

Organización

1. Organizar es agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa.
2. Estructura intencional de funciones: Significa casi siempre la estructura de papeles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo describir una organización “formal” no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella.
3. La organización se concibe como la identificación y clasificación de las actividades requeridas.
 - El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr las actividades necesarias para lograr los objetivos.
 - Asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisar (delegación).
 - Medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división del departamento en la estructura organizacional).
4. Una Función organizacional para que tenga significado para las personas debe incluir:
 - Objetivos verificables, los cuales constituyen una parte importante de la planeación
 - Una idea clara de los principales deberes o actividades
 - Un área sobreentendida de discrecionalidad o autoridad para que la persona que cumpla una función sepa lo que puede hacer para lograr metas.
5. ORGANIZACIÓN FORMAL
Significa casi siempre la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo describir una organización “formal” no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella.
6. ORGANIZACIÓN INFORMAL
Chester Barnard, autor del clásico libro sobre administración *The Functions of the Executive*, considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos (juegos de ajedrez, boliche, reuniones sociales, etc.)
7. La palabra Departamento indica un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.
8. El tramo de Control en la Administración establece que 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.

ADMINISTRACIÓN 1

9. Si bien el propósito de organizar es otorgar eficacia a la cooperación humana, la razón de los niveles de la organización se encuentra en las limitaciones de administración. Un tramo amplio de administración se asocia con pocos niveles organizacionales uno estrecho, con muchos.

10. ESTRUCTURA Y EL PROCESO ORGANIZACIONAL

PRIMERO: La Estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades

SEGUNDO: Debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio como tal, esta sujeto a cambio.

TERCERO: La estructura de la organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas políticas, sociales o éticas, también lo pueden ser las de la estructura de la organización, la cual debe estar diseñada para funcionar, para permitir las aportaciones de los miembros de un grupo u para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro incierto.

CUARTO: Puesto que la organización se integra de personas, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura se diseñe de acuerdo con las personas sin embargo una consideración importante es la clase de personas con las que se va a formar.

11. LÓGICA DE ORGANIZAR

Existe una lógica fundamental en la organización. Aunque los pasos 1 y 2 en realidad son parte de la planeación el proceso de organización consiste en los siguientes seis pasos:

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Formular objetivos políticas y planes de apoyo.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
- Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
- Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

12. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES:

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. Puesto que todas se dedican a la producción de algo de algo útil que desean otros, sus funciones básicas generales son: producción, ventas y financiamiento.

La **departamentalización funcional** es el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades y existe en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional. Las características de las

ADMINISTRACIÓN 1

funciones de ventas, producción y finanzas tienen un reconocimiento tan amplio y se comprenden tan perfectamente que constituyen la base no sólo de la organización departamental sino también, con mayor frecuencia, de la departamentalización de nivel más alto de la estructura organizacional.

VENTAJAS:

- Constituye un método lógico y probado durante mucho tiempo.
- Permite asegurarse de que los más altos administradores defenderán el poder y el prestigio de las actividades básicas de la empresa.
- La departamentalización funcional sigue el principio de la especialización ocupacional y, por consiguiente, facilita la eficiencia de la utilización del personal.
- Simplifica la capacitación y, debido a que los altos gerentes tienen la responsabilidad de los resultados finales, proporciona un medio para ejercer un control estricto en la cima.

DESVENTAJAS:

- El tamaño del área geográfica en que opera una empresa quizá requiere el agrupamiento territorial de las actividades básicas.
- La departamentalización funcional a veces tiende a restar importancia a los objetivos globales de la empresa.
- Se tienen problemas al contemplar la empresa como un conjunto, por lo cual es frecuente que les resulte difícil coordinarse entre ellos. Desarrollan actitudes y otros patrones de conducta que implican lealtad a un departamento y no a la empresa en general.
- Sólo se puede responsabilizar por las utilidades al director general. En empresas pequeñas esto es correcto, pero en empresas grandes es una carga demasiado pesada para una sola persona.
- Esta clase de departamentalización dificulta una rápida adaptación a los cambios ambientales.

