

ORGANIZACIÓN

CONCEPTO

Una organización es un agrupamiento de personas que trabajan en forma eficaz para alcanzar sus metas, sin organización solo habría caos, sería poco lo que lograríamos hacer en grupo si no nos pusiéramos de acuerdo respecto a lo que debe hacer cada persona, el valor de la organización es su capacidad de hacer un uso más efectivo de los recursos humanos.

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

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

En definitiva organizar es determinar todas las actividades, funciones, o tareas que se desarrollan en una empresa, agrupándolas en diferentes áreas, a la cual se le asignará un administrador, y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente.

CLASES DE ORGANIZACIÓN

ORGANIZACION FORMAL

Es la estructura intencional de funciones y puestos donde se establecen líneas de autoridad y responsabilidad y de comunicación. Es delimitada por un organigrama.

Respetar una conformación con una forma definida. Se prevé a través de normas absolutamente todas las conductas y la generación de todas las actividades de la organización.

Es la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada, debe proporcionar un ambiente donde el desempeño individual contribuya con mayor eficiencia las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible. A más del logro de los objetivos se debe crear principios que aseguren la creación de una organización formal eficaz.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, es una red de relaciones personales y sociales no establecidas que se producen espontáneamente y que pueden lograr la armonía en el trabajo así como el logro de objetivos. En muchas actividades, incluso en las fábricas algunas personas aceptan la responsabilidad en forma natural y ejercen la autoridad sin que nadie tenga que exigirselo.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN LINEAL

Tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos, Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a

través de las líneas presentes del organigrama, Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas. Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados –Estabilidad considerable La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.

No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización por funciones, reúne en un departamento, a todos los que se dedican a una o varias actividades relacionadas, llamadas funciones Se puede explicar con un ejemplo, que una organización se puede dividir por funciones como producción, mercadotecnia, finanzas, ventas.

Es la forma más lógica de departamentalización, aprovecha los recursos especializados, facilita la supervisión, y el movimiento de las habilidades especializadas para usarlas en el punto donde más se necesitan. Resulta difícil tomar decisiones rápidas pues los gerentes de funciones dependen de la oficina central.

ORGANIZACIÓN DE TIPO LÍNEA-STAFF

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica–consultiva

Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos staff prestan asesoría a servicios especializados.

Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

La organización línea–staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas.

Ventajas De La Organización Línea–Staff

- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la organización línea– staff.

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

–Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo.

ORGANIZACIÓN POR MERCADO

También llamada por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos.

Todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar

productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un mando, la tarea se coordina con mayor facilidad para mantener un elevado desempeño del trabajo, los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de organización.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

Una organización matricial es un entremando de organización transfuncional que establece múltiples líneas de autoridad y distribuye al personal en equipos que trabajan en tareas específicas durante un periodo de tiempo limitado. Es un sistema de mando múltiple, donde al ser alcanzados los objetivos, los miembros de un equipo regresan a sus departamentos. Estos tienen dos cadenas de mando, una cadena de mando funcional, y una disposición horizontal conformado por personal de diversas divisiones para formar un equipo.

ORGANIZACIÓN CENTRALIZADA

Una organización centralizada tiende a tener muchos niveles administrativos, para ejercer mayor control y reducir la autonomía de empleados a concentrar sus instalaciones en una localidad, a realizar ciertas funciones como las de ingeniería, negociaciones laborales, operaciones de computación, desde un solo lugar y a reunir el poder y la autoridad de la matriz.

ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA

Tienen menos niveles administrativos. Cuando una compañía se divide en unidades separadas con claridad con grados diversos de independencia. Estas unidades se pueden establecer según líneas de productos, por zonas, o por métodos de mercadotecnia y distribución.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Principio del objetivo perseguido

Un requisito previo para el comienzo de cualquier empresa mercantil, o para realizar la empresa en su conjunto, o una unidad de ella, una actividad cualquiera, es que hay que hacer un enunciado claro y completo de los objetivos perseguidos.

Sencillez

Deben eliminarse todas las actividades que no sean absolutamente necesarias y las conserven deben manipularse de la manera más sencilla posible.

Departmentalización

Deben definirse claramente los departamentos y secciones de las divisiones de la organización, así como sus

respectivas funciones. Luego deben coordinarse lógicamente y minuciosamente los detalles del trabajo en cada división y sus departamentos, de modo que pueda realizarse cada operación de la mejor y en el menor tiempo posible.

Flexibilidad

Es una estructura altamente orgánica, con poca formalización del comportamiento, es la necesidad de sensibilidad y reacción a los efectos laterales, es un estilo que pueda desarrollarse continuamente, para acomodarse a los cambios.

División del Trabajo:

El objetivo primordial de cualquier organización es la producción, y esta debe lograrse en la división del trabajo. Se inicia en la Revolución Industrial en la administración científica a nivel de obreros, ya que tuvo simplificación de las actividades de los obreros, mayor capacitación, mejor aprovechamiento y trabajo especializado, considerada como especialización ocupacional, es ventajoso especializar el trabajo y que el desempeño del personal, en esas condiciones, es más eficiente. En base a ello, muchas veces se ha tendido a la superespecialización con consecuencias negativas en la motivación del trabajador.

