

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD
DE CIENCIAS PURAS Y NATURALES CARRERA DE
INFORMÁTICA



TEMA 11: DISEÑO ORGANIZACIONAL BÁSICO

INTEGRANTES: Torrez Mollo Yhoselin

Guerra Vasquez Jenny

DOCENTE: Lic. Juan Cajoya

La Paz – Bolivia Mayo 2021

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples

factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Factores Claves en el Diseño Organizacional

Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño

organizacional que los minimice. Es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizacional.

Factores Ambientales

Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son: 1) las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros, y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia.

Tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Los cuatro factores que

consideramos más importantes son: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores.

Factores Estratégicos

Muchos factores estratégicos afectan las decisiones de diseño organizacional. Nos enfocamos en uno de los marcos de estrategias competitivas más conocidos, que fue desarrollado por Michael Porter, de Harvard University. De acuerdo a sus planteamientos, las organizaciones necesitan distinguirse y colocarse en posición diferente de sus competidores con el fin de construir y sostener una ventaja competitiva. Las organizaciones han tratado de construir una ventaja competitiva en diversas formas, pero tres estrategias parecen esenciales para crear esa ventaja: bajo costo, diferenciación y enfoque:

Bajo costo: Una estrategia de bajo costo se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior que sus rivales. Una empresa que elige una estrategia de bajo costo trata de obtener una ventaja significativa en costos sobre otros competidores y beneficiar a los consumidores con los ahorros, para ganar participación en el mercado. Este tipo de estrategia se encamina a vender un producto estandarizado que resulte atractivo para el cliente “promedio” en un mercado amplio.

- **Diferenciación:** Una estrategia de diferenciación se basa en proporcionar a los clientes algo que sea exclusivo y distinga a los productos o servicios de la organización de los de la competencia. Una organización que escoge una estrategia de diferenciación suele usar un diseño de organización por producto, por el cual cada producto tiene sus propios departamentos de manufactura, comercialización e investigación y desarrollo.
- **Enfoque:** Una estrategia de enfoque se diseña para ayudar a que la organización establezca como meta un nicho específico en una industria, a diferencia tanto de la estrategia de bajo costo como de la de diferenciación, que están diseñadas para apuntar a mercados de toda la industria. Una organización que escoge una estrategia enfocada puede utilizar cualquiera de varios diseños de organización que van desde el funcional hasta el de producto y el de red, para satisfacer las preferencias de sus consumidores. La elección de diseño organizacional refleja el nicho de un grupo particular de compradores, un mercado regional o clientes con gustos, preferencias o necesidades especiales. La idea básica es especializarse en formas que otras organizaciones sean incapaces de igualar con efectividad. La mayor desventaja que enfrenta la organización que usa una estrategia de enfoque es el riesgo de que el nicho fundamental del mercado se desplace en forma gradual hacia características de un mercado más amplio.

Factores Estratégicos

La tecnología es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos. Aunque hay literalmente cientos de tecnologías, nos concentraremos en la forma en que la tecnología en general se incluye en el diseño de una organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad, y la necesidad de mecanismos formales de integración, están todos influidos por la medida en que las unidades deben comunicarse entre sí para alcanzar sus metas.

Organizaciones Mecánicas y Orgánicas

Una organización mecánica está diseñada para que los individuos y funciones se conduzcan en formas predecibles. Esta organización se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, la centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas y una rígida jerarquía de autoridad. Se recalca el seguimiento de procedimientos y reglas.

En contraste, una organización orgánica se caracteriza por un uso bajo a moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de puesto ampliamente definidas y una estructura flexible de autoridad con menos niveles en la estructura. El grado de especialización de los puestos es bajo; en su lugar, se requiere un amplio conocimiento de muchos diferentes puestos. Se espera el autocontrol y se recalca la coordinación entre empleados. En tiempos recientes, mas organizaciones se están moviendo hacia un enfoque de administración orgánico para promover la eficiencia gerencial y mejorar la satisfacción del personal.

