

# **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Guillermo Gómez Ceja**

**Facultad de Contaduría y Administración  
UNAM**

**Revisor Técnico:**  
**Guillermo de Jesús Camus Márquez**  
Lic. en Administración de Empresas  
Profesor Titular de Administración  
Universidad Tecnológica de México

**McGRAW-HILL**

MÉXICO • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID • NUEVA YORK  
SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO • AUCKLAND  
LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR  
ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**SEGUNDA PARTE:**

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

# 6

## Conceptos de organización

"...Si la vida es un producto de organización, ¿quién ha hecho la organización?..."

"...La fuerza vital dirige los fenómenos que ella no produce, y los agentes físicos producen los fenómenos que ellos no dirigen..."

Claudio Bernard

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin. Organizar por organizar no tiene sentido. La palabra organización proviene del griego *Organon* que significa instrumento. De hecho la organización nos da idea de instrumento.

Una definición de organización, de acuerdo con el tema, es: la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad en la primera parte.

Todo organismo, para que pueda existir como tal, necesita de los siguientes elementos:

- a) Partes diversas entre sí: ningún organismo se forma de partes idénticas.
- b) Unidad funcional: estas partes diversas tienden al mismo fin.
- c) Coordinación: para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean diversas.

Como la planeación, la organización es una función preejecutiva. Mediante ella, por sí misma no se logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y se formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados, la organización los reunirá ordenadamente.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin organización, los administradores sencillamente no podrán ejercer su función.

Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente. La estructura de organización es creada, mantenida y adaptada por los dirigentes.

## Organización formal

En una forma general se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Si se toma en consideración que la suma total de esfuerzo de las personas cuando están organizadas será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados, puede establecerse que la organización es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente.

Cada miembro dentro de la organización formal puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si conoce específicamente cuál es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

Una definición de lo que es la organización formal, se puede encontrar en cualquier texto de administración; sin embargo, se enunciarán algunas de ellas:

- Henry Fayol dice: "organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal". ("Pueden hacerse en este conjunto dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social".)
- Mooney y Riley dicen que "organización, en el sentido formal, significa orden, y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado..."
- H. Koontz y C. O'Donnell afirman al respecto: "la organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual".

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

1. Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
2. Eliminar duplicidad de trabajo.
3. Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal sepa de quién depende y quiénes dependen de él.
4. Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de organización.

De acuerdo con lo expuesto, se puede decir que la organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo.

Este tipo de organización formal usualmente se presenta en *cartas de organización* u *organigramas*, que son formas objetivas por medio de las cuales se representa la estructura oficial de la empresa. Como complemento a estas cartas de organización están los *manuales de organización*, que definen por escrito la organización de la compañía para asegurarse que las responsabilidades de todos son comprendidas por los interesados y por los demás.

Ya que se han delineado de manera general la estructura formal de la empresa, se analizará ahora otro tipo de organización, que no aparece ni en los *manuales de*

*organización* ni en ningún documento, pero que sin embargo tiene una fuerza actuante tan importante como la oficial.

De la conducta informal de los trabajadores se deriva otro tipo de relaciones que sobrepasa las expectativas formales u oficiales del trabajo, llegando a constituirse en una segunda estructura social espontánea que se manifiesta en actividades recreativas, en la existencia de grupos, palomillas o camarillas, y en el uso de un argot o lenguaje ocupacional.

A menudo se subestima la presencia de esta organización informal a pesar de que realiza funciones de gran importancia para el logro de los fines de la empresa, al formar grupos de relaciones no oficiales que crean fuertes sentimientos de solaridad y de trabajo, y permiten la introducción de elementos de juego y de expresión individual.

## Organización informal

Las "organizaciones informales" podrían conceptuarse como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Como en todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito pero que, no obstante, se cumplen habitualmente.

Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos, que pueden estar en contraposición con los objetivos de la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos.

La "organización informal" es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.<sup>1</sup>

"...dentro de la organización existe el influjo de las presiones informales. Es bien sabido que una organización está integrada por pequeños grupos (camarillas), formadas por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc. Estas estructuras particulares suelen no coincidir con los agrupamientos que se han establecido de manera formal. La imposición de una estructura formal y de canales formales de comunicación —incluso la mera posibilidad de un cambio en el grupo pequeño y en las relaciones informales—, puede alterar gravemente la productividad y la cooperación. Lo irracional de los arreglos informales de grupo suele ser superior a lo racional de la estructuración formal de la organización en lo tocante a eficiencia y moral de trabajo.

"Por estas razones la planificación de organización debe tener en cuenta los arreglos informales de organización. Esto se puede hacer poniendo sobre la carta de organización formal las relaciones existentes o informales".<sup>2</sup>

Pfiffner y Sherwood por su parte dicen:

"Junto con la estructura formal, coexisten una miriada de otras formas de acción mutua entre las personas pertenecientes a la organización; estas formas pueden analizarse de acuerdo con diversas teorías de comportamiento de grupo, pero no hay que olvidar que, en realidad, nunca funcionan de manera distintiva, y que todas ellas están entremezcladas dentro de la organización, que, a su vez, sigue también en gran parte su estructura formal.

"Cinco son los patrones que muy bien pueden considerarse como básicos:

- La red sociométrica.
- El sistema de contactos funcionales.
- La red de centros donde se toman acuerdos.
- El patrón del poder.
- Los canales de comunicación.

"En toda organización existe entre la gente un juego de relaciones que tiene carácter puramente social; estas relaciones existen debido a una trama de sentimientos de atracción o repulsión. Este patrón de contactos de persona a persona se llama sociométrico, por cuanto nos viene revelado en la clase de pruebas de grupo a las que su creador, J. L. Moreno, le dio este nombre. Algunos investigadores opinan que las actividades individuales que se prestan a medición sociométrica son tantas como las siguientes:

1. Las relaciones preescritas, que son lo mismo que la organización oficial o formal.
2. Las relaciones percibidas, que consisten en la interpretación que la gente da al sentido de la red oficial.
3. Las relaciones reales, que son aquellas interacciones que tienen lugar de hecho entre las personas.
4. Las relaciones deseadas, que son las preferencias de la gente respecto de las interacciones que desean con otras personas.
5. Las relaciones rechazadas, que son las relaciones no deseadas con otras personas.

"Los contactos funcionales se producen, típicamente, en aquellos puntos donde se necesita información especializada; por medio de ellos, el personal dirigente o cualquier otro especialista (el "jefe" intelectual), ejerce su influencia en las operaciones sin tener ninguna responsabilidad directa por el trabajo en sí. Esta relación, parecida a la que existe entre el profesionista y su cliente, es un fenómeno propio del siglo XX, y más señaladamente aún del periodo de mediados de siglo.

"La red de poder y autoridad, junto con la red funcional, puede saltarse canales jerárquicos. Es en este sentido que poder y autoridad toman la configuración de una red o malla. Así pues, la manera de enfocar la cuestión a base de un patrón de este orden resulta útil, no para minar el concepto de jerarquía sino para procurar una imagen de la práctica real.

<sup>1</sup> Jiménez Castro, W., *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, F.C.E., México, 1963, pág. 20.

<sup>2</sup> Dale, E., *Cómo planejar y establecer la organización de una empresa*, Reverté, S.A., México, 1970, pág. 42.

"Quizá fuese correcto decir que existe una red de influencia y no una red de acuerdos. Esto depende, naturalmente, de la definición que se dé a la facultad de tomar acuerdos y en sí, se insiste en que haya una elección bien definida entre posibilidades alternativas, hecha por una persona que tenga autoridad; en este caso la función de tomar acuerdos sigue habitualmente unos caminos y canales jerárquicos perfectamente claros. Sin embargo, si pensamos basándonos en el proceso propio de los acuerdos y no en un punto sobre el que haya que tomar un acuerdo, el sentido de interacción y de influencia se presenta de modo claro. A este respecto resulta útil citar el concepto de Mary Parker Follett de lo que es dar órdenes, del que dice: "una orden o mandamiento es un paso dentro de un proceso, un instante en el avance de una experiencia entrelazada. Debemos guardarnos contra la creencia de que este paso constituye un paso más grande dentro del proceso de lo que realmente es."

"Toda explicación del poder como factor de la dinámica de las organizaciones tropieza muy pronto con dificultades de definición y de terminología.

"La organización es, en realidad, una compañía inestimable de inversiones, compuestas por individuos que reaccionen como tales, e individuos que reaccionan asimismo como partes de otras organizaciones más pequeñas. En un extremo de la escala se encuentra siempre el individuo como organismo capaz de adaptarse, y en el otro extremo se encuentra la organización. Llegados a este punto vale la pena que se haga hincapié en él. Los individuos no se desprenden de sus normas, de sus actitudes y de las necesidades de su personalidad por el simple hecho de que ingresan en una organización; ni tampoco sacrifican necesariamente su propia dependencia respecto a los diversos tipos de grupos y asociaciones a los que ya pertenece. Sólo cuando comprendemos toda la escala de lealtades por las que el individuo puede optar libremente en una situación corriente, es cuando comenzamos a lograr un asomo de la complejidad de las organizaciones y de los patrones de conducta que caben dentro de ella.

"Una razón fundamental de ello es que cada nivel sugiere su propio sistema de responsabilidades, lealtades y compromisos. En una palabra, cada uno de ellos tiene sus metas propias y así vemos que dentro de la organización habrá exigencias dictadas por la necesidad, al igual que las hay entre los individuos y los grupos; y también en los grupos entre sí, y entre los grupos y la organización. De aquí que las oportunidades de divergencia en las aspiraciones, y por consiguiente en las metas, sean casi infinitas."<sup>3</sup>

Finalmente, la organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes.

1. La organización informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.

<sup>3</sup> Pfiffner, J.M. y F.P. Sherwood, *Organización administrativa*. Herrero Hnos. Sucrs., México, 1961, págs. 42-51 y 60-61.

2. La organización informal, constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa. Estos grupos mayores tienen como rasgo característico el ser eventuales.
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente, ejemplo: camarillas o palomillas.
4. Grupos pequeños de 3 y 4 personas relacionadas íntimamente, y miembros a su vez de camarillas o palomillas.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

## Organizaciones sociales

Un organismo social es un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr: una empresa, un gobierno, una asociación de beneficencia, un partido político, una sociedad, una cooperativa, etc., son organismos sociales.

Los objetivos de un organismo social son los fines o metas que pretende alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

Si se trata de una empresa privada, estos objetivos pueden ser la producción y venta de los artículos que el público necesita, y de esta manera obtener utilidades legítimas; si es una dependencia del gobierno, la prestación de algún servicio público; si se trata de la Cruz Roja, auxiliar al necesitado. Por lo tanto, los objetivos pueden ser de lucro o de beneficencia, políticos, y públicos o particulares, con tal de que requieran el esfuerzo de más de un hombre.

En todo organismo social, se pueden distinguir dos fases o etapas principales. La primera etapa en todo organismo es la estructuración o construcción del mismo. En ella, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado, hay una segunda etapa, de suyo indefinida, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

En la actualidad, cuando se habla del concepto de empresa como un organismo social típico, siempre se hace referencia a: trabajar en una empresa, ir a una empresa, etc., y sin embargo es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada por hallarse en plena evolución.

La palabra "empresa" tiene un contenido muy amplio, ya que abarca tanto las sociedades mercantiles, las civiles y las sociedades de hecho, así como a las negociaciones de un solo propietario, fundadas para llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia.

En un sentido todavía más amplio, se puede considerar como empresa a cualquier organización, sea para celebrar festejos, para la asistencia de enfermos, para el ejercicio profesional o para otros fines diversos.

Según el diccionario de la Real Academia Española, "empresa" es una acción ardua y difícil que valerosamente se comienza. Otra acepción: es la obra o diseño llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas.

No obstante, se considera que para entender el contenido de una empresa deben analizarse los elementos que la forman:

- Recursos materiales
- Recursos humanos
- Recursos técnicos

**Recursos materiales.** Ante todo lo integran sus edificios, y las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva; la maquinaria y los equipos; la materia prima que ha de salir transformada en producto; los productos terminados; el dinero, ya que toda empresa necesita cierto efectivo además del que se tiene disponible para pagos diarios, urgentes, etc., valores, acciones, obligaciones, etcétera.

**Recursos humanos.** Son el elemento activo de la empresa y desde luego el de máxima dignidad.

Existen ante todo obreros, o sea aquéllos cuyo trabajo es predominantemente manual. Los empleados, o sea aquéllos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio. Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.

Los técnicos, o sea las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

Altos ejecutivos, o sea aquéllos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

**Recursos técnicos.** Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa, es decir, los sistemas.

Existen sistemas de producción tales como fórmulas patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc.; sistemas de finanzas; sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etcétera.

## Tipología de las organizaciones

Analizando el concepto de tipología de las organizaciones, se debe empezar por comprender lo que es tipología. Según la Real Academia, "tipo" quiere decir ejemplar, modelo, símbolo que representa un caso figurado; y "logos" estudio o tratado; en otras palabras, tipología se refiere al estudio de los modelos a través de los cuales puede desarrollarse un sistema de organización. La tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social; concretamente la tipología nos representará los sistemas de organización existentes como los medios técnicos por los que se realiza la organización, es decir, son las diversas combinaciones establecidas en la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica.

Se expresan en los organigramas, y se complementan con los manuales e instructivos.

## Los sistemas de organización

### Lineal o militar (concentra el mando)

Es el que concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; en una palabra, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando (figura 5-1). De este modo, el jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.

El tipo de organización militar no excluye la ayuda o la cooperación de jefes subalternos; al contrario, la acepta y la aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno.

El tipo de organización militar procede particularmente en instituciones como el ejército, o en centros de trabajo donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto. También las empresas pequeñas adoptan esta organización.

El sistema de organización lineal es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativos se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente a este jefe reporta. Ejemplo: el ejército o la milicia.

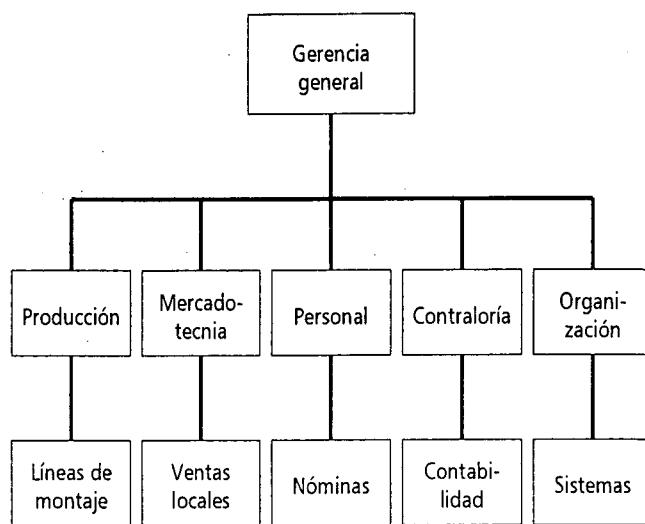


Figura 5-1 Sistema de organización lineal.

## Ventajas del sistema:

- a) Sencillo y claro.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- c) Se facilita la rapidez de acción.
- d) Se crea una firme disciplina (cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee).
- e) Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

## Desventajas del sistema:

- a) Se carece de especialización.
- b) No hay flexibilidad para futuras expansiones.
- c) Es muy difícil capacitar a un jefe para supervisar a todos los aspectos que deben coordinar.
- d) Se propicia la arbitrariedad del jefe porque absorbe toda la responsabilidad y autoridad.

- e) El jefe casi todo el tiempo lo dedica a aspectos de carácter secundario, dedicándole un mínimo a los asuntos de más importancia.
- f) La organización descansa muchas veces en este único jefe arbitrario, y al faltar éste, temporal o definitivamente, ocurren trastornos administrativos en el negocio.

El Sistema de organización lineal o militar da origen al:

- Sistema de organización lineal con staff o de asesoramiento.
- Sistema de organización lineal con departamento de servicio.
- Sistema de organización lineal con servicio de comités o consejos.
- Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor.
- Sistema de organización mixto o conjunto o sea el integral.

### Sistema de organización funcional, departamental o de Taylor (delega el mando)

Es el que se organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto.

Cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas.

La organización funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquéllos conforme al pensamiento o a los propósitos de la empresa. Figura no. 5-2.

El origen de este sistema se le debe a Frederick W. Taylor, pionero de la administración científica, quien observó que en el sistema de organización denominado lineal o militar se carecía de la especialización, por lo que había la necesidad de tener un mayordomo o superintendente que tuviera conocimiento de ocho campos:

- a) Tomar tiempos y determinar costos.
- b) Hacer tarjetas de instrucción.
- c) Establecer itinerarios de trabajo.
- d) Vigilar la disciplina del taller.
- e) Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales.
- f) Dar adiestramiento.
- g) Llevar el control de la calidad.
- h) Cuidar el mantenimiento y la reparación.

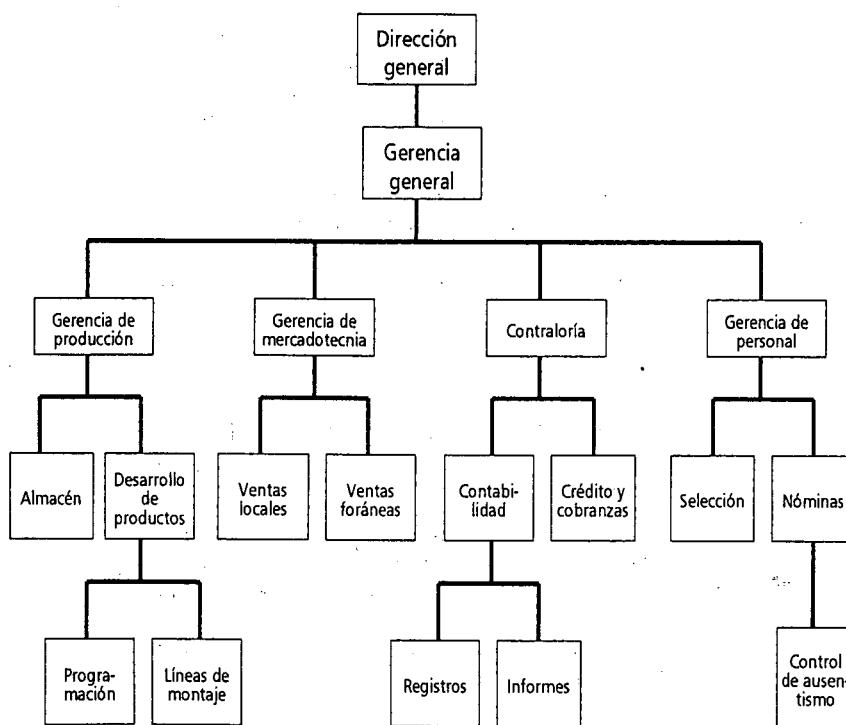


Figura 5-2. Sistema de organización funcional

Taylor señalaba que este mayordomo sería propiamente un jefe superior, el cual tendría bajo su mando a ocho especialistas, jefaturando las ocho especialidades que él proponía. Cada uno de estos jefes especializados tendrá autoridad sobre el personal de su unidad.

Ventajas del sistema funcional. Una de las ventajas de la estructura funcional es la de colocar cada actividad en manos de un especialista en ese campo particular. Por lo tanto, hace uso máximo del principio de la división del trabajo.

Desventajas de la estructura funcional. La organización funcional pura tiene algunas serias desventajas. Es extremadamente confuso para la base de la misma. La autoridad lineal del componente del staff o especialista se restringe a su propio departamento.

## Organización de línea, asesoría o plana mayor

Este tipo de organización es un derivado del tipo de organización de línea, en cuanto cada uno de los trabajadores, empleados, vendedores, etc. rinden cuentas a un solo supervisor correspondiente en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Lo anterior no quiere decir que la autoridad se comparta, puesto que única y exclusivamente los asesores ayudan con sus consejos u opiniones y no pueden dar órdenes, ya que éstas provienen de línea. (figura 5-3.)

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos anteriores. Para ello:

- De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio técnico de un cuerpo de especialistas para cada función, por ejemplo: especialistas en control de calidad, especialistas en relaciones industriales, etc.

## Ventajas de la estructura lineal y de staff

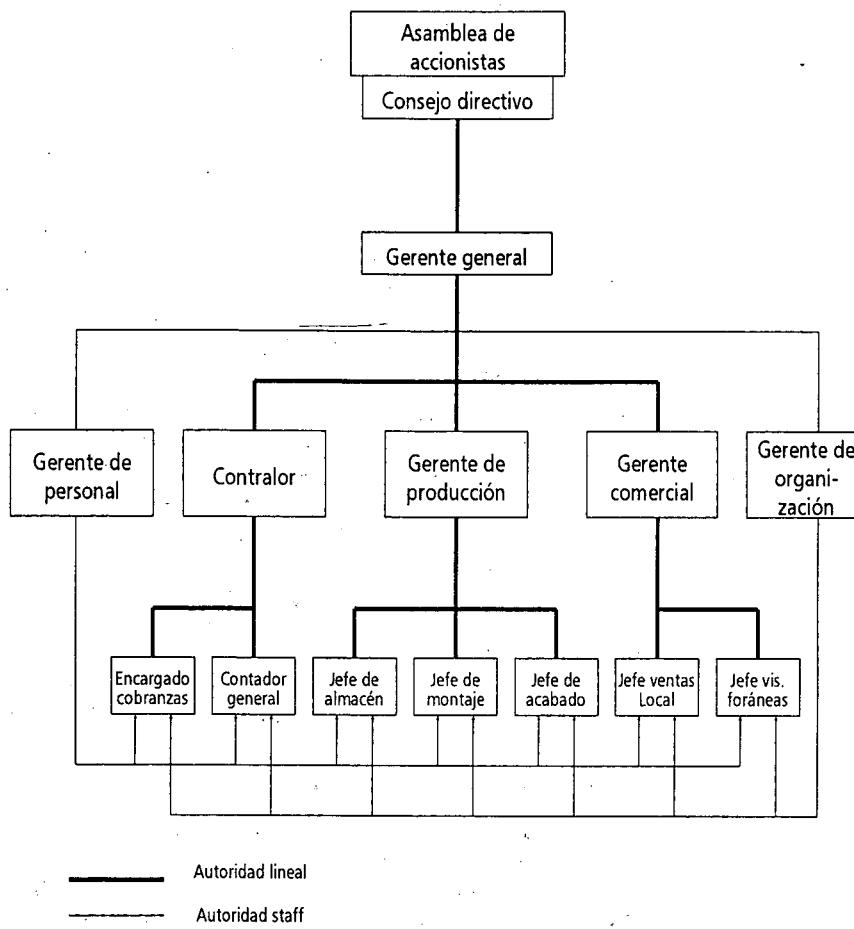
Una ventaja aparente de la estructura lineal y de staff es que consigue una división satisfactoria del trabajo, sin sacrificar demasiados individuos en las operaciones de control. De esta manera se consigue una flexibilidad mayor que en la organización.

## Desventajas de la estructura lineal y de staff

Ocasionalmente surgen dificultades en la forma de organización lineal y de staff. Algunos componentes del staff pueden dar sus consejos de forma que provoquen resentimientos y fricciones. Un componente de la división lineal o supervisor puede tratar de eludir responsabilidades por sus acciones poco afortunadas, delegando la culpa en el consejo recibido de los individuos encuadrados en la división del servicio.

## Sistema de organización de comités o consejos (comparte el mando)

Es el que somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución. Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las



**Figura 5-3** Sistema de organización lineal staff

órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

El tipo de comités o consejos ha venido adoptándose en empresas o instituciones donde diversos sectores de opinión, por disposición especial de la ley, de los reglamentos de las empresas o por simples costumbres, deben participar en la dirección, compartiendo, como se ha dicho ya, la responsabilidad de la misma.

El sistema de organización de comités o consejos da origen a:

**Comité directivo.** Cuerpo que representa a los accionistas de una empresa para estudiar y resolver los asuntos de la misma, de acuerdo con sus estatutos.

*Comité ejecutivo.* Cuerpo que por lo regular nombra el comité directivo para que realice los acuerdos que toma; es decir, son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción, y que quede al jefe del mismo comité, o a éste en pleno, la revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual.

*Comité de vigilancia.* Cuerpo de confianza cuyos miembros designan un gerente o una asamblea para verificar o inspeccionar las labores de funcionarios o empleados de una empresa.

**Comité consultivo.** Cuerpo de técnicos-especialistas que emite dictámenes sobre los asuntos que le son consultados por jefes, autoridades o consejos directivos o ejecutivos. Estos consejos consultivos no tienen por lo regular responsabilidad en las decisiones que tomen los directivos o ejecutivos.

*Comité deliberativo.* Tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiere la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

*Relación entre los diversos tipos de comités o consejos.* Las funciones de estos consejos pueden ser independientes o coordinadas. Por lo general, los comités directivos son los supremos en estos tipos de organización, y a ellos están subordinados los ejecutivos y los de vigilancia.

Los comités consultivos dependen indistintamente de los directivos o de los ejecutivos.

#### **Ventajas de la organización por comité**

La estructura de comités tiene la ventaja de permitir la participación de varias personas en la realización de la política del negocio y de las decisiones de funcionamiento.

La ventaja será aun mayor si el comité está compuesto por personas que más tarde tendrán la responsabilidad directa de la realización del trabajo.

Ciertamente, las decisiones tomadas por un comité evitan el elemento personal que está siempre unido a la decisión tomada por una sola persona.

#### **Desventajas de la estructura por comité**

La objeción principal de una organización por comité es que varias personas tardan más tiempo en tomar una decisión que una sola. También, a no ser que el presidente mantenga un orden preestablecido, es probable que se pierda el tiempo en discusión.

siones inútiles. En consecuencia, las decisiones importantes pueden ser retenidas en el seno del comité hasta que se haya pasado el momento de actuar.

Sin embargo, en un análisis final se puede obtener la conclusión de que una organización consiste en unos empleados que realizan el trabajo, que son supervisados por jefes y que éstos son responsables del éxito o fracaso de sus unidades respectivas.

### **Teorías que intentan explicar el fenómeno organizacional**

Tres teorías de la organización tienen actualmente una influencia considerable en el pensamiento y la práctica de la administración. Éstas se encuentran arbitrariamente clasificadas como clásica, neoclásica y moderna. Cada una de ellas es distinta de la otra, y no están interrelacionadas. Además, estas teorías continúan siendo activamente apoyadas por varias escuelas del pensamiento de la administración.

#### **La doctrina clásica**

Por falta de un método mejor de identificación, se dirá que la doctrina clásica trata en forma casi exclusiva de la anatomía de la organización formal. Los orígenes de esta doctrina se pueden encontrar en el interés de Frederick W. Taylor en la superintendencia funcional y los cuerpos de planeación.

La teoría clásica de la organización se edifica sobre cuatro pilares claves. Ellos son: la división del trabajo, los procesos funcionales y numéricos, la estructura y la envergadura del control. De estos elementos principales, se puede derivar prácticamente toda la teoría de la organización clásica.

1. La división del trabajo es sin duda alguna la piedra angular de estos cuatro elementos. De ella fluyen como resultado los otros elementos. Por ejemplo, el crecimiento numérico y funcional requieren la especialización y la departamentalización de las funciones. La estructura de la organización depende naturalmente de la dirección, la cual toma la especialización de actividades en el desarrollo de la compañía. Por último, los problemas de la envergadura del control se derivan del número de funciones especiales bajo la jurisdicción de un administrador.
2. Los procesos numéricos y funcionales tratan con el crecimiento vertical y horizontal de la organización, respectivamente. El proceso numérico se refiere al crecimiento de la cadena de mando, la delegación de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, y de la obligación de reportar.
3. La estructura es la relación lógica de las funciones en una organización arreglada para llevar a cabo los objetivos de la compañía en forma eficiente.

