

Cátedra:

# SISTEMAS Y ORGANIZACIONES

1º AÑO - I.S.I

Apunte

ADMINISTRACIÓN-  
ORGANIZACIÓN- ESTRUCTURA

---

*Nota técnica basada en los autores indicados en bibliografía, y ha sido preparada única y exclusivamente para facilitar a los alumnos el seguimiento de las clases teóricas, y por lo tanto no debe ser utilizada fuera de la mismas. Prof C. Moyano .*

## INDICE

<b>Fundamentos Organizacionales .....</b>	<b>3</b>
<b>Administración .....</b>	<b>4</b>
Principios administrativos .....	5
La Evolución de la Administración .....	5
<b>Organización .....</b>	<b>9</b>
Organización como sistema Social.....	9
Organización-Empresa .....	10
Organización Real .....	11
<b>Funciones Administrativas .....</b>	<b>15</b>
1.-Planificación.....	15
2.-Organización .....	17
3.-Dirección .....	18
4.-Control.....	19
Decisión .....	21
Fijación de objetivos.....	22
<b>Estructuras Organizacionales .....</b>	<b>24</b>
Concepción Metodológica de la Estructura.....	24
1- División del Trabajo y Especialización.....	24
2 - Cadena de mando .....	24
3 – Alcance del Control .....	25
4- Delegación.....	26
4.1 - Departamentalización:.....	26
4.2 - Descentralización y Centralización.....	30
5 - Eficiencia y Eficacia.....	30
6 - Autoridad de Línea, Línea-Staff y Funcional.....	31
7 -Formalización.....	31
<b>El Modelo de Mintzberg .....</b>	<b>31</b>
<b>Organigrama .....</b>	<b>33</b>
<b>Diseños organizacionales.....</b>	<b>34</b>
Diseños organizacionales tradicionales .....	34
Estructura de diseño contemporáneo .....	39
Diseños organizacionales contemporáneos .....	40
<b>Manuales: .....</b>	<b>42</b>
Propósito de los manuales: .....	42
Necesidades de los manuales:.....	42
Beneficios y limitaciones de los manuales: .....	43
Requisitos de los manuales:.....	43
Clases de manuales: .....	43
Historia de Versiones del documento .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

# Fundamentos Organizacionales

Para analizar y diseñar adecuadamente los sistemas de información, el analista de sistemas necesita comprender las organizaciones en que trabaja como sistemas conformados por la interacción de tres fuerzas principales: los niveles de administración, el diseño de la organización y la cultura organizacional.

## Las organizaciones como sistemas

Las organizaciones son conceptualizadas en forma útil como sistemas diseñados para lograr metas y objetivos predeterminados por medio de la gente y otros recursos que emplean. Las organizaciones están compuestas de sistemas más pequeños interrelacionados (departamentos, unidades, divisiones, etc.) que sirven a funciones especializadas. Las funciones típicas incluyen contabilidad, ventas, producción, procesamiento de datos y administración. Funciones especializadas (sistema más pequeños) son eventualmente integrados a través de diversos mecanismos para formar un todo organizacional efectivo.

## La interrelación e interdependencia de los sistemas

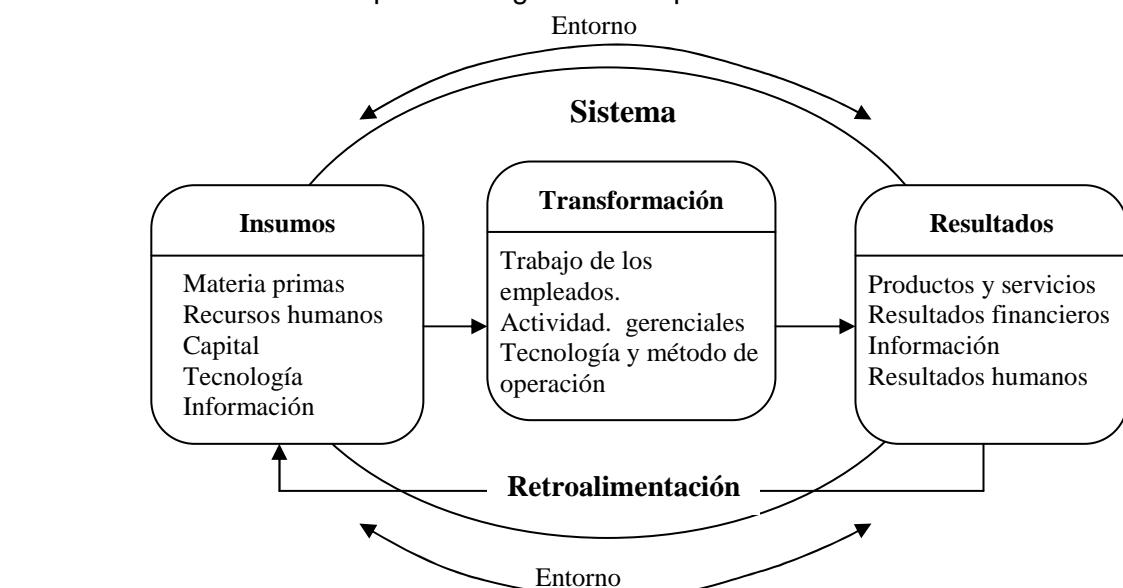
Todos los sistemas y subsistemas están relacionados y son interdependientes. Cuando cualquier elemento de un sistema es cambiado o eliminado, también son impactados el resto de los elementos y subsistemas del sistema. Por ejemplo, supongamos que el administrador de una organización decide ya no contratar personal secretarial y reemplazar sus funciones por medio del uso de PC puestas en red. Esta decisión impacta no solamente a las secretarias y los administradores, sino también a todos los miembros de la organización que se relacionaba en diversas funciones con la secretaria.

## Fronteras organizacionales

Otro aspecto de las organizaciones como sistemas es que los mismos sistemas están contenidos entre fronteras que los separan de sus ambientes. Existiendo organizaciones que son más permeables o menos permeables. Las organizacionales generalmente para sobrevivir o adaptarse deben ser capaces de incorporar personas, materias primas e información a través de sus fronteras (entradas), e intercambiar sus productos terminales, servicios o información, con el mundo externo (salidas).

## Ambientes para sistemas organizacionales

Cualquier cosa que esté fuera de las fronteras de una organización es considerada como un ambiente. Ese ambiente puede ser general o específico.



A los efectos que las organizaciones puedan lograr sus metas u objetivos predeterminados, necesitamos administrar los recursos. Para ello es necesario tener presente que la administración es la que tiene como objeto de estudio las organizaciones y nos permitiría lograr los objetivos de la forma mas eficiente posible.

El objeto de la Administración son las Organizaciones, su dirección y la transformación y adaptación de las mismas a las condiciones cambiantes del ambiente.

## Administración

El primer motivo para estudiar administración es que todos tenemos un interés creado por mejorar la forma en que se administra las organizaciones.

El segundo motivo para estudiar administración es la realidad que para la mayoría de ustedes, cuando inicien su vida profesional, administrarán, serán administrados o tendrán que trabajar en una organización para un gerente. Esto les permite tener una percepción de la forma en que el gerente se comporta y el funcionamiento interno de la organización, debido a que el objeto de estudio de la Administración son las organizaciones. Ya que el éxito que puede tener la organización para alcanzar sus objetivos depende en gran medida, de sus gerentes.

Haroltz Koontz y Heinz Weihrich definen a la administración como.

**El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.**

De esta definición se desprenden tres aspectos:

RECURSOS

EFICIENCIA

OBJETIVOS

Ampliando el concepto anterior, podemos decir también que:

- La administración se aplica a todas las organizaciones.
- Las personas que tienen a su cargo la administración de una organización ejercen funciones Administrativas (planeamiento, organización, dirección y control).
- Las funciones administrativas se ejercen en todos los niveles jerárquicos.
- La obtención de resultados se da mediante esfuerzos grupales.
- Los administradores aplican un principio fundamental: el de *eficiencia*.
- Tienen como objetivo lograr un alto rendimiento económico o social, dependiendo del tipo de interés que se persigue.
- Operan tanto en el ambiente interno como externo de la organización.

Epistemológicamente hablando, la Administración puede ser:

- **Ciencia** aplica el método científico que consiste en elaborar teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica, comportamiento y evolución de las organizaciones.
- **Técnica** implica la transformación en base a los conocimientos adquiridos del campo científico de las Organizaciones, hacia objetivos definidos previamente.
- **Arte** está vinculado a la personalidad del administrador y a su capacidad de ejercer un liderazgo eficaz, para ser más competitivo y estar al nivel de las exigencias del mundo. La posibilidad de percibir y dirigir la Organización Informal también es parte de su tarea.

Tanto la Ciencia como la Técnica y el Arte de la Administración se refieren a tres dimensiones diferentes en el análisis de una misma realidad, las Organizaciones.

### **Principios administrativos**

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las más importantes áreas de la actividad humana.

Vivimos en una civilización en la que el esfuerzo cooperativo del hombre es lograr la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es lograr realizar las actividades con la participación de las personas. Ya sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios y públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

El avance tecnológico y el desarrollo del crecimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permite una aplicación efectiva de esos recursos humanos.

La administración, es considerada una de las principales claves para la solución de los más graves problemas que afligen el mundo en la actualidad.

Peter Drucker<sup>1</sup>, afirma que no existen países desarrollados ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. En otros términos, existen países administrados y países subadministrados<sup>2</sup>.

### **La Evolución de la Administración**

En apretada síntesis podemos decir que en orden cronológico se sucedieron las diversas Escuelas que aportaron los siguientes conceptos:

#### La Nueva Fábrica del siglo XX con:

- 1- *El Enfoque de la Producción*: centrado en las Tareas del Taller – Taylor / Gantt.
- 2- *El Enfoque Científico de la Administración*; centrado en la dirección de la Empresa – H. Fayol.
- 3- *El Enfoque de Ventas*: centrado en la Producción Masiva – H. Ford.
- 4- *El Enfoque Humano / Conductista*: centrado en el comportamiento del hombre – E. Mayo.
- 5- *El Enfoque Prescriptivo*: centrado en la Normalización y la Estandarización – P. Alford.

Al Enfoque de la Nueva Fábrica del siglo XX se fueron agregando:

- 6- *El Enfoque de la Optimización de Recursos*: con el uso de la Investigación Operativa en el estudio de los problemas de optimización de los recursos de la empresa, con el apoyo de la computadora como herramienta.
- 7- *El Enfoque de la Comercialización*: centrado en los requerimientos del cliente.
- 8- *El Enfoque de la Automatización y la Calidad*: promovidos por el aluvión de cambios en década del 80.
- 9- *El Enfoque de la Globalización*: centrado en las comunicaciones a partir de la gran evolución de esa tecnología en la década del 90.
- 10- *El Enfoque de la Reingeniería*: con la robotización y el concepto de la Fábrica Inteligente.

---

<sup>1</sup> Peter F. Drucker, Una era de discontinuidad, Río de Janeiro, Zabar Editores, 1970

<sup>2</sup> Adalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 4º edición McGraw-Hill-1998 pág. 7.

11- *El Enfoque del Sistema Nervioso Digital de Bill Gates*: centrado en el conocimiento (marzo 1999) .

## **Características de los Aportes que hicieron las diferentes Escuelas**

### **1-El Enfoque de la Producción**

*Frederik Winslow Taylor (1856 – 1915)*

- Estudio del Trabajo.
- Fijación de Métodos y Tiempos.
- Seleccionar y Entrenar al Operario.
- Dividir Responsabilidades entre Directivos y Trabajadores.
- Proporcionar un Incentivo Monetario al trabajador, mediante retribuciones ligadas a la productividad con una demanda de máximo esfuerzo físico.
- El hombre era un engranaje más del mecanismo de la producción.
- Separar el Trabajo de los Instrumentos y Herramientas.
- Aplicar Métodos Científicos de Investigación y Experimentación.
- Aplicar Control por Excepción.

Taylor centró su interés en el Taller para aumentar la Productividad, pero omitió considerar los aspectos informales y perdió la visión general de la empresa, cuya actividad no estaba solamente centrada en el Taller.

### **Henry Gantt (1861- 1919)**

Siguió los principios de Taylor pero con un enfoque distinto:

- Introdujo algunas consideraciones sobre el aspecto humano y se preocupó de que todos tuvieran iguales oportunidades retributivas, no solamente los operarios asignados a tareas productivas.
- Creó un Sistema de Salarios de Bonificación por Tarea: se pagaba por el trabajo del día, aún cuando la tarea asignada hubiera quedado sin completar, pero el que la terminaba recibía una remuneración adicional.
- Fijó Métodos Cuantitativos para la Medición y el Control de Resultados.
- Creó la Técnica de Programación de Actividades conocida como el Gráfico de Barras.

### **2-El Enfoque de la Administración Científica – Henry Fayol (1841- 1925)**

- Transforma la Administración en una ciencia con un cuerpo de conocimientos metodológicamente fundamentados.
- Define las Áreas Básicas de la Organización: Técnica; Comercial; Financiera; de Seguridad; de Producción.
- Establece un Modelo para la Administración basados en Catorce Principios.

### **3-El Enfoque de Ventas – Henry Ford**

- Modificó el Enfoque de Producción de Taylor, que fue válido mientras la demanda era superior a la oferta.
- Procedió a incentivar la Producción mediante el diseño de un automóvil que pudiera ser manejado por cualquier persona sin conocimientos de mecánica, ampliando de ese modo la franja del mercado consumidor.
- Desarrolló la Producción en Serie que permitió aumentar la oferta e incentivar la demanda.

#### 4- El Enfoque Humano / Conductista – George Elton Mayo (1880 – 1949)

- Introduce el enfoque humanista en la Empresa.
- Demostró que la autoestima, la motivación y la satisfacción personal eran fundamentales.
- Demostró que la cantidad de trabajo producida por una persona no era solo función de su capacidad física, sino que también estaba condicionada por pautas sociales y psicológicas.
- Dio origen a los conceptos de las Relaciones Humanas.
- Reconoció la diferencia entre las Relaciones Formales e Informales.

#### 5- El Enfoque Prescriptivo – L.P. Alford.

- Introduce los conceptos de necesidad de normalización de las actividades.
- Procedió a la Redacción de Manuales de Producción con la colaboración de expertos de su época.
- Su trabajo constituye un esfuerzo ordenador de los conocimientos aportados hasta ese momento por todas las escuelas que le precedieron, conocimientos que tuvieron validez hasta mediados de la década del 70 (período de estancamiento de ideas en materia de Administración) a partir de la cual comienzan a producirse grandes cambios en el contexto y una gran inestabilidad, que terminaron con el Paradigma de la Administración Tradicional, que había tenido vigencia hasta ese momento.