Diseños Tradicionales de Organización

Diseño Funcional: Incluye la creación de puestos, equipos y departamentos con base en las actividades especializadas. El agrupamiento funcional de los empleados es la forma de más amplio uso y aceptación de dividir por departamentos. Este diseño presenta ventajas y desventajas. En el lado positivo permite la identificación y asignación clara de responsabilidades y los empleados lo comprenden con facilidad. Las personas que realizan tareas similares y se enfrentan a problemas parecidos trabajan juntas, con lo que incrementan las posibilidades de interacción y respaldo correspondido. Una desventaja es que el diseño funcional fomenta un punto de vista limitado que centra la atención en un grupo de tareas más estrecho. Los empleados tienden a perder de vista la organización como un conjunto.

Diseño de Lugar: Significa establecer en forma geográfica las unidades principales de una organización, al mismo tiempo que se conservan aspectos importantes del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de un área geográfica se encuentran

en una sola ubicación. Este diseño tiene varias ventajas potenciales. Cada departamento o división se halla en contacto directo con los clientes de su localidad y se adapta con mayor facilidad a sus demandas. Una rápida respuesta es una gran ventaja de las organizaciones que usan el diseño de lugar. Es evidente que organizarse de acuerdo al lugar incrementa los problemas de control y coordinación.

Si las unidades regionales

cuentan con procedimientos distintos de personal, compras y distribución, la administración pasará dificultades para alcanzar la integración.

Diseño de Producto: Significa establecer unidades autocontenidas, cada una capaz de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios. La mayoría de las organizaciones que producen múltiples bienes o servicios, utilizan alguna forma de diseño del producto. Esto reduce la sobrecarga de información que tendrían que enfrentar los administradores con un diseño organizacional sólo funcional.

Diseño Multidivisional: En este las tareas se organizan por divisiones sobre la base del producto o de los mercados geográficos en que se venden los bienes o servicios.

Diseños Contemporáneos de Organización

Diseño Multinacional: Estas empresas de negocios múltiples se llaman organizaciones multinacionales porque producen y venden productos o servicios en dos o más países. Este diseño trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas. Una complicación adicional que los administradores deben enfrentar es que frecuentemente están separados por

cultura y lengua. Un balance perfecto requiere un diseño complejo. Por tanto la mayoría de los diseños multinacionales se concentran en la importancia relativa de que se le debe dar a los diseños organizacionales de lugar y producto.

Diseño de Red: Se enfoca en compartir la autoridad, responsabilidad y recursos entre la gente, departamentos u otras organizaciones que deben cooperar y comunicarse frecuentemente para alcanzar metas comunes. Se deben aplicar varios diseños (funcional, por producto o lugar) en una organización de red conforme cambian metas y tareas.

Organización Virtual: Busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real. Tal organización está formada por redes de organizaciones en evolución constante. Los usuarios de computadores personales avanzadas pueden aprovechar fácilmente las bases de datos de la compañía y trabajar en forma conjunta como si estuvieran en el mismo salón.

ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

1. **Especialización del trabajo:** Es el grado en el cuál las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. La especialización del trabajo, propuesta por la teoría de la administración científica, contribuye a la eficiencia en las tareas a realizar y a la estandarización de ellas. En ésta se

asigna la realización de todo un trabajo a varios individuos, por lo que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales puede ser realizado por una persona diferente, así los trabajadores se especializan en una sola parte de la actividad y no en forma completa.

- 2. Departamentalización:** Toda estructura de empresa se relaciona directamente con el nivel de calidad de sus resultados. Al igual que ocurre con un escritorio desorganizado, o una 'cabeza' desordenada, la empresa debe organizarse según el tipo de necesidades y cultura que la definen.

Sin embargo, ¿en qué consiste la departamentalización realmente? Esta estructura de la organización por departamentalización estará impresa en cada uno de las personas que forman parte de la empresa. Será el reflejo de lo que para ellos significa pertenecer a este grupo de personas. Porque no olvidemos que las empresas son grupos de personas que realizan algo con valor.

Así pues, estas conexiones formales de relaciones entre los equipos de trabajo estarán asimiladas y comprendidas en cada uno de los interesados de la empresa. Como ves, la estructura de una empresa va mucho más allá que organizar por secciones la misma.