La estructura implica sistema y patrones. La teoría clásica de la organización trabaja usualmente con dos estructuras básicas, la de línea de mando y la de cuerpo auxiliar.

4. La envergadura del control es un concepto relacionado con el número de subordinados que un administrador puede supervisar en forma efectiva. A Graycunas se le ha acreditado la primera elaboración del punto en el cual existen limitaciones numéricas en cuanto a los subordinados que una persona puede controlar.

#### **La teoría neoclásica de la organización**

La teoría neoclásica de la organización se aboca a la tarea de compensar en alguna forma las deficiencias en la doctrina clásica. La escuela neoclásica se identifica comúnmente con el movimiento de las relaciones humanas. Por lo general, el enfoque neoclásico toma los postulados de la escuela clásica respecto a los pilares de la organización citados. Pero estos postulados se consideran modificados por la gente que actúa en forma independiente o dentro del contexto de la organización informal.

Una de las contribuciones principales de la escuela neoclásica es la introducción de las ciencias de comportamiento en forma integrada a la teoría de la organización. El uso de estas ciencias es causa de que los relacionistas humanos (personas que se dedican al estudio de las relaciones humanas) demuestren cómo los pilares de la doctrina clásica están afectados por el impacto de las acciones humanas. Además, el enfoque neoclásico incluye el tratamiento sistemático de la organización informal demostrando su influencia sobre la estructura formal.

Por ejemplo, una excesiva o insuficiente delegación puede causar que un ejecutivo sea incapaz de accionar. La incapacidad para delegar autoridad y responsabilidad puede resultar igualmente en frustración para la persona a quien se delega la autoridad y responsabilidad. La duplicidad de autoridades es causa frecuente de conflictos entre personalidades. Las lagunas en autoridad pueden ser causa de faltas en cuanto a conseguir que algunas tareas se lleven a cabo, con una parte culpando a la otra, por la omisión en la ejecución.

#### **Teoría moderna de la organización**

Las cualidades distintas de la teoría moderna de la organización, son su base conceptual analítica, confianza en los datos de la investigación empírica y sobre todo en su naturaleza de integración. Estas cualidades están enmarcadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única forma significativa o válida de estudiar la organización es el estudio de ella como un sistema. Como lo expresa Henderson, "el estudio de un sistema debe tener confianza en un método de análisis,

involucrando las variaciones simultáneas de las variables mutuamente dependientes". Los sistemas humanos, por supuesto, contienen un enorme número de variables dependientes que retan a las ecuaciones simultáneas más complejas a que los resuelvan.

Sin embargo, el análisis de sistemas tiene su propio punto de vista peculiar, que tiene como meta estudiar las organizaciones en la forma sugerida por Henderson. El análisis trata a la organización como un sistema de variables mutuamente dependientes. Como resultado, la teoría moderna de organización que acepta el análisis del sistema desvía el nivel conceptual del estudio de la organización encima de las teorías clásicas y neoclásicas. La teoría moderna de organización postula una serie de preguntas interrelacionadas, que no se consideran en forma seria por las otras dos teorías.

Claves entre estas preguntas son:

1. ¿Cuáles son las partes estratégicas del sistema?
2. ¿Cuál es la naturaleza de su mutua dependencia?
3. ¿Cuáles son los procesos principales en el sistema que unen sus partes y facilitan su ajuste uno al otro?
4. ¿Cuáles son los objetivos buscados por los sistemas?

La teoría moderna de la organización en ninguna forma es un cuerpo unificado de pensamientos. Cada autor e investigador tiene su enfoque especial al considerar el sistema. Quizá el hilo más evidente de unificación en el estudio de los sistemas, es el esfuerzo de considerar la organización en su totalidad. Libros representativos en este campo son *Organizaciones*, de March y Simon, y la antología de Haire, *La teoría moderna de la organización*.

En lugar de tratar de presentar las contribuciones de autores diferentes a la teoría moderna de la organización, será útil discutir los problemas involucrados en un análisis de sistema. Ellos son las partes, las interacciones, los procesos y los objetivos de los sistemas.

### Las partes de los sistemas y su interdependencia

La primera parte básica del sistema es el individuo y la estructura personal que contribuye a la organización. Lo básico de la personalidad de un individuo son sus motivos y sus actitudes que condicionan la gama de expectaciones que espera satisfacer al participar en el sistema.

La segunda parte del sistema es el arreglo formal de funciones, llamadas generalmente organización formal. La organización formal es el patrón interrela-

generalmente organización formal. La organización formal es el patrón interrelacionado de puestos que constituyen la estructura del sistema. Argyris, ve el conflicto fundamental que resulta de las demandas hechas por el sistema y la estructura de una personalidad madura y normal. En todo caso, el individuo tiene esperanzas respecto al puesto que desempeña; y, a la inversa, el puesto tiene esperanzas relacionadas con el desempeño del individuo. Los autores de teorías modernas de organización han dado una atención considerable a las incongruencias que resultan de la interacción de las demandas organizacionales e individuales.

La tercera parte del sistema de organización es la organización informal. Ya se habló suficiente sobre la naturaleza de esta organización. Debe hacerse notar, sin embargo, que existe un patrón de interacción entre el individuo y el grupo informal. Este arreglo interaccional puede discutirse en forma conveniente como la modificación mutua de las esperanzas. La organización informal tiene demandas que nacen sobre sus miembros en términos de las formas anticipadas de comportamiento, y el individuo tiene esperanzas de satisfacción que espera se deriven de su asociación con sus compañeros de trabajo. Estos dos grupos de esperanzas interactúan, con el resultado que el individuo modifica su comportamiento para adaptarlo a las demandas del grupo, y el grupo quizás modifica lo que espera del individuo debido al impacto de su personalidad sobre las normas del grupo.

Mucho de lo que ya se dijo de los sistemas de esperanza en una organización, puede tratarse también usando conceptos de posición y papel. Parte de la teoría moderna de la organización descansa sobre los hallazgos de investigación en socio-sociología relativo a los patrones recíprocos de comportamiento, que resultan de demandas para desempeñar papeles generados —tanto por las organizaciones formales como por las informales— y las percepciones de los papeles peculiares de un individuo. El proceso de fusión de Bakke trata principalmente la modificación de las esperanzas de los papeles que se deben desempeñar. El proceso de fisión es una fuerza, según Bakke, que actúa para unificar elementos diversos para la preservación de la integridad organizacional.

La quinta parte del análisis del sistema es la ubicación física dentro de la cual se desempeña el puesto. Aunque este elemento del sistema puede estar implícito en lo que ya se dijo sobre la organización formal y sus funciones, es prudente considerarlo en forma aparte. También en el ambiente físico del trabajo hay interacciones en que se encuentran sistemas complejos entre hombres y máquinas. El "ingeniero" humano no puede enfocar los problemas postulados por estas interrelaciones de un modo netamente técnico y de ingeniería. Como dice Haire, estos problemas yacen en el dominio de los teóricos-sociales. La atención debe enfocarse sobre las reacciones exigidas de una función ordenada, con frecuencia en forma lógica, desde el punto de vista de reducir al mínimo el error dentro del sistema. Desde este punto de vista, el trabajo no puede organizarse en forma efectiva, salvo que se consideren las características sicológico-sociales y fisiológicas de la gente que participa en el ambiente de trabajo.

## Las metas u objetivos de la organización

La organización tiene tres objetivos, que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí: el crecimiento, la estabilidad y la interacción. El último objetivo se refiere a las organizaciones que existen principalmente para proveer un medio para la asociación de sus miembros con otros. Es bastante interesante que estos objetivos parecen ser válidos para diferentes formas de organización en diferentes niveles de complejidad, extendiéndose desde los mecanismos sencillos, como los de tipo reloj, hasta sistemas sociales.

Estas similitudes de metas de organización han sido observadas por un gran número de personas y se desarrolló un campo de pensamiento e investigación llamado teoría de sistemas, dedicado a la tarea de descubrir factores universales de organización. El propósito de una teoría general de sistemas es crear una conciencia de los factores universales de organización o, en otras palabras, una ciencia universal, usando elementos de organización comunes, encontrados en todos los sistemas como punto de partida.

La teoría moderna de organización se encuentra dentro de la periferia de la teoría general de sistemas. Tanto la teoría general de sistemas como la teoría moderna de organización estudian:

1. Las partes (individuos) en masa y los movimientos de los individuos hacia el sistema y fuera del mismo.
2. La interacción de individuos con el ambiente que se encuentra dentro del sistema.
3. Las interacciones entre los individuos dentro del sistema.
4. Los problemas del crecimiento general y estabilidad de los sistemas.

La teoría moderna de organización y la teoría general de sistemas son similares en cuanto a que ambas consideran la organización como un total integral. Difieren, sin embargo, en término de sus generalidades. La teoría general de sistemas es concerniente a todos los niveles del sistema, mientras la teoría moderna de organización se enfoca principalmente sobre la organización humana.

Se puede exponer la siguiente pregunta: ¿qué puede ganar la ciencia de la administración con el estudio de los niveles de sistemas que difieren de los humanos? Antes de tratar de responder, debe notarse cuáles son estos niveles. Boulding presenta un método conveniente de clasificación.

1. La estructura estática: un nivel de sistema, la anatomía del sistema; por ejemplo, la estructura del universo.
2. El sistema simple dinámico: a este nivel se encuentran los mecanismos del reloj predeterminados por movimientos necesarios.
3. El sistema cibernetico: el nivel del termostato. El sistema se mueve a mantener determinado equilibrio mediante un proceso de regulación de sí mismo.

4. El sistema genético de sociedad: nivel de la célula dentro del estrato social caracterizado por una división de trabajo entre las células.
5. Sistemas animales: niveles de movimiento, evidencia de comportamiento dirigido hacia objetivos.

## Diferencia entre objetivos y metas

Es muy común confundir objetivos con metas; la razón de ello es que ambos están ligados y no pueden concebirse los unos sin los otros. Mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar, en uno o varios períodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

### Ejemplo

Objetivo: Ampliar la cobertura del sistema de Tiendas Aurrerá a nivel nacional.  
Meta: Establecer 10 nuevas tiendas en la zona foránea, para antes del 31 de diciembre de 1991, a un costo no mayor de 500 millones de pesos.

## El fin de la organización

Las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos, constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades y su existencia. Sirven a los miembros y a los extraños para apreciar el éxito (su efectividad y eficiencia). Pero una vez formadas las organizaciones adquieren sus propias necesidades, que a veces se convierten en los señores de la organización, ya que disminuyen el servicio a sus fines iniciales para satisfacer las necesidades adquiridas, en vez de ajustar el servicio de sus necesidades adquiridas al de sus fines.

A veces las organizaciones llegan hasta el punto de abandonar sus fines primitivos y perseguir otros más adecuados a la organización. Esto es lo que se quiere decir al expresar que el fin de la organización se convierte en el señor de la misma.

## Naturaleza de los fines de la organización

El fin de una organización es el estado de cosas deseado que la organización pretende realizar. Puede llegar o no a la imagen deseada de lo futuro, pero si el fin se obtiene deja de ser una imagen guionadora de la organización y se asimila a ésta o a su medio; en este sentido, un fin nunca existe; es un estado al que se aspira, no que se tiene. Tal estado de cosas futuras, aunque sea una imagen, tiene una verdadera fuerza sociológica que influye en acciones y reacciones simultáneas. La

imagen de lo futuro que debe perseguir la organización no es con base en los intereses particulares de los que en ella intervienen, sino que el fin de la organización es el futuro estado de cosas que la organización colectivamente intenta alcanzar. Por lo que el fin de una organización se determina, en parte a través de una investigación (entrevista) que se haga en la misma, y en donde actúen como informantes los que participan en ella, teniendo cuidado que no se confundan los fines personales con los de la colectividad (organización), incluyendo documentos que nos revelen una información importante, como analizar la división y marcha del trabajo, la situación de sus recursos reflejados en su presupuesto, para determinar la verdadera orientación de la organización a un futuro estado de cosas.

El investigador definirá como fines reales de la organización aquellos estados futuros hacia los que se dirigen la mayoría de los medios de la organización y los principales compromisos de los que intervienen en ella, y que, en caso de conflicto con fines establecidos, pero que disponen de pocos recursos, tienen una clara prioridad. La distinción entre fines reales y estatuidos no debe confundirse, pues los fines son siempre intencionales; la diferencia se da entre las intenciones establecidas y las reales. Las consecuencias no intencionadas son estrictamente no planeadas, resultados inesperados de una acción orientada hacia algún fin.

### Cómo se establecen los fines

De un modo virtual, todas las organizaciones tienen un órgano formal, explícitamente reconocido, para establecer los fines iniciales y para reformarlos (por votación de los accionistas, de los miembros del sindicato, de administradores o por un individuo que posee y goberna la organización). En la práctica, los fines se estatuyen frecuentemente en un complicado juego de poder que envuelve a varios individuos y grupos dentro y fuera de la organización, con referencia a los valores que orientan la conducta en general y la conducta específica de los grupos e individuos relevantes de una sociedad particular. Hay muchos factores que intervienen en la lucha para determinar el fin o los fines de una organización. Las personalidades, departamentos o divisiones de una organización y las fuerzas circunstanciales desempeñan un papel importante.

### La organización como una estructura

Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.

Una organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización se refiere a estructurar cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades. Por idéntica razón, siempre se refiere a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, lejano o inmediato.

Una estructura de organización establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.

Cuando una empresa crece, su estructura crece vertical y horizontalmente. Esto es de suma importancia para el dirigente, porque tal crecimiento influye en el número de unidades de organización que tienen que ser coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, da origen a relaciones muy complicadas y, además influye en los costos.

El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores. Son características del crecimiento vertical de organización las relaciones de superior a subalterno, es decir, que aquél delega autoridad a éste, quien a su vez delega autoridad en otro, y así sucesivamente, hasta formar una línea que va de la cima al fondo de la estructura orgánica.

# 7

## Diseño de organizaciones

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización, ésta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse eficazmente si es que se quiere que la empresa sobreviva y prospere. Esto requiere una formulación de objetivos y una asignación de responsabilidades. La asignación de responsabilidades es esencial, incluso si la organización se compone de un solo hombre, porque él debe de distribuir su tiempo tan eficazmente como sea posible.

El diseño de un nuevo sistema de organización quizás sea el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa. La construcción de la organización ideal debe considerar lo mejor que se haya escrito sobre la materia y que sea adaptable a las necesidades de la empresa. El empleo del término "ideal" no está referido en el sentido de construir una organización cien por ciento eficiente, "perfecta", sino más bien al contraste con la organización actual.

Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

## Principios de organización

El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presentan los "principios de organización" al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de estos "principios" ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear sistemas de organización óptimos.

Lyndal F. Urwick estableció un conjunto de principios fundamentales en 1938, que aún son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización:

1. La organización debe ser una expresión de los objetivos.
2. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible.
3. La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
4. La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.
5. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
7. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
8. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.
9. Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.
10. Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.

Estos preceptos en los que se funda toda organización, han sido materia de estudio constante, por lo que cabe hacer un señalamiento más amplio de los mismos, adicionándose otros principios o elementos que pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda organización:

*1. Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo*

Para que una organización sea eficaz, requiere que su objetivo o meta principal sea claro y la consecución del mismo esté apoyado por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.

*2. La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente*

La autoridad no se puede concebir separada de la responsabilidad, es decir, separada de la sanción en que se fundamenta la frase siguiente: "la obligación de rendir cuentas por el cumplimiento de los deberes", o como lo expresa Mary Parker Follett: "Donde quiera que se ejerza autoridad, surge responsabilidad."

La autoridad es el corolario de la responsabilidad y deberá asegurarse que ésta sea comprendida por la persona que la ejerce y por los demás miembros de la organización.

*3. La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación*

De acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a un nivel inferior. La falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y, sobre todo, produce fugas de responsabilidad.

Los informes que recibe la dirección están en función de los límites de autoridad y de la delegación que se haga a los subordinados para que éstos cumplan con la responsabilidad de rendir cuentas, y del derecho a exigir en la cadena de mando en forma descendente.

*4. La división del trabajo adecuada evitara duplicidad de funciones*

Una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa, sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones disímiles en que pueda ser dividido el trabajo. La naturaleza y número de funciones fundamentales están en relación con la importancia que tenga cada una de ellas en la contribución directa al propósito de la empresa.

*5. Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona*

Si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando", es imposible establecer responsabilidades, ya que no puede establecerse a quién debe un subordinado tales o cuales informes. La mayoría de las veces los subordinados tienen malos entendidos al confundir las líneas de responsabilidad con la corriente de trabajo, al creer que deben soportar a más de un supervisor. Es necesario diferenciar ante quién se es responsable, y de las cosas por las que se es responsable.

*6. No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de los que ésta pueda supervisar eficazmente.*

Si un jefe tiene un área de supervisión demasiado grande, descuida algunos problemas y pierde el control de las actividades a su cargo, ya que es imposible por razones de tiempo que entre en los detalles que presenta un campo de supervisión excesivo.

La ampliación o reducción del tramo de control, está en función de las habilidades y resultados obtenidos por un jefe, ya que actualmente se considera como práctico el que un supervisor dirija de cinco a ocho personas eficazmente, pero en otros casos es imposible que dirija a más de veinte personas, los factores que influyen para esta determinación son:

- a) El tamaño de la empresa.
- b) El tipo de organización.
- c) Los niveles jerárquicos que comprenda.

- d) La complejidad y tipo de supervisión.
- e) La calidad del grupo a supervisar.
- f) La habilidad y responsabilidad del supervisor.

*7. Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deberán ser en privado*

Nunca deberá criticarse a un subordinado en presencia de ejecutivos o empleados de igual o menor categoría. Deberá buscarse la manera más adecuada para llamarle la atención, procurando no causar frustraciones.

*8. Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible*

El tipo de organización que se adapte a las necesidades de la empresa, deberá ser sencilla, evitando las complejidades. Cada estructura deberá ser práctica desde el punto de vista de costos. Si la misma involucra costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

*9. Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponda, ni ser crítico ni ayudante de otro a la vez*

En muchas ocasiones, la falta de una determinación adecuada de funciones ocasiona que jefes de una misma línea desarrollen labores de otros campos que no corresponden a su esfera de acción, también deberá evitarse que por la naturaleza de las funciones algunos jefes sean ayudantes y críticos de otros del mismo nivel. Cada línea y en particular cada jefe deberá limitarse solamente a su esfera de acción que le compete.

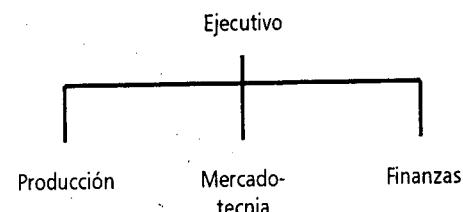
### Especialización y división del trabajo

El método más importante para dividir el trabajo y que todas las organizaciones utilizan, es el del *división por funciones*.

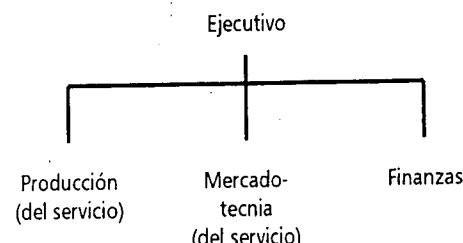
Una función se puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento.

Agrupar actividades relacionadas facilita la supervisión, porque disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente. Es obvio que sería más difícil supervisar actividades tan dispares como la investigación básica y un mercado altamente competitivo, que dirigir un grupo de funciones relacionadas, tales como ventas, mercadeo y promoción de ventas.

Cuando una empresa se inicia, la estructura de organización se basa en realidad en la respuesta a la pregunta: ¿qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa industrial? Estas serían *por lo menos* elaborar el producto (producción), venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas o control).



En las empresas de servicios de más rápido crecimiento, la división sería: servicios al consumidor, ventas de los servicios (ofrecerlos y hacer publicidad), y nuevamente controlar los resultados.



A medida que crece una empresa, otras funciones que hasta entonces habían sido manejadas por los jefes de los departamentos como parte de sus funciones regulares, se pueden separar y se pueden crear nuevos departamentos funcionales que se ocupen de ellas.

### Determinación del grado de funcionalización

El grado en que deberán dividirse las actividades y crearse departamentos diferentes depende principalmente del factor económico. El establecimiento de un nuevo departamento funcional significa que debe nombrarse un nuevo gerente y, a menudo, esto también implica que debe asignársele cierto número de subordinados. Por lo tanto, esto implica costos extra y debe estudiarse la prudencia de la medida comparando los beneficios contra los costos.

## Especialización

"Cuanto más se divide el trabajo designando cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza."

El principio de especialización se encuentra en los conceptos de departamentalización, o sea, la división de una organización por medio de unidades especializadas que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas. La corriente ideológica actual tiende hacia la especialización y, en consecuencia, a la división del trabajo dentro de la estructura orgánica.

Por división del trabajo puede entenderse que es el fraccionamiento del mismo; por ejemplo: si en el campo de ventas de nuestra organización se va a atacar cierta localidad, los mejores resultados se obtendrán si se divide la localidad en zonas para que no haya interferencia y duplicidad en el trabajo. En una fábrica de muebles, algunas personas se dedicarán a cortar las partes, otras se dedicarán a lijárlas, otras a armarlas, otras a pintarlas, etcétera.

En la práctica, la división del trabajo se extiende mucho más allá de las fronteras de las tareas, los trabajos y la industria. El asociar determinados productos con ciertas naciones señala la evidencia del principio de la división del trabajo a escala supranacional. Brasil no es un país que produzca automóviles, pero produce buen café. Suiza produce poco acero, pero hace buenos relojes. Estos ejemplos muestran hasta qué grado el concepto de la especialización impregna la estructura de la sociedad moderna.

Pero no es a escala internacional donde reciben mayor atención las ventajas y desventajas implícitas en la división del trabajo; tanto el máximo grado de la especialización como los problemas más críticos, aparecen al nivel de las organizaciones individuales, especialmente en las empresas.

En los tiempos modernos la influencia de la especialización es evidente. Supone la producción de mayores cantidades de artículos en menos tiempo y con menos esfuerzo, una mayor variedad de los mismos productos más exclusivos, menos esfuerzo, mejor calidad, empleo creciente de los subproductos y reducción de los desperdicios, empleo más eficiente del trabajo, del suelo y del capital y, en general, niveles de vida que mejoran incesantemente.

Con la especialización en una empresa, cada departamento, sección, proceso, operación y máquina depende de todos los demás. Un cálculo defectuoso o una interrupción en cualquier punto de la línea que va desde la política de la alta dirección de la empresa, hasta el empleo de los productos acabados, puede dar lugar fácilmente a que toda la empresa entre en confusión.

La especialización rinde enormes beneficios, pero exige un costo elevado para la obtención de estos resultados. Sobre la administración recae la tarea de hallar hasta qué punto puede aprovecharse la especialización, con objeto de obtener buenos resultados.

## La especialización: base para la departamentalización

Se llama departamentalización al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización. Como los agrupamientos pueden deberse a una amplia variedad de circunstancias, las organizaciones usualmente seleccionan uno entre varios enfoques para realizar la departamentalización. La selección final depende del tipo de actividad desarrollada, de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización.

Los métodos que se pueden escoger para dividir el trabajo de una empresa son numerosos: incluyen tradicionalmente los criterios de función, zonas, productos, procesos, clientes, sistema, equipo y tiempo. Pero por lo general hay un tipo predominante de subdivisión de las actividades de importancia de la empresa, que lo hace personalmente el más alto funcionario, se llama "subdivisión básica", "delegación básica" o "departamentalización".

La subdivisión principal o primaria de las actividades de una empresa, puede basarse en los siguientes criterios de departamentalización:

- *Departamentalización funcional.* Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización. Las funciones básicas de una organización de negocios son: producir artículos, vender dichos artículos y financiar la producción y la venta. El enfoque funcional, si se aplica a una firma de negocios, da por resultado el establecimiento de departamentos de producción, ventas y finanzas.
- *Departamentalización territorial o geográfica.* Se divide el trabajo en departamentos, que representan localidades o áreas geográficas. Se emplea cuando las actividades no son susceptibles de agruparse por función u otros conceptos debido a su dispersión. Los territorios de ventas formados por estados o áreas metropolitanas, son ejemplos de departamentalización geográfica.
- *Departamentalización por producto.* Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos. Se les encuentra en organizaciones descentralizadas, tales como las compañías que producen latas o automóviles, o una tienda de productos dividida en departamentos.
- *Departamentalización por equipos o procesos.* Es el medio lógico cuando las máquinas o el equipo empleado requiere de aptitud especial para su manejo o son de gran capacidad, lo cual elimina la división orgánica; o bien cuando los elementos técnicos exigen una localización concentrada. La razón más importante para adoptar este tipo de departamentalización la constituyen los costos y demás aspectos económicos.
- Empleando las operaciones de fabricación como guía, se dispone de tres modelos básicos: 1) en serie, 2) en paralelo y, 3) en conjunto unitario.
- *Departamentalización por fuerza de trabajo.* Los bloques de trabajo que tienen una unidad natural pueden considerarse como tarea para el personal que posee, como grupo, las aptitudes necesarias para hacer el producto. La responsabilidad

del trabajo descansa completamente en toda la cuadrilla de tareas, pero por lo general sólo un hombre actúa como jefe de la cuadrilla. Este tipo de división por departamentos se designa en ocasiones como organización de proyecto. Representa un refinamiento de técnicas avanzadas de planeación y control, tales como PERT y RAMPS, que exigen nuevos conceptos de organización para llevar a efecto la maraña de planes en una cadena de actividades independientes.

- *Departamentalización por clientes*. Esta división está basada en la clientela, y se emplea en algunos ramos, como radio y televisión. En estos casos, el principal interés está en la venta de programas a clientes individuales, tales como una compañía cigarrera, un fabricante de jabón, etc.

### Funciones de asesoramiento

Son características del crecimiento vertical de organización las relaciones de superior a subalterno, es decir que aquél delega autoridad en éste, quien a su vez lo delega a otro, y así sucesivamente hasta formar una línea que va de la cima al fondo de la estructura orgánica. La línea de autoridad así formada ha dado origen a la expresión "autoridad de líneas"; esta línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones.

La autoridad lineal la comprende fácilmente el personal de una empresa. Un superior manda directamente a los subalternos, y ésta es la esencia de la autoridad lineal. Las relaciones de autoridad son entonces una línea directa entre el superior y los subalternos. Cada uno sabe de quién recibe órdenes y a quién debe informar. Una persona con autoridad lineal tiene a su cargo el trabajo y es el responsable de éste en su unidad, y su contribución a los objetivos de la empresa es directa. Las decisiones se toman con mayor facilidad, puesto que cada funcionario tiene autoridad que le da completo dominio de su departamento o sección, y sólo cuando lo cree necesario consulta con un superior inmediato.

La organización de tipo lineal comúnmente la emplean las empresas pequeñas. Tiene desventajas inherentes: los ejecutivos tienden a sentirse sobrecargados con demasiadas obligaciones; no es práctica la especialización; puede ser difícil remplazar a los miembros administrativos, y no se puede dedicar suficiente tiempo y esfuerzo a actividades tales como planeación administrativa y desarrollo, así como a medidas generales de control.

