

# Proceso administrativo - organización

En esta lectura estudiaremos la importancia que tiene el diseño organizacional para poder acompañar el camino definido por los gerentes en su planificación. Es fundamental, a la hora de poder cumplir con los objetivos de la empresa, realizar un diseño de la estructura organizacional que determine quiénes son las personas que deberán realizar tales o cuales actividades, definir los responsables de cada resultado específico que se pretende lograr y determinar aquellos canales o redes para comunicar las metas alcanzadas.

Continuaremos el trabajo con el Centro Educativo Albert Einstein, que te facilitará la comprensión de los conceptos relacionados con este módulo.

≡ Caso de estudio

≡ Diseño organizacional

≡ Referencias

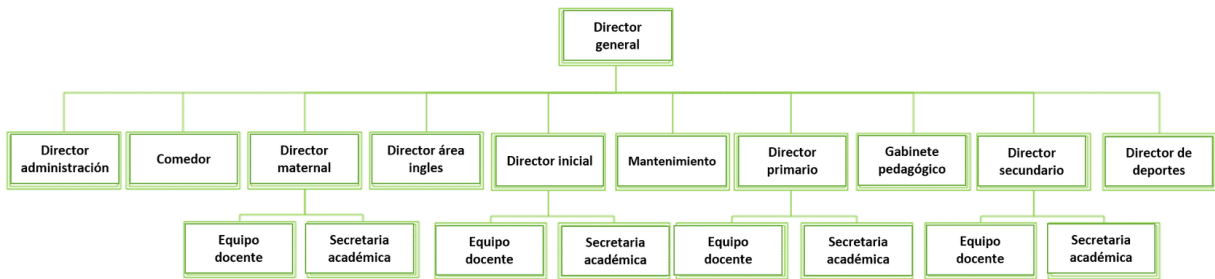
# Caso de estudio

## Su historia

El colegio nace en 1984 a partir de la iniciativa se la Lic. Marianela Cortés. Ese año deciden fundar un colegio que se caracterice por su excelencia y que se adapte al momento actual, caracterizado por la innovación y globalización. Finalmente, abre sus puertas en febrero de 1985 con una estructura de vanguardia y un edificio construido para poder ofrecer el nivel inicial, primario y secundario; además de servicios de comedor, tecnología y deportes.

En la actualidad, y debido al gran crecimiento que han tenido en las últimas dos décadas, se incorpora a la escuela un jardín maternal y prejardín para brindar el servicio de guardería.

La escuela tiene como lema repensar permanentemente el diseño de los espacios para desplegar al máximo las experiencias educativas. Sus autoridades entienden que cualquier espacio es un lugar potencial de aprendizaje y que la infraestructura es fundamental para mantener el sentido de curiosidad, creatividad y asombro en los estudiantes.



Fuente: elaboración propia.

**Figura 1: Organigrama.** La figura muestra la estructura del Centro Educativo Albert Einstein.

# Objetivos organizacionales 2020

- Incrementar la población de alumnos en un 8 % respecto al período inmediato anterior.
- Garantizar que el 80 % de los alumnos de nivel primario y secundario aprueben los exámenes internacionales de inglés Cambridge.
- Incrementar la rentabilidad anual en un 10 % respecto al período inmediato anterior.
- Garantizar que la escuela salga en primer y/o segundo lugar en el 60 % de las disciplinas deportivas en las que participen durante las olimpiadas deportivas intercolegiales anuales.

# Diseño organizacional

---

Una vez que el gerente ha definido la planificación, es necesario que se enfoque en diseñar la estructura que le permitirá lograr los resultados a partir del camino definido en la planificación.

Cuando se dice que la organización es una de las funciones básicas de la administración, se hace referencia específicamente al rol que cumple el gerente en darle forma al trabajo, lo que implica disponer y darle estructura a la manera en que se deberá realizar el trabajo para poder cumplir con los objetivos definidos por la organización. Esta función es el proceso mediante el cual los gerentes llevan adelante lo que se conoce como el **diseño de la estructura organizacional**.

## Propósitos de la función organización

Robbins, S. y Coulter, M. (2015) desglosa los propósitos de la función organización

- Dividir las labores a realizar entre puestos de trabajo y departamentos específicos.
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los puestos de trabajo en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.

- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y depurar los recursos organizacionales.

La organización en cualquier empresa, como parte del proceso administrativo, tiene por objeto que las personas que trabajan allí conozcan de manera clara cuáles son las funciones que deben ejercer y cómo se relacionan con el resto de las áreas de la organización. La función que tiene un gerente de organizar, básicamente se caracteriza por el diseño y el mantenimiento del sistema de funciones que existen dentro de la empresa.