CARACTERÍSTICAS DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

Entre sus principales características, destacan unas ventajas y desventajas. Vamos a ver qué es lo que define la estructura de la organización por departamentalización.

- Es el reflejo lógico de la estructura de la empresa.
- Se rige por una especialización ocupacional.
- Facilita el entendimiento del equipo con el fin de encontrar una eficiencia en sus funciones.
- Esta división por funciones puede ser una barrera para la cooperación entre las distintas áreas.
- Ayuda a organizar y controlar una estructura jerárquica de la empresa.
- Es ventajoso para empresas con pocas líneas de productos.
- La especialización muy exagerada puede derivar en la ausencia de atención en resultados globales.
- Cualquier cambio en la cultura o estrategia de la empresa puede poner en peligro la organización de la compañía. De modo que no es flexible, siendo lento su proceso de adaptación.
- La responsabilidad final de los resultados de la organización recae en un solo órgano. No promueve equipos de trabajo auto-gestionados.

DIFERENTES TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

¿Cómo creamos los departamentos de nuestra empresa? Aquí te damos algunas ideas para según estos tipos, podamos estructurar eficazmente la organización.

- Departamentalización por tipo de cliente. Toda función va dirigida siempre hacia nuestro cliente final. No está mal que organicemos la empresa por departamentos por los servicios que ofrecemos a los clientes. De esta manera, enfocaremos mejor nuestros esfuerzos para satisfacer eficientemente las necesidades del cliente. Ejemplo: En banca sería departamento de hipotecas, prestamos para empresas, transacciones, etc.
- Departamentalización por tiempo. Consiste en la duración de las actividades. Suele combinarse con otros tipos de clasificaciones. También se considera una división de áreas por turnos de la jornada laboral.
- Departamentalización por territorio. Las áreas geográficas suponen también un criterio muy utilizado por las empresas para clasificar sus departamentos. Dependiendo del sector de actividad, es muy conveniente usar esta tipología. Si los productos y servicios se ofrecen en un determinado territorio, tendrán su propia gerencia para esa área.
- Departamentalización por proyectos. Es práctico si para cada proyecto hay un equipo diferente. Entendemos que cada unidad de trabajo tiene unos requisitos específicos definidos por el cliente. Por eso si tu empresa se dedica a ejecutar proyectos diferentes, puede ser una buena estructura este tipo de clasificación.
- Departamentalización por productos o servicios. Lo mismo ocurre con los productos. Para las distintas líneas de producto o servicios, siempre y cuando no tengas demasiadas.
- Departamentalización por procesos. Una cosa son los proyectos y otra muy distintas los procesos. Aquí puedes ver cuáles es la [diferencia entre proyecto y proceso](#). Si quieres buscar dinámicas optimizadas y aplicar una mejor continua de tus procesos de producción, es muy útil este tipo de departamentalización. Aplicaciones de planificación y gestión del trabajo, que buscan la máxima optimización y rentabilidad de las inversiones, como Sinnaps, ayudan bastante a empresas con este tipo de departamentalización.
- Departamentalización por equipo. Puede estar relacionado con proyectos o procesos. Se trata de enfocarse para facilitar con herramientas y tecnologías adecuadas, así como cubrir otro tipo de necesidades que pueda tener cada equipo de trabajo. El fin es reducir costes y aprovechar recursos.
- Departamentalización por funciones. Empresas que se dividen el tipo de actividad que desarrolle cada área. Puede ser por ejemplo, Ingeniería, Contabilidad o departamentalización de los costos, Comercial, etc.

3. Cadena de mando: En una estructura de la organización, la "cadena de mando" se refiere a la jerarquía de una empresa de relaciones de información, desde la parte inferior hasta la parte superior de una organización, que debe responder a quién. La cadena de mando no sólo establece la rendición de cuentas, establece las líneas de una empresa de autoridad y poder de toma de decisiones. Una cadena de mando asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento tiene una persona que asume la responsabilidad del desempeño. Para comprender mejor este concepto se debe además hablar de:

1. Autoridad: Se refiere a las facultades inherentes de una posición superior para dar órdenes y esperar que éstas sean cumplidas.