#### 6- El Enfoque de la Optimización – Con la irrupción de la Investigación Operativa.

Se caracteriza por:

- La aplicación de métodos científicos / matemáticos a problemas decisarios, lo cual se vio facilitado por la incorporación de las computadoras a las tareas de la administración de empresa.
- El uso de estas herramientas primero fue orientado a solucionar problemas puntuales como casos desarrollados a medida, pero después como paquetes de herramientas standard aplicables a la solución de una gran diversidad de casos: como las Decisiones de Inventario; el Lote Económico, la Teoría de los Juegos; la Programación Lineal; la Teoría de Colas; la Teoría de Fallas y la Programación Dinámica.

#### 7- El Enfoque de la Comercialización orientado hacia el consumidor.

- Cambia el Enfoque de Ventas de H. Ford que estaba orientado a colocar los volúmenes de producción resultantes de la Planificación de la Producción Standard en serie, por un enfoque basado en la adaptación de la empresa a las preferencias del consumidor.
- El Enfoque de Ventas implicaba la necesidad de convertir el Producto en Dinero, en cambio la Comercialización busca Satisfacer las Exigencias del Consumidor por medio del diseño, la fabricación, los servicios complementarios, la eficiencia en la distribución y el estímulo al consumo.
- El Planeamiento ya no pasa por el método de producción adoptado sino por las preferencias del consumidor.
- Adquiere relevancia la Innovación.

#### 8- El Enfoque de la Calidad

Coincidente con el aluvión de cambios que ocurren en la década del 80.

El Enfoque Taylorista de centrar la atención en del Proceso y los Métodos se siguieron aplicando ignorando la incidencia de todos los grandes cambios que estaban ocurriendo. La función de la Producción había quedado estática manejándose con conceptos prescriptivos que no evolucionaron acorde a un mundo totalmente dinámico que funcionaba con reglas aleatorias.

Algunos de los cambios ocurridos son:

- La mayor competencia.
- Los explosivos cambios tecnológicos.
- La mayor presión de los trabajadores, los accionistas y el público consumidor.
- La caducidad del enfoque basado en la eficiencia.
- La crisis de la producción masiva.
- La mayor complejidad en el manejo de la información.
- El Planeamiento Top / Down.
- El énfasis en la creatividad, la innovación, la aceptación del cambio, la flexibilidad y el respeto por la calidad.

Al no reconocer todos esos cambios la Administración de la Producción quedó desubicada dentro del contexto de la empresa, pasando a ser el “eslabón perdido” de la estrategia empresaria.

En un principio ni la Dirección de la Empresa parecía asignarle mucha importancia a su rol estratégico, ni la Gerencia de Producción mostraba signos de querer salir de su aislamiento.

Pero en muy corto tiempo la brecha se fue cerrando y se empezaron a implementar el uso de Tecnologías de Producción basadas en la Computadora, tales como:

- El CAD: Diseño Asistido por el Computador.
- El CAM: Manufactura Asistida por el Computador.
- El CIM: Manufactura Integrada por medio del Computador.
- El FMS: Sistema de Manufactura Flexible.

#### 9- El Enfoque de la Globalización.

Basado en la necesidad de hacer frente a una fuerte competitividad alimentada por la creciente globalización de los mercados y de los negocios.

Aparece el Nuevo Paradigma de la Administración sustentado, según el enfoque de Bernardo Klikberg, en la necesidad de reemplazar el enfoque prescriptivo por el heurístico; las estructuras organizativas flexibles; el nuevo concepto de la eficiencia gerencial basado en un gran conocimiento del medio; la innovación y la creatividad; la gerencia de políticas; la relevancia de los valores y las técnicas de participación organizacional.

#### 10- El Enfoque de la Reingeniería.

Orientado al desarrollo de la Fábrica del siglo XXI, con los recursos de la Realidad Virtual, la Robótica, los Sistemas Automatizados manejados desde un computador.

- Las cadenas de Montaje son reemplazadas por cadenas de robots guiados por sistemas inteligentes.
- Las computadoras se ocupan de sincronizar la producción.
- Los robots reemplazan a los obreros que deben capacitarse para tareas de operación y control mediante las nuevas tecnologías.
- La reducción del tiempo entre la concepción, el diseño y la entrega del producto.

#### 11- El Enfoque del Sistema Nervioso Digital – Bill Gates – marzo 1999.

Fue presentado por Bill Gates en su libro “Business at the speed of thought” en la cumbre de Microsoft que tuvo lugar en Miami en marzo de 1999.

- En este enfoque el autor propone el concepto de negocios evolucionando a la velocidad del pensamiento como forma de hacer negocios en el futuro.
- Gates define al Sistema Nervioso Digital como el Sistema de Redes Informáticas que permiten que la información fluya desde el mercado y los clientes a todos los estamentos de la Organización, y permiten obtener, manipular y usar la información en forma instantánea y a la vez transformando a los empleados en trabajadores del conocimiento.
- Un Proceso Automatizado de Producción, dice Gates, es necesario pero no suficiente si la industria no se adapta al “estilo de vida Web”

## Organización

Según Ackoff, una organización es:

1. “Un sistema con algún propósito el cual
2. Es parte de uno o mas sistemas con algún propósito y
3. en el cual alguna de sus partes (las personas por ejemplo) tienen sus propios propósitos.”

Básicamente existen tres elementos que son los que permiten caracterizar el fenómeno organizacional y que constituyen la entrada al sistema.

- Los valores
- Los recursos
- Los agentes

Todos ellos relacionados a través de las actividades que desarrollan a los efectos de lograr una salida esperada. Ninguno de estos elementos debe faltar para que exista una organización.

### **Organización como sistema Social**



- Los *agentes* serían los individuos y grupos que ingresan a la organización.
- Los *recursos* pueden ser los económicos, de información, de personalidad.
- Los *valores* son aquellos fines que se priorizan u optimizan.

## **Características o elementos de las Organizaciones**

1. Un grupo de personas
2. Relativa permanencia
3. Orientación hacia un fin o meta común
4. Actividades y responsabilidades diferenciadas
5. Jerarquía de Autoridad
6. Coordinaciones racionales deseadas
7. Interacción con el ambiente

Para concluir la naturaleza de las organizaciones es oportuno ofrecer una definición como que la **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, aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes

Cada organización tiene una finalidad distinta que se expresa como meta que pretende alcanzar. Por eso podemos hablar de Organizaciones que persiguen fines de lucro (Empresas), y de organizaciones que no perciben fines de lucro.

## **Organización-Empresa**

Las Empresas son aquellas organizaciones con fines de lucro, que se dedican a los negocios. Desarrollan actividades económicas a partir de ciertos recursos que aplica a procesos de producción de bienes y/o prestación de servicios, lo que a su vez comercializan con vistas a satisfacer las necesidades de los consumidores.

Sus dueños son aquellos que realizan algún aporte de capital (dinero, valores, bienes o servicios). Y puede ser un solo propietario o múltiples. En ese caso estaríamos en presencia de una empresa unipersonal o una sociedad.

La diferencia sustancial consiste en que la empresa es una organización que siendo un sistema social persigue fines de lucro, mientras que existen otras organizaciones que no lo persiguen. Ejemplo: General Motor – ALPI

## **Clasificación de las empresas**

Existen distintos criterios para establecer una clasificación de las empresas:

### **a. Segundo la actividad que desarrollan**

- Empresas de producción: → empresas agrícola-ganaderas; empresas mineras; empresas industriales.
- Empresas Comerciales: son aquellas encargadas de relacionar al productor y al consumidor; puede ser mayoristas cuando venden al comercio o minoristas cuando sirven directamente al consumidor. También están las distribuidoras.
- Empresas de servicio: proveen los diferentes tipos de servicios que la comunidad necesita → empresas de seguros; empresas de transporte; bancos.

### **b. Segundo el ámbito donde desarrollan su actividad**

- en el plano local;
- en el plano nacional;
- en el plano regional;
- en el plano internacional.

### **c. Segundo la cantidad de propietarios**

- Unipersonales: tienen un solo dueño.
- Pluripersonales o societarias: varios dueños forman una sociedad.

#### d. Según el capital de la empresa

El capital de la empresa puede ser analizado desde dos puntos de vista:

<i>El país de origen del capital</i>	Empresas nacionales; Empresas extranjeras; Empresas multinacionales	
<i>La composición del capital</i>	Empresa pública	El capital es aportado por: • el Estado nacional; • el Estado provincial; • los municipios.
	Empresas privadas.	El capital es aportado por los particulares.
	Empresas mixtas.	El capital es aportado por el Estado y por los particulares.

#### e. Según las relaciones que se establecen entre las empresas

- Empresas independientes.
- Empresas relacionadas con otras empresas a las cuales se vinculan o de las que dependen.
- Conjuntos de empresas.

#### f. Según la capacidad económica

La capacidad económica de una empresa puede ser evaluada de acuerdo con diferentes parámetros:

- el importe de su capital,
- la cantidad de personal que emplea,
- el volumen de ventas que realiza.

De este modo, es posible distinguir:

<i>Pequeña empresas Empresa mediana</i>	En conjunto se las denomina PYME (pequeñas y medianas empresas)
<i>Microemprendimientos</i>	También se las llama MINIPYME
<i>Grandes empresas Uniones de empresas</i>	

<i>Tipo de Empresa</i>	<i>Núm. de empleados</i>
Grandes	250 ó más
Medianas	De 100 a 249
Pequeñas	De 10 a 99
Microempresas	De 0 a 9

### **Organización Real**

La organización real sería una comisión entre la organización formal e informal.

**Organización Formal:** es aquella que surge de la delegación de autoridad de un nivel a otro. Se considera que la autoridad máxima en un sistema organización reside en la cabeza estratégica de la misma. El proceso de delegación se lleva a cabo por razones prácticas, a los efectos de que en cada nivel se adopte las decisiones inherentes al mismo y se ejecute determinadas tareas.

En esta organización, la estructura está antes que los hombres.

Las relaciones son ideales y los individuos cumplen sus funciones en pos de los objetivos de la organización.

Podemos decir que la **organización formal** es un conjunto de prescripciones normativas de cómo deben ser las cosas.

**Organización Informal:** Toda organización esta formada por cantidad de grupos pequeños.

Cada grupo se halla integrado por personas en la que se experimenta una interacción por un tiempo más o menos prolongado, un cierto interés común que hace que los integrantes compongan una entidad reconocida por ellos o por terceros. Estos grupos constituyen los que se llaman la organización informal.

Los grupos se pueden clasificar en primarios y secundarios. Siendo los grupos primarios la familia, los amigos, el grupo de trabajo, aquellos en donde se caracteriza la relación cara a cara, relación espontánea, voluntaria, durable.

Los grupos primarios son los que fundamentalmente interesan para analizar la organización en sus aspectos informales. Estos grupos son los que componen la organización.

Los grupos secundarios son aquellos que están sujetos a una relación formal. En su caso los objetivos son anteriores a la organización del grupo, es decir, los objetivos dan origen al grupo. Sus características: son grandes tal que todos sus miembros no podrán conocerse en persona y aunque su duración sea prolongada generalmente la interacción entre sus miembros se exterioriza de manera fugaz.

De la misma manera que los grupos informales cumplen con una función integradora para el individuo son relevantes para la organización desde el momento que influyen y determinan en gran medida el comportamiento de sus integrantes.

Los grupos informales pueden conferirles cohesión o bien ser vehículos de disociación, dependiendo del clima social imperante en la empresa o de la coincidencia que exista entre las medidas que se instrumenten y los fines grupales.

Son vías de comunicación, facilitan la inducción de los nuevos miembros a la organización, son instrumentos de integración, pero pueden ser también canalizadores de rumores o generadores de iniciativas contrarias a los objetivos organizacionales.

Pueden fomentar la voluntad de cooperación, pero también pueden frenarlas. Sus actitudes y reacciones suelen ser un indicador del clima social imperante en la organización y en su contexto.

En todos los casos tienen una influencia fundamental en el comportamiento organizacional y deben ser tomados en cuenta al analizar los procesos de definición de objetivos y estructuración formal de las organizaciones.

## Taxonomía de las Organizaciones o Tipología

- Según el **beneficiario principal de las acciones** de la organización (Blau-Scott) las clasifica en:
  - **Asociaciones de mutuo beneficio:** aquellas donde los miembros que la integran son sus principales beneficiarios
  - **Organizaciones Mercantiles:** donde los propietarios son los beneficiarios
  - **Organizaciones de Servicios:** donde los clientes son los beneficiarios
  - **Organizaciones para el bien común:** donde el público en general es el beneficiario.
- Según la **adaptación o forma en que los integrantes responden al sistema de autoridad** (Etzioni) las clasifica:
  - **Organizaciones coercitivas:** Donde la coerción es la base de la autoridad
  - **Organizaciones remunerativas:** Donde la remuneración es la base de la autoridad.
  - **Organizaciones normativas:** donde la norma es la base de la autoridad.

## Ambiente de las Organizaciones

Los concepciones tradicionales de la administración prestaban poca atención al ambiente con justificada razón, en esa época el ambiente externo de las organizaciones era primordialmente estable y estático, además, el ambiente no era causa de gran preocupación, porque suponían sencillamente que los recursos de la tierra eran inagotables.- Hoy el mundo es diferente, muchas organizaciones dependen de que grupos externos les brinden su apoyo y también debemos prestar atención al ambiente a efecto de conservar el mundo para las generaciones futuras

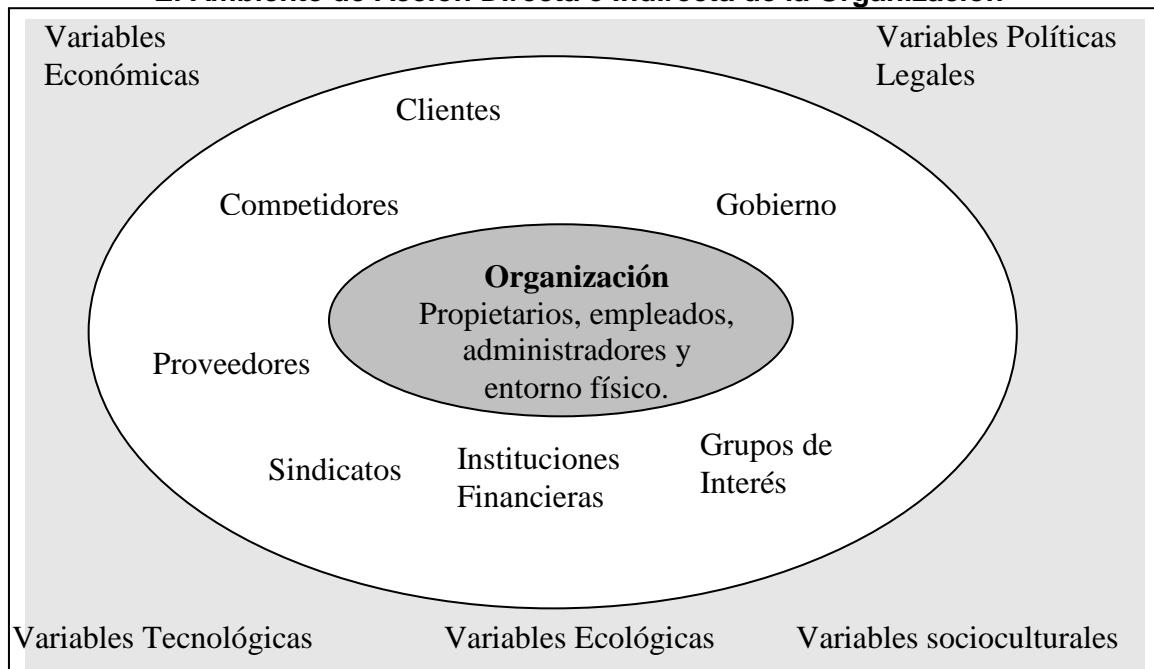
Teniendo en cuenta la teoría de los sistemas por la cual las organizaciones no son autosuficientes ni auto contenidas sino que intercambian recursos con el ambiente externo.

