

El subsistema de la Administración

Organización y Administración de Empresas I

Diplomaturas conjuntas en Relaciones Laborales y Ciencias Empresariales

Primer Curso

INDICE:

PRIMERA PARTE: Administración

- Concepto de Administración:
 - ◆ Elementos del concepto
 - ◆ Características de la Administración
 - ◆ Importancia de la Administración
- Principios Administrativos de Fayol

SEGUNDA PARTE: Ámbito Administrativo

- La Empresa
 - ◆ Antecedentes
 - ◆ Concepto de Empresa
 - ◆ Características de la Empresa
 - ◆ Clasificación de la Empresa
 - ◆ Objetivos de la Empresa

TERCERA PARTE: Proceso Administrativo

- Planificación
 - ◆ Concepto de Planificación
 - ◆ Elementos del concepto
 - ◆ Importancia
 - ◆ Principios de la Planificación
 - ◆ Pasos del proceso de Planificación
- Organización
 - ◆ Concepto de organización
 - ◆ Elementos del concepto
 - ◆ Importancia
 - ◆ Principios de la organización
 - ◆ Etapas de la organización
 - ◆ Tipología de la organización
 - ◆ Técnicas de organización

- Dirección
 - ◆ Concepto de Dirección
 - ◆ Elementos del concepto
 - ◆ Importancia
 - ◆ Principios de la Dirección
 - ◆ Etapas de la Dirección
 - ◆ Teorías de la Motivación
- Control
 - ◆ Concepto de Control
 - ◆ Elementos del concepto
 - ◆ Importancia
 - ◆ Principios del Control
 - ◆ Etapas del Control
 - ◆ Características del Control

Primera parte

Concepto de Administración

Se puede conceptuar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales. Estas son varias definiciones que se han dado para dicho concepto:

- Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de plantación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- El Proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
- Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

Elementos del concepto

La mayoría de los conceptos de administración utilizan los siguientes términos:

Objetivo: La administración siempre está enfocada a lograr determinados fines o resultados.

Eficacia: Se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Grupo social: Es necesario que exista un grupo social para que se dé la administración.

Coordinación de recursos: En la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Productividad: Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con estas definiciones podemos decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Características de la administración

La administración posee las siguientes características que la diferencian de otras disciplinas.

Universalidad: Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, etc.

Valor instrumental: Como su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal: La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente, es decir, que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.

Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad: Aunque se auxilia de otra ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otra disciplinas afines.

Interdisciplinariedad: La administración se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo

Flexibilidad: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz.

Importancia de la Administración

La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración.

Principios administrativos de Fayol

Fayol estableció 14 principios de administración, estos principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones.

1. División del trabajo. Este principio se refiere a la especialización de tareas. Debe haber una organización de tal forma que permita la especialización, para que de esta forma se produzca mas con el mismo esfuerzo.
2. Autoridad y responsabilidad. Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.
3. Disciplina. Con este principio Fayol se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, porque la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.
4. Unidad de mando. Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir ordenes de mas de un superior, pues si hay mas de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.
5. Unidad de dirección. Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues solo así se lograrán los resultados deseados.
6. Subordinación del interés individual al general. Este principio se refiere a que debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal, pues la ambición o la pereza o alguna otra debilidad del hombre pueden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho para la empresa por el interés particular.
7. Remuneración al personal. Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo. Fayol explico diversos modos de pago que podían ser según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Además reflexionó en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar (higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.
8. Descentralización vs. Centralización. Con respecto esto Fayol se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estaríamos hablando de descentralización.
9. Jerarquía. Este principio se refiere a que debe de haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.
10. Orden. Este principio establece que debe haber un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En una organización este principio cambiaría a un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. Equidad. En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.
12. Estabilidad del personal. Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se desarrolle el empleado. Esto quiere decir que no debe ser desplazado un empleado cuando apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.

13. Iniciativa. Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancara y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.

14. Espíritu de grupo o unión del personal. Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. Fayol anota una serie de enunciados que apoyan este principio, como son: La unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.

Segunda parte

Empresa

Aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (educativo, militar, comercial, etc). Su campo de acción más representativo es la empresa.

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Concepto de empresa

- Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.
- La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.
- Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.
- Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.
- Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.
- Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.
- Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.
- Es una entidad social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estable y estructurada formalmente de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de sus objetivos como institución, empresa y organización.

- Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.
- Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente, se relacionan con una meta o conjunto de fines.

Como conclusión, podemos entender a la empresa como un organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organiza de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades del mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y/o una tecnología, y para canalizar los recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal (capacitación).

En la empresa existe un elemento muy importante que debe ser incluido, este es la sinergia, que es un efecto multiplicador de beneficios, cuando se da la unión de dos o más elementos.

Características de la empresa

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc).
- Se fija objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

Clasificación de la Empresa

Según la naturaleza de la actividad económica que desempeñan

- Empresas del Sector Primario: se dedican al aprovechamiento de algún elemento de la naturaleza o que la naturaleza produce directamente.
- Empresas del Sector Secundario: se dedican a la transformación de elementos del sector primario en productos distintos utilizados por la población o por las empresas.
- Empresas del Sector Terciario: el sector terciario engloba actividades que no se incluyen en el sector primario ni en el secundario. La mayoría de los servicios poseen las características de intangibilidad, inseparabilidad o simultaneidad de la producción y el consumo, y heterogeneidad.

Por el origen de su capital

- Pùblicas: En este tipo de empresas el capital proviene del Estado, para satisfacer las necesidades que la iniciativa privada no cubre.
- Privadas: El origen del capital de las empresas privadas proviene de inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.
- Transnacionales: El capital de estas empresas proviene del extranjero, ya sean privadas o pùblicas.
- Mixtas: El capital de las empresas mixtas proviene de dos o todas las formas anteriores.