2. Unidad de mando: Este principio colabora en la tarea de preservar el concepto de una línea continua de autoridad.

Define que un individuo solo debe poseer un superior ante quien es directamente responsable de lo que realice. Debido a la creciente tecnología estos conceptos actualmente no poseen la relevancia que antes poseían. Un empleado que se encuentre en un nivel bajo de la organización puede acceder en el mínimo tiempo a la información que antes sólo se consideraba exclusiva para la alta gerencia; otro aspecto es que los trabajadores se pueden comunicar más efectivamente; y pueden participar en la toma de decisiones de la organización.

A pesar de todo esto aún existen organizaciones que opinan que el único modo de salir adelante es con el empleo de la cadena de mando, aunque cada vez se observa menor cantidad de ellas. TIPOS DE DECISIONES:

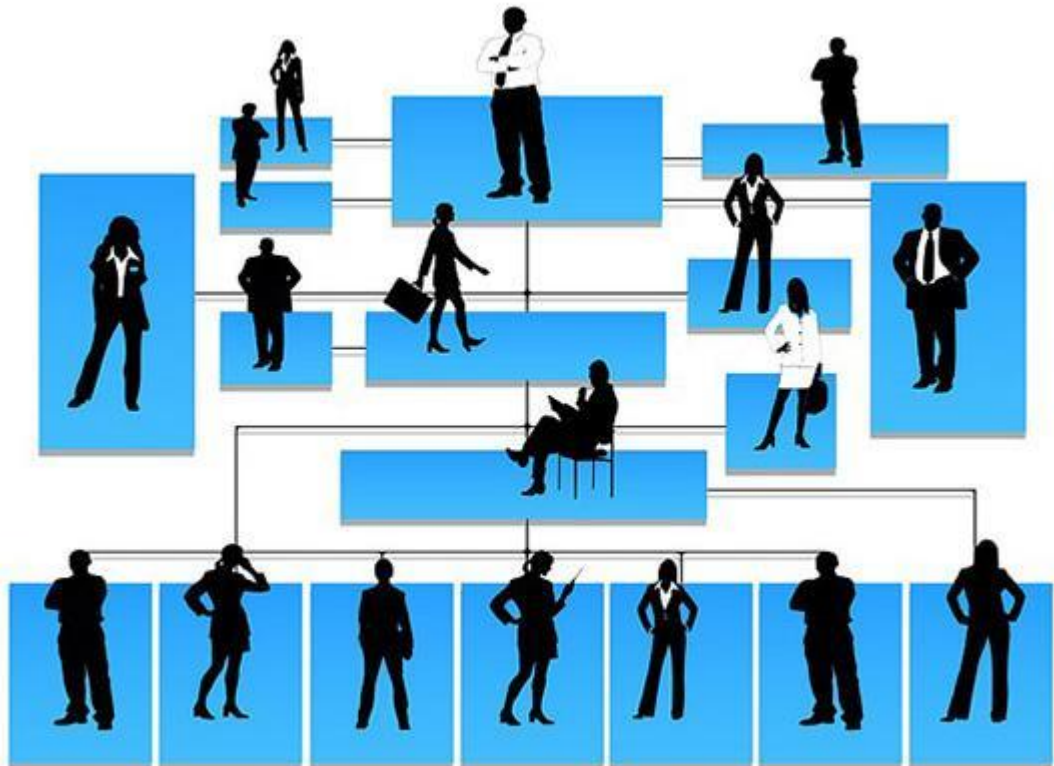
Existen seis tipos de decisiones, las cuales son:

- 1) INDIVIDUALES: Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver. Quien realiza el esfuerzo es una sola persona.
- 2) GERENCIALES: Son aquellas decisiones que toman el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
- 3) PROGRAMABLES: Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos.
- 4) NO PROGRAMABLES: Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.
- 5) EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE: Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa-efecto.
- 6) EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE: Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.