El ambiente se puede clasificar en:

**AMBIENTE EXTERNO:** son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, (instituciones o fuerzas externas que afectan potencialmente el rendimiento de una organización) incluye elementos de acción directa y de acción indirecta.

- **Ambiente externo general:** el entorno general abarca las condiciones tecnológicas, ecológicas, económicas, políticas legales y socioculturales, mundiales que pueden incidir en la organización. Los cambios que se produzcan en ellos no tienen por lo regular un efecto tan directo como los cambios del entorno específico o inmediato, pero deben tenerse presente en toda función administrativa (planear, organizar, dirigir o controlar) por partes de los gerentes.
- **Ambiente externo específico:** comprende las fuerzas externas que tienen efectos directos es inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son relevantes para la consecución de los objetivos de la organización.-El entorno específico de cada organización es único, y cambia conforme con los nichos de mercados (sectores de mercados) con los cuales quiere operar.-Este entorno está conformado por clientes, proveedores, competidores, Gobierno, Instituciones, Sindicatos y grupos de interés

### El Ambiente de Acción Directa e Indirecta de la Organización



### **Ambiente Externo General o ambiente de acción Indirecta**

Los elementos de Acción indirecta crean el clima en el que existe la organización y al que en única instancia tendrá que responder.

**Variables Económicas:** Son las condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en la actividad de la organización. Los salarios, los precios que cobran los proveedores y competidores, afectan tanto los costos de producir bienes o de producir servicios, como las condiciones del mercado en la que se venden

**Variables Políticas Legales:** Son aquellos factores que pueden influir en las actividades de la organización como consecuencia de los procesos o el clima político. Por ejemplo si se aplica leyes contra monopolio, si el gobierno da libertad de acción o alienta a la gerencia, leyes de contrato de trabajo, leyes de Control de precios, etc...

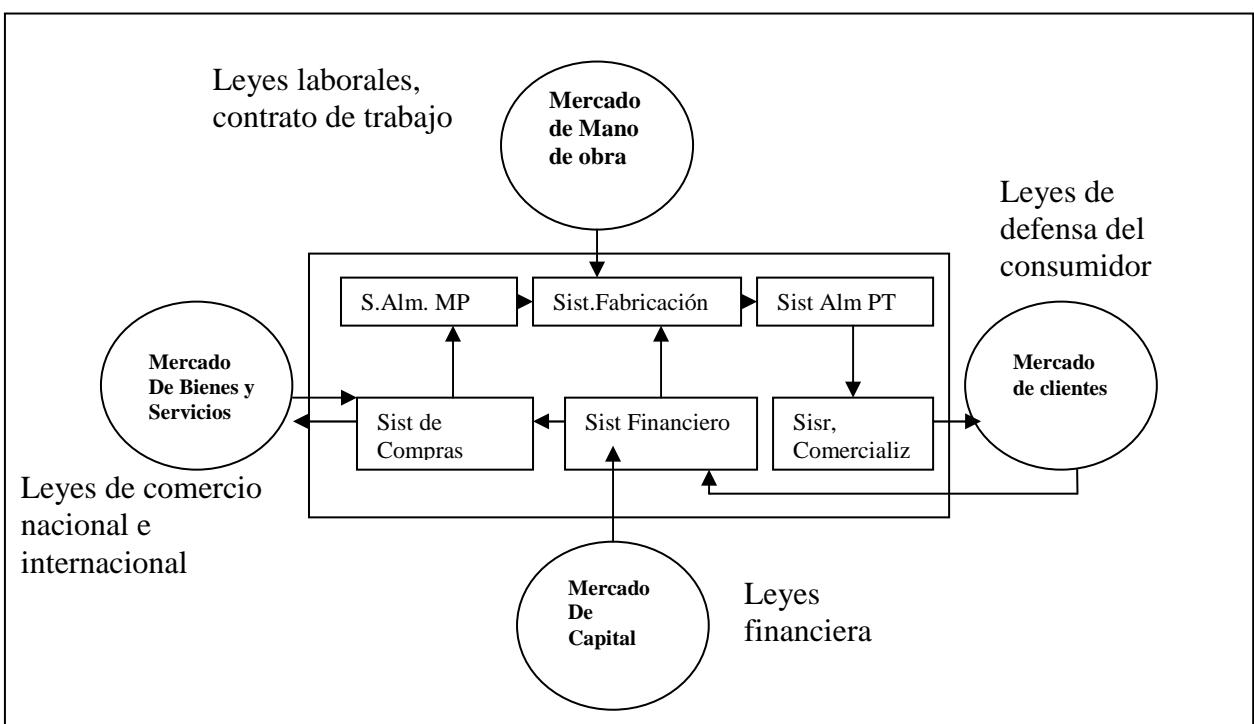
**Variables tecnológicas:** Desarrollo de productos o procesos nuevos, así como los adelantos científicos que pueden afectar las actividades de la organización. El grado de tecnología de una sociedad determina en gran medida los productos y servicios que se producirán, el equipo que se usará y las formas en que se manejarán las operaciones.

**Variables Socioculturales:** Son los factores como la demografía, la forma de vida, los valores sociales y la ecología que pueden influir en la organización desde el ambiente externo. Los cambios en la demografía y en el estilo de vida afectan la composición, ubicación y expectativas de la oferta de mano de obra y la clientela de una organización. Los valores sociales que están tras todos los demás cambios sociales, políticos, tecnológicos y económicos determinan las decisiones que toman las personas en su vida. En cuanto a lo ecológico hace que se ponga en evidencia el grado de responsabilidad social de quienes toman las decisiones.

**Variables Ecológicas:** Son todas aquellas circunstancia que puede alterar el ambiente en el cual la organización se desarrolla.

### **Ambiente Externo Específico de Acción Directa**

Es el límite dentro del cual existen sistemas naturales y /o artificiales con los cuales un sistema focal interactúa o puede interactuar.



**AMBIENTE INTERNO:** son todos los elementos que encontramos en la organización, esta compuesto por sus propietarios, empleados, administradores y lugar de trabajo, además de la cultura de la organización.

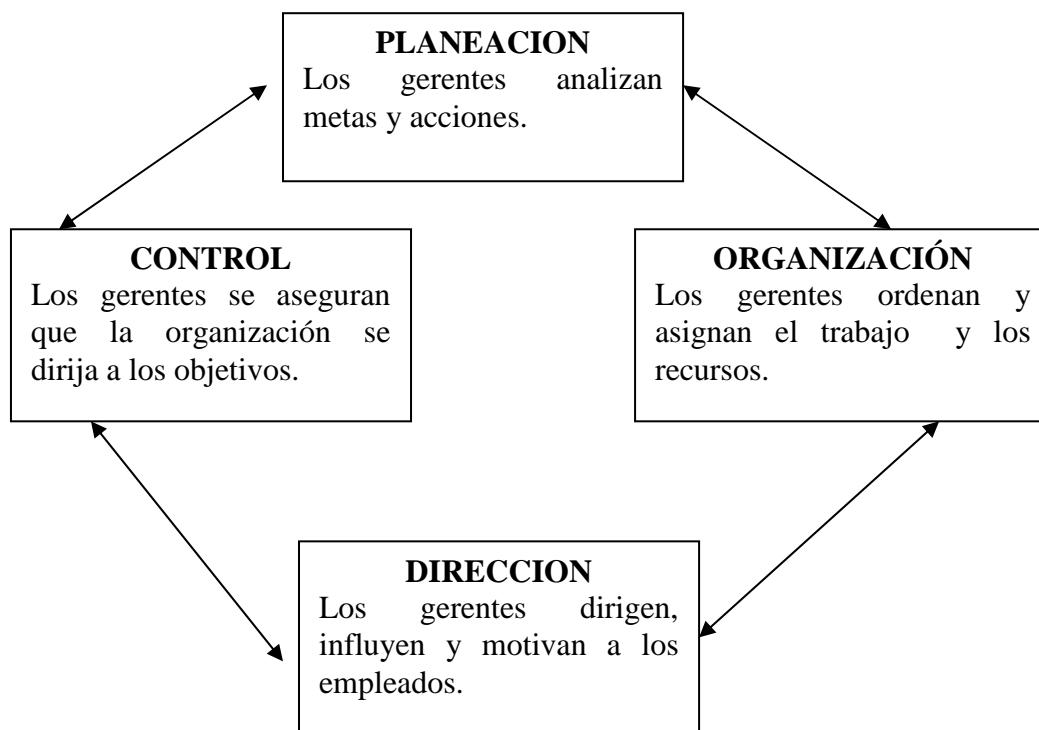
## Funciones Administrativas

Se acostumbra de definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: planificar, organizar, dirigir y controlar.-Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo, todas se encuentran entrelazadas.-

Por lo tanto la administración es el **proceso** de planificar, organizar dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas.-Todos los gerentes independientemente de sus aptitudes y habilidades personales desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

### INTERACCION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



#### 1.-Planificación

Planificar es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.-

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.-

La planeación es la que nos permite definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Todos los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, además de constituir una guía para el logro de los objetivos los planes nos permiten efectuar el control y medir de que manera se pueden tomar medidas correctivas de ser necesario.

Podemos decir que las razones para planificar residen en que nos permite marcar una dirección para alcanzar las metas, coordinar las actividades, cooperar y hacer lo necesario para lograr las mismas:

- reducir la incertidumbre, no suprime los cambios ni la incertidumbre, sino que por el contrario la planificación nos permite prever los cambios y dar una respuesta más eficaz.
- reducir la superposición y el desperdicio de actividades.
- el control para poder detectar los desvíos y emprender las medidas correctivas adecuadas.

La planeación esta considerada como el proceso/función administrativa más importante o prioritaria, debido a que si no existe la misma no tendría sentido ninguna de las demás funciones: organizar, dirigir, controlar.-

En la planificación existen dos elementos de importancia que son los *Objetivos* y los *Planes*. Constituyendo los primeros los resultados deseados y los planes son los que me explican como se alcanzan los objetivos, la asignación de recursos y las acciones necesarias para concretarlos.

Las organizaciones generalmente se administran de acuerdo con dos tipos de planes:

**Planes estratégicos** que son los diseñados para alcanzar las metas generales de una organización.

**Planes operativos** que son los que contienen detalles para poner en práctica o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias.

Los planes estratégicos y los operativos se diferencian en tres aspectos:

**Tiempo:**

- Los planes estratégicos generalmente se prolongan por varios años.- El horizonte temporal rebasa los tres años
- Los planes operativos se caracterizan por planes que no se prolongan por más de un año.-

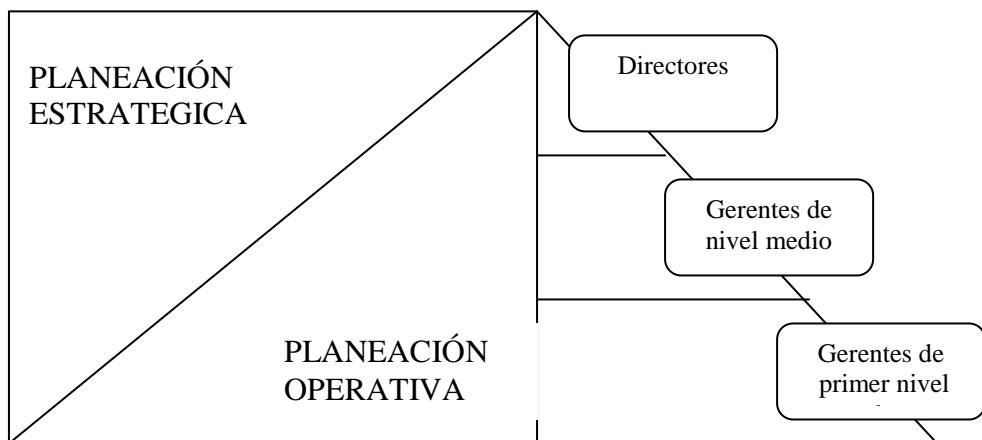
**Alcance:**

- Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización. Son los destinados a satisfacer necesidades de una sola ocasión.
- Los planes operativos tienen un alcance más limitado.- Son continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

### **Grado de detalle:**

- Los planes estratégicos con frecuencia se establecen en términos simples y genéricos. Son planes direccionales, flexibles que establecen lineamientos generales.
- Los planes operativos se establecen con mayor detalle. Son planes específicos, sin margen para interpretaciones.

## **LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**



## **2.-Organización**

Esta función consiste en determinar qué tareas hay que realizar, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal forma que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes **estructuras organizacionales**.

Por lo cual los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como **diseño organizacional**.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

El primer paso crucial para organizar, que se deriva de la planificación es el proceso de Diseño Organizacional.

El **diseño organizacional** consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama Estructura Organizacional.

La **estructura organizacional** es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

Organizar es un proceso gerencial permanente.-Sea que constituyan una organización nueva, que modifiquen una organización existente, que cambien radicalmente el patrón de las relaciones existentes de una organización.

### **3.-Dirección**

La dirección es una función que consiste en mandar, motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras realizan su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.