Para que la función de organización que desempeña un gerente exista y sea relevante para las personas que integran la organización, dicha función debe permitir:

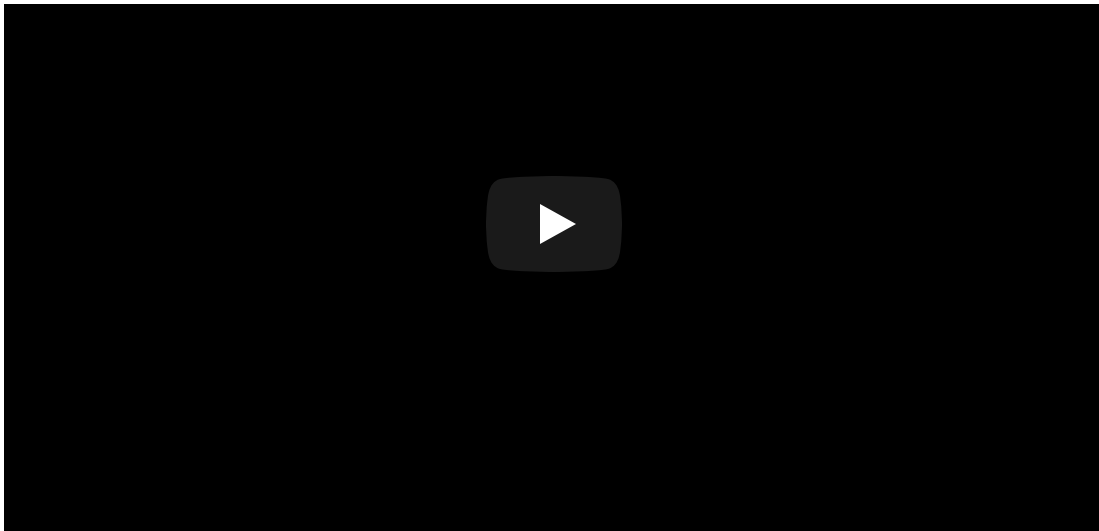
- La identificación y clasificación de las actividades que se realizarán en cada función.
- La agrupación de todas las actividades que se requieren para el logro de objetivos.
- La asignación de un gerente que tenga autoridad o, en su defecto, alguien a quien el gerente le haya delegado la tarea de control para que el equipo pueda ser supervisado.
- Coordinar entre las diferentes áreas, tanto de manera horizontal como vertical.

## Video 1: Administrar una empresa en 5 pasos

Administrar una empresa requiere de ciertos conocimientos. En este video podrán ver, brevemente, algunos puntos importantes que necesitas para hacerlo.

 YOUTUBE





## Administrar una Empresa en 5 Pasos - Sumate al Exito

Administrar una Empresa requiere de ciertos conocimientos, en este vídeo de [www.sumatealexito.com](http://www.sumatealexito.com) explicaremos breve mente, algunos puntos importantes que necesitas para hacerlo. Lo primero que deberás tener son objetivos claros para poder comenzar, es decir conocer muy bien tu mercado, saber hasta donde quieres llegar etc.

**VER EN YOUTUBE >**

**Fuente:** **Súmate al Éxito.** (2013, abr 13). *Administrar una Empresa en 5 Pasos - Súmate al Éxito* [archivo de video]

Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=Hr\\_P8kTPkfc](https://www.youtube.com/watch?v=Hr_P8kTPkfc)

## Caracterización de las organizaciones, tipología, enfoques y modelos

Hablar de organización es un término que en general se utiliza de diferentes maneras y sin demasiada precisión; esto implica que a veces se incluyen comportamientos de los miembros, otras se consideran como un sistema social y cultural, e incluso suele ser utilizado como sinónimo de empresa.

Una organización es un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades al aplicar recursos en pos de ciertos valores comunes.

Si analizamos el caso que estamos estudiando Centro Educativo Albert Einstein y desglosamos esta definición, podemos decir que esta organización está caracterizada por:

- Ser un sistema social integrado por individuos y grupos: esto implica que trabajan con personas que se organizan en grupos de trabajos, en este caso, docentes especializados por áreas.
- Bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente: la estructura está definida a partir del organigrama que tiene el centro educativo, y la forma que le han dado como organización; aunque dicha estructura siempre estará influida por el contexto, al cual dominan parcialmente, pero existen posibilidades de rediseñarse para adaptarse a él, tal como veremos más adelante.
- Desarrollan actividades al aplicar recursos en pos de ciertos valores comunes: las áreas en las empresas están organizadas, desarrollan procesos, y en general para cada puesto tiene definidas sus funciones y responsabilidades. En función de ello, trabajan a través de los recursos de los que disponen, por ejemplo, lugar físico, materiales, energía eléctrica, dinero, tiempo, etcétera, tomando como base los valores definidos como parte de la cultura de la empresa.

Por su parte podemos clasificar a las organizaciones en dos tipos: formales e informales.

## Organización formal

La organización formal significa que las tareas que realizan dos o más empleados de la empresa, están explícitamente coordinadas para poder conseguir los objetivos propuestos. Principios de la organización formal:

- Principio unidad de objetivo: la efectividad de la estructura está relacionada directamente con cuánto contribuye cada una de las personas que existen en ella, a los objetivos de la empresa.
- Principio de eficiencia: es cuando se para el logro de los objetivos o resultados que se proponen es factible optimizar o minimizar los recursos.

Las empresas tienen una estructura que puede ser formal, es decir, la que está escrita y definida formalmente por la organización.

## **Organización informal**

Además de la organización formal, dentro de las estructuras también se pueden encontrar las organizaciones informales: que son aquellas que surgen como resultado a la filosofía que existe entre los líderes de la organización y el poder que ellos son capaces de ejercer en sus equipos. En este tipo de organizaciones, los niveles jerárquicos o autoridad, no dependen de la posición que tengan dentro del organigrama, sino de la capacidad de influir sobre los otros y en las relaciones que existen entre las personas que allí trabajan.

El objetivo de las estructuras informales es poder satisfacer las necesidades de las personas y cubrir sus necesidades de obtener información.

Este tipo de organización se conforma espontáneamente a partir del compañerismo en el trabajo y hasta se puede corresponder con algunos grupos de poder dentro y fuera de la organización. Entonces, podemos decir que la organización informal está constituida por interacciones: estas relaciones nacen en un primer momento en las relaciones formales.

Por otro lado, y en el transcurso de esta lectura y la lectura número tres de este módulo, estudiaremos los diferentes enfoques que existen para las organizaciones, tradicionales y contemporáneas, y los respectivos modelos para cada uno de estos enfoques.

## **Estructura y estrategia**

La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura se representa gráficamente en el organigrama. El diseño organizacional es el proceso que involucra decisiones relativas a: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización (Uninotas, 2017, <https://www.uninotas.net/departamentalizacion-mixta/>).



La estructura de la organización se refiere a sus diferentes formas y, una manera de ver estas formas de manera gráfica es a través del organigrama. Allí se encuentran representadas las distintas áreas y sus interrelaciones.

En el diseño organizacional los gerentes se encargan de crear o modificar la estructura de una organización.

Si volvemos al caso del Centro Educativo Albert Einstein podemos observar que la empresa tiene perfectamente delimitada su estructura organizacional en su organigrama. En él se puede observar los diferentes puestos de trabajo que existen, la departamentalización y la cadena de mando, entre otros aspectos.

## División del trabajo

La división del trabajo, también conocida con el nombre de **especialización del trabajo**, es la acción de dividir las diferentes actividades laborales que se realizan en una organización en tareas de carácter específico para cada uno de los puestos. Esto significa que los empleados de una organización no realizan una actividad completa, sino que deben estar especializados en una parte de dicha actividad con el fin de poder incrementar la productividad en el trabajo. Una las principales características del proceso de división del trabajo es que la especialización permite hacer un uso eficiente de las habilidades o aptitudes que poseen los colaboradores de una empresa, ya que cada empelado es asignado a aquellas tareas para las cuáles resulta más efectivo. Las habilidades o competencias que poseen los empleados, en general, son limitadas (en el sentido que no es posible que todos estén capacitados para realizar todas las actividades de una organización).

Es habitual encontrar tareas que seguramente demandarán conocimientos específicos o muy desarrollados; y otras para las cuales el nivel de exigencia respecto a las habilidades necesarias sea más bajo.

En nuestro caso de estudio observamos que la división de la organización está realizada en términos de especialidades. Existe diferentes departamentos especializados en: deportes, idioma inglés, nivel maternal, nivel inicial, nivel primario, nivel secundario, departamento administrativo, etc.

## Departamentalización

Cuando los gerentes ya han decidido qué actividades se realizarán y han determinado quiénes serán los responsables de ejecutarlas, será necesario agruparlas nuevamente para que el trabajo se realice de manera coordinada. La forma en que habitualmente se agrupan las actividades laborales en una determinada área, es conocida con el nombre de **departamentalización**.

Organizar implica, además de otras funciones, establecer departamentos. Este concepto se utiliza para llamar a un área específica, división o unidad dentro de una empresa sobre la cual existirán gerentes que tendrán autoridad.

En el caso Albert Einstein podemos observar que, dadas las características de la organización (una escuela) la departamentalización tradicional no resulta útil, por lo tanto, el establecimiento realizó una departamentalización especial, adecuada a sus necesidades particulares.

Una tendencia de departamentalización que cobra relevancia es la opción de departamentalizar la organización en función a sus consumidores. Este es un modelo que funciona muy bien ya que permite atender a las particularidades de los clientes o las necesidades cambiantes que los mismos puedan tener. Otra tendencia creciente en este sentido es que, debido a la complejidad que adquieren las tareas que se desempeñan en las organizaciones (y que demandan habilidades más diversas), muchas empresas utilizan equipos de trabajo interfuncionales, formados por personas que vienen de diferentes áreas de especialidad, lo que le da polifuncionalidad al equipo de trabajo.

## La estructura y el proceso organizacional

Los gerentes que forman parte de los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones, generalmente, dedican mucho tiempo a reflexionar sobre cuál es la mejor estructura para la necesidad actual de la empresa. Es decir, piensan cuál es el mejor diseño de estructura de acuerdo con el momento que vive la organización. Para ello, los gerentes consideran las siguientes variables:

### Estrategia y estructura

La estructura de cualquier organización debe permitir cumplir con los objetivos que determina la misma. Como los objetivos son parte fundamental de la estrategia organizacional, es coherente pensar que la estrategia y la estructura tengan una relación cercana, es decir, deben estar vinculadas.

En el caso Centro Educativo Albert Einstein podemos observar que claramente la estructura está alineada a la estrategia. Por ejemplo, se plantea el objetivo de que los alumnos aprueben el examen internacional de inglés Cambridge y, en contrapartida, existe un departamento especializado en dicha área. Lo mismo sucede con los deportes: la escuela tiene como objetivo garantizar cierto posicionamiento en las olimpiadas deportivas intercolegiales y, para ello, tiene un departamento enfocado 100 % en esa área.

### **Tamaño y estructura**

Es normal pensar que el tamaño de una organización afecta directamente la estructura de la misma y existen varias pruebas y evidencias al respecto. Si comparamos una pequeña empresa con una de mayor tamaño, por ejemplo, una empresa que tenga más de 3000 empleados, es claro que esta última seguramente dispondrá de mayor especialización de sus empleados, estará departamentalizada, más centralizada y tendrá más normas que regulen el accionar de los empleados.

### **Tecnología y estructura**

En general, la mayoría de las organizaciones suelen emplear de alguna manera u otra, tecnología con el fin de convertir sus insumos en productos. La tecnología siempre afectará la forma de departamentalizar para armar la estructura de la empresa.

### **Incertidumbre del entorno y estructura**

Existen organizaciones que suelen funcionar en entornos que se caracterizan por su estabilidad y sencillez para funcionar, lo que implica que las mismas operan con un bajo nivel de incertidumbre. Por otra parte, existen organizaciones que operan en entornos dinámicos, complejos y en constante cambio; motivo por el cual los niveles de incertidumbre son elevados. Normalmente, los gerentes intentan minimizar los niveles de incertidumbre que les proporciona el entorno, mediante modificaciones en la estructura de la empresa.

## Tipos de estructuras tradicionales

Veamos, a continuación, algunos modelos tradicionales de representación de las estructuras de las empresas.

### Estructura simple

La denominada **estructura simple** coincide, generalmente, con la visión del empresario que habitualmente concentra las actividades creativas relacionadas con producir, vender y generar rentabilidad. La autoridad se centraliza en él y, por lo general, no tiene mandos medios ni una estructura administrativa muy desarrollada. En general, se caracterizan por tener escasa departamentalización y ser informales.

Son estructuras flexibles, rápidas, económicas y que tienen una clara división de responsabilidades. Estas son sus fortalezas.

Entre sus desventajas está que, al depender generalmente de una sola persona, suele mostrar inconvenientes cuando la empresa comienza a crecer.

### Estructura funcional

Este diseño resulta útil en organizaciones que producen grandes volúmenes y a bajo costo, lo que requiere departamentos especializados que operen de acuerdo con principios básicos de autoridad formal. Tienen una necesidad fuerte de control y el poder se concentra en la alta gerencia. En general, es el diseño de organización que agrupa las actividades por especialización.

Las principales ventajas de este tipo de estructuras son: permiten optimizar los costos mediante el aprovechamiento de lo que se conoce como **economías de escala** y evitar la duplicación de trabajadores, ya que los empleados se agrupan en función a la similitud de tareas.

Entre sus desventajas están el riesgo que existe que los gerentes pierdan el foco y en el afán de que, al cumplir con los objetivos funcionales, pierdan de vista el objetivo organizacional.

### Estructura divisional

Este tipo de estructura está formada por divisiones que funcionan de manera independiente. Cada una de las unidades que la conforman operan con autonomía, aunque limitada, y tienen un gerente que se llama **divisional**, que es quien ejerce autoridad sobre la misma y tiene la responsabilidad sobre el funcionamiento y el desempeño de la división. En este tipo de organizaciones la casa central tiene la función de coordinar y controlar a las diferentes divisiones que la forman; y hace las veces de un supervisor externo cuando da servicios de soporte, por ejemplo, para lo legal o lo financiero.

La fortaleza que posee este tipo de estructuras es que los gerentes de cada una de las divisiones toman y asumen la responsabilidad de lo que sucede con los productos o servicios de cada división. Por otro lado, la principal debilidad es que, muchas veces, se duplican las tareas e incluso también los recursos, lo cual incrementa los costos organizacionales y disminuye la eficiencia.

### Estructura por lugar

Este diseño les permite a las organizaciones con distintas ubicaciones geográficas transmitir la responsabilidad a los niveles de localización, lo que mejora la coordinación local y optimiza el aprovechamiento de las economías de la zona.

### Estructura por cliente

Este diseño permite a las organizaciones focalizarse en el conocimiento del tipo de cliente, como lo hacen las entidades bancarias o las compañías de seguro, a la vez que generan confianza en los clientes. Sin embargo, requieren personal más capacitado que atienda mejor a cada segmento.

### Estructura por tiempo

Este diseño resulta adecuado para organizaciones en las que la medición y el cumplimiento de tiempos es de vital importancia para el desempeño. Por ejemplo, los turnos escolares de mañana y tarde o los de un hospital, que pueden estar relacionados con una estructura funcional.

En nuestro caso de estudio podemos pensar la estructura de la escuela como una **estructura funcional**, donde el producto final son los alumnos capacitados y formados. Asimismo, hay una fuerte necesidad de control, motivo por el cual existen direcciones por áreas de especialidad y un director general. Podemos ver que las áreas de especialidad son, por un lado, las que hacen al producto principal de la empresa (que es la educación) y existen áreas divididas por niveles, en donde los docentes están preparados y especializados en cada uno de ellos. Por su parte, observamos también áreas especializadas en deportes e inglés, que forman parte de los aspectos diferenciales del colegio. Luego existen las áreas que dan soporte a esta producción como son administración, mantenimiento, comedor y el gabinete pedagógico.

A continuación, te invitamos a responder las siguientes actividades de repaso.

Los gerentes que forman parte de los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones, generalmente, dedican mucho tiempo a reflexionar sobre cuál es la mejor estructura para la necesidad actual de la empresa; es decir, cuál es el diseño de estructura necesario para la realidad del momento que vive la organización. Para ello, los gerentes consideran un total de:

- 
- ☐ Cuatro variables.
  - ☐ Tres variables.
  - ☐ Cinco variables.
  - ☐ Seis variables.

SUBMIT

La departamentalización, también conocida con el nombre de especialización del trabajo, es la acción de dividir las diferentes actividades laborales que se realizan en una organización en tareas de carácter específico para cada uno de los diferentes puestos.

---

- ☐ Verdadero. Hablar de departamentalización y especialización del trabajo es lo mismo.
- ☐ Falso. La especialización del trabajo es la división del trabajo.

SUBMIT

# Referencias

---

**Robbins, S., y Coulter, M.** (2015). *Administración*. México: Pearson.

**Súmate al Éxito [usuario]** (2013, abril 13). *Administrar una Empresa en 5 Pasos - Súmate al Éxito* [archivo de video] Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=Hr\\_P8kTPkfc](https://www.youtube.com/watch?v=Hr_P8kTPkfc)

**Uninotas [usuario]** (9 de enero de 2017). *Departamentalización mixta*. Recuperado de <https://www.uninotas.net/departamentalizacion-mixta/>