4. Tramo de control

El tramo de control es un concepto que se refiere a la cantidad de departamentos y de personal que puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz. Esto principalmente establece el número de gerentes y niveles que va a poseer una empresa.

Cuando se han creado las diferentes secciones, se ha dividido el trabajo y se han designado las áreas de dominio, los gerentes proceden a escoger una línea de mando. De esta manera establecen quién depende de quién, indicando además el número de empleados que un gerente puede tutelar eficiente y eficazmente.



Esta presunción es llamada en ocasiones extensión de mando, amplitud administrativa o capacidad de control, indicando la cantidad de trabajadores que le deben responder a un gerente y, por consiguiente, el número de subalternos que este podrá supervisar.

Mientras el tramo de control sea mayor o la extensión administrativa resulte más amplia, entonces la cantidad de subordinados será más elevada para cada jefe. Si la capacidad administrativa es inferior o está más ajustada, será menor la cantidad de empleados a cargo.

Tipos

-Tramo de control amplio

Mientras el tramo de control sea más grande, la organización será más eficaz en lo que se refiere a los costos.

Sin embargo, se puede hallar que un tramo de control que sea demasiado amplio afecta en ciertos aspectos el desempeño de los empleados. Esto sucede porque los supervisores no tendrán tiempo para ofrecer la ayuda y el liderazgo que se necesitan.



Ventajas

- Los supervisores se ven obligados a delegar funciones.
- La estructura organizacional es menos obesa, más plana.
- Se deben planificar y establecer políticas muy claras para el manejo administrativo.
- Los subalternos se seleccionan cuidadosamente para que puedan cumplir la actividad encargada.

Desventajas

- Es más lenta la toma de decisiones.
- Los gerentes tienden a estar sobrecargados de trabajo.
- Se puede presentar temporalmente una pérdida del control supervisor.
- Pueden presentarse problemas comunicacionales.
- Se requiere un manejo administrativo excepcional y una gran calidad de parte de los gerentes.
- Se requiere que el personal esté más preparado.

-Tramo de control estrecho

Los tramos de control estrechos posibilitan que un gerente pueda tener un control más estricto. Sin embargo, también conllevan ciertas desventajas.



Ventajas

- Se muestra una estricta supervisión.
- Existe una rápida comunicación entre los superiores y los subalternos, repercutiendo así en la toma de decisiones.
- Se realiza un mayor control de las operaciones.

Desventajas

- Con el incremento de los niveles gerenciales, disminuye la toma de decisiones. Además, hace que en general se aisle la alta gerencia, porque existe una excesiva distancia entre el nivel superior y el inferior.
- Debido a que se incrementan los niveles gerenciales, se tiene un costo elevado.
- Provoca que exista una mayor supervisión, tendiendo que los superiores intervengan en la labor de los trabajadores, amilanando así la libertad y autonomía del trabajador.
- Hace que la estructura organizacional sea más obesa y amplia.
- Genera que se haga más compleja la comunicación vertical dentro de la organización.

Factores que lo determinan

En cada nivel de jerarquía varía el número de subordinados o tramo de control que un jefe tiene a su cargo en forma directa. Sin embargo, la cantidad de trabajadores que un jefe puede supervisar está en función de diferentes factores, y no del nivel de jerarquía.

En términos generales, el tramo debe ser pequeño cuando los superiores deben involucrarse estrechamente con los subordinados, y puede ser mayor cuando los supervisores no requieren tanto contacto con los subalternos.

A continuación se presentan los diferentes factores que influyen en la determinación del tramo de control:

- Exactitud de la representación de autoridad.
- Formación de los subalternos.
- Utilización de planes objetivos.
- Transparencia de los proyectos.
- Métodos de comunicación.
- Ubicación geográfica de los subalternos.
- Velocidad de los cambios o estabilidad de las operaciones.
- Consecuencias de las juntas.
- Formalización de las tareas.
- Interacción personal necesaria.
- Nivel de tecnología.
- Capacidad del gerente.
- Cantidad utilizada de ayudantes.
- Ocupaciones por niveles.
- Dificultad de las tareas.
- Experiencia y capacitación de los subalternos.
- Necesidad de supervisión o de coordinación estrecha.

Formalización

Se refiere al grado de estandarización que puedan tener los puestos o cargos de una empresa.

Si un cargo tiene alta formalización, con una descripción del cargo explícita y establecidos claramente los procedimientos a realizar, entonces la persona que lo ocupa tiene solo un margen estrecho para ejercer potestad sobre lo que puede hacer y de qué forma.

Esto sucede porque lo que se busca con la formalización es que los trabajadores manejen el mismo insumo y de la forma ya determinada, para así obtener siempre una producción estable y uniforme.

Cuando en una empresa existe un grado bajo de formalización, se observa que no está programado el proceder que se espera en el cargo. Por tanto, los trabajadores tienen una mayor libertad y autonomía para ejercer su potestad en el trabajo.

5. Centralización y descentralización

La centralización es un método de administración del poder en el que las decisiones son tomadas y ejecutadas por una autoridad única, que puede estar representada por una persona, grupo o institución.

El poder se ejerce y gestiona de forma vertical, ya que el resto de las personas, departamentos o instituciones están subordinadas a la autoridad central.

Características de la centralización

La centralización tiene tres características puntuales:

Alta concentración del poder en pocas personas (a veces, en una sola), quien es la que toma las decisiones y en muchos casos, las ejecuta.

Cuando el poder central no se encarga de ejecutar las directrices, entonces es responsable de ordenar su ejecución a las personas o entes subordinados.

Las decisiones que se tomen en instancias inferiores deben pasar por la aprobación del poder central, puesto que no tienen autonomía.

Tipos de centralización

Existen dos tipos de básicos de centralización: administrativa, referida a la concentración del poder gubernamental, y centralización organizacional, que tiene que ver con la gestión del poder dentro de las empresas y organizaciones.

CENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

En este caso, las decisiones se toman desde el poder ejecutivo, que asume la función de órgano central del poder.

Si bien existen otras instancias gubernamentales, estas están subordinadas a las directrices del poder central, encarnado en la figura del Presidente.

CENTRALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Es la gestión del poder y las decisiones dentro de una empresa u organización fuera del ámbito público.

En la centralización organizacional la gestión del poder recae en un departamento o área específica, dirigida por una persona o grupo de personas, que ocupan puestos directivos o de supervisión.

La centralización organizacional se divide a su vez en dos tipos:

- Centralización departamental: se refiere a la concentración de obligaciones en un departamento especializado. Por ejemplo, el departamento de sistemas se encarga de todas las decisiones que tienen que ver con la operatividad tecnológica de la empresa.
- Centralización de desempeño: es cuando un departamento de la empresa es ubicado en un lugar geográfico por ser estratégico para sus operaciones. Por ejemplo, cuando se decide que la atención al cliente solo se realizará en la sucursal ubicada en la capital del país, porque es donde se concentra la mayor cantidad de clientes.
- Centralización como aspecto gerencial: es este caso, las decisiones son tomadas por la alta gerencia, y las demás gerencias o departamentos apoyan con la ejecución de las tareas.

Ventajas de la centralización

Bien sea desde un punto de vista político-administrativo u organizacional, la centralización puede aportar algunas ventajas en la toma de decisiones:

- Como hay una autoridad única, la comunicación es mucho más eficiente y fluida, puesto que deriva de una sola fuente.
- Al concentrar tantas responsabilidades en una persona o grupo de personas, estas deben estar altamente capacitadas académica, intelectual y emocionalmente para asumir los retos que esto implica.
- Se evita la duplicación de tareas (varias personas o departamentos trabajando en la misma solución), puesto que los roles están definidos.
- Establece la idea de un liderazgo fuerte, lo cual puede resultar estimulante para el resto de la organización.

Desventajas de la centralización

La concentración de las decisiones importantes en un reducido grupo de personas puede generar algunas consecuencias negativas que entorpecen los procesos.