La dirección significa: una concepción de liderazgo basada en la transformación de la institución y también denota un proceso de influjo interpersonal, en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto de la ejecución del trabajo.-Trabajo que se facilita cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización

#### **3.1. Motivación**

Es una de las actividades más importantes y desafiantes que llevan a cabo los gerentes.- La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

#### **3.2. Liderazgo**

Cuando hablamos de liderazgo debemos entender que es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo y este término involucra a:

- Otras personas.
- A una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- Entendiendo por **Poder** la capacidad de ejercer influencia.-
- **Influir** en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

#### **3.3. Comunicación**

Comunicación es la **transferencia** y la **comprensión** de significados, medio utilizado por los gerentes para dirigir.

La **transferencia** implica que si no se ha transmitido información o ideas la comunicación no se ha llevado a cabo. Pero algo más importante es que la comunicación implica **comprensión** de significados, para que la comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender.

La **comunicación** abarca tanto la **interpersonal** como la **organizacional**. También debemos destacar que sirve para **controlar, informar, motivar e influenciar**.

Cuando hablamos de **comunicación interpersonal** debemos pensar siempre antes que se lleve a cabo la misma en la existencia de un propósito, expresado como **mensaje** para trasmitirlo, para lo cual debe tenerse presente siempre la **codificación**, que implica los símbolos (palabras, dibujos, números, etc.) a utilizar en el mensaje, por parte de quien es el **emisor**; esto utilizando un **canal**, es decir un medio a través del cual viaja el mensaje, será recepcionado por el **receptor**, quien lo decodificará para traducir el mensaje.- En todo proceso de comunicación puede existir **ruido**, es decir alteraciones que interfieran la transmisión o la recepción.

El vínculo final en el **proceso de comunicación** es la **retroalimentación**, que le permite al emisor verificar si se logró la comunicación.

La **comunicación organizacional** puede ser:

1.-**Formal**: es la que sigue la cadena de mando, es la requerida para que alguien realice un trabajo

2.-**Informal**: es la que no está definida por la jerarquía estructural de la organización.

Además la comunicación organizacional puede **fluir**:

a.-**hacia abajo**: es la que se utiliza para informar, coordinar y evaluar a los subordinados.

b.-**hacia arriba**: es la información que le permite a los directivos conocer el avance hacia el logro de los objetivos y de cualquier problema presente.

c.-**lateral** : en el ambiente cambiante de hoy son necesarias y permiten ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

d.-**diagonal**: es la que pasa a través de las áreas de trabajo y de los niveles organizacionales, es la que se utiliza con el fin de lograr eficiencia y velocidad, el uso del correo electrónico facilita esta comunicación.-

Tanto la comunicación lateral como la diagonal pueden generar conflictos si los empleados no mantienen informados a sus superiores.-

#### **4.-Control**

El control es una proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.- El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación.-

La realización de informes, comparaciones y evaluación del avances constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar otras medidas correctivas.

Los elementos básicos de esta función de control son:

- **Establecer estándares de desempeño.-**

Los objetivos que se establecen en el proceso de planificación deben estar definidos en forma clara y mensurable, enunciados con exactitud, que se puedan traducir en normas y métodos que permitan usarlos para medir los resultados.

- **Medir los resultados presentes**

La medición es un proceso constante y repetitivo.- La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.-Los buenos gerentes suelen evitar que transcurran plazos largos entre las mediciones de los resultados.

- **Comparar los resultados con las normas establecidas**

Este es el paso mas fácil del proceso de control, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.-Si los resultados corresponden a las normas se puede suponer que todo está bajo control no es necesario intervenir en forma activa en corrección alguna.

- **Tomar medidas correctivas cuando se detectan desvíos**

Este paso solo es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Los controles en algunos casos pueden revelar normas

inadecuadas, dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales en lugar de un cambio en la actividad. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan solo en identificar fracasos pasados.

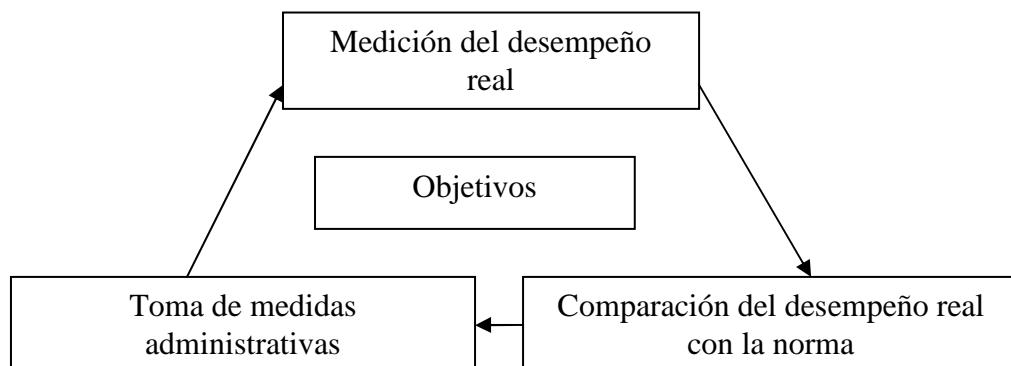
Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades del control.

Los procedimientos de control en las organizaciones lo utilizan para asegurarse que están avanzando, satisfactoriamente hacia sus metas y que están usando sus recursos de manera eficiente.

De hecho el control está mucho más generalizado que la planificación.-El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección constituyendo una parte esencial del proceso de control la toma de medidas correctivas que se requieran.

El control les sirve a los gerentes no solo para detectar los desvíos que se generen en la planificación, organización y dirección, sino también para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Dado el ritmo de los cambios del ambiente de las organizaciones el control ha ido adquiriendo cada vez más importancia.

### PROCESO DE CONTROL

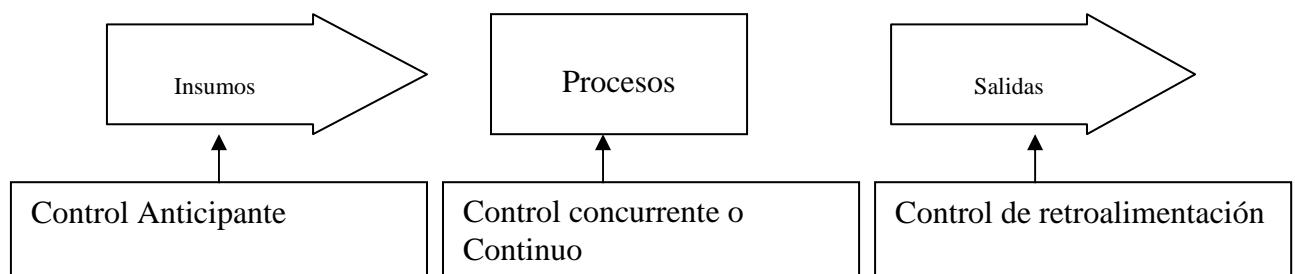


Los directivos pueden implementar controles **antes** de que una actividad comience, **durante** el tiempo en el que la actividad se lleva a cabo o **después** de que la actividad se ha completado.

a.- **el control anticipante** es un tipo de control que se centra en evitar problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad de trabajo real.

b.- **control concurrente**, es el tipo de control que ocurre mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo.

c.- **control de retroalimentación**, es el que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo.



Además de éste enfoque por **funciones** o proceso administrativos enumerados debemos tener presente que la actividad del trabajo gerencial se centra en lo que hacen los gerentes, en aquellos con quienes hablan y la duración y los temas que abordan en sus conversaciones, etc. Lo que constituiría categorías particulares del comportamiento administrativo conocidas como **roles** de los gerentes y que pueden ser: interpersonales, informativos y de decisión.

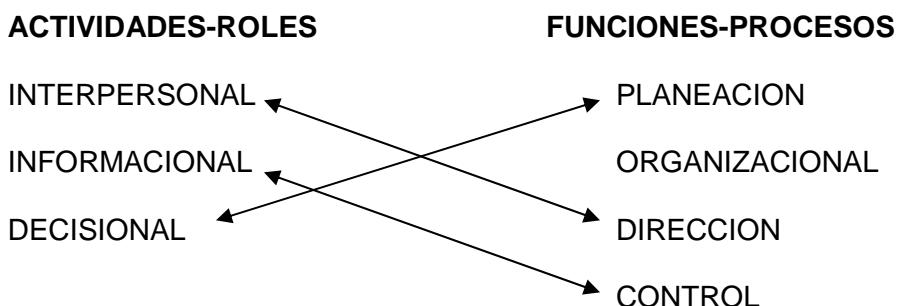
**Los roles interpersonales** son aquellos en donde el gerente tiene que ver con la gente y otros deberes de índole protocolaria y simbólica.

**Los roles informativos** son aquellos que consisten en recibir, almacenar y difundir información.

**Los roles de decisión** son los que giran en torno a la toma de decisiones.

Cada uno de los enfoques por funciones o por roles tienen sus méritos; sin embargo el enfoque de las funciones tradicionales es todavía la manera más útil de conceptualizar el trabajo del gerente ya que las mismas proporcionan métodos claros y acabados para clasificar los centenares de actividades que desempeñan los gerentes y las técnicas que aplican de acuerdo con las funciones que desempeñan para alcanzar las metas.-

### RELACION ENTRE FUNCIONES Y ACTIVIDADES GERENCIALES



### Decisión

En todos los niveles y áreas de las organizaciones los individuos toman decisiones, eligen entre dos o más alternativas

Aunque la toma de decisiones se considera como una elección entre alternativas, no debemos olvidar aquí la toma de decisiones implica un proceso completo, no el solo acto de escoger entre alternativas posibles.-

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso de toma de decisiones.-La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro, también se basa en el pasado; las experiencias del pasado desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los administradores consideran factibles o deseables.-Por consiguiente los objetivos para el futuro se basan, en parte en experiencias del pasado.

En la toma de decisiones se trata con un problema.-Este surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado.-En algunos casos los problemas suelen representar una oportunidad.

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema.- No es fácil identificar problemas, los administradores deben comprender las tres características de los problemas:

- estar concientes de ellos

- estar presionados para actuar
- tener los recursos para emprender las acciones

La forma de detectar problemas puede ser informal e intuitiva, por lo general las situaciones que los alertan son:

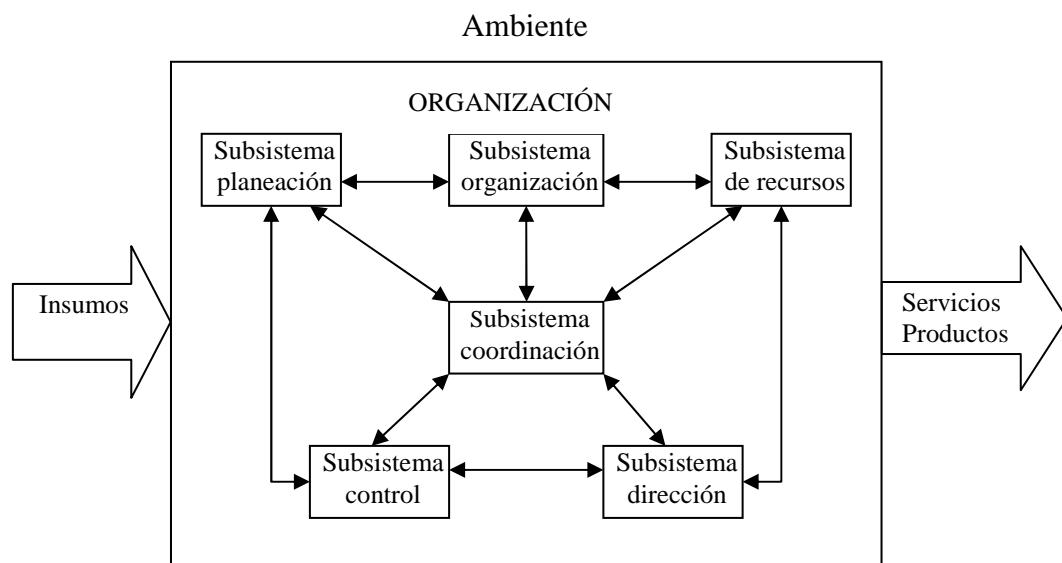
- una desviación en las experiencia pasadas
- una desviación del plan establecido
- el desempeño de la competencia

El administrador no sólo debe reconocer el problema sino también reconocer que existe presión para actuar y tener autoridad, información y recursos para actuar.-

Deben aplicar su juicio basándose en el conocimiento del ambiente de sus organizaciones.- Por lo tanto, la obtención de información, por medio de sistemas formales e informales constituye un elemento tan importante como eficaz.-

Todos los integrantes de una organización toman decisiones, pero la toma de decisiones es particularmente importante en el trabajo de un gerente.-

El hecho de que casi todo lo que hace los gerentes requiere tomar decisiones, no indica que todas tengan el mismo grado de complejidad.



### **Fijación de objetivos**

La fijación de objetivos es considerada la primera y principal decisión de toda organización. Los objetivos constituyen los resultados deseados para la organización que tendrán que convertirse en objetivos cuantificables o metas.

Los intentos de fijar objetivos siempre deberán guiarse haciendo referencia a la misión que pretenden cumplir.

A primera vista parecería que las organizaciones tienen un solo objetivo: para las empresas comerciales, las utilidades; para las organizaciones sin fines de lucro, satisfacer las necesidades de los grupos que las constituyen, pero en realidad todas las organizaciones con o sin fines de lucro, tienen varios objetivos.

A los efectos de alcanzar las objetivos, los administradores planean. Los planes son documentos en los que se explica como se van a alcanzar los objetivos, así como la asignación de recursos, y otras acciones necesarias para concretarlas.

Los objetivos marcan la dirección de todas las decisiones y acciones gerenciales y forman criterios para medir los logros reales.

**La fijación tradicional de objetivos** es un método en el que los mismos se definen en la dirección de la organización y enseguida se dividen en objetivos parciales para cada nivel de la misma. Cuando la jerarquía de los objetivos de la organización esta definida claramente, forma una red integrada de objetivos, la cadena de medios a fines, en la cual los que se logran en un nivel, se convierten en los medios para alcanzar los objetivos del nivel siguiente.

Los pasos que deben seguir los administradores para la fijación de los objetivos son:

1. Revisar la misión de la organización, su propósito
2. Evaluar los recursos disponibles
3. Determinar los objetivos
4. Escribir los objetivos y comunicarlos a quienes tienen que saberlos
5. Revisar los resultados y ver si se consiguieron los objetivos.-

Una vez realizados estos pasos el gerente esta en condiciones para preparar los planes con que va a alcanzarlas.

## Estructuras Organizacionales

Los enfoques tradicionales están siendo reevaluados conforme los administradores buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy.