Autoridad de staff: staff significa una función de apoyo; está destinada a ayudar al ejecutor. En la mayoría de las empresas el empleo del término "staff" en las estructuras de organización puede deberse a la necesidad de ayuda en el manejo de los detalles, a la de localizar datos necesarios para tomar una decisión, y a la de consejo técnico o especializado sobre determinados problemas administrativos. En el ejército, por ejemplo, un alto jefe que tiene a sus órdenes un gran número de

hombres, no tiene el tiempo y tal vez ni los conocimientos especializados para obtener toda la información necesaria para llegar a decisiones que son vitales para llevar a cabo una campaña; igualmente, muchos funcionarios ejecutivos de compañías de negocios encuentran que las ramificaciones de los modernos sistemas de negocios son tan numerosas, que requieren ayuda en forma de ejecutivos de staff y de unidades de organización. La especialización es necesaria, y la ayuda al ejecutor en muchas diferentes áreas parece ser sumamente conveniente.

La mayoría de las relaciones de autoridad staff se caracterizan por las relaciones de autoridad de gerente a gerente, y existen muchos niveles administrativos en la estructura de la organización. El detentador de la autoridad staff comúnmente recibe el título de ejecutivo staff o funcionario staff.

### Organización lineal y de staff

Una manera muy usual de dividir el trabajo, excepto en empresas muy pequeñas, es repartirlo entre ejecutivos de línea y ejecutivos de staff. Los ejecutivos de línea son aquellos que contribuyen directamente a obtener las utilidades, ya sea fabricando el producto o dando servicio, o bien vendiéndolo. Los ejecutivos de staff son aquellos que facilitan el trabajo de línea al prestarle servicios, asesoría e información y revisar su desempeño en varios sentidos.

Los ejecutivos de staff ejercen su propia autoridad para ayudar a los de línea que ordenen, a que se logre el cumplimiento del trabajo. Lo que sea un ejecutivo de línea y uno de staff depende del tipo de autoridad que se posea; la autoridad lineal designa al ejecutivo de línea, y la autoridad staff a ejecutivo de staff. El uso de la autoridad de staff condiciona la autoridad lineal y la convierte en una organización de línea y de staff, tipo que predomina en la mayoría de las organizaciones.

### Relaciones entre el personal de línea y de staff

Las relaciones entre el personal de línea y el de staff presentan uno de los problemas más difíciles para el organizador y para los mismos ejecutivos de línea y staff. Por supuesto, cuando el jefe de línea es el jefe del staff, no hay problema, la relación es directa. Por ejemplo: si el presidente de la empresa tiene cierto número de vicepresidentes staff que le reportan, puede rechazar o aceptar sus ideas sobre políticas y procedimientos. Pero descendiendo en la línea, probablemente haya problemas.

A menudo la línea cree que muchos programas que introduce el staff son imprácticos; que se ven bien en teoría pero que son impracticables bajo las condiciones del taller o en el campo de ventas; la línea puede decir que los programas staff no son prácticos cuando en realidad son buenos y hasta necesarios.

Fundamentalmente, sin embargo, la razón real de por qué algunos ejecutivos de línea oponen resistencia a los programas staff es que sienten que la existencia del staff disminuye su autoridad y, por lo tanto, los hace perder categoría. Por otra parte, los ejecutivos staff se quejan de la línea y a menudo sus quejas están justificadas. A veces sienten que la línea sabotea sus programas, no importa lo valiosos que sean. También se resienten del hecho de que la línea no cuida de llamarlos para que ayuden en los casos en que están muy bien capacitados, y si los llaman es sólo cuando la situación se ha vuelto verdaderamente crítica.

### Autoridad staff asesora

Este tipo de autoridad es especializada para los gerentes de línea. Un gerente asesor de staff estudia los problemas, ofrece sugerencias y prepara planes para el uso y la ayuda del gerente de línea. Por lo general, el trabajo del staff asesor puede ser aceptado, modificado o rechazado por el gerente de línea. Los consejos son de poca utilidad a menos que se utilicen.

Una gran porción del trabajo de un gerente de staff asesor es vender, no hablar. Y el gerente de línea debe darse cuenta que está recibiendo consejos, no órdenes.

El verdadero fin de un funcionario de staff en una organización de línea y de staff, no siempre se entiende con claridad; consiste en aconsejar, no buscar el consejo de su superior sobre un problema.

La aprobación o desaprobación de una solución completa que se pregunta debe ser la meta de funcionarios de staff. Soluciones incompletas, tales como "dígame lo que quiere y lo pondré por escrito", o pasarle la tarea por completo a otro miembro del staff muestran carencia de verdadera aptitud administrativa. Los miembros del staff están para ayudar, recomendar y aclarar dudas. Con demasiada frecuencia se aprueba íntegramente el trabajo del staff, pero no se pone en práctica.

### El porqué de los servicios de un departamento staff o de asesoramiento

Ventajas:

1. Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar; por ejemplo, las técnicas de selección del personal, de organización.
2. Los jefes de línea o funcionales, aun en el raro caso que tengan la preparación suficiente que demanda la especialización, generalmente no tienen mucho tiempo para llevarlos a cabo, de ahí que requieran de segundas manos, los especialistas por ejemplo, en los casos de adiestramiento de obreros.
3. Por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendarle los servicios especializados a un técnico en la materia que directamente coordine

y supervise el trabajo; por ejemplo, concesión de permisos, autorización de préstamos. De ser necesario, debe contarse con la doble autorización de la línea funcional y de la línea de asesoramiento.

El jefe del cuerpo staff o de asesoramiento debe mencionar a los demás que no obra por autoridad propia, sino a nombre y representación de otro o de otros.

### Centralización y descentralización

La centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

Toda organización debe tener en algún sitio y en determinada forma una suprema autoridad coordinadora, que debe estar centrada para actuar equilibradamente.

Cierta autoridad debe ser reservada por cada jefe para las decisiones con respecto al trabajo de la gente que él maneja, porque sólo él puede hacerlo con objetividad y perspectiva.

Centralización es indicativo de facilitar dirección personal cuando la compañía es pequeña, prepararse para la integración y uniformidad de acción y palpar las emergencias, ya que:

El triunfo y supervivencia de la pequeña empresa depende de la persona que la dirige.

Es necesaria cierta cantidad de centralización para unificar e integrar las operaciones totales de la empresa.

Debe haber centralización de la toma de decisiones aprobadas y debe existir descentralización cuando se tiene que hacer decisiones de emergencia que afecten todas las unidades de la compañía.

Descentralizar se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales.

Las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel en donde la acción tendrá efecto, pues los empleados que desempeñan los respectivos cargos estarán en mejor capacidad técnica para tomar las decisiones particulares.

Tanto la centralización como la descentralización pueden ser materia administrativa, física, geográfica, etc., pero aquí se tomarán estos términos relacionándolos con la delegación. Esta delegación se refiere a entregar, confiar, depositar o no, responsabilidad y autoridad de un individuo a otros.

Los principios de centralización y de descentralización son opuestos, es decir, que en el mismo grado en que aumente una, disminuye la otra.

Es deseable el criterio de una "completa descentralización" por las ventajas que se obtienen con ésta (permite la expansión de las empresas, ayuda al desarrollo de nuevos productos, facilita el avance tecnológico, estimula al trabajador, etc.); pero también resulta una falacia. Ni la descentralización ni la centralización pueden ir solas, siempre es necesario un equilibrio. Es necesaria una autoridad que haga en plan general la acción de planear, organizar, coordinar, motivar, controlar, que tome las decisiones necesarias para cimentar las unidades de la organización conjunta; pero también debe descentralizar autoridad a las unidades operacionales de la compañía.

En las empresas autogestionarias, tal como son concebidas, sí es posible hablar de descentralización, ya que no se delega autoridad pues todas están situadas a un mismo nivel. Las decisiones las toma un conjunto de personas y nunca una sola.

La centralización facilitará la dirección en los casos en que la compañía sea pequeña, puesto que el triunfo de la misma dependerá de la persona que la dirige.

De acuerdo con las ideas de Fayol, lo más importante en la centralización es más bien:

- a) Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla.
- b) Que ese grado esté de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
- c) Que haya estabilidad en la delegación; lo más peligroso es estar cambiando constantemente de sistema.

### Limitaciones de la centralización

Conviene antes de centralizar los servicios de una oficina, departamento, etc., hacer estudios económicos para conocer si el ahorro que se espera es superior a los gastos de creación de un departamento especializado de servicios. Entre las limitaciones que con frecuencia inciden en una centralización excesiva, están:

Dificultad en la *coordinación*. Saber conciliar los intereses de los diferentes jefes nombrando una persona capaz como encargado de cada departamento. El jefe debe ser apto; podrían crearse conflictos entre el propio personal de su departamento, por una mala distribución de las cargas de trabajo.

Puede llegar a ser un *departamento muy grande, difícil de administrar*. Habrá que mantenerlo en un tamaño conveniente, y en todo caso subdividirlo en secciones.

*Pérdidas de tiempo*. Con el traslado constante de papeles. Algunos papeles archivados se usan frecuentemente y para llevarlos a los departamentos que los necesiten, se pierde tiempo. Las consultas en caso de duda son más difíciles de hacer por la lejanía entre quien los ordenó y quienes los deben realizar.

*Se pierde el carácter confidencial* de los asuntos de cada departamento, en ese ir y venir de los expedientes (papeles de trabajo).

*Se elimina personal*, lo que a veces no es muy recomendable entre los niveles

decisivos corporativos, pues en muchos casos este personal puede seguir siendo de mucha ayuda. Por esto es conveniente llevar la centralización sólo hasta cierto grado.

Los principios de centralización y descentralización son opuestos, es decir, en el mismo grado que aumenta uno, disminuye el otro.

La completa descentralización trae muchas ventajas, entre las que se pueden citar: La expansión de las empresas, avances técnicos. Pero ni la centralización ni la descentralización pueden ir solas, pues siempre se necesita una autoridad que en forma general, planee, organice, coordine, motive, controle y tome decisiones, para cimentar las unidades de la organización conjunta; pero también debe descentralizar autoridad a las unidades operacionales de la compañía.

Hoy día la tendencia hacia la descentralización proviene particularmente de las situaciones favorables, de la experiencia y desarollo probado de las técnicas de descentralización y, particularmente, como una reacción de la subcentralización.

La descentralización (delegación de autoridad) se puede llevar a cabo en todos los niveles. Los directores pueden delegar más autoridad a los gerentes, y éstos a su vez delegarla a otros trabajadores o jefes inferiores. La autoridad delegada a los trabajadores se refiere a las decisiones particulares del trabajo propio del individuo. Nótese que la descentralización no significa la multiplicación de gerentes o la creación de nuevos jefes, sino todo lo contrario.

### Ventajas de la descentralización

Se puede sumarizar la mayoría de las ventajas de la descentralización entre las siguientes:

1. Se desarrollará el talento del ejecutivo, la capacidad para tomar decisiones y su habilidad para identificar tal talento.
2. Se fomentarán y desarrollarán actividades potenciales, como el interés, iniciativa y habilidades existentes en los bajos niveles.
3. Las decisiones estarán mejor coordinadas.
4. Mejores relaciones, menos fricciones.
5. La ausencia de conflictos entre las divisiones.
6. Democracia en la dirección.
7. Todo mundo es libre de criticar, hablar y sugerir.
8. Una vez que las decisiones han sido tomadas, nadie trata de sabotearlas.

La ventaja de las buenas relaciones es que se incrementa el sentido de participación, lo que origina un mejor espíritu de equipo, ya que un verdadero trabajo de equipo requiere decisiones de equipo.

La mayor desventaja de la descentralización aparece cuando el negocio puede separarse en función de las partes que fabrica, o vende (o compra y vende) algún grupo de productos o servicios que pueden económicamente considerarse como

unidad; en otras palabras, una decisión que podría ser considerada como parte independiente de un negocio, se le puede llamar a tal subdivisión, unidad autónoma.

Una unidad autónoma puede ser independiente, excepto en el objetivo, capital y en general equipo de producto.

El grado en que conviene centralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:

- El tamaño de la empresa: de suyo, en la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio), es más posible, y aun conviene, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables; en la gran empresa, por el contrario, conviene de suyo más descentralización, porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, e incluso es imposible que abarque todas las técnicas aplicables; por ello conviene que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas.
- De la capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.
- De la cantidad de controles que puedan establecerse; de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.

## Gráficas de organización

Existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de una empresa. Recibe los nombres de carta de organización, diagrama de organización, cartograma, ortograma y organigrama.

En general, los autores estadounidenses los designan con el nombre de "cartas de organización". Algunos de los que utilizan este término son los siguientes autores: John J. Furia, Ernest Dale, W. C. Puckley, P. H. Littlefield, Alvin Browne, C. S. Ascher. Algunos otros autores de renombre utilizan otros términos, por ejemplo, Spriegeld y Lansburgh los denominan "cuadros jerárquicos", mientras que Henry Fayol utilizó el término de "cuadros de organización".

Para Ernest Dale, las "cartas de organización" son fundamentalmente una técnica de presentación, simples testimonios de decisiones ya tomadas.

Henry Fayol define los "cuadros de organización" como cuadros sinópticos que facilitan la construcción y vigilancia del cuerpo social.

Spriegeld y Lansburgh, por su parte, definen los "cuadros jerárquicos" como representaciones gráficas de las relaciones estructurales entre los distintos departamentos y puestos dentro de una empresa.

## Organigrama

"Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan".

### Interpretación

Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

### Ventajas de su uso

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas, entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.

7. Conviene a toda clase de empresas: a las grandes y a las pequeñas, a los negocios en desarrollo o en declinación, y a los que inician. Aun en las pequeñas compañías es necesario dibujar y exponer los organigramas para que todos los empleados puedan conocer la forma en que se han asignado los diferentes deberes y actividades, y puedan ver en dónde encajan en la organización, ya que si bien no están incluidos porque el organigrama se realiza a partir de los puestos superiores, cuando menos sabrán a la orden de qué inspector o capataz trabajan y por consiguiente podrán observar la relación que guardan sus grupos con el resto de la compañía.
8. Es indispensable conocer la organización de una empresa por parte de los ejecutivos, pues a veces éstos tienen una vaga noción de sus relaciones interiores y saben muy poco de cómo está dividida su organización.

### Desventajas de su uso

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos, que son:

1. No muestra más que las relaciones formales.
2. Indica qué relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.
3. No muestra la legión de relaciones informales que existen entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importantes que las relaciones formales (las relaciones informales pueden ser tales que, por ejemplo, un hombre tenga más de un superior o que la supervisión no la ejerza el superior inmediato, sino el personal staff del departamento).
4. Imponen una rigidez innecesaria.
5. Son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas rápidamente, a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia.

### Contenido

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se define.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.)
5. Leyenda, o sea explicación de líneas y símbolos especiales.

Desde luego, la carta debe ser de tamaño manejable y fácil de leer. Deberá modificarse a medida que ocurran cambios que la afecten, con las aprobaciones que antes se indicaron. Las diversas funciones de la administración se pueden resaltar

con colores distintos, o por este medio se puede indicar la diferencia entre los departamentos de línea y staff.

Por lo general, los organigramas sólo muestran las principales divisiones y las más importantes líneas de autoridad formal, es decir, aparecen de los jefes de departamento en escala ascendente de jerarquías, pues si se incluyeran a todos los integrantes de una empresa con todos sus pormenores, se volverían enredadas y complejas, de gran tamaño, y la multitud de detalles haría poco práctico su uso.

### Tipos de organigramas

Por su amplitud y debido a la complejidad de las empresas, en la actualidad se han subdividido los organigramas en dos tipos:

1. Organigramas maestros.
2. Organigramas suplementarios.

*Organigramas maestros.* Éstos muestran la estructura completa, dando a simple de vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

*Organigramas suplementarios.* Éstos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

Es conveniente tener en cada departamento un organigrama maestro y uno suplementario del propio departamento. Esto permite aclarar y poner de relieve el trabajo en cada departamento y difundir el conocimiento sobre la estructura orgánica y su utilidad en la empresa.

Por la forma de presentación, los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

1. Organigramas verticales
2. Organigramas horizontales
3. Organigramas circulares.

*Organigramas verticales.* En éstos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia (figura 6-1).

*Organigramas horizontales.* Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia. (figura 6-2).

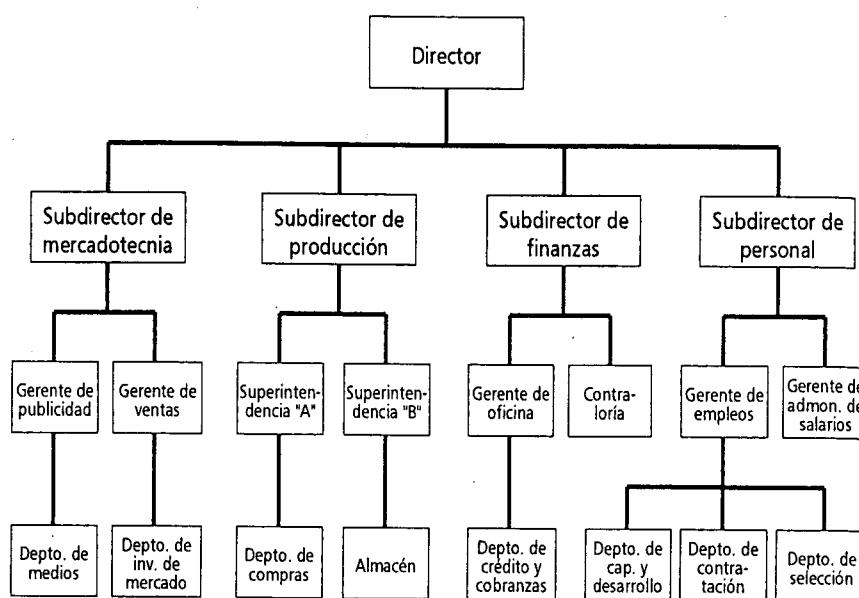


Figura 6-1 Cuadro sinóptico que muestra un tipo de organigrama vertical

**Organigramas circulares.** Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía. (figura 6-3).

### Nomenclatura convencional

Como se ha podido observar, existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de un organismo social, tanto para una institución y/o dependencia de la administración pública o privada.

Por lo que se refiere a la administración pública, se decidió en forma convencional para los efectos de uniformidad de criterios en los programas de reforma administrativa del Gobierno Federal, y actualmente, en los programas de "modernización administrativa", el término "organograma".

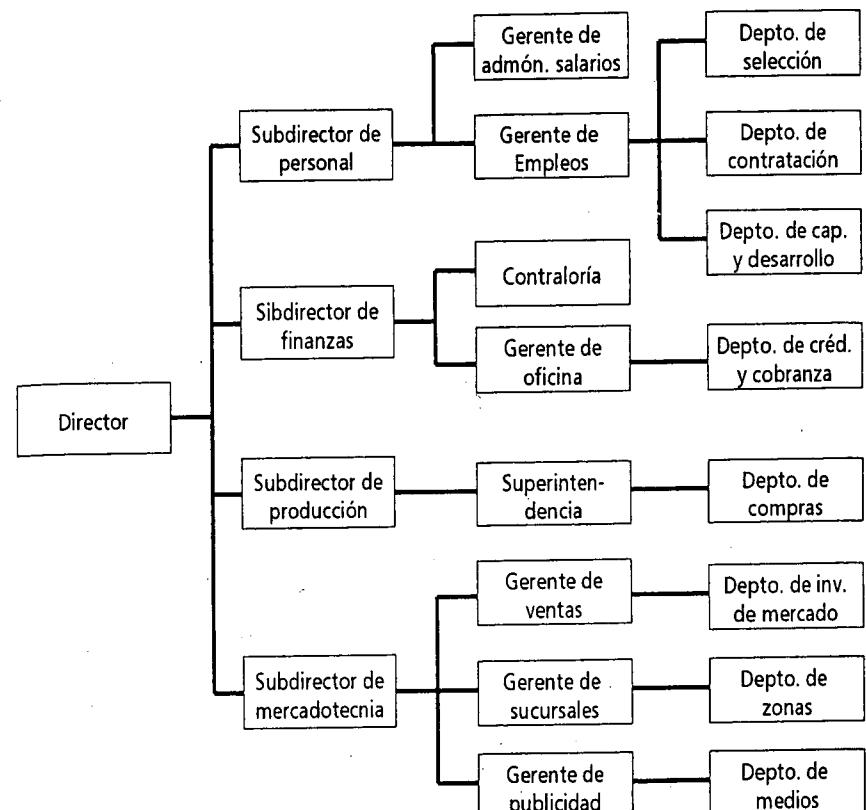


Figura 6-2 Cuadro sinóptico de un tipo de organigrama horizontal

### Organograma

"El organograma es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o una de sus áreas, y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran".

Para los efectos de este estudio, se recomienda la adopción del término organograma, y se precisarán algunos criterios de orden general que inciden en su diseño y presentación.

- En los organogramas, los órganos de la institución y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.
- Como regla general para su diseño, se utilizará un solo tipo de figura para simbolizar a cada uno de los elementos que integran el organograma. Se utilizarán rectángulos para representar órganos directivos, operativos, de apoyo y de asesoría, los cuales deberán presentar iguales dimensiones en todos los niveles jerárquicos.
- La ubicación de las figuras del organograma deberá realizarse respetando los niveles de jerarquía.

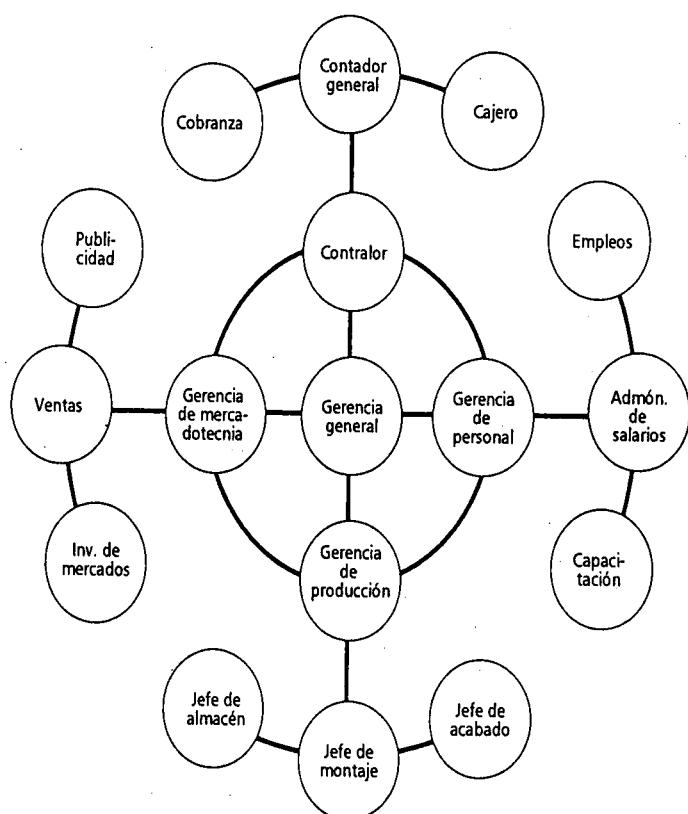


Figura 6-3 Cuadro sinóptico que muestra un tipo de organigrama circular

A manera de ejemplo se indican los diferentes niveles jerárquicos de la Administración Pública Federal:<sup>1</sup>

- |                 |                                                             |
|-----------------|-------------------------------------------------------------|
| • Primer nivel  | — Presidente de la República                                |
| • Segundo nivel | — Secretaría de Estado                                      |
| • Tercer nivel  | — Subsecretarías, Coordinaciones                            |
| • Cuarto nivel  | — Direcciones Generales,<br>Delegaciones o área equivalente |
| • Quinto nivel  | — Direcciones de Área                                       |
| • Sexto nivel   | — Subdirecciones de Área                                    |
| • Séptimo nivel | — Departamentos                                             |

Cuando la representación de la estructura orgánica está referida a una dependencia de cualquiera de los niveles del Poder Ejecutivo anteriormente señalados, la misma se toma como primer nivel jerárquico. Ejemplo:

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| • Primer nivel  | — Direcciones Generales  |
| • Segundo nivel | — Direcciones de Área    |
| • Tercer nivel  | — Subdirecciones de Área |
| • Cuarto nivel  | — Departamentos          |
| • Quinto nivel  | — Jefaturas de Oficina   |
| • Sexto nivel   | — Jefaturas de Sección   |

Dentro de un mismo nivel jerárquico deberán representarse primero los órganos operativos o sustantivos y en seguida los de apoyo o adjetivos.

### Normas para el diseño

#### Líneas de conexión

Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, las cuales se representan por medio de líneas.

#### Relación principal de autoridad (relación lineal)

Es la que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos (figura 6-4).

- Deberá utilizar un trazo sensiblemente más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, que el utilizado para trazar estas últimas.

<sup>1</sup> Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, *Organigramas, Guía para su elaboración*, México, 1979, pág. 9.