Coordinación:

Es el proceso de integración de las actividades de departamentos independientes a fin de alcanzar efectivamente los objetivos organizacionales. Sin coordinación la gente perdería de vista su rol dentro de la empresa y perseguiría los intereses solo de su departamento. La clave para una coordinación efectiva es la comunicación. Las organizaciones con objetivos altos requieren un nivel mayor de coordinación.

Ámbito de control:

La teoría administrativa moderna sostiene que para la determinación de ámbitos de control apropiados se deben considerar todas las variables pertinentes a fin de estructurar el ámbito más adecuado para cada situación.

Dichas normas incluyen factores relativos a la situación, a los subordinados y a los jefes. De la consideración de los mismos surgirá la definición de tramos de control más amplios o más estrechos.

Autoridad – Responsabilidad:

La autoridad es el poder necesario para poder desempeñar las responsabilidades. La autoridad incluye el derecho de tomar decisiones, controlar costos, la calidad, y ejercer la disciplina necesaria.

La responsabilidad está constituida por las cosas que están a cargo nuestro, son todos los deberes. La responsabilidad, establece una coordinación entre las actividades, y asegura la continuación de éstas. Es el derecho de exigir obediencia de los subordinados y tiene como base el cargo que ocupa quien la ejerce. Esta autoridad es impersonal, conferida por la organización. Autoridad, responsabilidad y obligación son la base para legitimar la jerarquía institucional, el sistema de control, la amplitud de mando, la coordinación y las relaciones línea – staff.

Jerarquía:

Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, y se puede seleccionar una cadena de mando, es un plan que especifica quién depende de quien.

Todo subordinado debe conocer con precisión cuál es su autoridad y a quién debe derivar los asuntos que escapan a su competencia. La línea jerárquica debe ser suficientemente clara y precisa a lo largo de toda la pirámide organizacional, de manera de facilitar la delegación de autoridad y ordenar la toma de decisiones.

TRAMOS DE CONTROL

Los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia. La razón de los niveles de la organización se encuentra en las limitaciones del tramo de administración

Selección del tramo

Es el número de subordinados que puede dirigir, controlar, etc. un administrador.

En las organizaciones se debe decidir cuántos subordinados puede dirigir un superior. Los tramos por debajo de los más altos ejecutivos serán más estrechos. El número de subordinados en los niveles más altos es de cuatro a ocho, y de los niveles más inferiores es de ocho a quince dependiendo de la compañía.

ORGANIZACIÓN CON TRAMOS ESTRECHOS

Fig1. Organización con tramos estrechos

VENTAJAS

- Supervisión estricta
- Control estricto
- Comunicación rápido entre subordinados y superiores

DESVENTAJAS

- Los superiores tienden a intervenir demasiado en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles de administración
- Altos costos debido a numerosos niveles
- Distancia excesiva entre el nivel inferior y el superior

ORGANIZACIÓN CON TRAMOS AMPLIOS

VENTAJAS

- Los superiores están obligados a delegar
- Se deben establecer políticas claras
- Se debe seleccionar con cuidado a los subordinados

DESVENTAJAS

- Tendencia de que los superiores con exceso de trabajo se conviertan en cuellos de botella para la toma de decisiones.
- Peligro de que los superiores pierdan control

Se requieren administradores de una calidad excepcional

Fig. 2 Organización Con Tramos Amplios

El enfoque de la escuela clásica sobre el tramo se relaciona con la especificación del número ideal de subordinados para lograr un tramo eficaz, entonces el principio del tramo de control, establece existe un límite para el número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia, pero el número exacto dependerá de la repercusión de ciertos factores subyacentes

Es buscar las causas de tramos cortos en situaciones individuales, se debe examinar que consume el tiempo de los administradores en su manejo de relaciones superior subordinado

Problemas con los niveles organizacionales

Los niveles organizacionales son costosos, y mientras aumentan requieren más esfuerzo, y dinero a la administración, los niveles departamentales complican la comunicación, teniendo mayor dificultad en comunicar objetivos, planes y políticas en forma descendente, y a medida que se desciende se produce omisiones y malas interpretaciones.

Factores que determinan un tramo eficaz

El número de subordinados que un administrador pueda dirigir depende de factores, de las capacidades personales como comprender rápidamente, ganarse lealtad y respeto, habilidad para reducir el tiempo que pasa con sus subordinados.

TRAMOS ESTRECHOS (dedican mucho tiempo a los subordinados)

- Poco o ninguna capacitación
- Delegación de autoridad inadecuada
- Planes confusos para operaciones no repetitivas
- Cambios rápidos en el ambiente externo e interno
- Malas técnicas de comunicación
- Tarea compleja
- Renuncia de los subordinados a asumir responsabilidades razonables.