Por su tamañø

- Micro: Menos de 10 empleados, igual o menos de 2 millones de euros como volumen de negocio y un Balance General igual o menos a 2 millones de euros.
- Pequeña: Menos de 50 empleados, igual o menos de 10 millones de euros, tanto en volumen de negocio como en Balance General.
- Mediana: Menos de 250 empleados, igual o menos de 50 millones de euros de volumen de negocio e igual o menos de 43 millones de euros de Balance General.
- Grande: Más de 250 empleados, más de 50 millones de euros de volumen de negocios y más de 43 millones de euros de Balance General.

Según su ámbito de actuación

- Local: mayor parte de las ventas en la población en la que está instalada.
- Regional: Más del 50% de sus ventas en una Región o Comunidad Autónoma.
- Nacional: Desarrolla su actividad en todo el Estado.
- Multinacional: Mayor parte de las ventas en países extranjeros.

Objetivos de la Empresa

Económico– Empresariales:

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por los accionistas.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

De operación:

- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.

- Mantener sus procesos con mejora continua.
- Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados los servicios prestados.
- Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento moral e interno de sus empleados.

Sociales:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado.
- Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social.
- Proteger la ecología.

Tercera parte

La Planificación

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

Concepto de Planificación

- La planificación consiste en fijar el curso concreto que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
- Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.
- Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.
- Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.
- Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece objetivos.

- Planificación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.
- Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.
- Consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.
- Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.
- Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor.
- Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

Elementos Del Concepto

- Objetivo: resultados deseados.
- Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.
- Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión mas adecuada.
- Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Podemos decir que la planificación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Importancia de la Planificación

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se

dirigen sus esfuerzos.

- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Principios de la Planificación

- Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

Pasos de la Planificación

- Detección de la oportunidad de acuerdo con:
 - ◆ El mercado
 - ◆ La competencia
 - ◆ Lo que desean los clientes
 - ◆ Nuestras fuerzas
 - ◆ Nuestras debilidades
- Establecimiento de objetivos y metas:
 - Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.
- Consideración de las premisas de planificación:
 - En que ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.
- Identificación alternativas:
 - Cuales son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.
- Comparación de alternativas:
 - Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.
- Elección de una alternativa:
 - Selección del curso de acción a seguir.

- Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:

- Comprar equipo
- Comprar materiales
- Contratar trabajadores
- Desarrollar un nuevo producto

- Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:

- Volumen y precio de ventas
- Gastos de operación necesarios para los planes
- Gastos para equipos de capital.

Organización

Concepto de organización

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego *organon* que significa **instrumento**; otra se refiere se refiere a la organización como una **entidad o grupo social**; y otra mas que se refiere a la organización como un **proceso**.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

- Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
- Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.
- Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.
- Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.
- Disposición y correlación de las actividades de una empresa.
- Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

Elementos del concepto

Los elementos básicos del concepto son:

Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos

Sistematización: Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse razonablemente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización informal.

Importancia de la Organización

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Principios de la Organización

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional:

- Del objetivo

Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

- Especialización

Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

- Jerarquía

Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel mas bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

- Paridad de autoridad y responsabilidad

Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

- Unidad de mando

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar mas de un superior porque si el empleado recibe ordenes de mas de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

- Difusión

Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

- Amplitud o tramo de control

Debe haber un límite en cuanto al numero de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a mas de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no este sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

- De la Coordinación

Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.

- Continuidad

La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.

Etapas de la Organización

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión,

eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

- Jerarquización: se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
- Departamentación: es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- Descripción de funciones, actividades y responsabilidades: es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

Coordinación

Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

Tipos de departamentación

- Por proceso o equipo, puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo.
- Secuencia, tiene niveles intermedios o inferiores.
- Funcional, agrupa las actividades análogas, según su función primordial.
- Por productos, es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- Geográfica o por territorios, se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.
- Clientes, el interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales.

Tipología de la organización

- Lineal o militar

Esta centralizada en una sola persona y se da en pequeñas empresas.

- Ventajas:
 - Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
 - No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
 - La disciplina es fácil de mantener.
- Desventajas:
 - Es rígida e inflexible.
 - La organización depende de hombres clave, provocando trastornos.
 - No fomenta la especialización.
 - Los ejecutivos saturados de trabajo, no realizan funciones de dirección, solamente son operativos.
- Funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número de funciones.

- Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada.
- El trabajo manual se separa del intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe.

- Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad.
- Se viola el principio de unidad de mando.
- Dificultades entre los jefes por no definir la autoridad claramente.

- Lineo-funcional

Se combinan los dos tipos de organización, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.

Conserva de la organización lineal o militar la autoridad que se transmite a través de un solo jefe. Y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Este tipo de organización es el más utilizado en la actualidad.

- Staff

Surge como consecuencia de las grandes organizaciones y del avance de la tecnología, contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

- Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad, y la especialización Staff.

- Desventajas:

- Son bien definidos los deberes y responsabilidades de la asesoría.

- Por comités

Asignarlos diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen para discutir y resolver los problemas que se les encomienden; se da en combinación con otro tipo de organización. Hay comités directivos, ejecutivos, de vigilancia, consultivos, etc.

- Ventajas:

- Las soluciones son más efectivas.
- Se comparte la responsabilidad.
- Permite que las ideas se fundamenten.

- Se aprovecha al máximo la experiencia.
- Desventajas:
 - Las decisiones son lentas.
 - Es difícil disolverlos.
 - Los gerentes se desligan de la responsabilidad.

Secuencia de la departamentación

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Especificar relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deben relacionarse con el tamaño y necesidades de la empresa.