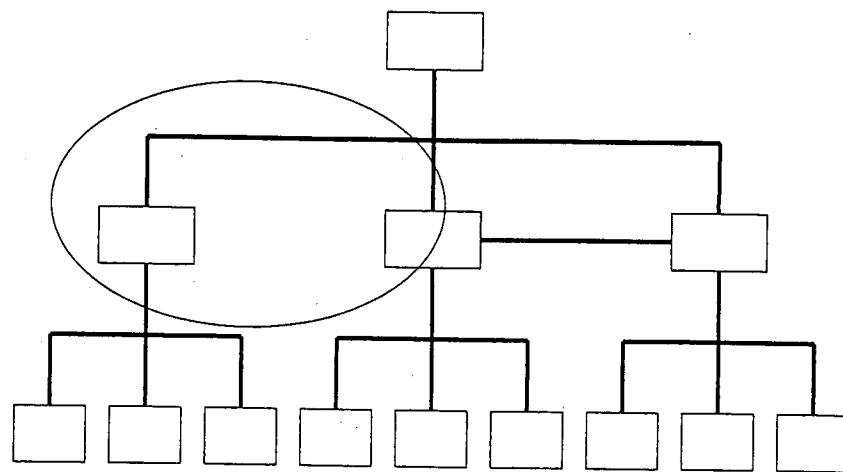


Figura 6-4 Representación de la relación autoridad lineal

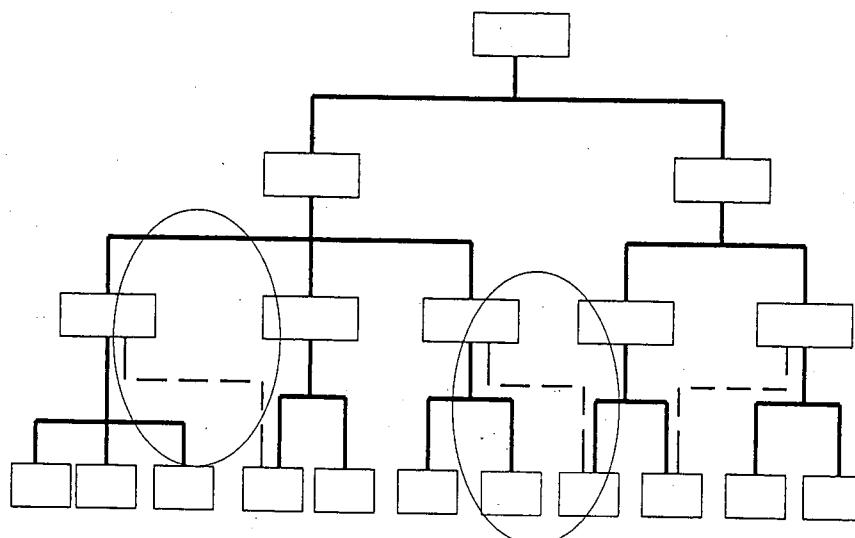


Figura 6-5 Representación de la relación de autoridad funcional

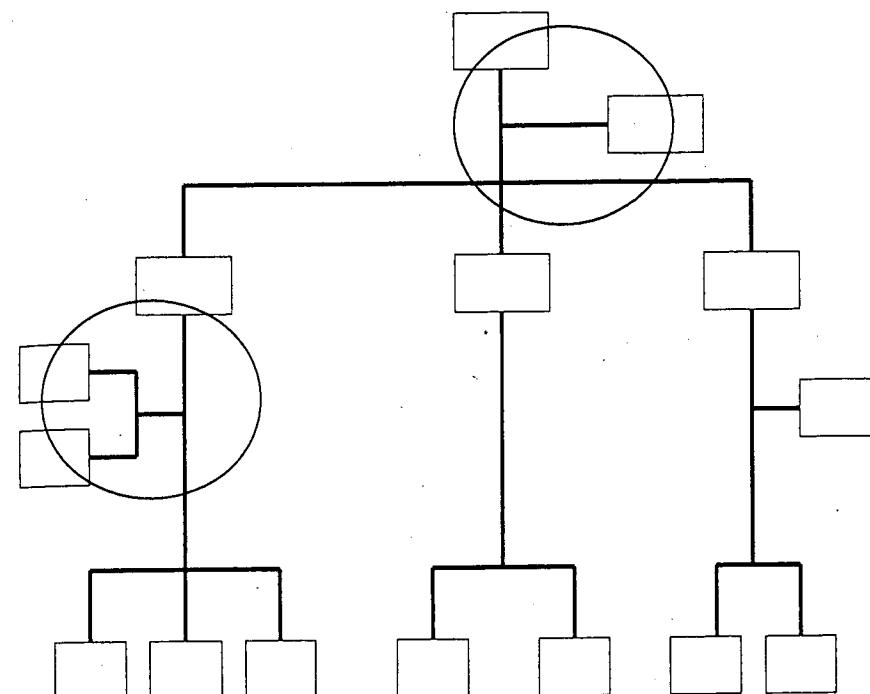


Figura 6-6 Representación de la relación de asesoría

#### Relación de autoridad funcional

Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas (figura 6-5).

La autoridad funcional deberá presentarse por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.

#### Relación de asesoría

Es aquella que representa los órganos que proporcionan información técnica a los de línea (figura 6-6).

Deberá presentarse por medio de líneas continuas a trazo fino, colocadas perpendicularmente a la de la autoridad principal del órgano que asesoran.

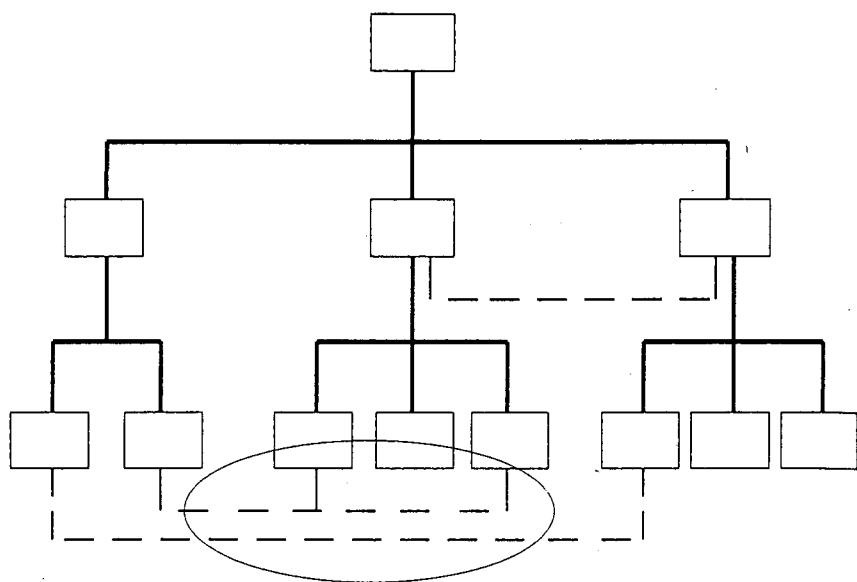


Figura 6-7 Representación de la relación de coordinación y/o colaboración

#### Relación de coordinación

Este tipo de relación tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o bien entre el órgano central y las unidades técnico-administrativas desconcentradas (figura 6-7).

La relación de colaboración deberá representarse por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

#### Relación con los órganos desconcentrados

Es aquella que tiene por objeto representar a los órganos desconcentrados con que cuentan las dependencias, para la atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia (figura 6-8).

Los órganos desconcentrados deberán englobarse en un rectángulo, el cual se coloca en el último nivel jerárquico del organograma. Entre el organograma de la institución y el gráfico del órgano desconcentrado deberá trazarse una línea eje que permita visualizar la distinción entre ambos.

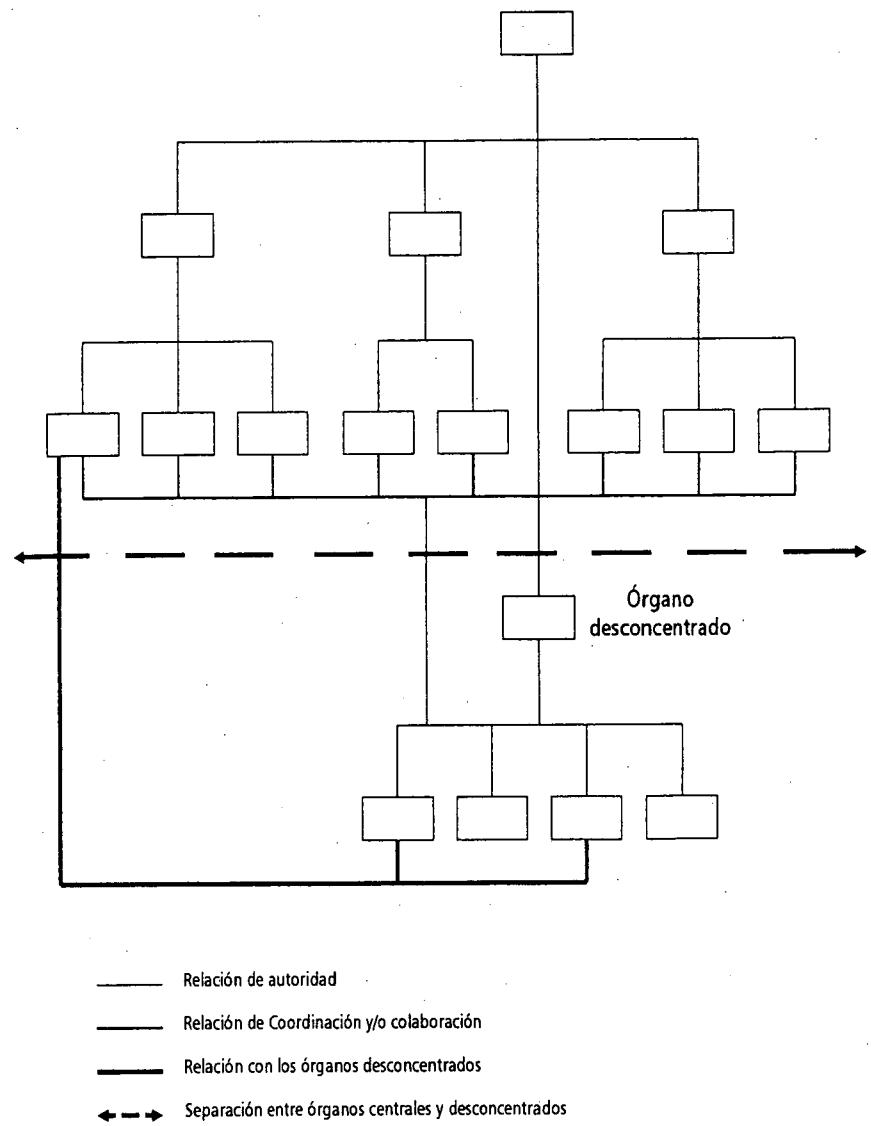


Figura 6-8 Representación de las relaciones con los órganos desconcentrados

## Criterios para el diseño de los organigramas modernos

### Actividades críticas

En cualquier organización existen una serie de actividades o funciones con diferentes grados de importancia en el éxito de la entidad. De este conjunto de funciones, hay unas pocas realmente decisivas, a las que se pueden denominar "actividades críticas". Específicamente, esas funciones son decisivas porque:

1. La entidad no puede tener éxito global sin un buen desempeño de cada una de ellas.
2. Un desempeño mediocre de una de estas funciones determina el fracaso global de la entidad en la consecución de sus metas.

### Primeras reglas de buena organización

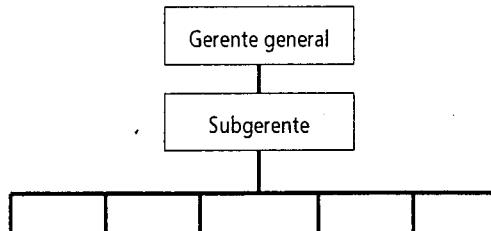
Siendo consecuentes con lo anterior, las primeras reglas para una organización eficaz son:

1. La responsabilidad por las "actividades críticas" debe corresponder a gerentes altamente capacitados.
2. El ejecutivo superior de la entidad debe ser el único responsable por la coordinación de las "actividades críticas".

### Un error común en organización

En una entidad complicada y con muchas actividades importantes —pero no necesariamente críticas— a menudo es deseable tener dos altos ejecutivos, por ejemplo un gerente general y un subgerente general.

Bajo tal condición es común encontrar organigramas que presentan a estas dos personas así:

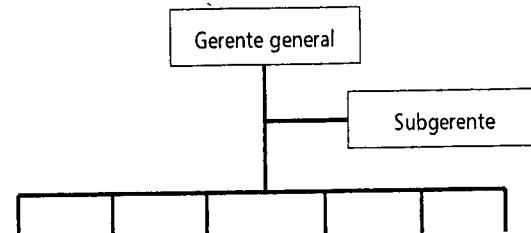


Éste es uno de los errores más grandes en el diseño de organigramas, pues en realidad la organización nunca funciona así.

### Posibilidades para evitar tal error

Existen dos maneras principales de evitar esta duplicación de autoridad, y posiblemente de personal:

1. Poner el segundo jefe como asistente con responsabilidad y autoridad bien definidas, pero sin subalternos directos:



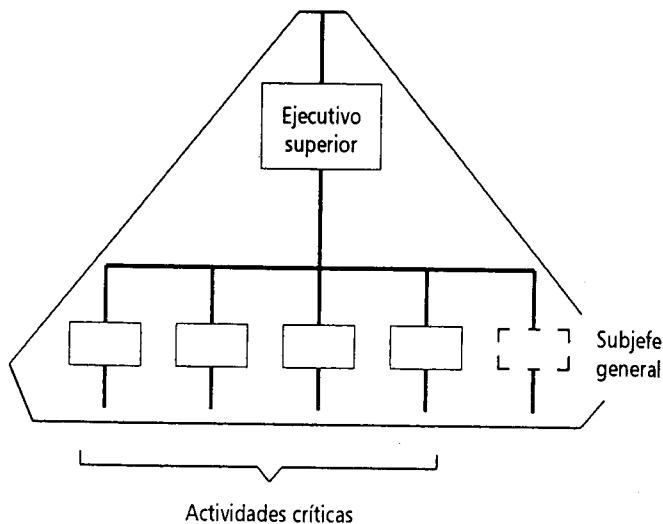
2. Dividir la autoridad entre los dos jefes superiores y demostrar esta realidad en el organigrama.

En la práctica se ha encontrado conveniente la solución 1 para organizaciones relativamente pequeñas, tales como empresas públicas de hasta 200 funcionarios.

En cuanto a la solución 2, se puede decir que no sólo es aplicable a un ministerio, sino que también es altamente deseable para que todo el personal entienda las realidades de la organización fielmente reflejadas en el organigrama.

### Organización con gerencia moderna

En lo anterior se ha considerado sólo el "grupo primario" del ejecutivo superior, incluyendo dentro del mismo las "actividades críticas" y al segundo jefe de la organización. Una representación del "grupo primario" así concebido podría ser la siguiente:



Dentro de la línea de la "gerencia participativa" y de la "gerencia por objetivos", se está ahora en condiciones de dejar que cada jefe de una "actividad crítica" diseñe su propia organización y lleve a cabo sus funciones con todo éxito. Él, a su vez, aplicará el mismo enfoque, destacando las funciones más importantes para el desempeño de la "actividad crítica" bajo su responsabilidad, y así sucesivamente para todas las actividades, buscando el mínimo de niveles que sea factible en la práctica.

### Advertencia y comentarios

Finalmente, es importante comprender que los niveles en un organigrama no indican importancia absoluta, sino más bien importancia relativa dentro del concepto de delegación de autoridad. Se observa también que el organigrama tradicional para una organización es poco funcional, y esto se debe en gran parte a que está diseñado para tratar de indicar importancias iguales en muchos cargos distintos. El hecho de que un subdirector esté indicado en el organigrama al mismo nivel que un jefe de división, no implica que ambos tengan la misma jerarquía. Si es difícil que esto se comprenda, sería mejor distorsionar el organigrama para indicar los niveles relativos, antes que, por ejemplo, situar dos personas con funciones de dirección general bajo un ordenamiento vertical que induce siempre a la duplicación y al congestionamiento de las líneas de autoridad y comunicación.

### Caso práctico

#### Subgerente técnico

En una empresa centroamericana de electricidad, una firma consultora recomendó crear un puesto de "subgerente técnico" con funciones de coordinar los aspectos de generación, distribución e interconexión. Esta recomendación parecía adecuada, salvo que:

1. Se adopten las filosofías y los procedimientos de una gerencia participativa y por objetivos;
2. Los especialistas en las tres actividades técnicas mencionadas sean capaces de llevar a cabo eficazmente sus funciones.

#### Especialización y regionalización

Un aspecto muy importante para ser considerado en este caso es el papel del gerente regional. El caso sirve para destacar una de las decisiones organizacionales que surgen cuando hay regionalización y tecnificación.

Durante las discusiones iniciales sobre la necesidad del puesto previsto para un "subgerente técnico", se sugirió como justificación que el gerente podría ser un economista o un abogado, que no conociera necesariamente los aspectos técnicos, lo que se mencionó como una limitación para la toma de decisiones de naturaleza técnica.

Tal argumento no puede justificar el puesto nuevo. Los jefes de las "actividades críticas" deben ser capaces de trabajar en equipo y tomar todas las decisiones técnicas. Así, el director general debe ser primordialmente un gerente. Él no puede ni debe ser un experto en todas las actividades de la empresa. Su puesto es principalmente de coordinación y representación de la empresa.

Sin embargo, en cuanto a los gerentes regionales, la organización actual espera que sean no sólo coordinadores y representantes de la empresa, sino también expertos en todas las especialidades. Ellos son la máxima autoridad sobre muchos aspectos. Tal concepción puede llevar a un desempeño adecuado en ciertas actividades dentro de su especialización, pero como no pueden ser expertos en todo, podría también ocasionar decisiones deficientes en otras áreas. Además, existe el peligro que se sigan procedimientos distintos en las regiones, sin coordinación y uniformidad.

Es recomendable entonces una concentración de responsabilidades para las especializaciones en las oficinas centrales, con cierta descentralización de personal técnico en las regiones. Este personal dependería técnicamente de la oficina central

especializada, aunque en el área administrativa dependería del gerente regional. Este tipo de organización se denomina "matriz" y es típica en la gerencia de proyectos.

### La función de ingeniería

Vale la pena tomar la función de mantenimiento como ejemplo de una organización matriz.

En la actualidad, por lo menos en tres empresas de energía en América Central, el mantenimiento de generadores, por ejemplo, depende directamente del gerente de generación.

Dos preguntas básicas surgen entonces:

1. ¿Cómo es posible que el gerente de generación pueda ser experto en mantenimiento y en generación?
2. Como su preocupación principal es la generación, ¿cómo va a tener tiempo suficiente para pensar realmente en las necesidades de mantenimiento?

El resultado inevitable es que no podrá desarrollar adecuadamente algunas de sus funciones, por ejemplo, las de mantenimiento preventivo, limitándose a atender reparaciones por averías que ya se han presentado.

Una fórmula para fortalecer la función de ingeniería, que es una "actividad crítica", podría consistir en abarcar, por ejemplo:

1. Diseño.
2. Arquitectura y construcción.
3. Mantenimiento:
  - a) Preventivo.
  - b) De averías.
  - c) De edificios.
4. Asesoría sobre el corto y largo plazo

Dentro de tal estructura, el ingeniero de control y mantenimiento tendría responsabilidades tales como:

- Diseño de procedimientos de mantenimiento preventivo.
- Coordinación de reparación de averías.
- Registros y hojas de vida para todo el equipo.
- Formación de personal.
- Almacenes de repuestos.

Mucho del personal de la sección estaría desconcertado tanto en las estaciones de generación como en las regiones, pero el ingeniero de mantenimiento sería la máxima autoridad sobre procedimientos detallados.

El gerente regional o el gerente de generación continuaría decidiendo prioridades. Asimismo, acordaría las políticas generales con el ingeniero de mantenimiento, sin entrar en las decisiones técnicas sobre procedimientos detallados.

### Criterios para la determinación de la estructura más adecuada

Si se analizan con detenimiento los distintos criterios que se ofrecen como medios para lograr la coordinación, se llega a concluir que son sobre todo dos tipos, íntimamente relacionados con los dos enfoques organizativos, a través de la organización para lograr el objetivo social. *Algunos de los métodos de coordinación se basan en los principios (fundamentales) formalistas de la organización, a fin de tener una estructura administrativa y procedimientos de trabajo adecuados al cumplimiento del objetivo social. En tanto que otros métodos se desarrollan en torno a la importancia de las concepciones humanas de la organización.*

Se puede concluir que los dos criterios no son, en sus fines y naturaleza, contrapuestos, sino por el contrario, necesariamente complementarios.

Por medio de una adecuada delegación, definición y asignación de deberes y autoridad formal; de responsabilidades mejor establecidas; de dividir el trabajo más equitativamente; de fortalecer la especialización, con todas sus ventajas de mejoramiento de la eficiencia; de constituir una cadena escalar en la que fluya más fácilmente la autoridad y se pueda exigir la responsabilidad correspondiente en cada cargo o nivel jerárquico; de lograr una equilibrada centralización de autoridad y la integración de las funciones descentralizadas y desconcentradas; de establecer una unidad de mando y por lo tanto evitar la presencia de conflictos de autoridad, se puede llegar a obtener una mejor coordinación de labores.

Corresponde al más alto ejecutivo de una empresa ocupar el mismo lugar que tiene el director de una orquesta sinfónica, puesto que entre sus más importantes deberes y responsabilidades está lograr la interrelación armónica del trabajo de sus subalternos. Y a pesar de que él pueda delegar muchos de sus otros deberes, obligaciones y autoridad, en última instancia siempre tendrá que mantener la autoridad necesaria para coordinar las partes; ésa será su responsabilidad, la cual no puede ceder a ninguna otra persona o cargo.

Para resolver los problemas que esa falta de delegación coordinadora le producirá, debe establecer o mantener un sistema complementario que le permita que los propios subordinados, por iniciativa y convicción, autocoordinen sus labores.

Antes de considerar las principales características del sistema de dominio de ideas o adoctrinamiento coordinador, se indica a continuación el esquema que sugiere Gulick para armonizar las labores formales.

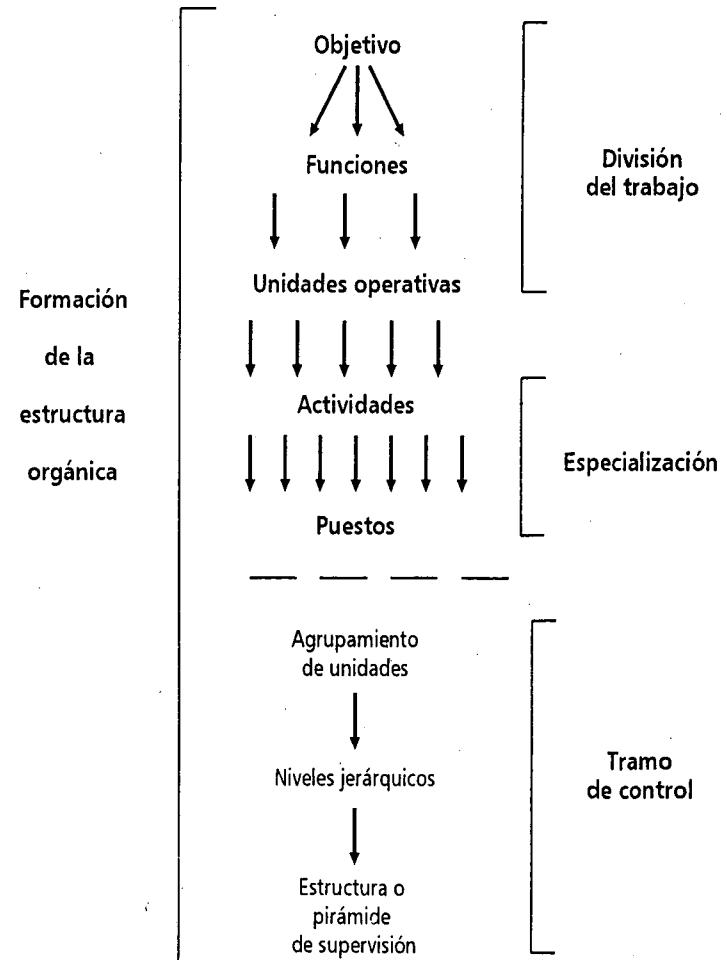
Primera etapa	Definir la tarea que se va a ejecutar.
Segunda etapa	Nombrar un director quien se encargue de poner el proyecto en ejecución.
Tercera etapa	Determinar la naturaleza y el número de tareas (unidades de trabajo) en que es preciso dividir el proyecto que se va a ejecutar.
Cuarta etapa	Establecer y perfeccionar un sistema de dirección y control (estructura de autoridad) entre el director y las unidades encargadas de las distintas fases del trabajo (las unidades que corresponden a la división del trabajo adoptado).

No puede haber armonía colectiva en el sentido activo en cualquier organización, a menos que cada uno de los que están agrupados en ella tengan conciencia del propósito de la misma. Esa armonía se logra por medio del dominio de una idea, es decir, mediante la aparición y desarrollo de la unificación en el propósito de las ideas de quienes emprenden algo mancomunadamente, de manera que cada trabajador adaptará su tarea a las de los otros, con la habilidad y el entusiasmo necesario.

## Láminas auxiliares

### Lámina 1

#### Formación de la Estructura Orgánica



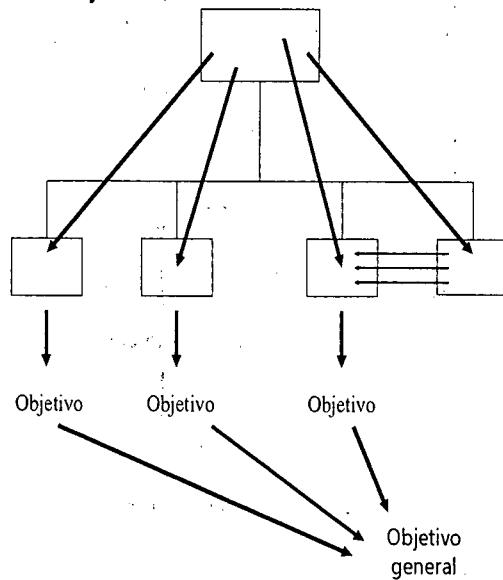
## Lámina 2

## Estrategias (insumos y salidas)



### Lámina 3

### Objetivo (contribución básica de la función)



## Lámina 4

## Áreas de regulación

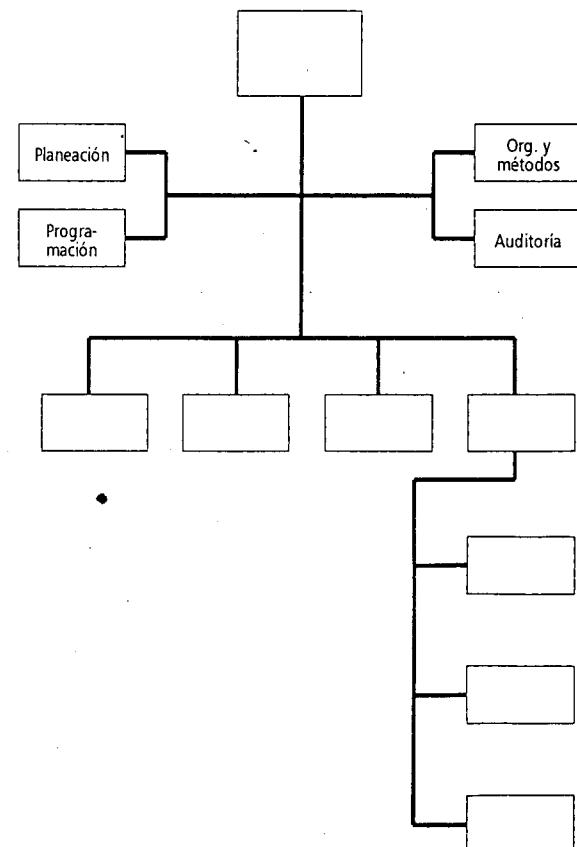


Lámina 5

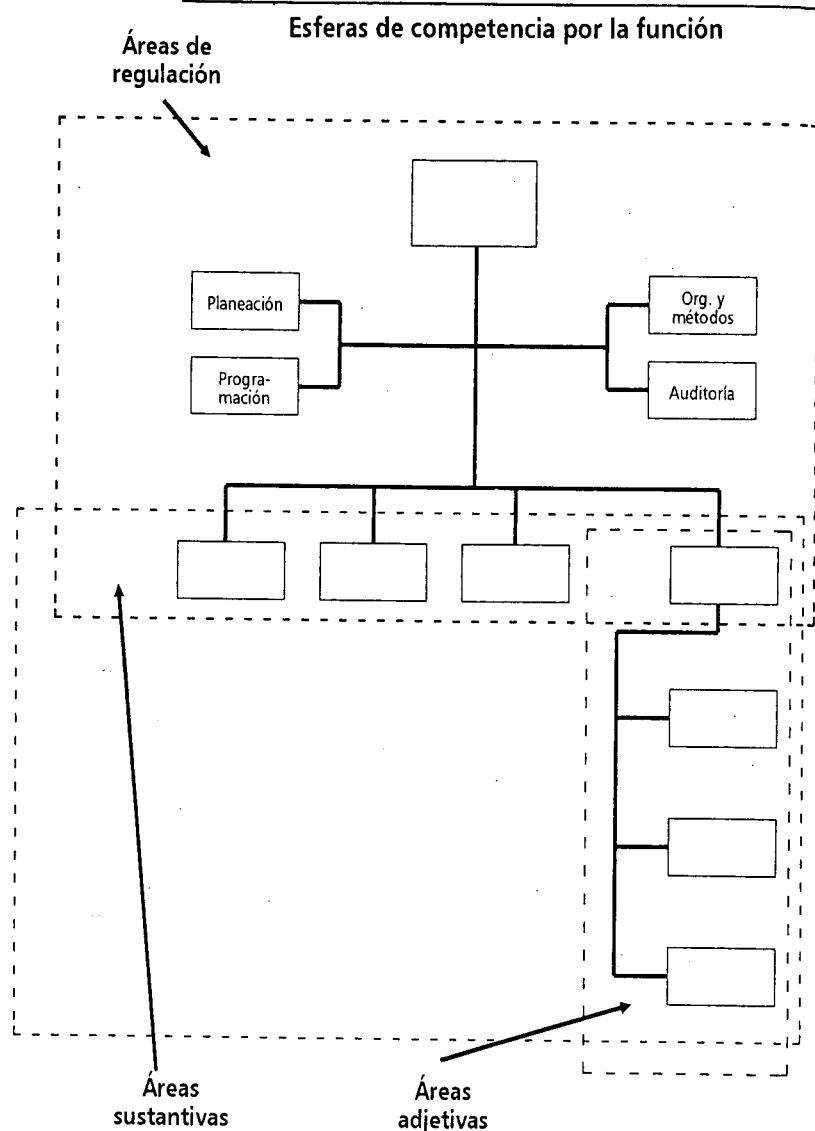
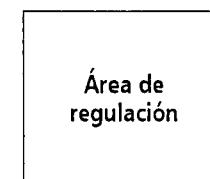
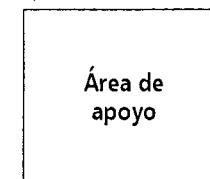
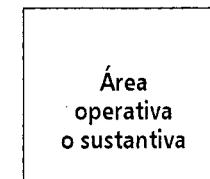


Lámina 6

**División del trabajo**

Por proyectos

Lineal funcional  
por función  
especializada

Lineal funcional

- por función especializada en su nivel superior
- por función, por cliente o geográfica en sus niveles inferiores

Lámina 7

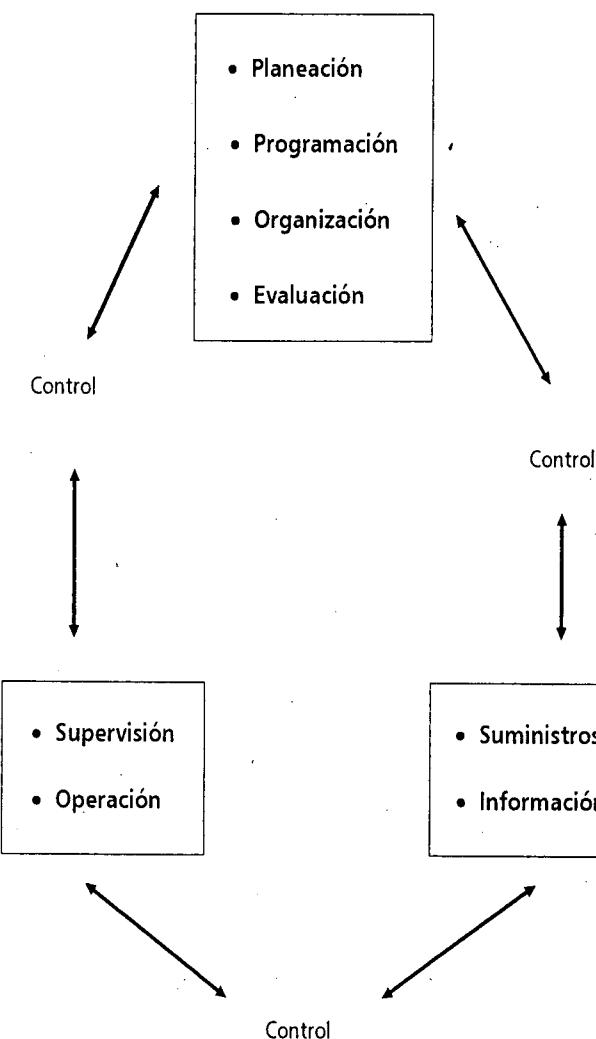
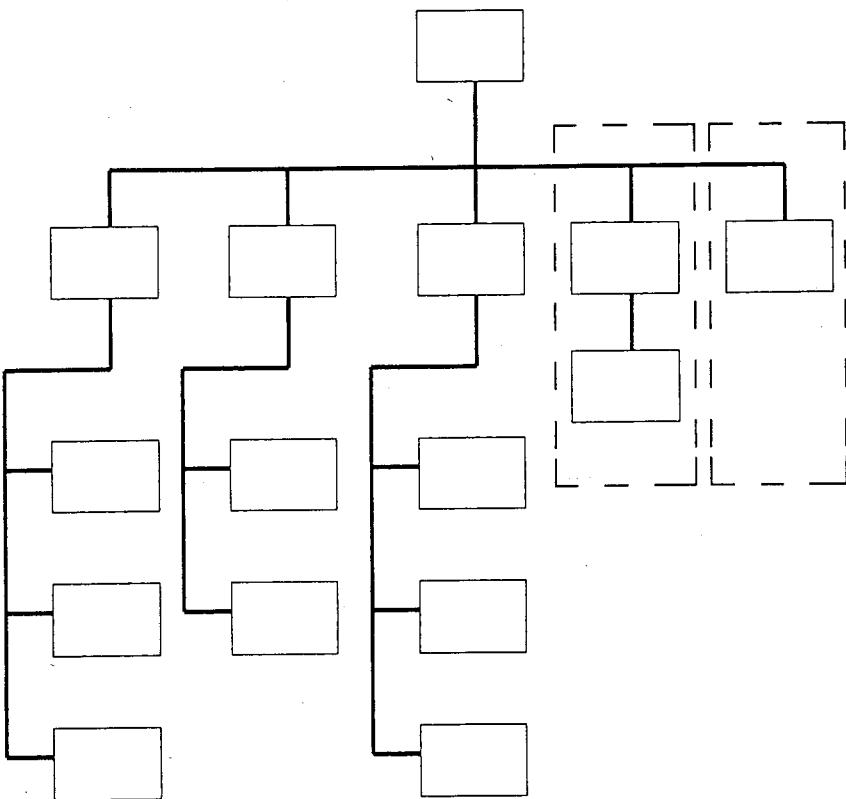
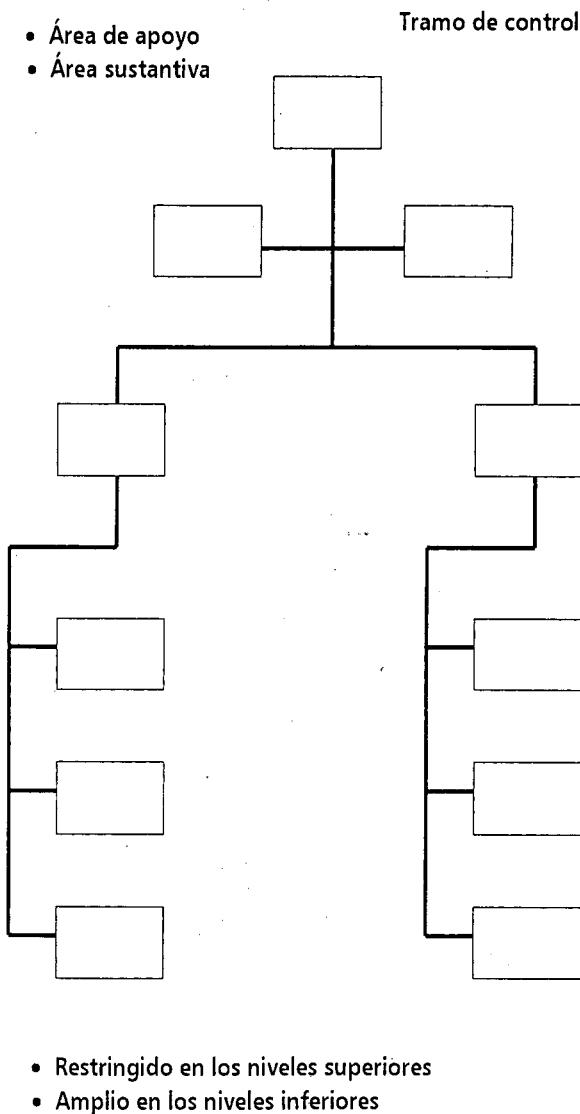
**Ciclo de control administrativo**

Lámina 8

**Área de regulación**

- Amplio en el nivel superior de la estructura
- Restringido en sus niveles inferiores

## Lámina 9



## 8

## La empresa, cómo organizarla y cómo planear su crecimiento

### Cómo organizar la empresa

Como se expuso en el capítulo anterior, la organización consiste en la creación de una estructura o armazón que encierre las actividades necesarias para operar una empresa, todo ello dentro de un orden lógico. El diseño de la estructura básica que soporte la organización de una empresa se fundamenta en el principio de la especialización y división del trabajo.

El método más importante para dividir el trabajo y el que por regla general utilizan las organizaciones es la *división por funciones*.

Cuando una empresa se inicia, la estructura de la organización deberá responder a la pregunta: ¿Qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa? La respuesta está en función del mayor conocimiento que se tenga de la misma; la adecuada comprensión general y específica del objeto de la sociedad y una buena identificación de los requerimientos futuros son prerrequisitos fundamentales para dividir el trabajo y con ello lograr el diseño adecuado.

Es importante tener una lista de todas las funciones que se van a desarrollar en la empresa, o también cuando ya está operando y requiere una nueva estructura; asimismo es conveniente listar las actividades por funciones, y con ello tener una guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas.

La organización también implica establecer una interrelación entre los "principios de organización", de acuerdo con el número de procesos funcionales que habrán de integrarse, al inicio de las operaciones y a medida que crece la empresa; nuevas funciones que hasta entonces se habían manejado por un solo jefe, pueden separarse y crearse nuevos departamentos funcionales que se ocupen de ellas. Para una mejor comprensión de este último proceso, se detallan los mecanismos para planear el crecimiento de una empresa en el apartado B de este capítulo.

Es propósito del autor presentar en este nuevo capítulo un ejemplo sencillo para organizar una empresa cuando ésta inicia su etapa de desarrollo, es decir, de apertura de operaciones.

Cuando una empresa se crea, la estructura de su organización se basa en la pregunta: *¿cómo organizarla?*

Para lograr lo anterior se deberán responder en forma adecuada los siguientes puntos:

- Conocer el objetivo de la empresa.
- Enumerar las actividades a realizar.
- Dividir dichas actividades en unidades compatibles.
- Asignar personal idóneo a las funciones.
- Integrar la actividad que corresponda a cada puesto.

En otro orden de ideas, habrá que precisar: *¿cuál es la naturaleza de la función de la empresa?*

Una empresa se crea para producir, vender y controlar. Cuando la empresa inicia sus operaciones, por lo regular tendrá tres funciones básicas: elaborar un producto (producción), venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas o control).

La base fundamental de la *organización* la forman el trabajo, el personal y el puesto; para proponer una estructura adecuada se deberán tener presentes las actividades que se realizarán en cada punto.

Conviene reiterar que toda empresa, sea cual fuere su capacidad, se dedicará a crear o suministrar productos o servicios (producción) e insumos que deberán distribuirse (ventas); sin embargo la realización de estas dos actividades está supeditada al origen, flujo y ejercicio de un capital (finanzas).

En la medida que se agrupan las funciones en unidades básicas de la empresa, es conveniente considerar el grado de participación de esas unidades en la consecución de los objetivos o fines de la entidad, y también queda a criterio de los socios que inician la apertura de una entidad social (empresa) nombrar un administrador único, o bien la integración de órganos máximos de decisión (asamblea de accionistas y consejo de administración).

La opción de cualquiera de estas vertientes se inscribe en el acta constitutiva de la empresa. Para los fines de esta presente guía se recomienda la integración de:

- Una asamblea de accionistas.
- Un consejo de administración.
- Una dirección o gerencia general.
- Un área de producción.
- Un área de mercadotecnia.
- Un área de finanzas.

Dependiendo del tamaño y características de la empresa, se pueden ir integrando nuevos procesos funcionales entre los que destacan:

- Un departamento de contabilidad.
- Un departamento de personal.
- Un área para las funciones de presupuesto y estadística.
- Un área responsable de la informática.

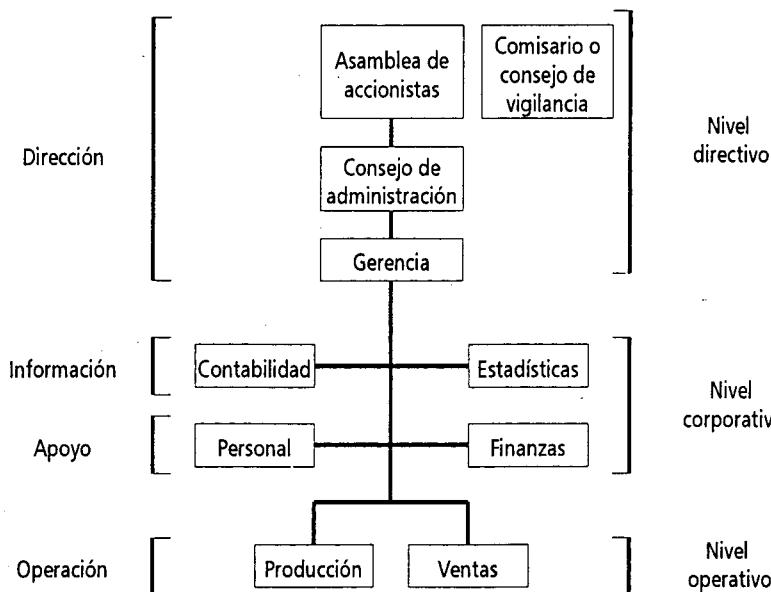
El cuadro 1 muestra las características de cada uno de los órganos básicos para constituir una empresa.

La naturaleza	La dirección	La operación	La información	El apoyo
Unidades de trabajo	Asamblea de accionistas	Dept. de producción	Contabilidad	Finanzas
	El administrador o consejo de administración	Dept. de ventas	Estadística	Personal
				Actividades adicionales

Cuadro 1

El siguiente organograma es un ejemplo típico de cómo debe estructurarse la empresa, atendiendo los niveles de organización (directivo, corporativo y operacional). La estructura orgánica del nivel corporativo corresponde al segundo nivel jerárquico con 4 procesos funcionales.

### Organograma de una empresa (ejemplo hipotético)



Para una mayor comprensión de los niveles de facultades y competencias, los apartados siguientes describen brevemente el contenido de la función en cada nivel.

#### Nivel directivo / Órganos de decisión

Corresponde a la dirección la capacidad para la formulación de planes y programas estratégicos, así como los esquemas que vinculen la planeación del mediano plazo con los programas operativos anuales del corto plazo. Además le competen a la dirección, las funciones de coordinación y control de las actividades generales de la empresa, y de acuerdo con la magnitud y naturaleza de la misma, se pueden establecer los niveles de decisión (alta dirección) en:

- Una asamblea de accionistas.
- Consejo de administración.
- Dirección o gerencia.

El cuadro 2 muestra las características de cada uno de los órganos antes mencionados:

#### Estructura de los niveles directivos de la empresa

	La Asamblea de Accionistas	El Consejo de Administración	El Gerente
Se constituye	Legalmente mediante Acta Constitutiva	Es nombrado por la Asamblea de Accionistas	Es nombrado por la Asamblea de Accionistas
Se integra	Por un mínimo de 5 socios que son los que aportan el dinero de los accionistas	Por diferentes personas: ▪ Socios ▪ Especialistas ▪ Administradores profesionales	Por una persona: Administrador profesional o ejecutivo capacitado por la empresa
Son sus funciones principales	Efectuar juntas con el fin de establecer las políticas generales de la negociación	▪ Vigilar que se cumplan las políticas establecidas por la asamblea ▪ Análisis y solución de problemas de carácter general ▪ Aconsejar a los gerentes de la empresa para el buen desempeño de sus labores ▪ Observar los logros de la empresa y compararlos con los nuevos planes	▪ Vigilar el cumplimiento de las políticas generales de acción. ▪ Representar legalmente a la empresa, ante otras y ante el público en general. ▪ Establecer planes de acción. ▪ Vigilar que se cumplan dichos planes.
Es su objetivo	Cumplir con los objetivos de la empresa en condiciones de completa armonía	Establecer el equilibrio entre: ▪ La Asamblea de Accionistas ▪ El personal de la empresa ▪ El público consumidor ▪ La comunidad	Coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa

Cuadro 2

### Nivel operativo / Áreas operativas (producción y ventas)

Es importante partir del principio de organización: "debe estructurarse una organización lo más sencilla posible". El tipo de organización para estos niveles de operación debe responder a los fines de la empresa; es decir, debe adecuarse la estructura a las necesidades y características de la empresa desde el punto de vista de los costos para producir y vender. En este nivel debe partirse de la integración de unidades básicas para las funciones de producción y ventas.

En el área de producción se agrupan las funciones relacionadas con los procesos para elaborar los productos y la relación que guarda la materia prima, las herramientas, la maquinaria, la tecnología y las horas hombre. La división de trabajo que se establezca para estas áreas, debe considerar desde un punto de vista práctico la integración de unidades a nivel de sección, entre los que destacan:

- Sección de compras
- Sección de almacén e inventarios
- Sección de prueba y diseño
- Sección de mantenimiento

El cuadro 3 identifica las acciones propias que deben conducir la marcha de la empresa:

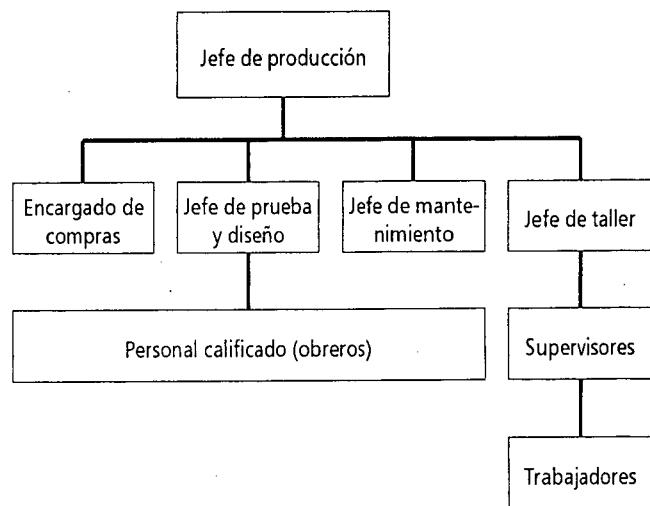
### Nivel operativo / Área de producción

Sección	Actividades	Personal	Objetivo
Compras	Elaborar órdenes de compra; controlar los inventarios de materia prima, suministrar materia prima al taller	Encargado o agente de compras	Abastecer a las fábricas de materia prima de máxima calidad al menor precio
Diseño y prueba	Determinar las características y normas específicas del producto: material, color, tamaño, densidad, forma, sabor, etc.	Ingeniero en jefe o encargado de diseño y prueba	Obtener el producto con las características y calidad previstas
Mantenimiento	Efectuar composturas a la maquinaria. Efectuar modificaciones y arreglos a las instalaciones de la planta	Ingeniero o técnico	Mantener la maquinaria y las instalaciones de la fábrica en condiciones óptimas de producción
Taller	Desarrollo del proceso de elaboración del producto	Ingeniero o Jefe del taller	Elaborar los productos con las características y cantidades previstas

Cuadro 3

De acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad para ejercer la función de producción debe recaer en una sola persona que podrá ser jefe, gerente o administrador en jefe (superintendente). El organograma siguiente es un ejemplo de una estructura tipo.

### Organograma estructural del departamento de producción



### Nivel operativo / Área de ventas

Esta unidad de trabajo se encarga de colocar los productos de la empresa en el mercado, mediante un precio convenido. De una buena organización de este departamento depende en gran parte el volumen de las ventas y la satisfacción de los clientes.

Algunas empresas venden toda su producción a un solo cliente, por lo cual las ventas en estos casos resultan una labor sencilla. Sin embargo, por lo general existe un mercado amplio para los productos y en estos casos la empresa irá requiriendo uno o varios agentes de ventas, según sea el tamaño de la misma.

El cuadro 4 muestra, por pasos, la forma de organizar un departamento de ventas.

Etapas básicas de organización	Adaptación de las etapas básicas a las ventas
Determinar el objetivo	Introducir en el mercado los productos elaborados
Determinar las funciones de la organización de ventas	Publicidad Promoción Investigación de mercados Planeación de ventas Costo y presupuesto de ventas Ejecución de ventas
Dividir racionalmente el trabajo por unidades compatibles	Sección de publicidad Sección de promoción y ventas Sección de administración de ventas ▪ Investigación ▪ Planeación ▪ Costos y presupuestos Sección de ventas
Asignar personal capacitado a las unidades de trabajo	La eficacia de la organización de ventas depende en parte de que se asigne la persona adecuada al puesto adecuado. En este caso, se designan encargados o jefes de sección.
Asignar autoridad a cada puesto	Para otorgar responsabilidad se debe otorgar autoridad.

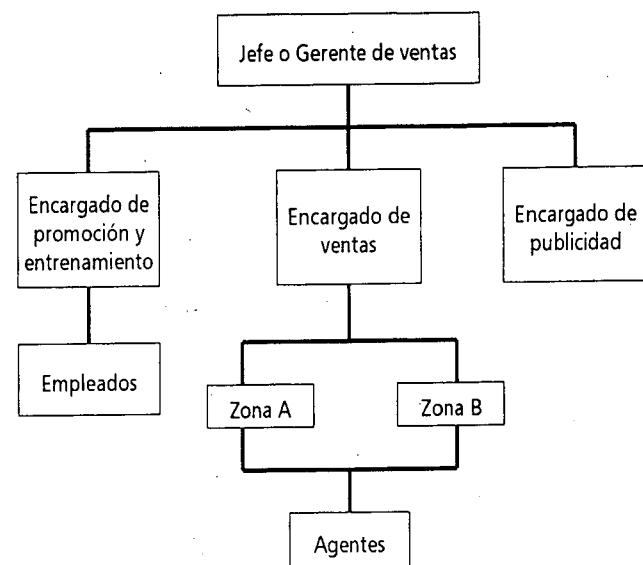
Cuadro 4

La definición de la estructura más conveniente para la función de ventas, radica en el principio de la división del trabajo que se basa en el agrupamiento de las actividades homogéneas, es decir, que están relacionadas con la función; sin embargo, existen otras formas de estructura, mismas que se indican a continuación.

Tipo de organización	Características
Geográfica	Que divide el mercado por zonas
Por artículo	Cuando se venden diferentes artículos
Por cliente	Cuando existe una modalidad de artículo que se adapta a las necesidades, gustos y capacidad económica de cada cliente.

El siguiente organograma presenta una estructura funcional básica del departamento de ventas.

#### Organograma de la estructura funcional básica del departamento de ventas



#### Nivel corporativo / Funciones adjetivas de apoyo

Dentro de estos niveles de servicio se agrupan las funciones adjetivas o de apoyo, y en mucho depende el tamaño de la empresa para la integración de estos procesos funcionales y en su caso la desagregación de actividades afines para un crecimiento vertical (cadena de mando). Si bien es cierto que en este nivel corporativo se agrupan las funciones de administración y en algunos casos las de tipo normativo. Corresponde también a este nivel el manejo de la información necesaria para la toma de decisiones, así como la información que debe fluir a los niveles de decisión y en forma descendente a los niveles operativos que conforman los esquemas de una buena administración. Son actividades de este tipo la contabilidad y la estadística.

**La contabilidad.** Ofrece información de la situación financiera de la negociación por medio de sus registros contables, que permiten formular estados de pérdidas y ganancias, balances, etc. Dicha información se utiliza en la toma de decisiones sobre la inversión y operación de la empresa.

**Las estadísticas.** Ofrecen información de tipo presupuestal, por ejemplo: al comenzar el año se elabora el presupuesto de compras o de producción, de tal manera que al final del año se podrán comparar los gastos efectuados con el presupuesto. Teniendo resultados de 2 o más años, se puede establecer una muestra estadística que servirá de base para tomar decisiones y para la elaboración de futuros presupuestos.

### Nivel corporativo / Contabilidad y presupuesto o estadística

Es ésta una unidad de trabajo indispensable dentro de cualquier negociación, sea cual fuere su tamaño. Se encarga de informar al gerente o consejo de administración acerca de los ingresos y egresos efectuados por las operaciones, dando así oportunidad de efectuar los pagos y cobros correspondientes a su debido tiempo.

En el caso de la información presupuestal y/o de estadística, queda a criterio de la administración hacer una división del trabajo con dos áreas que soporten este tipo de información; sin embargo, es preferible contar con una sola área que podría denominarse "coordinación contable y presupuestal".

El área de presupuesto o de estadística cumple con el objetivo de proporcionar información para la elaboración de pronósticos y presupuestos en la empresa para la toma de decisiones.

### Nivel de apoyo / La contabilidad

El objetivo del departamento de contabilidad es plasmar la información de sus registros en los estados financieros, con el objeto de dar a conocer a los directivos de la negociación los resultados obtenidos en un determinado periodo de operaciones.

Para una adecuada organización de la contabilidad, una vez definido el objetivo de ésta, se listan las funciones principales y se subdividen en unidades de trabajo compatibles, para posteriormente asignar los puestos necesarios.

El cuadro siguiente identifica las principales funciones del área de contabilidad, así como el ámbito de su aplicación.

Funciones de contabilidad	Breve descripción
Contabilidad financiera	Se refiere a las relaciones de la empresa con el exterior, o sea, registros de las cuentas de acreedores y deudores
De operación	Es el control de las operaciones internas
Revisión interna	Se realiza un control de cada uno de los departamentos
Elaboración de presupuesto	En la planeación numérica de los procedimientos de la empresa; se tienen presupuestos de: compras, ventas, fabricación, gastos de ventas y de administración
Personal	Administración de personal que comprende registros de: ▪ Nómina ▪ IMSS e INFONAVIT ▪ Prestaciones

### Nivel de apoyo / Finanzas y personal

Finalmente, el ciclo de planeación y control se cierra con el establecimiento de las funciones relacionadas con el control y financiamiento de las actividades de producción y venta de un servicio o un producto.

La obtención y administración de los recursos, tanto de capital como de personal corresponde a las funciones básicas de finanzas y de personal, o de recursos humanos.

### Cómo organizar el área de finanzas

Por principio se agrupan las funciones que tienen una implicación directa con la obtención y empleo de los fondos, y la función recae en un administrador, jefe o gerente de finanzas. El cuadro 5 describe las acciones fundamentales para el agrupamiento de funciones en unidades compatibles.

Objetivo	Funciones básicas	Descripción	Subdivisión por unidades compatibles	Puestos asignados
Obtención y aplicación racional de los recursos monetarios de la empresa	Orientación de financiamiento	Conseguir recursos <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiamiento interno</li> <li>▪ Financiamiento externo</li> </ul>		
	Costos	Determinar los gastos ocasionados al producir y al administrar	Sección de obtención de financiamientos y planeación de su utilización	Jefe o Gerente de finanzas
	Presupuestos	Programa de lo que se asigna en efectivo a cada sección o unidad de trabajo		
	Crédito	Se estudia el tipo de personas a quienes se puede otorgar crédito, los plazos, etc.		
	Cobranzas	Se distribuye la cartera de clientes y se controlan los archivos de tarjetas y letras		
	Facturación	Se elaboran y revisan las facturas	Sección de aplicación de los financiamientos	Encargado de la administración de recursos financieros
	Nómina	Determina los pagos de sueldos e impuestos y es un control presupuestal		
	Caja	Exige el manejo adecuado de efectivo de realización de pagos: recepción de cobros, manejo de cuentas de cheques		
	Archivo	Se archivan todas las facturas, pagarés, letras y demás documentos		

Cuadro 5

### Nivel de apoyo / Personal

¿Cómo organizar la función de personal? La organización de este departamento depende del tamaño y necesidades de la empresa.

Su objetivo es contratar al personal adecuado para la empresa, así como mantener las buenas relaciones humanas y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuación, promociones, capacitación, etc.

El cuadro 6 describe las funciones relacionadas con la función de personal, así como la división del trabajo más recomendable.

Cómo organizar un departamento de personal		
Funciones	Subdivisión por unidades compatibles	Asignación de puestos
Reclutamiento Selección Contratación Capacitación Desarrollo Promociones	Sección de selección y desarrollo de personal	Jefe o encargado de selección y desarrollo
Administración de sueldos y salarios IMSS INFONAVIT Asistencia Motivaciones	Administración de personal	Jefe o encargado de la administración de personal

Cuadro 6

### Como planear su crecimiento

La estabilidad de la empresa en el mercado en mucho depende de la planeación estratégica, es decir, en la formulación de planes y programas que prevean la situación a mediano y largo plazo. El nivel de operación en relación con los volúmenes de producción y ventas, constituye el factor o índice de crecimiento sobre el cual debe planearse el desarrollo futuro.

Una empresa crece en forma vertical u horizontal; cuando es vertical, se está hablando de un crecimiento en la cadena de mando, es decir, se crean niveles jerárquicos adicionales a los existentes. Cuando, por lo contrario, se habla de una expansión funcional (horizontal) se refiere a un crecimiento en los procesos funcionales y numéricos.

Cualquier crecimiento debe sustentarse en el desarrollo de estrategias. Planear una expansión con nuevos productos implica la formulación de estrategias para seleccionar el producto o líneas de productos, el desarrollo y la producción de esos productos, la fijación de precios, la selección de una estrategia de ventas, etc.

Planear el crecimiento de una empresa que diversifique su producción, que desconcentre funciones o se le defina un nuevo programa por incrementos de capital, requiere principalmente la estructuración de programas a corto plazo y estrategias que vinculen el corto con el mediano plazo; además, requiere planear la infraestructura organizacional que soporte la planeación táctica y estratégica de los planes por diversificaciones y expansión.

### Lo fundamental al organizar

Una buena organización requiere planeación; algunas veces se emplea el término "planeación de organización" para describir esta actividad. Periódicamente deberá verificarse si la estructura de organización cubre las necesidades actuales y futuras.

Con demasiada frecuencia se permite que una estructura orgánica se amplíe o se reduzca sin ningún plan general. Se hacen cambios por mera comodidad o facilidad, sin preocuparse por el diseño y el equilibrio adecuados. Tal sería el caso de una oficina que, en el transcurso de los años, fuera aumentando escritorios, archiveros y empleados sin estudiar las necesidades de la oficina y su reorganización para que estuviera de acuerdo con el progreso general de la empresa. La falta de planeación de la labor organizadora puede traer por consecuencia lo siguiente:

1. Las funciones pierden su debida proporción; a algunas se les da más y a otras menos importancia de la que merecen.
2. Algunas funciones se descuidan por completo.
3. Cada unidad de la estructura orgánica se preocupa de sus propios problemas, haciendo caso omiso de las demás.
4. Personas con capacidad sobresaliente quedan confinadas a funciones insignificantes, y
5. Se fomenta el crecimiento exagerado de algunas partes de la estructura.

*La organización.* Es una entidad dinámica y nunca debe considerársele estática. El aumento y la disminución de las ventas, los cambios en los productos que se fabrican, la rotación de personal, las mejoras en las fábricas y los aumentos en los costos, son unas cuantas de las circunstancias que crean la necesidad de revisar y sugerir posibles cambios. Puede darse el caso de que la estructura de organización creada hoy, mañana ya no sirva, debido a sucesos futuros. Lo que es satisfactorio para una situación, puede no serlo para otra que se presente. A veces, los cambios en la estructura son inevitables; tienen que hacerse, porque demorarlos se traduce frecuentemente en mayores dificultades.

La organización debe ser dinámica; debe tomar en cuenta los cambios en la empresa.

### Beneficios de la organización

Probablemente lo más fundamental sea que, por medio de una buena organización, cada miembro de la estructura sepa qué actividades tiene que desempeñar; que sus labores sean bien definidas, para que pueda cumplirlas con toda eficiencia, y que se reduzcan al mínimo las confusiones e incomprensiones respecto a lo que cada quien tenga que hacer.

Una buena organización incluye la suficiente delegación de autoridad, en forma ordenada, a las personas indicadas.

Por último, la organización eficaz trae por resultado el mejor aprovechamiento del personal y elementos materiales disponibles.

### Cómo organizar

Como todo trabajo, el de organizar puede hacerse en forma ordenada, y para ese fin se sugieren los siguientes pasos:

1. *Conocer el objetivo.* Los esfuerzos de organización deben ir de acuerdo con el trabajo que se ha de ejecutar.
2. *Dividir el trabajo de operaciones parciales.* Por lo común, unas actividades se subordinan a otras, pero todas deben anotarse.
3. *Dividir las actividades en unidades prácticas.* Para hacer este agrupamiento puede emplearse la similitud entre ellas. Por ejemplo, ventas, investigación de mercado y todas las operaciones comerciales pueden agruparse en el rubro de "mercadotecnia", mientras que adquisiciones, máquinas, inspección y ensamblado final, pueden agruparse como manufactura o fabricación.
4. *Para cada actividad o grupo de actividades, definir con toda claridad las obligaciones e indicar quién deberá desempeñarlas.* Esto pone de manifiesto lo que debe esperarse del individuo que ejecuta la actividad o grupo de actividades, define el trabajo que ha de hacerse, permite que el organizador decida exactamente qué es lo que debe realizarse y da a los trabajadores una idea clara y concisa de lo que se espera de ellos.
5. *Asignar personal especializado.* Una vez determinadas las labores, establecida su importancia relativa y definidas las obligaciones, el paso siguiente es el de llenar esos puestos con personal capacitado.
6. *Delegar la autoridad necesaria al personal asignado.* Debe conferirse a cada empleado la autoridad necesaria para llevar a cabo el trabajo que se asigne. Asimismo, cada empleado debe conocer la actividad que va a desarrollar y sus relaciones con los demás de la empresa.

## Cómo reorganizar una empresa

El éxito en los negocios se logra ejecutando todas y cada una de las operaciones con eficacia y luchando por el mejoramiento. Esto sólo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planeación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia.

La experiencia demuestra que en la generalidad de las empresas la falla principal es el descuido de la administración para aplicar en su totalidad los principios de la organización, y esto sólo puede deberse a la indiferencia o falta de entendimiento o apreciación del valor de esos principios.

Los problemas y dificultades administrativas que requieren solución inmediata y el desarrollo mismo de las actividades, son algunas de las principales causas que originan la desatención de los problemas organizativos, sacrificándolos en función de la producción.

Los defectos de organización en la estructura de una empresa pueden ser la causa primordial de la deficiencia entre resultados productivos o improductivos de la empresa. Los defectos pueden deberse a una mala organización, falta de dirección y administración adecuada, funciones internas, mala comunicación, poca o ninguna cooperación, mala distribución del trabajo, etc.

Como consecuencia de las situaciones anteriores y en un momento determinado de la vida de una empresa, se hace indispensable, partiendo de sus objetivos, la realización de un estudio sobre sus funciones, estructura, niveles, jerarquías, sistemas, métodos, controles de producción, etc. a través del cual sea posible determinar los principales problemas de organización y poderles dar solución adecuada por medio de las técnicas de la administración científica.

## Síntomas que indican la necesidad de efectuar una reorganización de empresas

Puede haber dos casos que ameriten la aplicación de las técnicas de la organización:

1. La creación de una empresa que inicia sus operaciones.
2. La reorganización para una empresa que se encuentre en crecimiento; en este caso pueden haber diferentes motivos, entre los que destacan:
  - a) *Cuando la empresa cambia de jefes.* La integración de nuevas personas con nuevas ideas, quienes necesariamente a su vez hacen cambios, siguiendo impulsos psicológicos.
  - b) *Cuando existen transacciones.* Compra, fusión de empresas; ya sea que se cambien o no los objetivos a conseguir, habrá que reorganizar para coordinar las actividades fusionadas.
  - c) *Las nuevas ideas en el campo de la administración.* Mantener al día la organización de la empresa ya que con el tiempo puede hacerse inadecuada

por los cambios externos e internos que se efectúen a pesar de la flexibilidad que se le dé.

- d) *Factores de tipo económico.* Cambios en el campo de la industria en el que se desenvuelve la empresa; por ejemplo, una fuerte competencia pondría a pensar: ¿convendría mejorar una centralización de actividades que permita ganar tiempo en decisiones y ganar clientes? La necesidad de una reorganización generalmente se manifiesta en forma de deficiencias en la operación; lentitud en la toma de decisiones, mal cumplimiento del objetivo, etcétera.
- e) *Baja moral del personal.* El ausentismo, la demasiada rotación del personal pueden responder a una excesiva centralización de autoridad que no permite libertad de acción. El trabajo de los empleados llega a hacerse rutinario, lo que crea problemas psicológicos que redundan en descontento y falta de interés en el trabajo.
- f) *Tener un número elevado de subordinados.* Puede ser que no se les esté controlando debidamente, por no poder atender los jefes el número de personas bajo su responsabilidad.
- g) *Errores de planeación.* Exceso de inventarios que crean una sobreinversión de capital en la empresa, y que se inmovilice la mayor parte del capital en inventarios que pueden convertirse en obsoletos. También por una mala planeación de ventas que haga perder mercados y utilidades deseadas.
- h) *Falta de cumplimiento de los estándares establecidos.* Por ejemplo, si la empresa constantemente se estuviera saliendo del presupuesto o cuotas fijadas de antemano.
- i) *Roces entre diferentes departamentos o personas.* Significa que no se han delimitado con exactitud los campos de responsabilidad y autoridad de las funciones.
- j) *Falta de ideas nuevas.* Lo que significaría que se ha descuidado lo referente a la investigación en la empresa, y que puede llegar a estancarla.
- k) *Falta de uniformidad en los procedimientos.* Posiblemente habría que centralizar ciertos aspectos, ciertas políticas, para su conveniente uniformidad.
- l) *Falta de información.* Lentitud en las decisiones o errores graves al tomarlas.
- m) *Fallas en el control.* Por ejemplo, fugas de dinero, en almacenes, etcétera.
- n) *Fallas de tipo financiero.* Pérdidas en la empresa, falta de recursos en algún departamento, de recuperación oportuna de dinero en el departamento de cobranzas.

## Plan de organización y reorganización

### Introducción

El adecuado planteamiento de un plan de organización requiere la determinación de los problemas detectados en un estudio preliminar, el cual estará enfocado a separar los factores del o de los problemas de la empresa y no a descubrir soluciones.

El conocimiento rudimentario del molde de crecimiento de una empresa, ayuda al administradora comprender sus complejidades, aun cuando no se requiera una comprensión completa de la historia del negocio.

Siendo aceptado el plan de reorganización, por lo menos en forma general por los ejecutivos de la empresa, es necesario convencerlos del procedimiento a seguir, y para tal efecto se considera conveniente presentar una ayuda de trabajo de carácter general para trabajos de reorganización, la cual podrá ser aceptada y particularizada una vez que se disponga de datos suficientes sobre la organización.

### Objetivos

Entre los objetivos que se persiguen para desarrollar el plan de reorganización se encuentran:

- *Eficiencia.* El criterio de eficiencia requiere la consecución de los objetivos personales e individuales de quienes están conectados con la empresa. El propósito básico de este criterio es aumentar la eficacia en el desarrollo de las labores de la empresa y obtener un rendimiento adecuado de sus departamentos, para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

Para la consecución de los objetivos individuales y personales de todos los que están conectados con la empresa, es necesario prestar la debida atención a la estructura de la organización. Es decir, para cada caso particular y de acuerdo con el nivel de jerarquía que tengan las personas, podrán asumir cierta responsabilidad determinando el límite de autoridad, participación de formulación de políticas, el derecho a ser oído, y otras condiciones que contribuyen directamente a su satisfacción personal y a su eficacia individual.

- *Autoridad.* Establecimiento de los medios o conductos a través de los cuales se ejerza la autoridad sobre cada una de las autoridades de organización. Definición exacta de las líneas de autoridad para evitar duplicidad en la misma y que existan empleados que reporten a más de un supervisor o a ninguno, evitar la excesiva centralización de funciones tratando de que el número de niveles de autoridad se mantenga al mínimo y que la organización se estuture lo más sencillo posible, diferenciación de los distintos tipos de autoridad. El estudio de la

autoridad no debe concebirse separada de la responsabilidad, es decir, "la obligación de rendir cuentas por el cumplimiento de los deberes".

- *Coordinación.* Lograr una mayor coordinación tanto en las actividades internas de los departamentos, como entre la gerencia y los distintos niveles departamentales para promover la armonía y comprensión dentro de la empresa. Análisis del número de posiciones o puestos que pueda coordinar un ejecutivo.
- *Control.* Lograr un mayor control de las actividades que se desarrolle, mediante un análisis de la información, comparación de los resultados para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y aplicando las medidas correctivas midiendo y juzgando lo que se ha hecho. Uniformidad en las bases de comparación buscando la integridad de mando.
- *Funciones.* Determinación exacta de las funciones que se desarrolle dentro de la empresa, buscando lograr mejor asignación de las mismas para evitar duplicidad de actividades, cargas de trabajo desproporcionado que ocasionen cuellos de botella, tiempo ocioso y que existan funciones de las que nadie es responsable. Tratando de separar siempre que sea posible las funciones de línea de las de staff.
- *Comunicación más efectiva.* Tanto interna en las actividades departamentales como interdepartamentales, y las que deben existir entre la gerencia y los distintos departamentos. Canalizando adecuadamente el objeto de la comunicación para que otra persona sepa y entienda uno o ambos de los fines siguientes:
  1. Que ejecute su trabajo eficazmente.
  2. Que coopere con otros y obtenga por sí mismo la satisfacción de haber cumplido.
- *Especialización.* Tratar de determinar y establecer como entidades separadas, el menor número de funciones disímiles en que pueda ser dividido el trabajo, de acuerdo con la naturaleza y número de las funciones que se tengan asignadas. Tratando de que el trabajo de cada persona en la empresa, sea encaminado hasta donde sea posible a la ejecución de una función capital, considerando las capacidades y habilidades del personal existente y disponible para utilizarse al máximo.
- *Relaciones humanas.* Análisis general de los problemas humanos y causas que los originan.

### Procedimiento para la reorganización

Es conveniente dividir el procedimiento para llevar a cabo la reorganización, en etapas:

#### A. Investigación (situación actual)

Consiste en la obtención de una fotografía (digámoslo así) de cómo está operando la empresa.

- a) Recopilación de todo el material escrito con anterioridad a este estudio de la empresa.
  - b) Estudio de los niveles jerárquicos y de la distribución de autoridad de la empresa.
  - c) Estudio de las funciones generales de cada departamento.
  - d) Determinación de puestos tipo o clave en la organización.
  - e) Análisis de puestos (tipo o clave).
  - f) Lista de deberes y actividades.
  - g) Análisis de procesos.
  - h) Determinación y análisis de cargas de trabajo.
  - i) Determinación de controles establecidos.
  - j) Estudio general sobre procedimientos para la comunicación.
  - k) Estudio sobre formas utilizadas.
- B. Análisis y crítica de los datos recolectados en la etapa de investigación. Se determinará lo siguiente:
- a) Análisis y agrupación de funciones propuestas, secciones y departamentos.
  - b) Estudio de la delegación de autoridad.
  - c) Análisis de la distribución de actividades por departamentos, secciones y puestos.
  - d) Análisis de flujo de trabajo.
  - e) Análisis de la comunicación.
  - f) Análisis de controles actuales.
  - g) Análisis de proceso y cargas de trabajo.
  - h) Análisis y simplificación de formas.
- C. Proposición de la nueva organización o modificación a la anterior
- a) Definición de la nueva estructura de la empresa.
  - b) Fijación de políticas administrativas.
  - c) Definición de líneas de autoridad.
  - d) Asignación de funciones y actividades.
  - e) Determinación de controles.
  - f) Establecimiento de canales de comunicación.
  - g) Coordinación de funciones y actividades.
  - h) Sugerencias para mejorar las relaciones humanas.
  - i) Presentación de los nuevos procesos de operación y formas que se utilizarán.
  - j) Presentación del flujo de trabajo.
- D. Implantación de modificaciones

Todo el trabajo de los tres puntos anteriores, puede venirse abajo si no se cuenta con la colaboración de quien va a llevar a cabo el plan propuesto, por ello debe buscarse.

- a) Cambio de impresiones sobre la reorganización propuesta con los ejecutivos de la empresa.
- b) Explicación de los resultados y beneficios de la nueva organización y modificación de la actual.
- c) Adiestramiento del personal sobre particularidades o especialidades de nuevos sistemas, procesos y métodos.
- d) Explicación al personal sobre detalles del sistema.
- e) Convencimiento de ventajas sobre modificaciones para lograr su colaboración.

#### E. Vigilancia sobre las modificaciones

Si lo propuesto y aceptado no se lleva a la práctica de acuerdo con los lineamientos establecidos, será inútil lo realizado; deberá realizarse una vigilancia constante en un principio para solucionar dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes.

#### F. Técnicas y métodos a utilizar

1. Carta de organización.
2. Organización funcional.
3. Lista de deberes.
4. Lista de actividades.
5. Cuadro de distribución de actividades.
6. Análisis de puestos.
7. Valuación de puestos.
8. Diagramas de proceso.
9. Control, análisis y simplificación de formas.
10. Diagramas de flujo de trabajo.
11. Encuestas, cuestionarios y entrevistas.
12. Manuales de organización.
13. Instructivos.
14. Conferencias, mesas redondas y pláticas con empleados.
15. Investigaciones extensas.
16. Encuestas de salarios.

#### G. Conclusiones

1. Un trabajo de reorganización realizado por consultores ajenos a la empresa, le proporciona a ésta un conocimiento especializado, mayor experiencia y un punto de vista externo a sus problemas.
2. El estudio deberá realizarse cuando los miembros de la alta dirección de la empresa reconozcan o se les haga reconocer la existencia de esta necesidad, y por lo menos estén de acuerdo en forma general y estén intelectual y emocionalmente preparados para aceptar que las unidades subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.

3. El buen éxito del trabajo del consultor dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que le preste la administración superior y de la colaboración de los ejecutivos en general. La proposición que se hace de improviso y se trata de imponer a una administración reacia, generalmente acaba en el cajón.
4. El estudio presentado en general para este tipo de trabajos, deberá ser adaptado a la situación concreta una vez que se disponga de datos reales de la empresa a analizar.

### Métodología de análisis

El procedimiento de la organización anteriormente señalado, es sólo una guía de los pasos que habrán de seguirse para llevar a cabo cada una de las acciones que se identifican en cada fase (sistema actual - análisis - diseño); sin embargo, para tener una idea más clara de lo que habrá de hacerse, se exponen algunos ejemplos de lo que es el proceso del estudio y el diseño de un sistema, vista la organización como tal.

#### Definir la situación actual

Se necesita tener información y ésta puede obtenerse por diferentes medios:

- a) Recabar datos existentes en la empresa, como la escritura legal, para ver cuál es su constitución; los estados financieros; las gráficas de organización, procedimientos redactados; reglamento interno, etc.
- b) La conversación personal con los empleados, y confirmaciones por los jefes; es decir, entrevistas.
- c) Observar las operaciones físicamente y seguirlas hasta su fin para tener una opinión propia al respecto. Elaborar fluxograma.
- d) Utilizar cuestionarios que ahorran tiempo ya que se puede recopilar información y tabularla fácilmente.
- e) Métodos combinados de los ya señalados, puesto que en la práctica se requiere su combinación, puesto que todos tienen ventajas y desventajas.

#### Material proporcionado por la empresa

Si los datos que se obtienen no están actualizados o están fuera de la realidad, esa información no servirá y sólo será una información desvirtuada.

Los datos recabados existentes en la empresa deben ser sujetos a un intercambio de opinión, para evitar interpretar información que esté desvirtuada y cause problemas.

#### Procedimiento de entrevistas

Tienen la ventaja de permitir captar mejor la personalidad del entrevistado y evaluar mejor sus respuestas. El entrevistado tiene más confianza para decir las cosas verbalmente que por escrito; ayudan a explicar ciertas características de la organización (una actitud reservada y desconfiada puede ser el resultado de una centralización que no tiene razón de ser en determinada situación).

Una persona tiene mayor libertad de expresión cuando está siendo entrevistada, que cuando llena un cuestionario poco flexible, en el que a menudo no se quiere hacer críticas que queden impresas, por temor a lo que pueda ocurrir.

Las entrevistas eliminan malas interpretaciones, tanto del entrevistado como del entrevistador, acerca de algún problema. Se debe dejar libertad de actuar, pero procurando que no se salga del tema, para lo cual se requiere que las entrevistas estén planeadas de antemano. También puede ayudar una guía que exponga la manera como debe actuar el entrevistador y lo que se espera de los entrevistados.

Si bien la entrevista permite obtener muchos datos que permiten formarse un mejor criterio poniendo en marcha el "tercer oído" (no sólo oír lo que se está diciendo, sino lo que se quiere decir), también tiene la limitación del tiempo, ya que si se excede demasiado, tendrá un elevado costo para la empresa.

El análisis de la observación personal para la obtención de información, tiene más lógica en puestos de subordinados y en estudios de tiempos y movimientos.

Cuando el responsable del estudio de reorganización tenga un conocimiento de la actual forma de operar de la empresa, entrará a la fase de diagnóstico o de análisis, y posteriormente a la del desarrollo de alternativas de solución.

Dentro de la fase de diagnóstico habrá que ser cuidadoso en la definición de los problemas; cuando se ha definido bien el problema, se tiene 50% adelantado en su solución.

Cuando la empresa ha aceptado la proposición se procede a programar ampliamente qué debe hacerse, cómo se hará y con quién se va a hacer.

#### Analizar los objetivos de la empresa

Siendo la organización la estructuración por medio de la cual se obtiene la coordinación de las actividades de un grupo que persigue fines comunes, lo primero que se debe aclarar para hacer una buena organización, son dichos objetivos. A continuación se verá cómo se logra esto.

Por ejemplo: suponiendo que la empresa tuviera como *objetivos generales*:

- a) Actuar como buen ciudadano, ayudando al desarrollo social y económico de México. Mantener y conservar con miras a la superación la porción del mercado de consumidores provistos por la empresa.

Se recomienda, si la competencia es fuerte, la creación de departamentos de investigación de mercados y de publicidad; aumentar promociones; mejorar la capacitación de vendedores; mejorar la calidad de los productos; en fin, tratar de obtener la mejor satisfacción del cliente.

- b) Lograr que las ventas tengan carácter repetitivo y que estén determinadas siempre por la idea del servicio. Conservar clientes asiduos a la empresa y que siempre que necesiten un producto recurran a ella. Vender, más que productos, los servicios de garantía para satisfacción de un departamento de servicios al cliente.

Los ejemplos anteriores dan una idea de cómo identificar, analizar y generar alternativas de solución; en ese orden de ideas, el consultor o grupos internos de trabajo deben proseguir con este mismo esquema de análisis.

Es posible crear en la empresa un departamento de relaciones públicas y de impuestos para cumplir con las obligaciones, tanto de imagen como tributarias.

- a) Mantenerse a la vanguardia de las empresas de su ramo, facilitando a los consumidores productos útiles.

Tendría que conocerse la opinión de los clientes, saber sus necesidades, conocer la competencia de las empresas que producen artículos similares. Se podrá crear un departamento de investigación de mercado y otro, de ser necesario, de investigación y desarrollo (crecimiento en los procesos funcionales y numéricos).

- b) Hacer de la empresa un lugar de trabajo agradable y facilitar el desarrollo en todos los aspectos del personal de la empresa.

El factor humano dentro de la empresa es primordial, y de no tener ese elemento coordinado no se podrá tener éxito. Por excelentes que sean los sistemas implantados, si no se cuenta con un personal capacitado no dará resultado ese sistema.

### Objetivos particulares

Por ejemplo: los objetivos de un departamento de ventas repercutirían en la organización, como sigue:

*Cambios en la estructura orgánica.* Para lograr los niveles de eficiencia en el desarrollo de programas de organización o reorganización, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Definir en qué forma opera la empresa actualmente.
- Ver cuál sería la forma ideal para operar.
- Adaptar la situación ideal a las características de la empresa.

Como se ha visto anteriormente, habrá que diseñar la nueva estructura que soporte a los programas de eficiencia y productividad. Por lo anterior, se ha considerado como cierre de este capítulo presentar una metodología para la for-

mulación de cambios en la estructura orgánica; la guía técnica que se desarrolla en este apartado contiene toda la normatividad para formular propuestas para cambios organizacionales.

## Guía técnica para la elaboración de propuestas para cambios estructurales

### Objetivo

Proporcionar a las unidades administrativas que conforman un organismo social, la metodología y los lineamientos para que elaboren sus propuestas de cambios estructurales, con la información necesaria y congruente que facilite su análisis, dictamen y autorización.

### Políticas y normas para propuestas de cambios estructurales

Con el propósito de enmarcar los lineamientos dentro de los cuales deberá presentarse la propuesta para cambios estructurales, a continuación se enuncian las políticas y normas que deberán observarse en su planteamiento:

- Cualquier modificación a la estructura organizacional autorizada por el titular de la dependencia, requerirá el conocimiento y dictamen del órgano administrativo responsable de la organización.
- La propuesta deberá presentarse únicamente cuando la estructura actual no satisface las necesidades de la unidad administrativa en el cumplimiento de las atribuciones conferidas y/o el programa prioritario autorizado, o bien, por la adición de nuevas facultades por cambios en la base legal.
- La propuesta por cambios estructurales en las unidades administrativas deberá garantizar la consecución oportuna de los programas prioritarios de la institución, así como el logro de los objetivos institucionales.
- La propuesta de modificaciones a la organización deberá efectuarse por medio de la documentación que se formulará según los lineamientos establecidos en la presente guía.

## Contenido

Con el fin de que la unidad responsable de la normatividad administrativa cuente con suficientes elementos de análisis para dictaminar y aprobar las propuestas organizacionales, a continuación se presentan los requerimientos básicos de información:

1. Índice
2. Justificación de la propuesta
3. Propuesta del programa presupuesto
4. Organogramas de la estructura propuesta
  - Estructural
  - Funcional
  - Costo presupuestario por unidad y por partida
  - Integración de puestos y plazas
5. Cambios propuestos
  - Programa de trabajo
  - Recursos financieros (presupuesto)
  - Recursos humanos
6. Ventajas y desventajas de la propuesta

*Del índice.* En el índice se relacionarán los capítulos y subcapítulos que constituyan la estructura del documento.