TRAMOS AMPLIOS (dedican muy poco tiempo a los subordinados)

- Mayor y completa capacitación de los subordinados
- Delegación clara para realizar tareas bien definidas
- Objetivos verificables
- Interacción eficaz entre el superior y el subordinado
- Reuniones eficaces
- Tarea sencilla
- Buena disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos razonables

Capacitación de los subordinados

Si la capacitación es mejor de los subordinados, se necesitará entonces menor contacto con los superiores porque estarán mejor preparados.

Claridad de la delegación de autoridad

Una organización y mal diseñada se convierte en una carga de tiempo en las relaciones superior subordinado, y una delegación inadecuada.

Si un administrador delega claramente la autoridad de una tarea bien definida el subordinado lo hará en menor

tiempo y atención por el superior.

Claridad de los planes

La claridad de los planes define el carácter del trabajo de un subordinado, para ello los planes deben estar bien definidos, y delegada la autoridad para llevarlos a cabo de modo que el supervisor emplee poco tiempo.

Uso de estándares objetivos

Estos permiten a los administradores evitar dirigir su atención hacia situaciones de excepción en puntos críticos para la ejecución exitosa de los planes.

ORGANIGRAMA

Los organigramas nos permiten comprender las relaciones organizacionales, son cuadros que muestran como encaja un puesto o un departamento entre los demás. Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad Un organigrama es una representación grafica de una organización.

Los organigramas revelan:

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

Ventajas de un organigrama

Las relaciones subordinado–superior no existen debido a que se elabore el diagrama, sino más bien, a las relaciones de dependencia esenciales. El organigrama muestra líneas de autoridad para tomar decisiones, el simple hecho de presentar en organigrama una organización puede mostrar, en ocasiones inconsistencias y complejidades y llevar a su corrección. El organigrama también le muestra a los gerentes y al personal nuevo cómo encajan dentro de toda la estructura.

CLASES DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas pueden ser:

- Verticales,
- Horizontales,
- Circulares,
- Escalares

ORGANIGRAMA VERTICAL

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Se suele poner, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Ventajas:

- Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas:

Después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados. Esto suele solucionarse:

- Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.
- Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a unos de los lados.

Fig. 3 Organigrama Vertical

ORGANIGRAMA HORIZONTAL

Comienza desde el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Ventajas:

- Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Desventajas:

Resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, son poco claros.

Fig. 4 Organigrama Horizontal

ORGANIGRAMA CIRCULAR

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Ventajas:

- Señalan muy bien, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

Resultan confusos y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.

Fig. 5 Organigrama Circular**ORGANIGRAMAS ESCALARES**

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Ventajas:

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras.

Desventajas:

Estos organigramas son poco usados, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

ORGANIGRAMA MIXTO

En este tipo de organigramas se mezcla los tres tipos de organigramas Vertical, Horizontal, Circular en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, se hace indispensable el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización.

BIBLIOGRAFÍA**Fig. 6 Organigrama Mixto****CONCLUSIONES**

- La organización es un proceso que nos permite distribuir el trabajo, asignar autoridades y recursos dentro de una organización a fin de alcanzar los objetivos establecidos, optimizando los recursos.
- La organización puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria
- Mientras más altos sean los objetivos de una organización se requiere un mayor nivel de coordinación, comunicación.
- Una organización de tramo amplio requiere mayor capacitación del personal, lo que influye que sea más eficaz.
- Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de producción, competitividad ya que se coordinan mejor sus elementos.

RECOMENDACIONES

- La asignación de actividades, y autoridad deben ser claras para evitar confusiones y así obtener un mejor rendimiento.
- Los objetivos personales, deben estar dirigidos a los departamentales, y estos a los de la organización, debe prevenir que solo se persiga los intereses de los departamentos sino la gente debe mantener su rol dentro de la empresa.
- La autoridad debe de ir de la mano con la responsabilidad.
- El trabajo de un departamento debe estar en relación con los demás departamentos, es un propósito de los organigramas.

BIBLIOGRAFÍA

STONER, FREEMAN, GILBERT J.R.; "Administración", sexta edición, Editorial Prentice Hall,

KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz; "Administración", novena edición, editorial McGraw Hill, México 1.990

CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría General de las Administración", cuarta edición

ALMEIDA, Mercedes de La administración una herramienta para los líderes del futuro, primera edición, Editorial DIMAXI

ANEXOS

Harold Koontz y Cyril O' Donnell

Munich Galindo Lourdes, García Martínez José, Fundamentos de administración.

STONER, James AF. ADMINISTRACIÓN, pg. 365

IVANCEVICH, 1995

Administración, una perspectiva global – H.Koontz, Heinz Wehrich –

Administración, una perspectiva global – H.Koontz, Heinz Wehrich pg. 247 fig. 9-2

Administración, una perspectiva global – H.Koontz, Heinz Wehrich pg. 247

Administración, una perspectiva global – H.Koontz, Heinz Wehrich pg. 247

Administración, una perspectiva global – H.Koontz, Heinz Wehrich pg. 247 fig. 9-3

H.Koontz, Heinz Wehrich

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO