen a la superficie conflictos ocultos. Por tal motivo realizar actos movilizantes hace elevar constructivamente la tensión haciendo que las personas sientan el peso de su responsabilidad al abordar esos problemas.

MODELOS DE LIDERAZGO

El liderazgo puede adoptar diversas formas, dependiendo de las características del grupo, los objetivos y las circunstancias que enfrenta la organización. A continuación, se presentan varios estilos de liderazgo, cada uno con sus propias ventajas y desventajas, que los líderes pueden aplicar según las necesidades de su equipo y el contexto en el que se encuentren.

-Liderazgo autocrático: Permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. Es decir, que el poder es algo explícito y queda plasmado en un rol donde se dan órdenes directas que deben ser obedecidas, en cualquier caso. En este tipo de liderazgo, el poder está concentrado en el rol del líder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

Ventajas: Puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente. También parece ser altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

sobre las actividades, ya que, al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y velocidad en las tareas.

Desventajas: No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores que son simplemente personas que deben acatar órdenes, por lo que se puede llegar a un punto en el que no hay flexibilidad, dado que nadie quiere ser responsabilizado por no seguir las instrucciones. Algunos empleados pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo hacia la compañía, pudiendo llegar a rendir menos o abandonar la empresa.

-Liderazgo transaccional: Se basa en procesos de intercambio (transacciones) entre los líderes y sus seguidores. Los liderados reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Ventajas: Está orientado a los objetivos y, por tanto, los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos. El líder crea estructuras claras, donde queda bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir.

Desventajas: El perfil de seguidor del líder es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios, cuyo comportamiento es bastante predecible. Estos líderes se centran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Sin embargo, aunque el liderazgo transaccional implica seguir ciertas reglas y funciona muy bien en momentos de estabilidad, en el actual mundo cambiante, donde el éxito de las compañías muchas veces depende de los cambios continuos, existen estilos de liderazgo más efectivos.

-Democrático, compartido o participativo: Es aquel donde los liderados desempeñan un papel más interactivo en la toma de decisiones y no se limitan a recibir órdenes, sino que pueden opinar y aportar sus ideas.

Ventajas

- Promueve la iniciativa de los empleados, lo que incentiva la motivación.
- Integra mucho mejor a los empleados respecto al grupo y la compañía.
- Crea un sentido de pertenencia e identificación más estrecho con la organización.
- Mejora las relaciones intragrupales, eliminando la competitividad y disminuyendo los conflictos personales.
- Ofrece oportunidades de desarrollo para todos los trabajadores.
- Permite captar y compartir los conocimientos de los liderados.
- Fomenta la formación de profesionales versátiles con la capacidad de lograr mejores resultados para un mismo plan.

Desventajas

- Su implementación muchas veces suele ser lenta, porque todos los trabajadores pueden sugerir sus ideas, requiriendo de más tiempo de análisis.
- Si el líder no tiene la capacidad de manejar bien la situación, puede fracasar.
- Pueden producirse desacuerdos, donde se impone la mayoría y siempre a una minoría no le gustará la decisión.
- La confianza absoluta, a veces es mal interpretada y por ello puede generar libertinaje y abuso, siendo difícil establecer cierto orden.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

-Liderazgo delegativo: Es un estilo de no intervención y falta de feedback regular. El líder interviene sólo cuando es necesario y con el menor control posible. No es autoritario, se basa en que los trabajadores experimentados y motivados, necesitan menos supervisión para ser productivos, ya que son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente y cumplir las tareas con muy poca vigilancia. Este estilo puede ser usado en situaciones donde los liderados son apasionados y gozan de alta motivación intrínseca. Por otro lado, en ocasiones permite que las personas más especializadas en su trabajo o que aportan un mayor valor añadido no se vean constreñidas por las formalidades y una excesiva rigidez organizativa y hagan lo que mejor saben hacer.

Ventajas: Para algunos empleados, la autonomía es liberadora, mejora la creatividad y ayuda a sentirse más satisfecho con el trabajo que se realiza.

Desventajas: Este estilo no es apropiado cuando se trabaja con personal que no posea las competencias mencionadas. Muchas personas no son buenas a la hora de asignarse sus propios plazos de entrega, gestionarse sus propias tareas y resolver los problemas que puedan ir surgiendo. O sea, tienen un estilo de trabajo mucho más pasivo en el que todo depende de instrucciones muy específicas y en situaciones de ambigüedad, no tienen por qué aplicar el sentido común o tienden a trabajar menos a la espera de más información. Estudios sostienen, que este estilo puede llevar a una falta de control, un incremento de los costos de la compañía y una productividad pobre, sacrificándolo todo por la posibilidad de tener un buen ambiente de trabajo.

-Situacional o de microgestión: Es aquel donde el líder adopta cualquier estilo de liderazgo en función de los requerimientos y entorno de sus liderados. Los cambios que adapta a la situación que debe encarar dependen de los planes y decisiones que tome.

Según esta mirada, es el líder quien debe entender la situación que está atravesando cada colaborador, pero son los seguidores los que, en definitiva, van a aceptar o rechazar al líder. Por ello, la eficacia del líder depende de los actos de los seguidores.

El líder deberá entender la situación del colaborador y adaptar sus comportamientos a los requerimientos de cada situación.

Ventajas

- El grupo de liderados saca a relucir sus fortalezas y profesionalidad, porque el líder conoce y evalúa las habilidades del equipo.
- El trabajo es más eficiente al estar más organizado y planificado.
- El equipo se mantiene motivado.
- Las decisiones son acertadas y exitosas.
- Las dificultades son más fáciles de afrontar.
- Mejora el clima laboral.

Desventajas

- Al haber cambios constantes de estilo, puede crear cierta incertidumbre en los beneficiarios o seguidores.
- No es aconsejable para decisiones o planes a largo plazo.
- Si no se ejecuta con responsabilidad y seriedad puede ocasionar la disgregación del equipo de trabajo y su producción.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

-Liderazgo transformacional: emplea niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Apuestan por generar una visión compartida y transversal acerca de lo que debe ser la empresa.

Los líderes transformadores logran que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización y por ello son capaces de provocar efectos profundos. Con ese objetivo prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo individuales, cambian la función de sus colaboradores para analizar viejos problemas de maneras nuevas e intentan inspirarlos para que realicen mayores esfuerzos para alcanzar las metas del grupo.

El liderazgo transformacional intenta que los seguidores adquieran la capacidad de cuestionar los puntos de vista establecidos y, con el tiempo, también los del líder.

Ventajas: Aporta mayor flexibilidad al funcionamiento de las empresas. Así, los líderes motivan y aumentan la productividad y la eficiencia del grupo. Poseen una visión muy amplia del trabajo a realizar, gracias a la cual lideran el cambio dentro de la organización y cambian las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo. Cuando estos líderes y sus seguidores trabajan juntos, llegan a un nivel superior de moral y motivación. La clave está en el impacto que tienen sobre los seguidores, al ganarse la confianza, respeto y admiración de los mismos.

Desventajas: En lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos, el líder se concentra en cualidades intangibles como la visión, los valores e ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio. Este énfasis en el clima laboral puede llegar a ser contraproducente en situaciones en las que hay que reaccionar rápidamente ante una crisis que puede hacer colapsar a la organización en cuestión de semanas.

EL CAMINO DEL LÍDER: HERRAMIENTAS, DESARROLLO Y PROPÓSITO PARA POTENCIAR A LOS COLABORADORES.

El liderazgo efectivo no solo se basa en guiar a los colaboradores hacia la consecución de objetivos, sino en fomentar su desarrollo integral. A través de distintas etapas, el líder no solo proporciona herramientas y dirección, sino que también impulsa el crecimiento mental, emocional y espiritual de su equipo. A continuación, se detallan los cuatro niveles clave para formar líderes autónomos y comprometidos.

- Herramientas y conocimiento: El líder, usualmente con más experiencia y más poder, le entrega al nuevo colaborador su conocimiento y le provee las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos. Ello supone una clara dirección y un compromiso del líder para que el seguidor consiga rápidos resultados. Su objetivo principal es que sus liderados consigan resultados rápidos, por lo que actuar de una manera directiva al principio es una estrategia más efectiva para asegurarse de que el seguidor los alcance.

- Desarrollo mental: Este nivel consiste en enseñar al individuo a pensar. El objetivo del líder no debe ser desarrollar seguidores, sino líderes. Por ello, no hay que limitarse a ser directivo y crear un equipo de personas que hagan lo que el mismo dice, sino que aprendan a pensar y tomar decisiones correctas. Para ello, al seguidor se le realizan preguntas comunes que ayuden en el proceso de desarrollo mental basadas en la problemática que se le planteó. Cuando se reciba una respuesta superficial, se debe repreguntar hasta llegar a la raíz del problema. Así se enseña a las personas a pensar en profundidad para incorporar

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

conocimiento. Si hay desacuerdo con la respuesta brindada, se deben explicar los riesgos que implique su ejecución y su impacto a otras áreas de la organización.

- **Desarrollo emocional:** La base del desarrollo emocional está en la verdad de que estamos en control no sólo de nuestras acciones, sino también del proceso de reprogramación mental para tomar el timón de nuestros estados emocionales. Existen cinco fuerzas que dominan la mente: creencias globales, autoimagen, una pregunta principal, las reglas y los pensamientos limitantes que han condicionado los estados emocionales.

- **Desarrollo espiritual:** Se refiere a proveer una poderosa fuente de motivación, determinación y fortaleza, un propósito superior, darle significado al proyecto, al trabajo y al día a día. Las personas tienen una profunda necesidad de contribuir a algo más grande que ellos mismos. Existen casos donde es muy sencillo definir la contribución: organizaciones sin fines de lucro, grupos religiosos, fundaciones, organizaciones conectadas con la salud, etc. Pero, a veces se hace difícil definirlo en organizaciones con fines de lucro. La labor del líder es lograr crear esa conexión entre el día a día y el propósito superior. Ésa es la única manera de entregar valor a nivel espiritual.

RASGOS QUE FAVORECEN UN BUEN LIDERAZGO

Un líder eficaz no solo posee habilidades técnicas, sino que también debe desarrollar cualidades personales que le permitan gestionar situaciones complejas y relaciones interpersonales de manera equilibrada. A continuación, se presentan las características fundamentales que todo líder debe cultivar para ejercer una influencia positiva y sostenible en su entorno.

- **Inteligencia emocional:** sensibilidad para reconocer el estado de ánimo y clima general del grupo.
- **Autoconfianza:** no depender de la aprobación de los demás.
- **Aceptar las propias limitaciones:** conocer y respetar las limitaciones propias y de los otros.
- **Contener y aplazar la acción:** priorizar la reflexión sobre los impulsos, posponer decisiones.
- **Cultivar una visión estratégica.**
- **Modestia:** aprender de las críticas de los otros.
- **Generosidad:** aplicable cuando hay problemas, evitando echar culpas a los demás.

MANUALES DE LA ORGANIZACIÓN

Los manuales administrativos son documentos que sirven de medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la información de la organización (antecedentes, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), y las instrucciones y lineamientos necesarios para mejorar sus tareas. Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Aunque el propósito de transmitir información se cumple con estos últimos instrumentos, no se logra que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que será difícil conocer el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

1 Objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad operativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos de las labores encomendadas a todo el personal.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2 Ventajas de la disposición y uso de los Manuales Administrativos.

- Comprende la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- Ubican la participación de cada Componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

3 Limitaciones de los Manuales

- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe, pero no es reconocida en los manuales.
- Resulta difícil el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

4 Clasificación de Manuales Administrativos

1. Por su contenido:

- **De organización:** dónde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa. **(ORGANIGRAMA)**
- **De puesto:** precisa relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De procedimientos:** se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa.
- **De técnica:** detalla los principios y criterios necesarios para el desempeño de las actividades.
- **De políticas:** se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- **Histórico:** este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

2. Por su ámbito:

- **Generales:** que contienen información de la totalidad de la organización.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

- **Específicos:** que consignan información de un área o específica.

3. Tipos de Manuales Administrativos

Si bien existen diferentes tipos de manuales, el objetivo en común es satisfacer los distintos tipos de necesidades de una organización. Los mismos, contiene la descripción de las actividades que deben desarrollar los miembros de una organización y los procedimientos por los que esas actividades son complicadas.

Por lo tanto, podremos identificarlos sistemáticamente de la siguiente manera:

- **Manual de Organización.**
- **Manual de Políticas.**
- **Manual de Procedimientos y Normas.**
- **Manual del Especialista.**
- **Manual del Empleado.**
- **Manual de Propósito Múltiple.**

1 Manual de organización

Es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico - administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad.

Este manual define las funciones encomendadas a cada unidad administrativa que integra, explica de forma integral y condensada, todos los aspectos de observancia general en la institución para que sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

2 Manual de políticas

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales.

Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

3 Manual de procedimientos y normas

Es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Unidad 6. Arquitectura, Cultura, Comunicación, Liderazgo y Manuales.

Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

4 Manual para especialistas

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

5 Manual del empleado

Contiene información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

6 Manual de propósito múltiples

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados, cuando la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.