Definir una Estructura implica que a partir de considerar a la Organización como un conjunto se deba establecer los *elementos que la componen, las relaciones entre ellos y el ordenamiento de esos elementos*, o sea, *las jerarquías*.

En el momento de tener que definir la Estructura de una Organización habrá que conocer: El tipo de Organización de que se trata; el Medio Ambiente en el que actúa; Los Objetivos de la Organización, sus Estrategias y Políticas.

La **estructura organizacional** es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

El **diseño organizacional** consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

### **Concepción Metodológica de la Estructura**

Para definir una Estructura se debe tener en cuenta una serie de conceptos básicos:

1 - División de Trabajo y Especialización

2 - Unidad de Mando.

3 - Alcance del Control

4 - Delegación

    4.1. Departamentalización

    4.2. Centralización y Descentralización.

5 - Eficiencia

6 - Autoridad de línea

7 - Formalización

#### **1- División del Trabajo y Especialización**

Es asignar a los miembros de una organización determinadas tareas específicas, en las cuales se los formará y capacitará para que las desempeñe en forma especializada.

#### **2 - Cadena de mando**

No es posible hablar de la cadena de mando sin aclarar que se entiende por autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

**Autoridad** se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial que le permiten dar órdenes al personal y esperar que lo obedezcan.

**Responsabilidad** es la obligación de desempeñar cualquier tarea asignada.

**Unidad de mando:** es uno de los principios de administración que ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad y que indica que cada persona debe informar solo a un superior jerárquico.

Las diferentes formas de este concepto son:

a) Cada persona debe tener uno y sólo un superior o supervisor.

b) Se establece un superior y se explicita que todos los demás dependen de él.

- c) Se establece el concepto de unidad de mando por *Autoridad Final*, entendiéndose esto de la siguiente forma; aunque una persona tenga más de un jefe, tendrá uno considerado de línea, al cual debe recurrir en el caso de conflicto de autoridad. Este tendrá la última palabra o la capacidad final para decidir y mandar.
- d) Por último el concepto más moderno pasa por el de la *División de la Autoridad*.

"Una persona debe recibir órdenes de los supervisores que realmente puedan ayudarles cuando ésta lo necesite, para lo cual los supervisores deberán tener conocimientos especializados superiores a los de sus subordinados".

Este concepto derrumba el andamiaje de la autoridad tradicional e introduce la idea de que la autoridad de mando debería estar en función de las tareas que desarrolla el subordinado y de sus exigencias de especialización y control (esta idea nos acerca al concepto de autoridad funcional).

Ahora si podemos decir, que **cadena de mando** la constituye la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales mas altos a los mas bajos y define quien informa a quién.- Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forma parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus funciones.

### 3 – Alcance del Control

Es la posibilidad de control que posee un Gerente respecto a los empleados o las unidades bajo su mando.

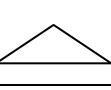
Existen diversos factores que influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente.

Entre esos factores están:

- la destreza y capacidad del gerente y los empleados.
- las características o tipo de trabajo que se realiza (la similitud de las tareas de los empleados, la complejidad de dichas tareas, el grado en el que se usan procedimientos estandarizados).
- la cercanía física de los subordinados.
- la complejidad del sistema de información de la organización.
- la fuerza de la cultura de la organización.

La tendencia actualmente es hacia amplitudes de control mayores, que concuerdan con los esfuerzos de los gerentes de reducir los costos, acelerar la toma de decisiones, aumenta la flexibilidad, estar mas cerca de los clientes y conferir poder a los empleados.- Es por ello que las organizaciones están invirtiendo en la capacitación de sus empleados para garantizar el rendimiento de estas amplitudes o alcances.

A título de ejemplo graficamos tres casos del principio del alcance del control.

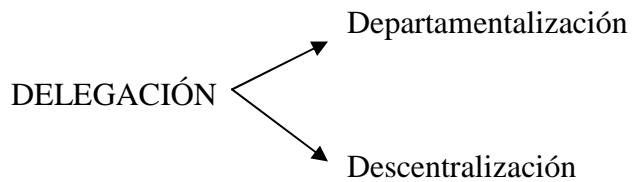
<b>Pirámide Equilibrada</b>	<b>Pirámide Chata</b>	<b>Pirámide Alargada</b>
 <p>Cuando se aplican criterios equilibrados, ni muy reducidos; ni muy amplios la estructura de la organización se transforma en una pirámide más proporcionada tanto en su base, como en su altura.</p>	 <p>Cuando crece el Nº de subordinados por cada superior se reduce los niveles, es más rápida la comunicación entre la base y la cúspide.</p> <p>El alto número de subordinados por cada jefe puede hacer perder el control.</p>	 <p>Cuando existe un reducido Nº de subordinados por cada jefe mejora el control pero se alarga la estructura, crece el Nº de niveles con el consiguiente problema de extensión de los sist. de comunicación e información que en definitiva pueden (derivar en ineficiencia en materia de control.).</p>

## 4- Delegación

Es el proceso por el cual una persona debido a un crecimiento de las actividades o a una mayor complejidad operativa o decisoria, etc., cede o deriva una o más funciones en otra persona o unidad, asignándole al mismo tiempo la responsabilidad emergente de los niveles de eficiencia y operacionalidad que la función exige y la autoridad y los medios necesarios para que la persona que asume lo delegado pueda realizarla, dentro de los límites impuestos.

A pesar de delegar funciones en otra persona, sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operacionalidad de lo que realice su subalterno.

Las razones que llevan a efectuar un proceso de delegación se asocian generalmente a un crecimiento general de las actividades, a un aumento de tareas del puesto de trabajo; a una mayor complejidad operativa o decisoria, etc.-



### 4.1 - Departamentalización:

Departamentalización es el proceso de agrupar funciones homogéneas bajo un cargo, de manera de lograr que el sistema organización siga funcionando según su integridad como conjunto.

Departamentalizar implica la delegación de autoridad a una persona (agente) como responsable de un grupo de funciones homogéneas (como jefe, superior o gerente).

El proceso de la departamentalización implica según Koontz y O'Donnell:

- 1 - Establecer objetivos empresariales.
- 2 - Formular planes y políticas para lograr esos objetivos (metas).
- 3 - Determinar las actividades necesarias para llevar a la práctica dichos planes y políticas.
- 4 - Enumerar y clasificar las actividades.
- 5 - Agrupar las actividades por especialidades para lograr una acción más eficiente y efectiva.
- 6 - Otorgar a cada grupo normalmente a través de un jefe, la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades asignadas.
- 7 - Interrelacionar a los grupos en todas las direcciones.

La departamentalización tiene un aporte esencial que es la especialización más la división del trabajo, pero implica el riesgo de tener que lograr una buena coordinación entre las unidades definidas.

#### 4.1.1 -Tipos de departamentalización.

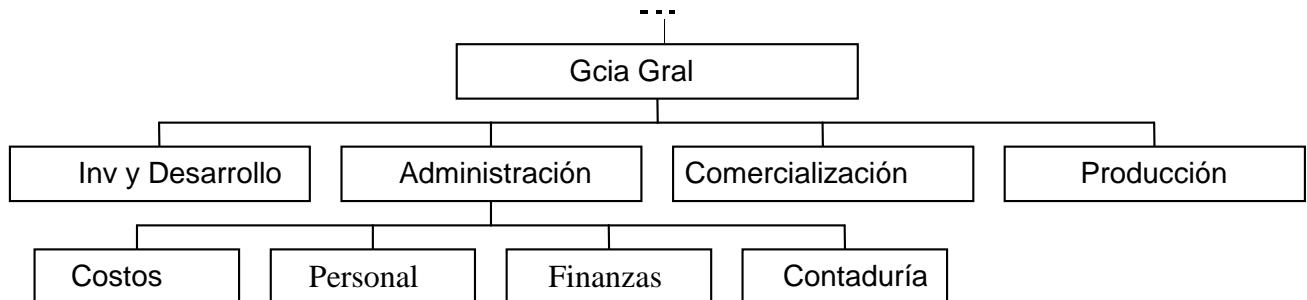
Por lo general, están centrados alrededor del factor que caracteriza la actividad. Sin embargo, hay otros que tienen en consideración otras necesidades de la Organización.

##### a - **Departamentalización por funciones.**

Es la de mayor aplicación y arraigo.

En todos los casos en que se aplica un modelo por funciones, se está teniendo en cuenta el beneficio que brinda este tipo de estructura, es decir, la especialización.

En general, en lo que se refiere a los niveles superiores de la organización, se observa una tendencia cada vez más marcada en favor de la departamentalización por funciones.



#### VENTAJAS

- Es reflejo lógico de las funciones
- Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales
- Se sigue el principio de la especialización ocupacional
- Se simplifica la capacitación
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima

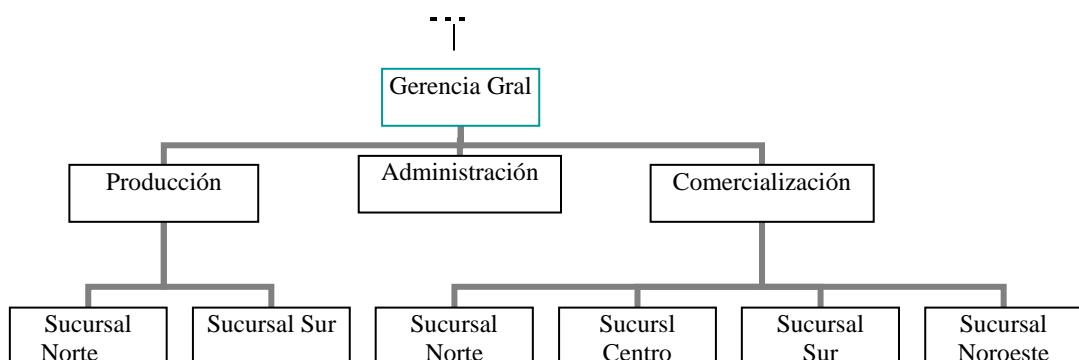
#### DESVENTAJAS

- Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía
- El punto de vista del personal clave se sobre especializa y estrecha
- Se reduce la coordinación entre funciones
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima
- Lenta adaptación a nuevas condiciones
- Se limita el desarrollo de gerentes generales

#### *b- Departamentalización por área geográfica.*

Cuando las actividades están dispersas geográficamente, a veces es preferible aplicar un modelo de departamentalización que permita revertir las desventajas que puedan significar las distancias, en cuanto a coordinación, control y fundamentalmente comunicaciones

Este modelo de departamentalización, merece particular atención, en las organizaciones que como característica geográfica, tienen una casa central y sucursales o fábricas diseminadas en distintos puntos del país.



#### VENTAJAS

- Se delega responsabilidad a niveles inferiores
- Se hace énfasis en mercados y problemas locales
- Se mejora la coordinación en una región
- Se aprovechan las economías de las operaciones locales
- Mejor comunicación directa con los intereses locales

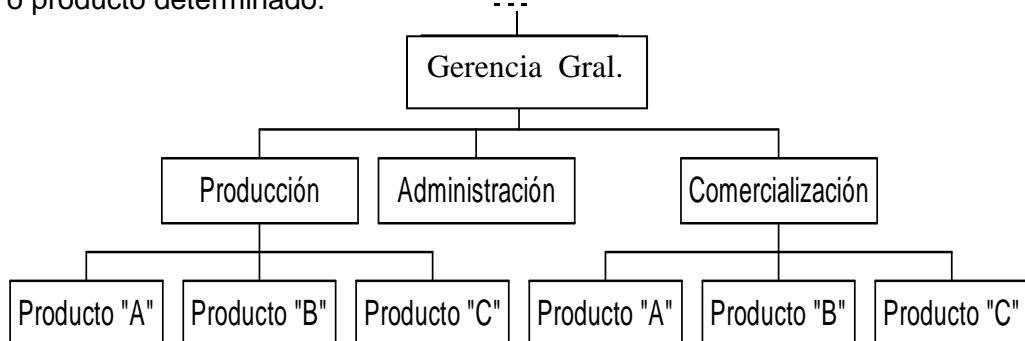
- Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales

#### DESVENTAJAS

- Se requiere de más personas con capacidad de gerente general
- Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerirse de servicios como personal y compras en el nivel regional
- Se complica el problema del control por parte de la alta dirección

#### *c- Departamentalización por productos.*

Este tipo de departamentalización nos permite agrupar funciones en relación a un servicio o producto determinado.



#### VENTAJAS

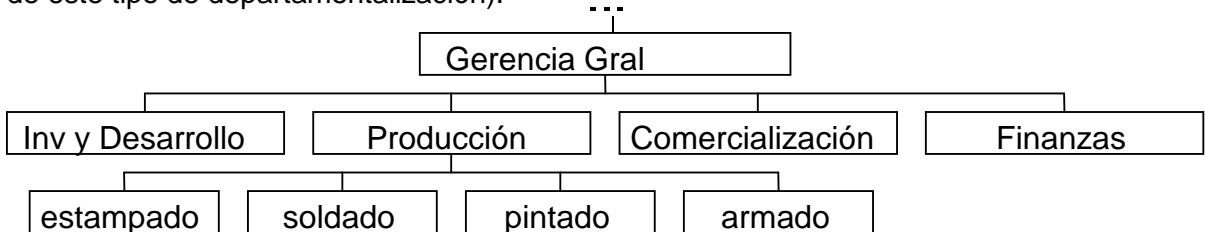
- Se concentran atención y esfuerzos en líneas de productos
- Se facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados
- Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios
- Se mejora la coordinación de actividades funcionales.
- Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales.

#### DESVENTAJAS

- Se requiere de más personas con habilidades de gerente general
- Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos
- Se acentúa el problema del control por parte de la alta dirección

#### *c. Departamentalización por procesos o equipo.*

En ciertos casos, puede resultar beneficioso emplear un tipo de departamentalización acorde a los distintos procesos que se deben llevarse a cabo para lograr un objetivo determinado (por ejemplo en producción resultaría beneficioso la departamentalización de este tipo de departamentalización).