*De la justificación de la propuesta.* Las propuestas de cambios estructurales deberán contener la justificación de la misma, en la cual se expondrán los fundamentos legales, programáticos y funcionales por los cuales se hace imprescindible la reorganización, fusión o desaparición de las áreas adscritas a la unidad administrativa. A continuación se enuncian los lineamientos que deberán ser observados para formular la justificación de la propuesta:

*De tipo legal.* Las justificaciones de tipo legal corresponden a los cambios estructurales originados por la adición, supresión o modificación de las disposiciones contenidas en las bases jurídico-administrativas.

- Se relacionan los títulos de los ordenamientos jurídico-administrativos, de los cuales se derivan las propuestas de cambios estructurales de la unidad administrativa.
- Los ordenamientos jurídico-administrativos deberán seguir un orden jerárquico descendente según se muestra:
  - Constitución
  - Leyes
  - Tratados
  - Convenios
  - Reglamentos

- Decretos
- Acuerdos
- Circulares

Dentro de cada una de estas agrupaciones deberá seguirse el orden cronológico en que fue expedida cada disposición.

*De tipo programático.* Este tipo de justificación corresponde a las adecuaciones del programa de la unidad administrativa, a fin de cumplir con las atribuciones que le han sido encomendadas.

- Deberá plantear la congruencia e interrelación en términos programáticos existentes entre la estructura y las atribuciones de la unidad administrativa.
- La organización propuesta de la unidad administrativa deberá garantizar la oportunidad y la adecuación en los servicios que otorgan, relacionados con sus atribuciones.

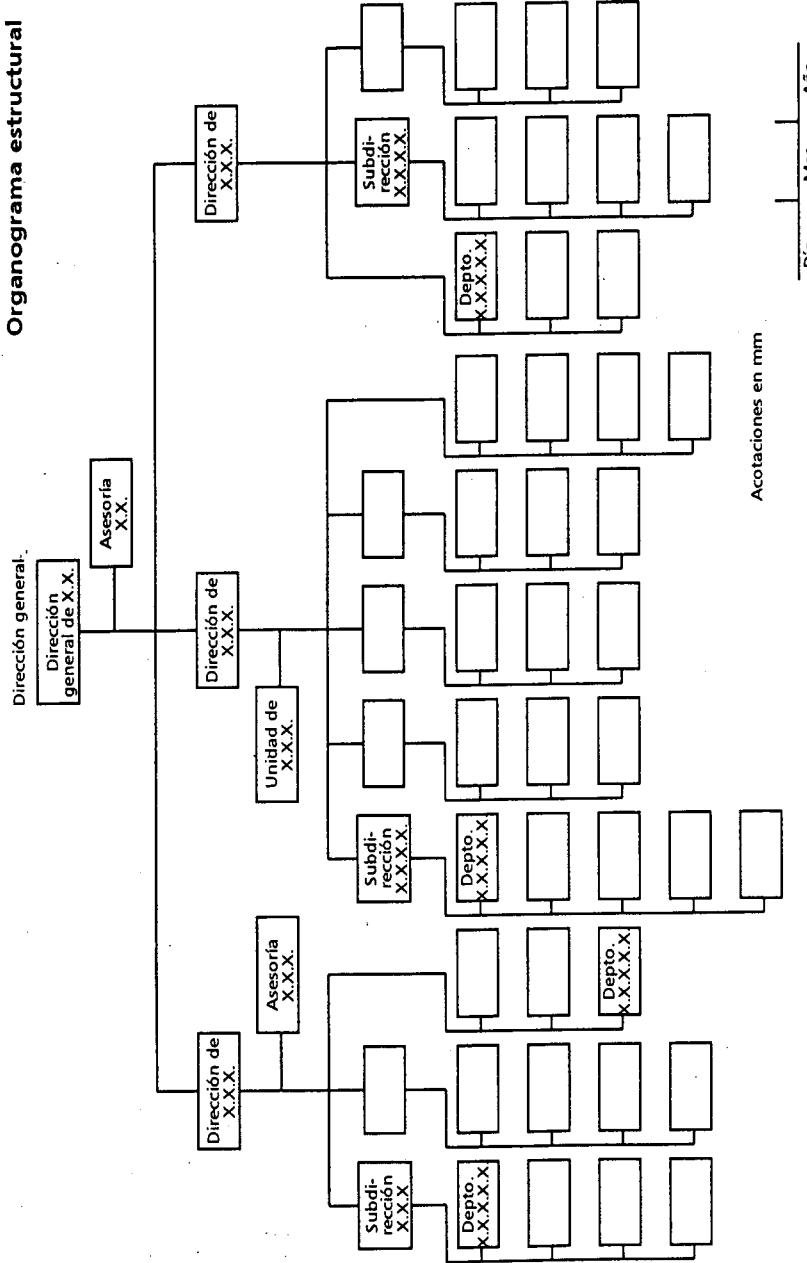
*De tipo funcional.* La justificación funcional corresponde a los cambios estructurales derivados de las modificaciones a las funciones asignadas a la unidad administrativa.

- Deberá plantear una mayor congruencia e interrelación en términos funcionales entre la estructura y las atribuciones de la unidad administrativa.
- Las funciones deberán derivarse de las atribuciones legales conferidas con el reglamento interior de la dependencia y otros ordenamientos jurídico-administrativos, y deberán circunscribir el marco general de actuación del personal.
- La organización propuesta de la unidad administrativa deberá garantizar la oportunidad y adecuación en los servicios que otorgan, relacionados con sus atribuciones.

*De la propuesta del programa presupuesto.* La propuesta de cambios estructurales que en cualquier medida afecten el programa-presupuesto autorizado de la unidad administrativa, deberá acompañarse con información complementaria a la propuesta del nuevo programa-presupuesto.

*De los organogramas de la estructura propuesta.* Con el propósito de que la unidad responsable de la normatividad administrativa cuente con suficientes elementos de juicio para emitir el dictamen respectivo a las propuestas para cambios estructurales de las unidades administrativas de la dependencia, y dado que los organogramas constituyen el instrumento administrativo para el análisis, conocimiento y diseño organizacional, en la medida que proporcionan una imagen formal de la organización, y que representan de manera esquemática los diversos mecanismos de integración de un organismo.

La propuesta para cambios estructurales deberá contener los siguientes puntos:



- Organograma estructural
  - Organograma funcional
  - Organograma de costo-presupuestario por unidad y por partida
  - Organograma de integración de puestos y plazas

## **Proceso de elaboración de los organogramas de la estructura propuesta**

Estructural

El organograma estructural representa gráficamente los órganos que integran la unidad administrativa, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia. (Véase el Organograma estructural de la página anterior.)

El organograma estructural deberá diseñarse de acuerdo con las especificaciones dimensionales señaladas en el ejemplo adjunto, observándose los lineamientos descritos a continuación.

Los organogramas que por necesidad dimensional sobrepasen el tamaño de 45 x 33 cm, podrán desglosarse de la siguiente manera, tomando como ejemplo el tercer nivel jerárquico de la Administración Pública.

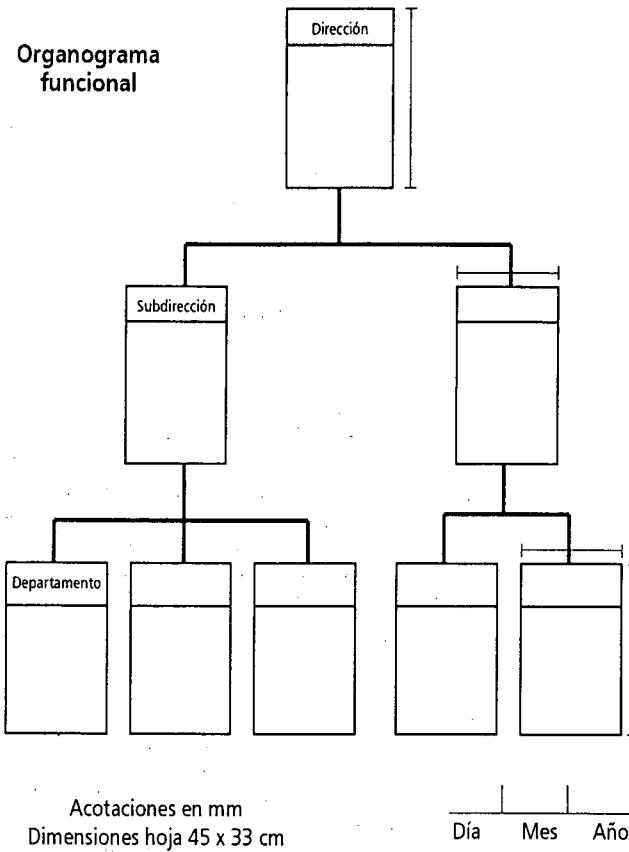
- Oficina del Subsecretario, Coordinador General u Oficialia Mayor y Áreas que les reportan directamente.
  - Una por cada dirección con sus respectivas unidades que le reportan directo.
  - Si no es suficiente con la opción anterior, uno por cada subdirección con sus respectivos departamentos.

Funcional

El organograma funcional es aquel que representa en el cuerpo de la gráfica las unidades y sus interrelaciones, así como las funciones principales que realizan los órganos representados, las cuales pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.

En seguida se enuncian los lineamientos que deberán observarse para la elaboración del organograma funcional:

- Se transcribirán las funciones de los órganos que integran a la unidad administrativa representada.
  - Las funciones deberán derivarse de las atribuciones legales conferidas en el reglamento interior de la institución u otras disposiciones jurídico-administrativas.
  - Las funciones deberán presentarse en forma de relación y jerarquizadas, y su descripción deberá ser concisa indicándose con un verbo en infinitivo.
  - Las funciones principales descritas para cada órgano deberán englobarse de tal manera que su número no sea excesivo.
  - El organograma funcional deberá diseñarse de acuerdo con las especificaciones, dimensiones señaladas en el ejemplo (siguiente figura).



#### Organograma de costo presupuestario por unidad y partida

Tienen por objeto la representación gráfica, dentro del marco de cada órgano administrativo, del costo presupuestario por unidad y por partida para la ejecución de las funciones asignadas. (Véase la figura anterior.)

A continuación se enuncian los lineamientos para su elaboración, tomando el ejemplo de la Administración Pública Federal:

- En el organograma de la Oficina del Subsecretario, Coordinador General y Oficial Mayor, deberán incluirse los secretarios particulares, secretarias, asesores y demás personal que se encuentre adscrito a sus unidades administrativas.

- La suma de los recursos financieros por partida presupuestaria, asignados a los órganos de la unidad administrativa representada, deberá corresponder al total de recursos presupuestados para dicha unidad.
- Se presentará un cuadro resumen en la parte superior derecha del organograma, donde se anotará el total de los recursos financieros de los órganos que conforman a la unidad administrativa representada.

El siguiente ejemplo muestra la forma en que deberán ser llenados los cuadros del organograma.

Departamento administrativo		Total 3 173 421
Partida	Nombre	Importe
1107	Sueldos	1 147 452
1220	Sobresueldos	229 490
1206	Compensación de servicios	322 226
1224	Comp. adicional por serv. esp.	142 176
2110	Material de oficina	7 948
2307	Muebles	17 352
3104	Alquileres	189 600
5208	Refacciones	9 000
1105	Honorarios	105 024
3528	Gastos de recaudación y admón. federal	311 689
1233	Gratificación de fin de año	691 464

El organograma de costo presupuestario por unidad y por partida deberá diseñarse de acuerdo con las especificaciones dimensionales señaladas en el ejemplo (siguiente figura).

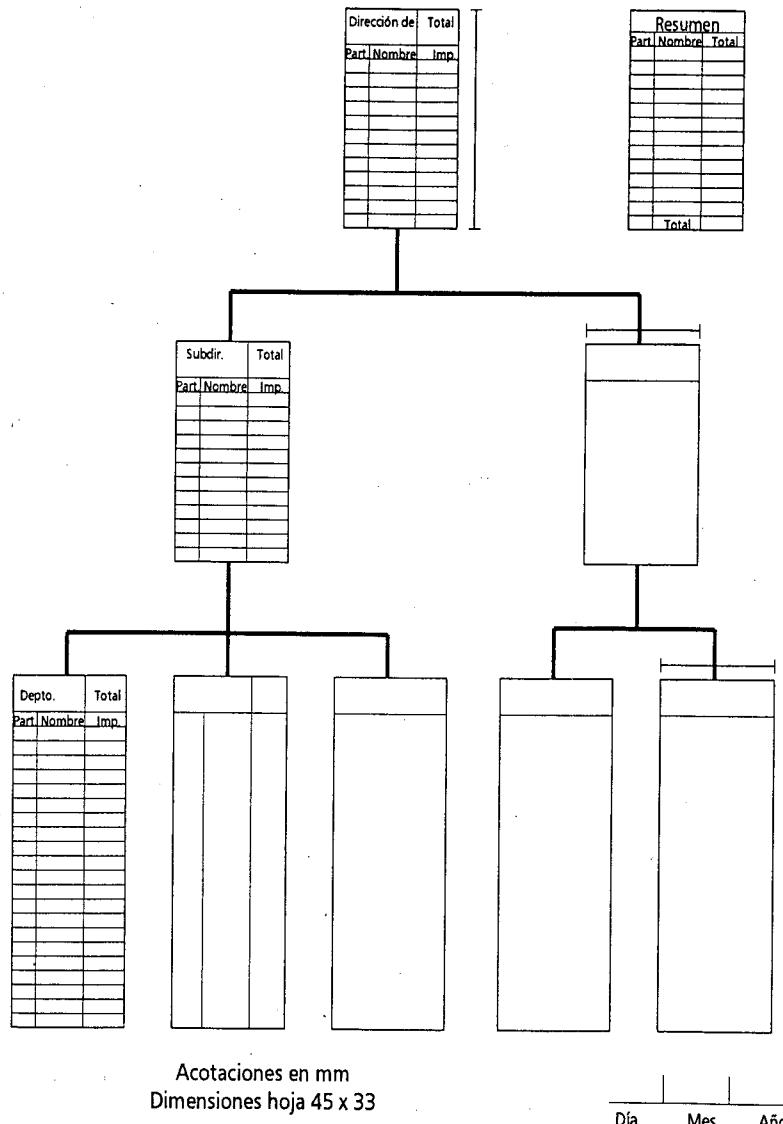
#### Organograma de integración de puestos y plazas

Representa, dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas presupuestales existentes y los recursos humanos contratados por otro tipo de partidas.

A continuación se enuncian los lineamientos para su elaboración.

- Plazas presupuestarias asignadas y el personal adscrito a cada órgano deberán ser agrupados en orden jerárquico descendente de acuerdo con los puestos tipo existentes.

### Organograma de costo presupuestario por unidad y por partida



- Los recursos humanos adscritos a la unidad administrativa incluirán todos los puestos contratados por:

\* Plaza Presupuestaria Partida 1101 - Sueldos  
 \* Honorarios Partida 1201 - Honorarios y comisiones  
 \* Personal eventual Partida 1201 - Salarios a personal eventual  
 \* Comisionado especial Partida 1204 - Compensaciones por serv. eventuales

El siguiente ejemplo muestra la forma como deberán ser llenados los cuadros del organograma.

Departamentos de control	PP		H	PE	CE	Total
	O	V				
Jefe de departamento	1					1
Subjefe	1					1
Jefe de oficina	2					2
Subjefe de oficina	1					1
Jefe de sección	2					2
Jefe de grupo	3					3
Inspector	40	2				42
Controlador	3		1			4
Secretaría	6	2		1		7
Mecanógrafa	10	2		1	1	13
Auxiliar administrativo	7		2	1	2	12
Auxiliar intendencia	2			5		7
Chofer	4			1		5
Totales	82	4	3	8	3	100

Claves: PP = Plazas presupuestarias

O = Ocupadas

V = Vacantes

H = Honorarios

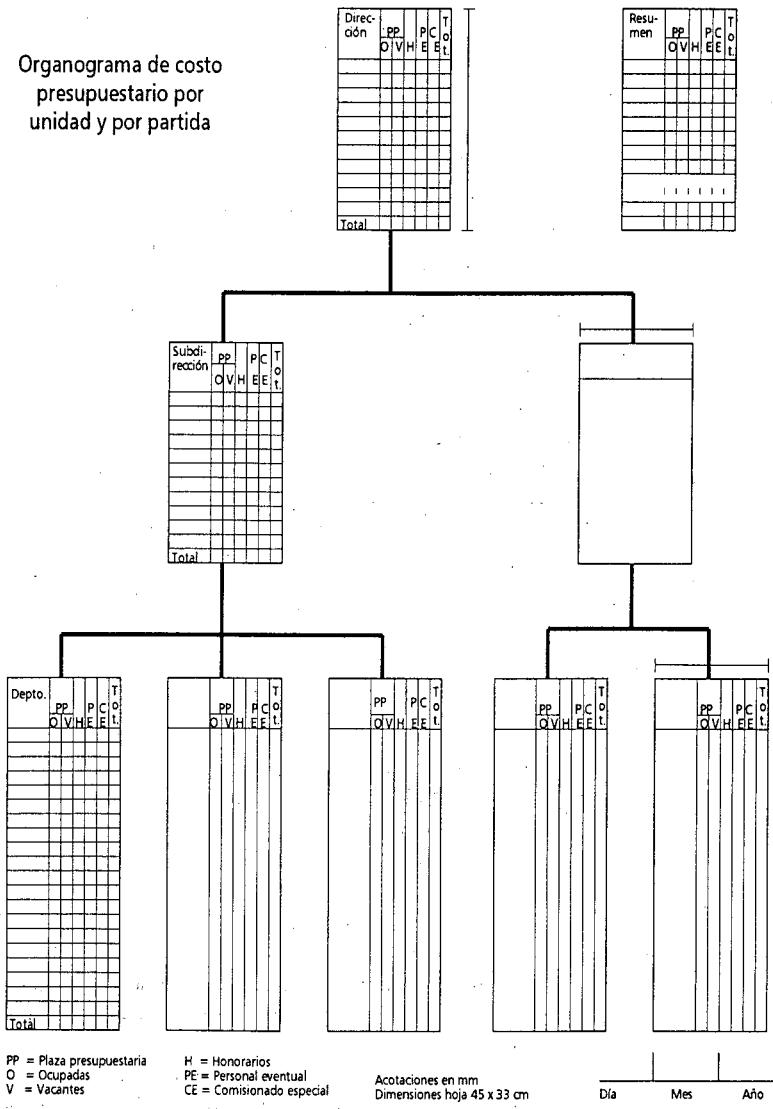
PE = Personal eventual

CE = Comisionado especial

- En los casos que las unidades administrativas cuenten con unidades de asesoría, los recursos asignados a estas unidades se incluirán dentro del órgano al que están adscritos.
- En el organograma de la Oficina del Subsecretario, Coordinador General u Oficial Mayor, deberán incluirse los secretarios particulares, secretarias, asesores y demás personal que se encuentre adscrito a sus unidades administrativas.

- El organograma de integración de puestos y plazas deberá diseñarse de acuerdo con las especificaciones dimensionales señaladas en el anexo adjunto (ver figura).

## Organograma de costo presupuestario por unidad y por partida



## **Proceso de elaboración de los cambios propuestos**

## Del programa de trabajo

- Cuadro comparativo del nuevo programa con el programa vigente.  
De acuerdo con las atribuciones contenidas en el reglamento interior de la institución a la unidad administrativa, y las funciones designadas para el logro de los objetivos establecidos, a fin de analizar las diferencias entre el programa autorizado y el programa propuesto, el área solicitante deberá presentar el cuadro comparativo del nuevo programa con el programa vigente, detallando únicamente las actividades sujetas a modificación según formato adjunto.

Cuadro comparativo de programas de trabajo					
Programa actual			Programa propuesto		
Objetivo:		Objetivo:			
Actividades	Metas		Actividades	Metas	
	Cant.	Producto		Cant.	Producto

## **Del presupuesto**

- Cuadro comparativo del presupuesto propuesto con el presupuesto vigente. Con el propósito de analizar las diferencias entre el presupuesto autorizado y el propuesto, se deberá elaborar un cuadro comparativo, detallando únicamente aquellos renglones sujetos a modificación y de acuerdo con la propuesta presupuestaria planteada.

De los recursos humanos

- Cuadro comparativo de personal propuesto, con la plantilla vigente.  
Con el fin de analizar las diferencias entre la propuesta de aumento o disminución de personal con la plantilla vigente, se deberá elaborar un cuadro comparativo, detallando la cantidad y los puestos sujetos a modificación de acuerdo con la propuesta planteada (cuadro siguiente).
  - Cuadro comparativo de nuevas necesidades de recursos materiales y los recursos vigentes.

Con el propósito de analizar las diferencias entre la propuesta de nuevos requerimientos con los recursos materiales vigentes, se elaborará un cuadro comparativo, detallando aquellos recursos sujetos a modificación.

Nota: en la columna tipo plaza anotar la letra que corresponda según se indica:  
B = base C = confianza H = honorarios PE = personal eventual  
C = comisionados especiales.

### De los servicios generales

- Cuadro comparativo de nuevas necesidades de servicios generales y los servicios vigentes.

Con el objeto de analizar las diferencias entre la propuesta de nuevas necesidades con los servicios generales actuales, se elaborará un cuadro comparativo, detallando aquellos servicios sujetos a modificación con base en la propuesta formulada.

### Proceso de elaboración

#### Ventajas y desventajas

Al efectuarse las propuestas de cambios estructurales se deberán presentar de manera enunciativa las ventajas y desventajas que representan dichas modificaciones propuestas.

Las ventajas y desventajas se habrán de plantear considerando la trascendencia institucional de las propuestas de modificación a la estructura, así como su impacto en las funciones sustantivas, es decir, sobre la producción de bienes y/o prestación de servicios para los cuales está facultada la unidad administrativa, debiéndose considerar los puntos que a continuación se enuncian, así como todos aquellos aspectos que se consideren de importancia dentro de las unidades administrativas y a nivel institucional:

- Considerar en qué medida se estimula la eficiencia del área para dar cumplimiento a las atribuciones que le han sido encomendadas.
- Examinar en qué medida se apoya el cumplimiento de los programas prioritarios de la institución.
- Estimar si la realización de los trámites en beneficio de producción de bienes y/o prestación de servicios se efectúa más ágilmente a favor de los usuarios.
- Evaluar en qué medida se apoya el cumplimiento de los objetivos, programas y metas sustantivas.
- Analizar si los recursos humanos, materiales y financieros se encuentran adecuadamente racionalizados.
- Determinar si existe un mejor control y supervisión de los procesos sustantivos.
- Considerar la trascendencia que tendrán los cambios, en el ámbito institucional.

# 9

## Organizaciones que trabajan por proyecto

Al hablar de las organizaciones sociales, se dijo que en éstas se distinguen dos fases o etapas principales: la primera era la estructuración, es decir, el orden en los elementos, colocación adecuada en el lugar que a cada uno corresponde. Esta estructura se pone gráficamente de manifiesto con el organigrama, del que se distinguieron tres clases: a) organigrama real, representación gráfica de la estructura de la empresa en un momento determinado; b) organigrama tipo modelo, al que se podría calificar de teórico, y c) organigrama ideal, que se confecciona realizando los reajustes necesarios en el organigrama tipo para acomodarlo a las peculiares necesidades de la empresa, a través de etapas sucesivas a medida que avance el proceso de restructuración de la empresa.

La segunda etapa representa la fase dinámica o funcionamiento de la empresa; a medida que este organismo crece, va adquiriéndose una complejidad de problemas organizativos y de dirección que requieren solución inmediata.

El constante crecimiento que experimentan las empresas debe estar sujeto a la planeación y organización de sus actividades. Deberán también establecerse estrategias de crecimiento o ajustar su planeación de acuerdo con los constantes cambios del ambiente en el que operan estas empresas.

Organizar da por resultado una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diferentes funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes, y el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.

Una buena organización requiere planeación. Periódicamente deberá verificarse si la estructura de organización cubre las necesidades actuales y futuras. Con demasiada frecuencia se permite que una estructura orgánica se amplíe o se reduzca sin ningún plan general.

La organización es algo más que un asunto de estructura de una empresa; implica como elementos básicos los actos físicos de producción y manejo, o los actos intelectuales de dirección y administración, y su meta principal es asegurar la agrupación efectiva de estos elementos o actos, así como los de los seres humanos que los llevan a cabo.

La construcción de una organización ideal debe considerar lo mejor que se han escrito sobre la materia, y que sea adaptable a las necesidades de la empresa.

Los cambios en la estructura hacen necesario modificar el sistema de organización existente, ya que en un momento determinado de su expansión necesitan de la realización de planes y proyectos especiales para lograr las metas que se hayan fijado, y así pueden fijarse una "administración por excepción", "administración por áreas de responsabilidad", "administración por objetivos", "administración por proyectos", etcétera.

Todos estos sistemas de administración requieren una estructura especial, según los enfoques particulares de cada una de ellas. Así, por ejemplo, los trabajos que se desarrollan en determinado tipo de organización requerirán de un conjunto de información detallada de todas las actividades a desarrollar, para el logro de objetivos previstos. Cada una de ellas será importante en mayor o menor grado, y el cuidado de todas ellas es un problema de coordinación.

A los funcionarios les interesa conocer sólo aquellas desviaciones que afectan la buena marcha de los trabajos en el momento oportuno, para canalizar los asuntos a la atención del funcionario indicado; todo esto es *administración por excepción*.

Comprendido lo anterior, se puede ahora explicar el funcionamiento de las organizaciones que trabajan por proyecto o *administración de proyectos*.

El sistema de administración de proyecto es un conjunto de procesos y técnicas ideadas para la planeación y control de proyectos, desde su inicio hasta su terminación. El proceso empieza cuando los objetivos son identificados en la fase de planeación y continúan a través de la fase de control hasta que se declara que los objetivos han sido alcanzados.

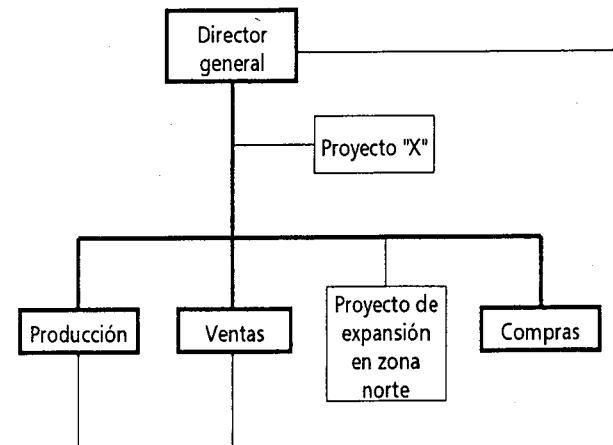
### Concepto de proyecto

Un proyecto es la representación esquemática (gráfica) y textual de un plan a corto plazo, que ya ha sido estructurado en un programa de técnicas matemáticas, gráficas o electrónicas.

R.L. Martino nos dice que *proyecto* es el conjunto de actividades interdependientes e interrelacionadas que utilizan recursos, que están sujetas a condiciones

internas y externas, y que se necesitan desarrollar para alcanzar un objetivo.

Las organizaciones que trabajan por proyectos se definen como aquellas empresas que en un momento determinado de su expansión, según los enfoques particulares de la misma (Howell y Ansoff), necesitan la realización de un proyecto, generalmente en planeación estratégica, para cuyo desarrollo es necesario crear un departamento que existirá dentro de la estructura formal de la empresa mientras dure la planeación, elaboración y control del propio proyecto. Este departamento siempre será staff. Puede estar funcionando como staff directo de la planeación o bien a nivel de gerencia departamental.



### Criterios utilizables para determinar la estructura de una de estas organizaciones

El agrupamiento de funciones dentro de un organismo social puede deberse a una amplia variedad de circunstancias. Las organizaciones usualmente seleccionan uno entre varios enfoques para realizar la departamentalización o división del trabajo. La selección final depende del tipo de actividades desarrolladas, de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización. Los métodos más comúnmente aceptados del agrupamiento de trabajo en departamentos son los siguientes:

*Departamentalización o división funcional.* En este tipo de agrupamientos se coloca cada actividad particular en un departamento específico.

*Departamentalización territorial o geográfica.* Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas.

*Departamentalización por producto.* Se organiza la departamentalización en función de determinados productos o líneas de productos.

Cada uno de los enfoques anteriores nos da un ejemplo de cómo el proceso de especialización se lleva a efecto en el nivel operativo.

Existe un nuevo enfoque para agrupar las funciones de un organismo de acuerdo con el tipo de actividad que desarrolle. La departamentalización o división por proyectos, requiere agrupar las funciones en departamentos específicos para esta área: obliga a una integración de requerimientos internos y externos para proporcionar datos objetivos y concretos. Las necesidades de información del nivel de alta dirección pueden condensarse en los siguientes puntos básicos:

- Compromisos adquiridos.
- Actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos.
- Magnitud de los trabajos a realizar.
- Volúmenes a manejar.
- Fechas de terminación de los trabajos por etapas significativas.
- Fechas de obtención de resultados.
- Responsables de las distintas áreas involucradas.
- Recursos necesarios —materiales y humanos— que deben proveerse.
- Uso que se les dará a los resultados.
- Consecuencia del incumplimiento de los compromisos.

La planeación de estructurar un organismo que trabaje por proyectos deberá basarse en las anteriores consideraciones. La planeación de los proyectos será el proceso de convertir las ideas generales y la información acerca de los trabajos a realizar, en una estructura ordenada de procedimientos a alcanzar.

## Organización de proyectos

Representa un refinamiento de técnicas avanzadas de planeación y control. También está de acuerdo con las más recientes teorías sobre la toma de decisiones, conocimiento de las ciencias de la conducta, y con técnicas administrativas que incluyen todo el ámbito de operaciones en vez de segmentos funcionales convencionales. La división por proyecto ha ganado terreno en muchos proyectos de investigación-producción, de los cuales un ejemplo notable son los de proyectiles

y similares. Se construye la unidad orgánica para una serie completa de eventos, se obtiene el mejor experto disponible y se proporcionan los recursos físicos para una nueva comisión.

Por medio de la división por departamentos por cuadrillas de trabajo, se cree que es posible la mejor utilización del personal. Al personal con talento no se le debe tener en reserva o asignar trabajos inadecuados. Las actividades no esenciales se eliminan periódicamente de la estructura de la organización. Cada miembro queda preocupado por el objetivo y se interesa en alcanzar los resultados deseados. Entiende el objetivo de su trabajo y su importancia, y también ve la forma en que contribuye a los objetivos generales del grupo al que pertenece. Por lo general no sólo se le permite sino que se espera que ejecute más de un tipo de trabajo limitado. Sin embargo, todavía no se emplea mucho la división por fuerza de trabajo. Tiene ciertas desventajas, tales como la sensación de frustración de sus miembros, que se sienten con inseguridad y se quejan de una organización inestable. También puede presentar serios problemas, como quién determina la cantidad de compensación, las posibilidades de promoción y las carreras futuras.

## Administración por proyectos

La necesidad de estudiar la estructura de organización para ejecutar un proyecto como un aspecto importante para lograr que éste alcance su objetivo dentro de los marcos de tiempo, calidad y costo que se le asignaron, es más bien reciente. El estudio de este campo ha surgido como una respuesta a los innumerables fracasos en la ejecución de proyectos, los cuales, si bien lograron entregar el producto esperado, lo hicieron en tiempos y con costos mucho mayores que los que originalmente se previeron, haciendo que el estudio costo-beneficio que los justificó, se distorsionara al punto de hacer dudoso si el resultado merecía el esfuerzo empleado.

Los problemas de organización para proyectos se complican cuando en la ejecución de ellos es necesaria la participación de más de una unidad funcional de alto nivel (departamento, división), y en la coordinación de la intervención de cada una hay un jefe superior para el cual el proyecto es sólo una parte pequeña de sus obligaciones.

El grado de complicación es aún mayor cuando se trata de proyectos en que deben intervenir dos o más instituciones en su ejecución. Un ejemplo de ellos son los proyectos de desarrollo regional, donde es frecuente encontrar colonización agrícola, mercadeo de los productos, construcción de caminos, de viviendas, de unidades educacionales, de salud, etc.

Así, se plantean las condiciones para que cada jefe de unidad funcional se sienta "dueño" de la parte del proyecto que se la ha asignado ejecutar y lo realice, tomando las decisiones operativas y correctivas, teniendo en cuenta sólo lo que

afecta a la parte a su cargo, y no siempre el objetivo final del proyecto, que puede tener implicaciones que afecten también a la otra (u otras) unidad(es) funcional(es) que tiene(n) a su cargo otra(s) parte(s) del proyecto.

### Necesidad de una organización específica por cada proyecto

De acuerdo con los conceptos expresados sobre organización y sobre las características de los proyectos, se deduce que cada proyecto, por tener un objetivo específico y único, requiere una organización también específica para ejecutarlo. Las organizaciones para proyectos deben tener ciertas características básicas como las siguientes:

*Ser temporal o de duración finita.* En efecto, si la organización es para cumplir un objetivo que está acotado en el tiempo, la duración de ella también es finita, puesto que sólo tiene razón de ser mientras se ejecuta el proyecto.

*Centrada en el objetivo.* Al no existir labores de rutina, debe proveer los medios para una coordinación muy estrecha entre las distintas actividades, coordinación que se debe ejercer con miras al resultado final que se persigue.

*Flexible.* Se ha visto que la ejecución de un proyecto se logra mediante la realización de un gran número de actividades diferentes, cuya duración es una fracción de la duración del proyecto. Esto implica que los recursos necesarios son variables a lo largo de su desarrollo y por lo tanto la organización debe adaptarse a esa condición, permitiendo el ingreso y salida de ella del personal y demás recursos, a medida que son requeridos o hayan terminado su misión. La condición de flexibilidad es tal que la organización que está operando en distintas etapas del desarrollo del proyecto pueden ser muy diferentes.

*Permitir la toma de decisiones rápidas.* Como las actividades del proyecto son de alto costo unitario, lo que depende en gran medida de la rapidez y oportunidad con que son ejecutadas, ello conduce a la necesidad de que las decisiones operativas correctivas se tomen con la mayor celeridad posible.

Para cumplir la toma de decisiones rápidas, ésta debe radicarse en el nivel más bajo compatible con su importancia, lo que implica remplazar el conducto regular jefe-subordinado, por la relación directa entre los miembros del equipo de acuerdo con los requerimientos de las actividades que cada uno tiene asignadas.

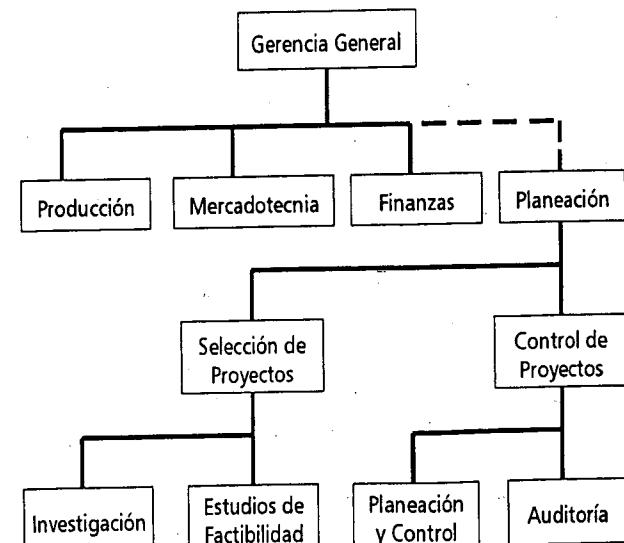
Lo anterior no debe entenderse como un desconocimiento del principio de autoridad que es esencial a toda acción de un conjunto de personas; lo que se quiere expresar es que debe haber una delegación planificada de la autoridad y flexibilidad para acciones específicas, basada en las necesidades de coordinación entre determinadas actividades.

En este sentido vale recordar que la naturaleza de las actividades de un proyecto requiere de responsables de buen nivel profesional, lo que hace superfluo y más aún inconveniente, una supervisión de detalle al estilo tradicional.

### Considerar y estructurar la participación en el proyecto de entidades ajenas a la ejecutora

Un proyecto (como también las actividades organizacionales de otro tipo) requiere la participación de una variedad de entidades externas de distintas naturaleza: por un lado están las proveedoras de insumos (proveedores de materiales y equipos, contratistas, consultores, agencias financieras, etc.); por otra, las fiscalizadoras de cuyos juicios pueda depender la buena marcha del proyecto (contraloría, auditores externos), y en algunos casos entidades del ambiente del proyecto que recibirán sus beneficios (clientes, usuarios, entidades políticas, económicas, sociales).

En la medida que cada una de estas entidades ajenas a la ejecutora tenga la posibilidad de influir en la marcha o resultado del proyecto, la organización que lo ejecuta debe proveer la forma de llevar las relaciones con ellos para asegurar que sus agentes lleguen en forma adecuada y oportuna para satisfacer las necesidades del proyecto.



1. El tipo de planeación al que corresponda el proyecto (PCP o PIP).
2. El tipo de actividad de la empresa (industrial, comercial o de servicio).
3. El costo de integración del departamento administrador del proyecto en relación con la capacidad económica de la empresa.
4. Los beneficios de tipo funcional (división del trabajo, reducción de costos en otros departamentos) para la empresa.
5. Disponibilidad inmediata de personal especialista ya capacitado.

La estructura para soportar cualquier sistema de organización por proyectos depende de las necesidades de información que debiera satisfacer el sistema a implantar, y de acuerdo con:

- Los elementos disponibles.
- La magnitud de las actividades a controlar.
- La diversidad de actividades.
- El grado de especialización de las áreas restantes de la empresa.
- La posibilidad de usar equipos electrónicos.

En la planeación del proyecto se utilizan técnicas modernas como lo son la PERT y el método del camino crítico (CPM), con las cuales los proyectos se identifican, evalúan y colocan en prioridades antes de ser desarrollados. Durante esta fase son evaluadas las flexibilidades del proyecto en términos del costo operacional y de desarrollo para beneficios posteriores.

En la planeación y control de proyectos son herramientas importantes: la teoría de redes en el planteamiento y determinación de las secuencias cronológicas entre actividades, y el paquete de utilidad Project Management System (PMS) para proporcionar las fechas de realización de las actividades, el control de terminación de las mismas y la actualización del proyecto en los casos de desviación.

## Modelos de organización para proyectos

### Estructura funcional tradicional

En este modelo no se centra la atención en las consideraciones expresadas antes. Simplemente divide el proyecto en actividades afines con las unidades funcionales permanentes de la entidad ejecutora y asigna a cada una de éstas la ejecución de las tareas del proyecto, entregándole la administración de la parte del presupuesto correspondiente.

Frecuentemente esta forma de proceder va acompañada de una programación muy global, fruto de un análisis previo del contenido y requerimientos del proyecto, muy general, que no se detiene a profundizar en detalle la forma de llevar a efecto la ejecución.

La experiencia repetida en todo tipo de instituciones públicas y privadas, es que esta forma de organización no logra coordinar las actividades del proyecto porque las responsabilidades por su logro se dividen entre los jefes de las unidades funcionales y no hay quien se preocupe de centrar la acción con el objetivo del proyecto y tomar las decisiones operativas y correctivas que sean necesarias con una visión de conjunto que permita evaluar el efecto de cada una de ellas, no sólo en los procesos parciales, sino en el objetivo final.

### Estructura funcional con coordinador

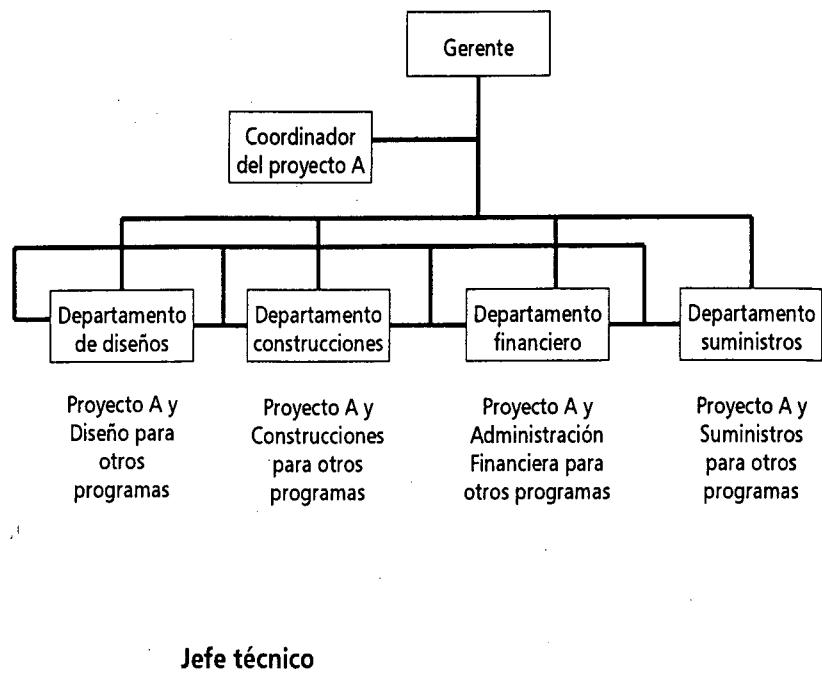
Esta es la forma en que primero se reaccionó ante el fracaso de la estructura funcional tradicional para la ejecución de proyectos. En efecto, al advertirse la necesidad que alguien centralizara la información teniendo en cuenta el objetivo, de modo que se pudieran coordinar la acción de las actividades del proyecto, se creó el cargo de coordinador para cumplir estos propósitos.

El coordinador normalmente ocupa una posición asesora del jefe común de las unidades funcionales permanentes que ejecutan las actividades del proyecto. Su misión es analizar los resultados que se van alcanzando y proponer al jefe común o a los jefes de unidades funcionales las decisiones operativas y correctivas que se deben tomar. Sin embargo, el coordinador no está dotado de autoridad para tomar por sí mismo las decisiones que sean necesarias y por lo tanto sus posibilidades de acción están condicionadas por el grado de atención que esos jefes de línea otorguen a sus recomendaciones.

Al faltarle autoridad para decidir, el coordinador no puede asumir la responsabilidad de los resultados y así el proyecto se ejecuta sin un responsable directo, ya que si bien esa responsabilidad recae teóricamente en el jefe común superior, sobre éste pasan simultáneamente las responsabilidades de otros programas organizacionales que diluyen su atención al proyecto.

En cuanto al manejo presupuestario, éste se parcializa y se asigna a cada jefe de unidad funcional por la parte que va a ejecutar su unidad, de igual forma que en el modelo anterior.

Por estas razones es que la experiencia práctica muestra que la solución del coordinador tampoco ha proporcionado los beneficios que de ella se esperaron. El cuadro de organización correspondiente a este modelo es el siguiente:



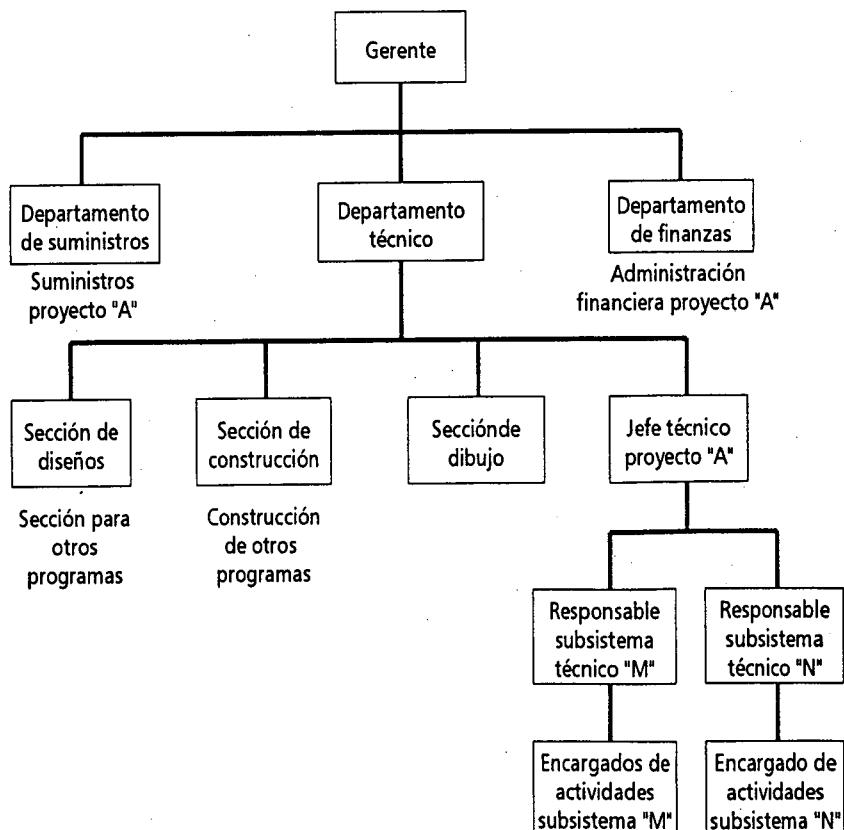
Esta forma de organización se aplica en casos en que la parte sustantiva del proyecto le corresponde ejecutarla a una unidad mayor permanente (división o departamento), y el jefe de esta unidad delega en uno de sus subalternos la jefatura del proyecto. El personal que forma el equipo técnico se agrupa de modo conveniente bajo la dirección del jefe designado, de tal manera que no sale de la unidad mayor, pero sí puede salir temporalmente de sus unidades menores para ejecutar las actividades correspondientes del proyecto. Esta forma de proceder centraliza la parte técnica en un jefe que tiene por misión el objetivo del proyecto y a él le corresponde administrar el presupuesto.

En cuanto a las actividades de apoyo financieras, suministros, legales, etc., habitualmente se dejan a las unidades funcionales correspondientes y sólo rara vez se da al jefe técnico la autoridad para ordenar directamente los trabajos que necesita de esas unidades; lo usual es que ese tipo de relaciones deba realizarlas a través del conducto regular.

El modelo de organización con un jefe técnico representa una posibilidad de avance importante con respecto a los dos modelos anteriores, en particular si logra organizar el equipo por subsistemas y mantener la dirección de él con independencia de los jefes de las unidades menores que los prestaron.

Sin embargo, el punto débil de este modelo de organización es la coordinación con las unidades de apoyo sobre las cuales el jefe técnico no tiene autoridad. (Véase el modelo de organización de "jefe técnico".) Estos problemas de coordinación pueden llegar a ser relevantes para el cumplimiento de la programación del proyecto y disminuir el sentido de responsabilidad global del jefe técnico, al comprobar que no puede resolver por sí mismo y que debe esperar opiniones, decisiones y acciones de otras autoridades para que resuelvan problemas que son del proyecto.

#### Modelo de organización de "jefe técnico"



## Gerente del proyecto

Aunque en la administración del sector público no es usual llamar así al jefe del proyecto, el nombre de gerente refleja bien el concepto que interesa fijar.

El gerente del proyecto es alguien que recibe la responsabilidad de realizar la ejecución y para ello se le dota de la autoridad necesaria sobre todos sus aspectos: técnicos, administrativos y financieros.

La función de gerente del proyecto es clara y exclusivamente orientada al objetivo de éste y requiere el soporte de una estructura organizacional especial, distinta de la organización permanente de la entidad ejecutora.

La organización de soporte de un gerente de proyecto puede ser de dos tipos: a) exclusiva para el proyecto, b) organización matricial.

### Organización exclusiva para el proyecto

Es una estructura no sólo distinta, sino completamente separada de las demás unidades de la entidad ejecutora, que debe proveer por sí misma la realización de todas las actividades necesarias, desde las técnicas o sustantivas hasta las de apoyo logístico, administrativas, financieras, legales, etcétera.

El gerente del proyecto recibe la misión de alcanzar su objetivo, para lo cual se le entregan los recursos financieros establecidos en un presupuesto y se le fija un tiempo para la ejecución. La provisión del personal puede hacerla con funcionarios de la entidad ejecutora o contratarlos fuera de ella. Los funcionarios de la entidad ejecutora que pasan a la organización del proyecto, dejan de pertenecer a sus antiguas unidades y no es condición necesaria que al terminar su labor en el proyecto vuelvan a sus unidades de origen.

Los recursos materiales o de equipo que se necesitan para la ejecución, así como los servicios que convenga contratar, se adquieren con los recursos financieros asignados. Si algunos de esos materiales, equipos o servicios pudieran ser proporcionados por unidades de la entidad ejecutora, la organización del proyecto puede obtenerlos de ellas mediante un trato de cliente o proveedor, esto es, fijando las condiciones, plazos y costos correspondientes.

La organización exclusiva para el proyecto es como una empresa en sí, aunque de duración limitada al período de ejecución del proyecto. Este tipo de organización resulta muy apropiado cuando el proyecto es de naturaleza muy diferente a las actividades normales de la entidad ejecutora y no hay a la vista la ejecución de otro proyecto similar que aconseje aprovechar en él la experiencia del grupo del proyecto. Tal puede ser el caso de la construcción de un hospital para un servicio de salud, de un edificio para oficinas de una entidad de servicios o de una central hidroeléctrica para dar energía a una planta de bombas de agua.

Sin embargo, una organización exclusiva para proyectos puede resultar onerosa por el bajo aprovechamiento que pudieran tener algunos de sus grupos de

apoyo. También puede hacerse difícil la contratación de especialistas por períodos cortos ya que, como se ha visto, la duración de las actividades es breve con respecto a la duración del proyecto, y algunas pueden requerir habilidades específicas que no es posible ocupar en varias actividades que den continuidad a la participación de esos especialistas.

### Organización matricial

Este tipo de organización, aunque distinta de la estructura organizacional permanente de la entidad ejecutora, le está íntimamente relacionada. En la organización matricial el equipo humano para realizar el proyecto se obtiene de las unidades funcionales permanentes de la entidad ejecutora; permanecen en el proyecto sólo el tiempo en que la especialidad de cada uno es necesaria para cumplir determinadas actividades y luego vuelven a su unidad de origen. Esta característica permite dar una continuidad de trabajo al personal, más allá de la duración de un proyecto determinado, y aprovechar su experiencia para la entidad, ya sea en otros proyectos o en otras funciones de ella.

Este traspaso de personal entre el proyecto y las unidades funcionales o con otros proyectos permite que se puedan emplear también algunos especialistas por tiempo parcial, mientras ocupan el resto de su tiempo en actividades distintas del proyecto. Esto se aplicaría al propio gerente del proyecto y es así frecuente encontrar que se asigne a una misma persona la gerencia de dos o más proyectos de complejidad pequeña o mediana, lo que permite usar su experiencia en forma más eficiente.

Por lo anterior, se puede deducir que la organización matricial es una herramienta que da una gran flexibilidad en el uso de recursos humanos calificados y escasos en las situaciones en que es posible adoptarla.

La organización matricial para proyectos es adecuada cuando éstos son de una naturaleza afín con otras actividades de la entidad ejecutora, de modo que los especialistas que necesita el proyecto tengan también campo de acción en esas otras actividades, o cuando se trata de una entidad que está realizando proyectos similares como actividad normal y los especialistas pueden utilizarse en varios de ellos.

Respecto de la forma de estructura de este tipo de organización, hay distintas alternativas que oscilan entre dos modelos que Pier Jonason llama el estilo americano y el estilo sueco.<sup>1</sup> A continuación se explican las características de los dos.

#### Estilo americano

De acuerdo con las definiciones dadas por Booz, Allen y Hamilton,<sup>2</sup> el estilo americano se caracteriza porque el gerente del proyecto determina "qué" es lo

<sup>1</sup> Pier, Jonason. *Administración por proyectos estilo sueco*. Harvard Business Review.

<sup>2</sup> Booz, Allen y Hamilton. Project Manager's Handbook, 1967

que hay que hacer y "cuándo", en tanto que es el jefe de unidad permanente el que decide "cómo" y "quién" ha de hacerlo.

Las relaciones del gerente del proyecto con los jefes de unidades permanentes tiene un carácter cliente-proveedor, ya que reciben del gerente del proyecto una solicitud (u orden) de lo que hay que hacer y la oportunidad en que se necesita el producto terminado, pero es el jefe de unidad permanente quien dirige el trabajo para realizarlo.

Esta forma de proceder lo asemeja al caso del coordinador, pero con la diferencia que el gerente maneja el presupuesto y tiene la autoridad delegada del más alto jefe común para encargar los trabajos.

Este modelo de organización facilita las negociaciones iniciales entre el gerente del proyecto y los jefes de unidades en cuanto que éstos retienen una parte importante de injerencia en el proyecto y el mando sobre su personal. Sin embargo, el hecho de que la autoridad para dirigir las actividades del proyecto se transfiera a los jefes de unidades, cuya labor no es exclusiva para el proyecto, hace que surjan con frecuencia problemas de prioridad al interior de las unidades permanentes, que pueden afectar la obtención de los resultados en el tiempo previsto.

El gerente del proyecto no siempre tiene la autoridad suficiente para imponer las decisiones correctivas que se necesitan, lo que conduce a conflictos de autoridad que perjudican el logro del objetivo.

#### Estilo sueco

En el modelo de organización por proyectos empleado en Suecia, el gerente del proyecto es el único responsable de la obtención del objetivo, y tiene la autoridad sobre todo el personal del proyecto.

En este tipo de organización matricial, el gerente del proyecto determina, de acuerdo con la programación para ejecutarlo, el tipo y característica del personal que va a necesitar, así como la oportunidad y la duración de las actividades que cada uno debe cumplir. Con estos antecedentes informa a los jefes de unidades permanentes de sus requerimientos y negocia con ellos que le cedan el personal que necesita.

Para que las negociaciones del gerente con los jefes de unidades tengan el éxito esperado, es necesario que su dependencia sea directa del mismo jefe común de las unidades funcionales que le prestarán apoyo, y que este jefe común explique a los jefes de unidades la importancia y prioridad que tiene el proyecto para la entidad, y que también dé al gerente del proyecto un sólido respaldo para que pueda ejercer la autoridad que le delega a fin de obtener en forma oportuna los recursos que necesita.

El modelo sueco resuelve los problemas de unidad de dirección centrada con el objetivo y es por ello que se le considera la mejor alternativa de organización, cuando es posible aplicarla.

## Láminas auxiliares

### Lámina 1

#### Criterios para determinar la estructura de una organización

##### Departamentalización o división del trabajo

- Funcional
- Territorial
- Por producto
- Por procesos

Departamentalización o división por proyectos agrupamiento de funciones en departamentos específicos para esta área, que obligan a una integración de requerimientos internos y externos para proporcionar datos objetivos y concretos.

##### Las necesidades que obligan a este tipo de estructuración

- Compromisos adquiridos
- Magnitud de los trabajos que se van a desarrollar
- Volúmenes que se manejarán
- Fechas de terminación de los trabajos
- Fechas de obtención de resultados
- Recursos que deben proveerse
- Uso que se les dará a los resultados
- Consecuencia del incumplimiento de los compromisos