- Mientras más grande sea la organización, mayor será la distancia entre el poder central y las instancias subordinadas. En la centralización administrativa, esto puede generar mayor burocracia.
- Como el poder está en manos de un grupo muy reducido, se suele descuidar el funcionamiento de otras instancias, generando problemas de tipo administrativo y frustración entre los subordinados.
- Se puede estimular una alta rotación de personal, ya que se da por sentado que solo importa el trabajo que haga el grupo directivo, y que se desestiman los esfuerzos de los subordinados.
- Si el grupo que está al mando falla o no es eficiente, genera el colapso de toda la organización.

DESCENTRALIZACIÓN

Es una forma de gestionar el poder compartiéndolo con otras personas, grupos de personas, instancias o departamentos. De esta forma, los involucrados son responsables de las decisiones que tomen.

En este sentido, la descentralización ayuda a descongestionar el poder central, distribuyendo la jerarquía, la carga de trabajo y las responsabilidades. Con la descentralización sigue existiendo un poder central al que hay que rendirle cuentas, pero las personas o departamentos involucrados cuentan con mayor autonomía para generar soluciones.

Características de la descentralización

- La autoridad central traslada responsabilidades a instancias subordinadas.
- Dichas instancias tienen gestiones independientes, que no requieren de la aprobación del ente central.

- Las decisiones tienen un carácter participativo.
- El poder central tutela las decisiones, pero no dependen directamente de él.
- La descentralización puede tener diversos niveles de gestión: desde una discreta descongestión del poder hasta dependencias 100% autónomas con respecto a la instancia central.

Tipos de descentralización

La descentralización puede ser organizacional o político-administrativa. En este caso, existen varios tipos de descentralización.

- Descentralización vertical: el poder central delega atribuciones a instancias inferiores.
- Descentralización horizontal: la gestión del poder se distribuye en instancias con igual jerarquía (ministerios)
- Descentralización territorial: la toma de decisiones se deja en manos de una institución o departamento que tiene competencias en un territorio (gobernaciones, institutos regionales, etc.)
- Descentralización fiscal: cada ente administra su propio presupuesto, se hace cargo de la provisión de servicios y se ocupa de su propia gestión tributaria.

Ventajas de la descentralización

La descentralización puede tener importantes ventajas para las instancias involucradas en términos de eficiencia de recursos. Estas son algunas de ellas:

- La descentralización hace más eficiente la toma de decisiones, ya que no se requiere una larga cadena de mando ni la autorización del poder central.
- La descentralización supone un mayor nivel de especialización y capacitación de los responsables de cada instancia o departamento.
- Al no requerir de la aprobación de un poder central, las soluciones requieren de menos burocracia.
- Los recursos se gestionan según las necesidades de cada ente.
- Hay un mayor nivel de interacción y sentido de la responsabilidad entre los integrantes de la institución o departamento a quien se le delegó el poder.

Desventajas

Un proceso de descentralización mal ejecutado puede tener serias consecuencias en las organizaciones en las que se lleve a cabo, por ejemplo:

- Si no hay una comunicación eficaz, es posible que cada instancia trabaje en las mismas soluciones en paralelo, duplicando las tareas.

- Si las responsabilidades están muy diluidas y no hay un acompañamiento del poder central, es posible que no se alcancen los objetivos, o que cada instancia genere resultados particulares que no están alineados con los objetivos generales.
- La falta de una capacitación adecuada puede generar fallas en la operatividad del departamento.

6. formalización

La formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces en el respectivo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuando se hace y cómo se hace. Se espera que los empleados siempre manejen las nuevas llegadas de trabajo en exactamente la misma forma, lo que da como resultado una producción consistente y uniforme. Hay descripciones explícitas de muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad que cubren los procesos de trabajo en las organizaciones en las que hay mucha formalización.

Donde la formalización es poca, los comportamientos en el puesto están relativamente no programados y los empleados tienen mucha libertad para hacer su trabajo en forma personal. Como la libertad que tiene un individuo en su puesto se relaciona inversamente con la cantidad de comportamiento programado por la organización, entre mayor es la estandarización menor es la aportación que tiene que introducir en la forma de ejecutar el trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados adopten comportamientos alternativos, sino que incluso cancela la necesidad de que consideren otras formas de actuación.