#### VENTAJAS

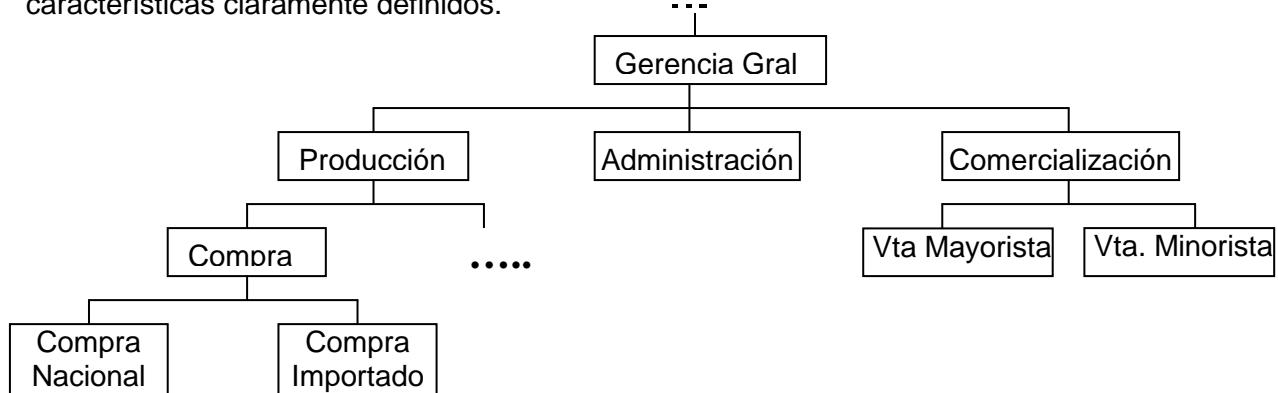
- Se obtiene ventaja económica, al evitar gastos por inversiones redundantes.
- Se usa tecnología especializada.
- Se utilizan habilidades especiales.
- Se simplifica la capacitación.
- Se permite una mejor coordinación o control, en razón de la concentración de tareas similares.

## DESVENTAJAS

- Se dificulta la coordinación de departamentos.
- La responsabilidad de las utilidades recae en la cima.

### **d. Departamentalización por tipo de mercado o cliente.**

Este tipo de departamentalización se aplica fundamentalmente cuando las organizaciones les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes con características claramente definidos.



## VENTAJAS

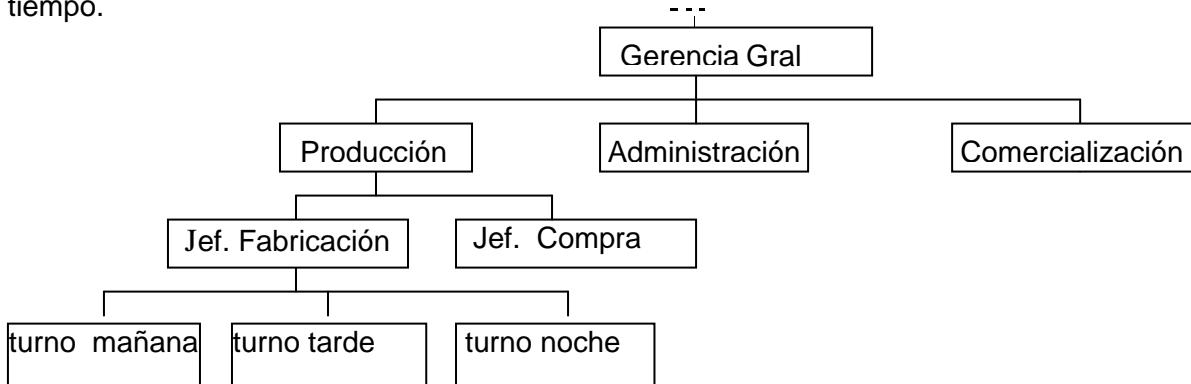
- Se alienta la concentración en las necesidades de los clientes
- Se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor (banquero) comprensivo
- Se desarrolla la pericia en el área de clientes.
- Está relacionada con una mayor especialización, con una mayor coordinación entre actividades afines, la mejor supervisión y la optimización que en consecuencia se puede lograr

## DESVENTAJAS

- Puede dificultarse la coordinación de operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes
- Se requiere de administradores y equipo de soporte expertos en problemas de los clientes
- No siempre es posible definir claramente grupos de clientes (por ejemplo, grandes empresas contra empresas de otro tipo).

### **e. Departamentalización por tiempo.**

Una de las modalidades más antiguas de departamentalización, empleada por lo general en los niveles inferiores de la organización, es la agrupación de actividades basadas en el tiempo.



## VENTAJAS

- Es posible prestar servicio más allá de la jornada habitual de 8 horas y en muchos casos durante las 24hs.
- Es factible poner en marcha procesos que no pueden interrumpirse.
- Se amortiza los costosos bienes de capital, al utilizarse las máquinas por más de 8 horas diarias.

## DESVENTAJAS

- La posibilidad que durante el turno nocturno no se ejerza la debida supervisión.
- Resiente los efectos del factor fatiga
- Problemas de coordinación y comunicación entre los turnos.
- El pago de horas extras u horario nocturno, puede elevar los costos del producto o servicio.

## 4.2 - Descentralización y Centralización

**Descentralización:** Es el proceso a través del cual una persona delega la posibilidad de que otra persona o unidad pueda tomar decisiones.

Algunos factores que influyen en el grado de descentralización son:

- ambiente complejo e incierto
- gerentes de niveles inferiores capacitados en la toma de decisiones
- decisiones relativamente menos importantes
- empresa dispersa geográficamente.

**Ventaja:** Mayor velocidad de decisión y en el nivel de adaptación al contexto y produce una fuerza motivadora en las personas a quienes se les permite tomar algunas decisiones.

Cuando la descentralización se encuentra aumentada podemos hablar del empowerment que es el aumento de poder a los empleados en la toma de decisiones.

**Centralización:** está referido también a la toma de decisiones, pero a su nivel de concentración. (caso típico de organizaciones familiares o unipersonales).

**Ventaja:** La eficiencia que se consigue en materia de coordinación.

No existe una Organización totalmente centralizada ni totalmente descentralizada; lo importante en toda organización es definir las funciones que pueden ser descentralizado y las que conviene permanecer centralizadas.

## 5 - Eficiencia y Eficacia

**Eficiencia:** Se dice que un sistema o acción determinada es eficiente cuando alcanza los objetivos propuestos utilizando la menor cantidad de los recursos necesarios para su consecución. Esto admite dos acepciones:

- Alcanzar los objetivos propuestos con los mínimos recursos posibles, o
- A través de los recursos existentes optimizar la obtención de los objetivos.

**Eficacia:** Es el grado en que una organización alcanza sus objetivos.

## 6 - Autoridad de Línea, Línea-Staff y Funcional

**Autoridad de Línea** corresponde a la clásica figura de la autoridad desarrollada al hablar del concepto de Unidad de Mando. Implica Mando y Decisión.

**Autoridad Staff** implica asesoramiento sobre: políticas, tecnologías, evaluación de alternativas, análisis de restricciones y oportunidades, etc., al personal de Línea, que es quién concentra el mando y la autoridad.

El Staff no decide, asesora.

**Autoridad funcional** implica relaciones de autoridad que provienen de funciones específicas.

## 7 -Formalización

La formalización es el grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

## El Modelo de Mintzberg

Según Mintzberg una organización está conformada por los componentes básicos:

➤ **Cabeza estratégica y ejecutiva:** Se ocupa de que la organización cumpla con su objetivo básico y sirva, además, a la sociedad, moviéndose a través de un horizonte de planeamiento de mediano y largo plazo, en lo que hace al Directorio (Cabeza estratégica), pero en el corto plazo en lo que se relaciona con la Gerencia General (Cabeza Ejecutiva).

A veces la Cabeza Ejecutiva puede formar parte del Directorio y participar de la concepción estratégica del negocio. Otras veces puede estar representada por un Comité Ejecutivo, que cumpla la misión del Gerente general.

➤ **Tecnoestructura:** está conformada por todas aquellas personas que conforme las funciones que desempeñan, pueden desempeñarse como consultores permanentes. Se ocupa de adaptar la organización al cambio social, como al tecnológico y a lograr que se haga efectivo (es decir, que se aplique) la standarización establecida como mecanismo para la coordinación de las operaciones.

Actúa como personal consultor permanente, a través de funciones como: Ingeniería Industrial; investigación y Desarrollo; Investigación de Mercado; Finanzas; Planeamiento de la Producción; Capacitación de Personal y los Asesores tanto internos como externos.

➤ **Asistencia de apoyo:**

Los podemos dividir en Asistencia de apoyo Interna y Externa.

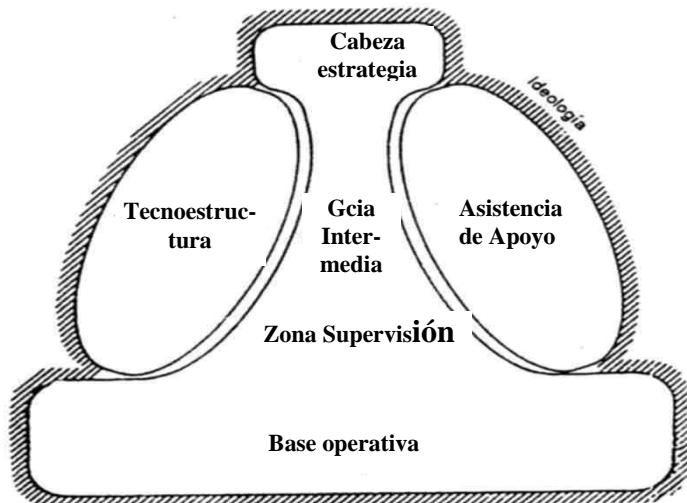
La **Asistencia de Apoyo Interna** tiene por función prestar apoyo a la organización a través de la colaboración a las funciones básicas de Producción y Comercialización, tales como: Relaciones Públicas; intendencia; Control de Calidad; control Interno; Mantenimiento y Sistemas.

En realidad tanto Sistemas como Control de Calidad entran en una categoría mixta de Asistencia de Apoyo y Tecnoestructura pues ambas requieren de la aplicación de tecnologías específicas para desarrollar sus funciones.

La *Asistencia de Apoyo Externa* se refiere al apoyo que la organización brinda a sus clientes o terceros.

- **Gerencia intermedia:** está nutriéndose de los conocimientos de la tecnoestructura y sirviéndose de lo brindado por asistencia de apoyo desacopla el lenguaje de la cabeza estratégica.
- **Zona de supervisión:** Hace de eslabón entre la Gerencia Intermedia y la Zona de Acción Subordinada o Base operativa a través de la acción de Subgerentes, Jefes, Supervisores y Capataces.
- **Base operativa:** está conformado por aquellos que deben cumplir con las normas y procedimientos establecidos por los niveles superiores de la organización. Son los que desarrollan actividades operativas conforme a las instrucciones y métodos establecidos y deben informar sobre los resultados de esas actividades. Está formada por obreros, empleados vendedores, expedidores, promotores, etc.

Podemos representar todo lo expresado por medio del Modelo Gráfico por Mintzberg.



## Organigrama

Es un gráfico que representa la estructura formal de una organización.-

Solamente representa una estructura de una organización en un momento dado y decimos una estructura, pues solo se puede graficar la estructura formal, la que surge por la delegación de autoridad, pero no puede reflejarse la estructura informal.- La estructura real de una organización esta constituida por la estructura formal y la estructura informal .-

El organigrama se representa por medio de ente gramas y líneas horizontales y verticales.- El ente grama en el cual se deja constancia de la función, del cargo, el nombre de la persona y la dotación de personal a su cargo. Las líneas horizontales se utilizan para indicar la coordinación existente y las líneas verticales para indicar la subordinación.

Las personas que integran una organización pueden tener a su cargo el desarrollo de un: un área, un departamento, una función o tarea.

- **Área:** agrupación de funciones heterogéneas homogeneizadas en el objetivo. En el caso de una organización que se dedica a la de producción y comercialización de bienes, las áreas fundamentales pueden ser representadas por Producción, Finanzas y Control y Comercialización; sin dejar de tener presentes que existen organizaciones de producción que conforme al tamaño (dado por la dotación del personal o complejidad de actividades entre otras) pueden tener que contar con un área de Recursos Humanos y de Investigación y Desarrollo.
- **Departamento:** es una agrupación homogénea de funciones bajo un cargo.
- **Función:** es una tarea sistemáticamente repetitiva que nos conduce a un fin determinado.
- **Tarea:** Expresión mínima del trabajo.

El organigrama es la forma clásica de evidenciar la estructura de la organización, pero una correcta interpretación requiere además del recurso de los Manuales de Organización en los cuales se define para cada actividad representada, las funciones que deben cumplir, las responsabilidades que se les exige, la autoridad que se les confiere y las limitaciones que se les impone.

### Aclaración Preliminar:

La estructura, es decir la cantidad y tipos de órganos y las relaciones entre ellos (o circuitos), debe definirse de acuerdo con el tipo de empresa, su objeto, sus procesos y operatoria, su ámbito, su envergadura (tamaño, cantidad de operaciones por tipo), idiosincrasia, cultura organizacional, etc.

Teniendo eso claramente en cuenta, podemos no obstante decir que

Entre los principales tipos genéricos de estructuras que podrían llegar a adoptar una empresa se encuentran los que en líneas generales se describen y que constituyen sollo un marco de referencia.

Cada empresa adoptará el diseño organizacional que mas se preste para optimizar su desenvolvimiento, y tal adopción podrá ser integral, parcial o sectorial.

## Diseños organizacionales

Los administradores cuentan con algunos diseños comunes entre los que pueden elegir a los efectos de apoyar el logro eficiente de los objetivos organizacionales y estos se pueden clasificar en tradicionales y contemporáneos.

### Diseños organizacionales tradicionales

Tienden a ser más mecanicistas y son:

#### a.-Estructura simple:

Esta estructura es apta para un pequeño negocio con bajos volúmenes de producción, comercialización y servicios y en un contexto estable.

Es el dueño de la empresa quién en principio lleva adelante todo el funcionamiento de la organización, ejerciendo en forma directa la toma de decisiones, la supervisión y el control de la misma.

El Dueño, siendo el único que tiene “el conocimiento técnico del negocio (producto y mercado)” lleva adelante todo el funcionamiento de la organización, centraliza las decisiones importantes. Por tanto el estilo de conducción es personalista, privilegiándose la lealtad antes que la eficiencia en el desempeño.

El Dueño tiene un amplio alcance de control, todos los empleados le reportan directamente y la autoridad se encuentra centralizada.

Los empleados, con poca capacitación, operan con una tecnología simple que puede aprender y manejar fácilmente. Prácticamente no existen Normas y Procedimientos escritos.

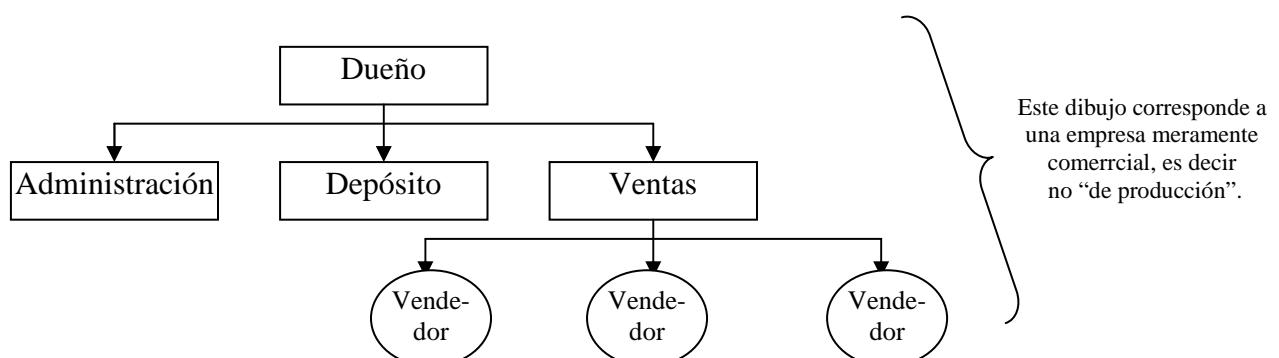
La coordinación de las actividades se limita a la supervisión directa, ya que no existen ni planeamiento ni otros procedimientos formales.

Los manuales y procedimientos no constituyen aspectos importantes pues “lo administrativo” es considerado como gasto improductivo: un mal necesario.

Cuanto más (cuando la empresa ha crecido algo) pueden encontrarse uno, dos o tres Jefes o Encargados, en los cuales se ha delegado determinadas atribuciones, pero sin un auténtico desarrollo de mandos intermedios.

El crecimiento de la empresa, supera la capacidad de manejo del propietario y hace a esta estructura ineficiente, pues no se adapta a nuevos procesos o grandes volúmenes de producción, y por ende a la masificación de los mercados.

El nombre de Estructura Simple fue otorgado por Mintzberg y lo podemos esquematizar como en la Fig. que sigue:



#### Características de los Sistemas de Información

Generalmente es una organización Joven y Pequeña, por tanto, sus sistemas de información todavía no se han desarrollado completamente y se encuentran **escasamente planificados**.

El ambiente en el que actúa es simple, de tal manera que los sistemas son sencillos y cubren generalmente solo las funciones básicas de la empresa: facturación, cobranza, compras, etc.

Aunque es una estructura centralizada y su parte principal es el ápice estratégico, no es común encontrar un sistema formal de soporte para la toma de decisiones ya que éstas tienden a ser intuitivas y poco analíticas.

Las decisiones que toma al director general corresponden tanto a estrategias como a tareas de operaciones. El problema que tiene es que generalmente queda tan sumergido en los problemas operativos, que pierde de vista las consideraciones estratégicas o viceversa.

Al desarrollar un sistema de información para una organización de este tipo, conviene plantear una **base de datos totalmente integrada** tanto con información operativa, como con consultas gerenciales que colaboren en la toma de decisiones. De esta manera, el director general podrá analizar los dos tipos de información (información operativa, consultas gerenciales para la toma de decisiones) y no perder de vista ambos ámbitos en su trabajo diario.

#### Resumen de Fortalezas:

- “*La visión de la Organización*” coincide con “*la visión del Dueño*”, que es quien decide los negocios a encarar, concentra las actividades creativas de producción y ventas, y tiene siempre presente la ganancia que desea obtener.
- El limitado tamaño permite que los pocos empleados comprendan el negocio y la tarea común, lo cual favorece la adaptación mutua, con el Dueño y entre ellos.
- Es económica ya que, por su tamaño y características, requiere poquíssima administración y poco o nada de mandos intermedios y recursos técnicos especializados.

#### Resumen de Debilidades:

- El Dueño no considera necesario ni conveniente transmitir su visión a los empleados; mientras que, simultáneamente les exige largas jornadas laborales con escasa remuneración.
- Cuando la empresa crece, no favorece la eficiencia y la economicidad, debido a la poca definición de tareas, a la asignación informal de las mismas y a la baja especialización del personal.
- No se produce una eficiente “autorrenovación de mandos”, debido a que la centralización decisoria y el estilo personalista de conducción inhiben la formación de líderes.

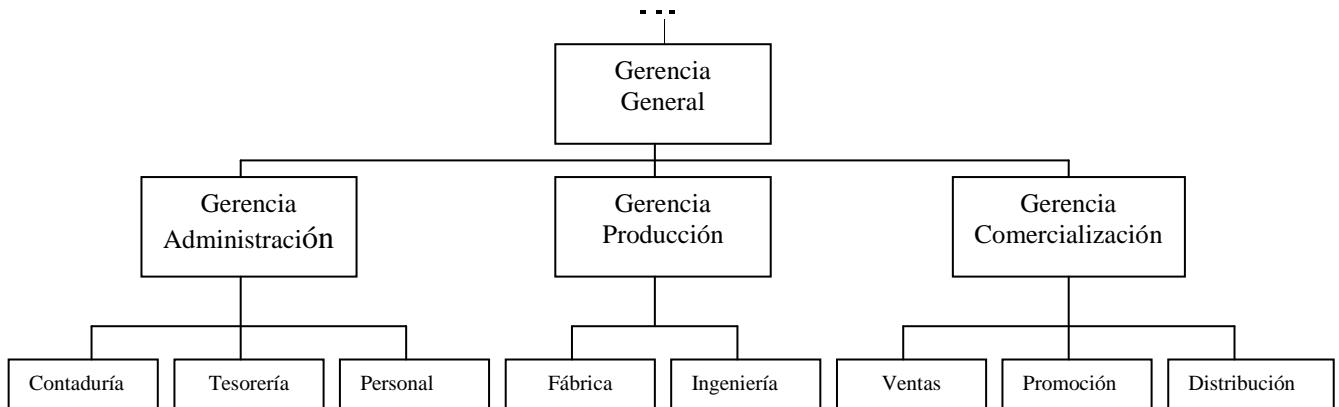
#### **b.- Estructura funcional:**

##### Características:

La respuesta de las organizaciones en expansión a la masificación de los mercados es implantar una creciente normalización o standarización de los procesos de trabajo. En ellos se describe como realizar cada etapa en la elaboración de un producto, la realización de un trabajo administrativo o la prestación de un servicio.

La standarización de los procesos de trabajo permite coordinar las múltiples actividades necesarias para lograr la realización de producciones masivas. Además, la posibilidad de predecir la demanda permite la implantación de Normas que facilitan la coordinación del trabajo.

Aparece así la Estructura Funcional (denominación de P. Drucker) o Burocrática (denominación de Mintzberg). En este tipo estructural se agrupan las funciones por habilidades afines: Comercialización, Producción, Finanzas, etc.



Cuando, manteniéndose la escasa variedad de productos, la cantidad de operaciones crece y se hace masiva, la empresa necesita ineludiblemente órganos altamente especializados, coordinados mediante una planificación común para su contribución al objetivo central.

La forma organizativa que responde a esos requerimientos es la Estructura Funcional, con incorporación de gerenciamiento profesional, desarrollo de funciones específicas de Contabilidad, Finanzas, Administración de Personal y mayor especialización de las de Producción y Comercialización.

La adecuada coordinación de departamentos tan especializados, precisa de alta estandarización de procesos, con operaciones simples y repetitivas, y de normas, reglas y regulaciones que impregnen toda la Organización, con circuitos de comunicaciones formalizados y decisiones que sigan la cadena de autoridad formal.

Por todo ello, Mintzberg denomina **Burocracia Mecánica** a esta forma de estructura.

La diferenciación funcional demanda un mayor número de niveles jerárquicos para coordinar los distintos sectores y puestos especializados. Ello hace que la estructura se vuelva más alta.

La estandarización de los procesos se convierte en el mecanismo de coordinación por excelencia y, dado que la simplificación y repetitividad de las operaciones permite a cada superior jerárquico supervisar mayor número de subordinados, aumenta el tamaño de las unidades funcionales u órganos.

#### Resumen de Fortalezas:

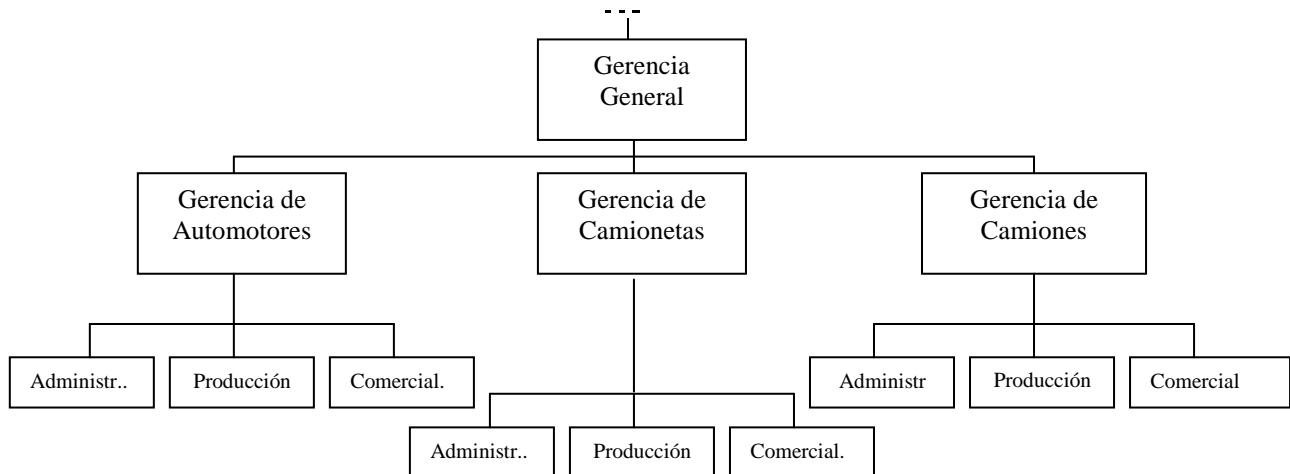
- Buen aprovechamiento de la división del trabajo y especialización, ya que, al estar las personas agrupadas según sus habilidades afines, pueden aprender entre sí y lograr mayor productividad.
- Como consecuencia directa de su alto grado de especialización, resulta una estructura de gran economicidad para la producción de bienes y servicios estandarizados, en grandes volúmenes.
- Al supervisar tareas afines a su especialidad y al centralizar las decisiones, los gerentes pueden ejercer un mayor y mejor control sobre las actividades a su cargo.

#### Resumen de Debilidades:

- Debido al fuerte acento en la especialización funcional y al concentrarse cada integrante de la Organización en su trabajo, se da que, tanto en el nivel medio como en el operativo se tiende a no relacionar suficientemente la propia tarea con el producto o servicio final de la empresa.
- Precisamente la alta especialización de los recursos de todo tipo, hace que esta estructura sea poco adaptable a los cambios en el entorno.

- Al acentuarse el crecimiento de la empresa y comenzar su diversificación (ya sea de productos o de mercados o de ambos), surgen problemas de control y coordinación de las actividades, con el consecuente aumento de los costos burocráticos.
- Con la diversificación se incrementan las dificultades de medición de la contribución que cada mercado y cada producto o línea hace a la rentabilidad general.

### c.- Estructura de divisiones:



#### Características:

Al aumentar la selectividad y la preferencia de los clientes por la variedad de productos o servicios, las estructuras con alto grado de normalización como las burocráticas se desploman ante la complejidad del mercado.

Por lo tanto cuando crece la diversificación, ya sea en productos o en mercados, la empresa además de necesitar la alta especialización en las funciones (*Producción, Administración y Finanzas, Personal, Comercialización, etc.*) que le posibilitaba la Estructura Funcional, requiere gran especialización, precisamente, en cada mercado y/o en cada producto.

La Estructura Funcional le resulta ya insuficiente para instrumentar ese último tipo de especialización, aparece entonces la Estructura Divisional o Descentralizada.

Cada **División** constituye una **Unidad Especializada de Negocios** (UEN) o ente descentralizado, que se desenvuelve con alto grado de autonomía y autosuficiencia, como si fuese una empresa, manejando su línea específica de productos y/o su segmento específico de mercado.

La Cabeza Estratégica de la empresa conserva, obviamente, la dirección y el control así como la prestación de los servicios genéricos de apoyo y tecnoestructura mediante los tradicionales departamentos de Administración, Finanzas, Personal, Organización, Procedimientos y Sistemas, Legales, etc., los que se estructuran y comportan como **Unidades de Servicios Centralizados** (USC).

La Cabeza Estratégica domina a las Divisiones fijándoles sus objetivos, y las controla a través de los resultados obtenidos.

A partir de ahí, concede autonomía casi completa a las Divisiones para tomar sus propias decisiones para el desenvolvimiento de sus actividades y accionar para el cumplimiento de los respectivos objetivos que se le han asignado.

La forma Divisional es la que más comúnmente adoptan las Organizaciones grandes y maduras, a las que la Estructura Funcional ya les resulta ineficiente ante la diversificación de su mercado y productos y el incremento de sus operaciones.

#### Resumen de Fortalezas:

- Este tipo de estructura, dado el importante grado de autonomía que confiere a las Divisiones (*o Unidades de Negocios*), potencia la capacidad de reacción estratégica al ubicar la decisión más cerca de los problemas.
- Posibilita que la visión y los esfuerzos se concentren directamente en el desempeño y los resultados.
- Dado que parte importante de las decisiones se toman en las Divisiones, disminuye el esfuerzo y los costos de la coordinación.
- La autonomía de las Divisiones configura un ámbito propicio para la formación de líderes.

#### Resumen de Debilidades:

- Es difícil decidir cuánta autoridad, qué grado de autonomía, asignar a las Divisiones y cuánta mantener centralizada en el Ente Central.
- Al centrarse el control de las Divisiones en la evaluación de los rendimientos, impulsa a los Gerentes Divisionales a priorizar el logro de los objetivos sectoriales y las utilidades de su División, aunque ello implique suboptimizar los objetivos generales de la Organización.
- En el mismo sentido, los Gerentes Divisionales, aprovechando la amplia autonomía de la División, pueden verse tentados a podar erogaciones en investigación y desarrollo, y hasta en mantenimiento, para exhibir mejores rendimientos, con lo que podría inhibirse la capacidad de innovación.

#### Características de los Sistemas de Información

Generalmente surge, como la combinación de diversas burocracias maquinariales donde cada una genera un determinado producto o servicio (depende de la agrupación de la estructura: por mercados, por producto, etc.).

Como deben operar en diferentes ambientes (uno por cada división o línea de productos), los sistemas de información son complejos y de difícil diseño y proporcionan dos tipos de información: para la operación diaria de las divisiones; y para la coordinación, el planeamiento financiero y la información gerencia.

Algunas veces se presentan conflictos en el diseño de los sistemas cuando deben elegir entre apuntar hacia la coordinación general o hacia los objetivos de cada división.

Como el principal mecanismo de coordinación es la normalización de los outputs, generalmente en estas estructuras la Casa Central asigna los mismos sistemas para cada una de las divisiones, de esta forma las salidas son congruentes y por lo tanto se pueden comparar. Es importante que las salidas de todas las divisiones se integren en una base de datos general para que Casa central pueda obtener estadísticas y proyecciones comparativas de los resultados de sus divisiones.

Los sistemas que Casa Central impone a sus divisiones deben ser paramétricos. De esta forma, siendo los mismos para cada función (Ventas, Compras, Cobranzas, etc.), igual pueden adaptarse a la problemática específica de cada división.

### Comparación de características entre las Estructuras Funcional y Divisional.

Estructura Funcional	Estructura Divisional
Mira hacia el interior de la Organización. La visión se centra en la tarea.	Mira hacia el contexto. La visión se centra en los resultados.
La atención de los empleados se dirige especialmente a los procesos.	La atención de los empleados se dirige especialmente a los mercados.
Alienta y exacerba la especialización.	Si bien tiene y se basa en la especialización, la misma tiene un grado más moderado que en la Estructura Funcional.
La excesiva especialización disminuye la atención global sobre la producción.	El menor acento que se pone en la especialización permite intensificar la atención sobre los productos y el mercado.
La medición del desempeño de las Áreas Funcionales es difícil y hasta inviable.	Es totalmente viable la medición del desempeño de las Unidades de Negocios ( <i>o Divisiones</i> ).
Al haber gran especialización en funciones de difícil coordinación, se requiere mayor grado de formalización ( <i>profusión de Normas</i> ), de lo que resultan Organizaciones más burocráticas.	Dado que la coordinación se hace mediante la medición de objetivos alcanzados y resultados, la misma requiere menos formalización, por lo que resultan Organizaciones menos burocráticas.

## **Estructura de diseño contemporáneo**

Las organizaciones no tienen las mismas estructuras.

El diseño organizacional es el proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave:

- 1.-Especialización del trabajo**
- 2.-Departamentalización**
- 3.-Cadena de mando**
- 4.-Amplitud de control**
- 5.-Centralización**
- 6.-Formalización**

Los diseños organizacionales pueden ser:

### a) Tradicionales

- 1.-Especialización del trabajo:** La consideran como una fuente inagotable de productividad aumentada sin tener presente el desgaste.
- 2.-Departamentalización:** Dentro de las formas más comunes: funcional, por producto, por clientes, geográfica, por procesos.
- 3.-Cadena de mando:** fascinan los conceptos de cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando.
- 4.-Amplitud de control:** Es importante porque determina el numero de niveles y gerentes que tiene la organización.

**5.-Centralización y descentralización:** Menor flexibilidad y sensibilidad de la organización menor descentralización.

**6.-Formalización**

Los diseños tradicionales: Estructura simple, Estructura funcional, Estructura de divisiones.

**b) Contemporáneos**

**1.-Especialización del trabajo:** Hoy se ve como un mecanismo de organización importante, pero no como una fuente de productividad sin fin.

**2.-Departamentalización:** Priorizan la departamentalización por clientes y el uso de equipos interfuncionales (grupo de individuos que son expertos en varias especialidades y que trabajan juntos)

**3.-Cadena de mando:** es menos importante debido a recursos como la tecnología de la información.-Conforme las organizaciones usan equipos auto dirigidos e interfuncionales y se implantan nuevos diseños organizacionales con múltiples jefes, los conceptos tradicionales han perdido importancia.

**4.-Amplitud de control:** reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficientes y eficaz y esos factores son: destreza y capacidades del gerente y los empleados y las características del trabajo que se realiza, similitud de tarea de los empleados, la complejidad de dichas tareas, la cercanía física de los subordinados, el grado en el que se usan procedimientos estandarizados, la complejidad del sistema de información de la organización, la fuerza de la cultura de las organizaciones y el estilo preferido del gerente.-

La tendencia es una amplitud de control mayor para acelerar la toma de decisión, aumentar flexibilidad, estar más cerca de los clientes y conferir a los empleados mayor poder y capacitarlos.

**5.-Centralización y descentralización:** mayor flexibilidad y sensibilidad de la organización mayor descentralización.

**6.-Formalización:** baja.

**Diseños organizacionales contemporáneos<sup>3</sup>**

Surgen cuando los gerentes descubren que los diseños tradicionales resultan inadecuados para los ambientes con los cuales se desarrollan sus organizaciones, ya que estos son más dinámicos y complejos.

Se parte de formas más creativas de estructurar y organizar el trabajo para lograr que las organizaciones sean más sensibles a las necesidades de clientes, empleados y otros grupos organizacionales.- Ejemplo de ellos son:

**1.- Estructura de equipos:** son las estructuras organizacionales en las que toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo.- Se caracterizan por una mayor participación de los empleados se les confiere mayor poder, no existe una línea de autoridad gerencial de niveles superiores a inferiores, no hay una cadena de mando definida, pero los equipos son responsables de los resultados de su trabajo y del rendimiento de su áreas respectivas.

La utilización de la estructura de equipo permite a la organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo proporcionar la flexibilidad que ofrecen los equipos.

Ejemplo como Hewlett-Packard, donde los equipos interfuncionales se utilizan para diseñar nuevos productos o coordinar proyectos importantes

---

<sup>3</sup> Administración – Robbins/Coulter

**2.-Estructura de proyecto de matriz:** son estructura que asigna especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos, los cuales regresan a sus áreas cuando el proyecto concluye.-Los empleados trabajan continuamente en ellos pasando de un proyecto a otro.-Posee diseños flexible que pueden responder a los cambios del ambiente, se caracterizan por decisiones rápidas pero presenta un cierto grado de complejidad para asignar personal a los proyectos y conflictos de tareas.

Los empleados de una organización de matriz tienen dos gerentes: su gerente de departamento funcional y su gerente de producto o proyecto, quienes comparten la autoridad. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre otros miembros funcionales que forman parte de su equipo de proyectos en áreas que tienen relación con los objetivos del proyecto. Sin embargo las decisiones como las promociones siguen siendo del gerente funcional. Para trabajar con eficacia, los gerentes tienen que comunicarse regularmente, coordinar las necesidades de los empleados y resolver juntos los conflictos. Ejemplo la Nasa.

**3.-Estructura sin límites:** son aquellas cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada. Intenta eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control ilimitadas y reemplazar los departamentos con equipos a los que se les confiere poder.

Los tipos de organizaciones son: virtual, de red y modular

- a.- **virtual:** Son las integradas por un grupo pequeño de empleados de tiempo completo y que contrata temporalmente especialistas externos para trabajar en oportunidades que surgen. Ejemplo groupon mercado libre
- b.- **de red:** es una pequeña organización central que realiza el abastecimiento externo de funciones de negocios importantes. Ejemplo como Nike que es una empresa de desarrollo de productos y marketing que establece contratos con empresas extranjeras para fabricar sus zapatos deportivos.
- c.- **modular** son las de manufactura que usa proveedores externos para que la abastezcan con componentes o módulos de productos que después se ensamblan en productos finales. Los fabricantes de automotrices son líderes en este tipo de organización modular, por ejemplo G. Motors.

Son muy flexibles y sensibles, carece de control, existen problemas de comunicación.

**4.-Estructura de organizaciones que aprende:** son aquellas que han desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar en forma continua.-Pueden presentarse conflictos de colaboración.-Aquí los empleados adquieren conocimientos en forma continua y están dispuestos a aplicarlos en la toma de decisiones o al desempeñar el trabajo.- Las características de estas organizaciones son : el **diseño** que es sin límites, con equipos y empowerment, la **información** que es abierta, oportuna y exacta; la **cultura** organizacional se caracteriza por fuertes relaciones mutuas, sentido de continuidad, confianza y el **liderazgo** que tiene visión compartida y colaboración. Ej.: Toyota.

No interesa el diseño estructural que se elija para la organización, el diseño debe ayudar a los empleados a realizar sus trabajos de la mejor manera posible, esto es más eficiente y eficaz. La estructura debe ayudar y facilitar a los miembros de la organización a llevar a cabo el trabajo, la estructura es simplemente un medio para llegar a un fin.

## **Manuales:**

### **Propósito de los manuales:**

En cualquier empresa, es esencial que cada empleado esté completamente informado acerca de sus obligaciones y responsabilidades y de las normas bajo las cuales deberá trabajar.

Esta información debe serle suministrada de una manera simple y directa, por un medio uniforme y poco costoso. Uno de los mejores medios de proporcionar esta información al empleado es el manual de la compañía o departamento.

### **Conceptos:**

Saroka y Gaitán definen a los manuales como: "todo cuerpo sistemático que indique las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjuntamente o separadamente.

### **Objetivos:**

- a- Imponer decisiones en materia de política y procedimientos de detalle.
- b- Facilitar el entrenamiento del personal de categoría inferior.
- c- Promover uniformidad de entendimiento en las tareas.
- d- Difundir el conocimiento de lo que se hace en todo el personal.
- e- Establecer las bases para el control.
- f- Preservar la experiencia de la organización.
- g- Establecer el examen y revisión de los procedimientos.
- h- Facilitar el establecimiento de nuevas unidades de la organización.
- i- Ayudar en la evaluación de las tareas.

### **Necesidades de los manuales:**

Fundamentalmente, los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a la organización, políticas y procedimientos. La administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones va en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planeamiento de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elemento de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades de negocios y afrontar la competencia. Este concepto de administración ha aumentado la necesidad y modificado también, el papel que desempeñan los manuales.

En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar la información relativa a cambios. Se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de desarrollo de los manuales se consideran como el de mantener informado al personal clave de los cambios en las actividades en la dirección más bien que de trazar al mismo tiempo el gráfico de la organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

## **Beneficios y limitaciones de los manuales:**

### **Beneficios:**

- a- Guía de trabajos a ejecutar: la experiencia ha demostrado que el personal de dirección necesita, casi a diario, consultar las políticas escritas y los procedimientos en el curso normal de las operaciones administrativas.
- b- Clasificación de la estructura de organización y de las responsabilidades.
- c- Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas.
- d- Coordinación de las actividades.
- e- Eliminación de duplicaciones innecesarias: en el proceso de preparar un manual, probablemente se logrará un progreso importante si se coordinan actividades y se eliminan las duplicaciones de funciones.
- f- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos: asumiendo que haya una consulta frecuente del manual y adhesión a su contenido, esto estimulará el considerar un mejoramiento de las operaciones especialmente cuando al personal de supervisión se ha solicitado que recomiende un cambio de las políticas o procedimientos si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.
- g- Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles: el trabajo de sistemas y auditoría invariablemente es más efectivo y se realiza con mayor facilidad y prontitud cuando se cuenta con manuales para guiar a quienes se encarguen de dicho trabajo.

### **Limitaciones:**

- a- Si no se los actualiza permanentemente pierden vigencia con rapidez.
- b- Muy sintéticos carecen de utilidad y por el contrario si son muy detallados los pequeños cambios los convierten rápidamente en obsoletos.

## **Requisitos de los manuales:**

De este análisis de las limitaciones y ventajas de la utilización de los manuales, se concluyen que para que cumplan con eficiencia su propósito deberá llenar los siguientes requisitos:

- a. Que su preparación tenga por objeto la satisfacción de una necesidad real.
- b. Que tenga una diagramación adecuada, su redacción sea clara y sencilla.
- c. Que su utilización sea racional y que se actúe con flexibilidad cuando las circunstancias así lo requieran.
- d. Que se revise continuamente su contenido, con el objeto de mantenerlo actualizado.
- e. Que se instruya al personal en su utilización para obtener los mejores resultados de su contenido.

## **Clases de manuales:**

Hay tres tipos básicos de manuales: sobre política y normas, sobre estructura y sobre procedimientos. Cualquier reglamento cae dentro del ámbito de uno u otro de estos tipos. Existen también otros manuales específicos.

A continuación analizaremos cada uno de ellos:

### **A- Manual de políticas:**

Este manual debe contener no solamente la política general de la organización sino también la de cada departamento. Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Es razonable suponer que el funcionario ejecutivo de una empresa ha arribado, por experiencia, a actitudes relacionadas con las operaciones bajo su jurisdicción y con la forma como ésta debe conducirse. Es asimismo razonable suponer que sus actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la organización si se desea

que las operaciones se desarrolle de acuerdo a un plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección.

**B- Manual de estructura :**

Los manuales de estructura deben contener un organigrama de la estructura general de la organización y organigramas individuales de los departamentos, sobre la base de un capítulo para cada uno de éstos. Cada capítulo contendrá, a su vez, los organigramas de las diferentes secciones del departamento.

Los manuales de algunas compañías contienen solamente gráficos de la organización. Otras suplementan dichos gráficos, con material cuyo propósito es clarificar:

- Los objetivos de la empresa.
- La relación entre organismos del personal superior.
- Los deberes y responsabilidades del personal superior.
- El concepto de la empresa sobre "control"
- La base sobre las que se diseña la estructura de la organización (por productos, geográficamente, etc.)

**C- Manual de procedimiento:**

El manual de procedimiento debe ser organizado por departamento. Así, por ejemplo, el procedimiento de personal podría ser el primer capítulo, los procedimientos financieros el segundo, etc.

La disposición interna del material de cada capítulo seguirá el orden normal del proceso del principio al fin.

## **Bibliografía**

- Rodríguez Valencia, Joaquín – Introducción a la Administración con enfoque de sistemas-Internacional Thomson 4º ed.-2003
- Robbins, S. y Coulter, M. - Administración 8º ed.- Pearson Educación- 2005
- Gilli, Juan José y colaboradores - Sistemas Administrativos.Técnicas y Aplicaciones 3º edición- Editorial Docencia- - 1998
- Lardent, Alberto-Sistemas de Información para la Gestión Empresarial- Editorial Prentice-Hall-Edition 2001
- Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon - Sistemas de Información Gerencial –6º ed. - Edit. Prentice Hall.- 2002
- Stoner, Freedman, Gilbert- Administración 6º ed.-1996
- Chiavenato- Introducción a la Teoría general de la Administración 7º ed. – Mc Graw Hill 2006
- Silva REINALDO- Teoría de la Administración – Edit. Thomson 2002
- Hodge, Anthony y Gales- Teoría de la Organización un enfoque estratégico 6º ed. Pearson Prentice 2005
- Colaboración de docentes de la Cátedra.