DEPARTAMENTALIZACIÓN TERRITORIAL O GEOGRÁFICA

La departamentalización por territorio es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias.

La departamentalización territorial se usa con más frecuencia en ventas y en producción; no se utiliza en finanzas, que por lo general se concentra en las oficinas centrales.

VENTAJAS

- Coloca la responsabilidad (por los resultados finales, utilidades, etc.) en un nivel inferior.
- Estimula la participación local en la toma de decisiones y mejora la coordinación de las actividades en una región.
- Los administradores pueden prestar una atención especial a las necesidades y problemas de los mercados locales.
- La producción también se puede organizar sobre una base territorial al establecer plantas en diversas regiones, lo cual reduce los costos de transportación y el tiempo de entrega.
- Los salarios de los trabajadores pueden ser menores en ciertas regiones.

COLECTIVO "RESCATE ESTUDIANTIL" FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Si deseas la versión electrónica de este material, descárgalo de: www.rescate-estudiantil.com

Consultas, sugerencias y aporte de materiales de apoyo: info@rescate-estudiantil.com

Facebook: RESCATE ESTUDIANTIL DE ECONOMOMICAS

ADMINISTRACIÓN 1

- Mejora la comunicación personal con los habitantes de la localidad.
- Este tipo de organización proporciona un buen campo de adiestramiento para gerentes generales.

DESVENTAJAS

- Requiere más personas con habilidades administrativas generales
- Tiende a conducir a la duplicación de los servicios.
- Puede aumentar el problema del control por parte de los altos gerentes de las oficinas centrales, a quienes les puede resultar difícil supervisar las actividades de los departamentos ubicados en diversos territorios.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES

Estos son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada uno de los diferentes bienes o servicios que produce para ellos la empresa es administrado por un jefe de departamento. Un ejemplo es el departamento de ventas industriales de un mayorista que vende a minoristas.

VENTAJAS

- Puede atender las necesidades especiales y muy variadas de los consumidores en el caso de servicios claramente definidos.
- El fabricante que vende tanto a mayoristas como a industrias puede atender las necesidades especiales de los mismos estableciendo departamentos independientes.
- Muestra la disposición de la empresa para facilitar los negocios de sus clientes
- La compañía que proporciona el producto o servicio obtiene conocimientos sobre los negocios de sus clientes.

DESVENTAJAS

- Existe la dificultad de coordinación por clientes y los organizados en otra forma, con una presión constante por parte de los administradores de aquellos, ya que buscan un tratamiento especial.
- Requiere de gerentes y especialistas "staff" que estén familiarizados con las situaciones de los clientes.
- Subutilización de las instalaciones y de los trabajadores especializados en los grupos de clientes.
- En períodos de recesión, algunos grupos de clientes pueden desaparecer, en períodos de bonanza es característico el desarrollo desigual de los grupos y de las demandas de los clientes.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO

Esta estructura permite que la alta dirección delegue una amplia autoridad en un ejecutivo de la división sobre las funciones de producción, ventas, servicios e ingeniería que se relacionan con un determinado producto.

VENTAJAS

- El producto o la línea de productos es una base importante para la departamentalización porque facilita el uso de capital especializado.

ADMINISTRACIÓN 1

- Fomenta un cierto tipo de coordinación y permite aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos especializados del personal.
- En el caso de compañías cuyo volumen potencial de negocios sea de tal importancia que justifique emplear de tiempo completo a estos vendedores, las ventajas de la departamentalización por productos son significativos.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios que ofrece la empresa.
- Si es importante que las actividades relacionadas con un producto en particular estén coordinadas, entonces es preferible la departamentalización por producto.
- Se puede exigir a los administradores de los departamentos por producto que asuman su responsabilidad por las utilidades.
- Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales.

DESVENTAJAS

- Presenta la necesidad de contar con más personas con capacidades administrativas generales.
- Costos más elevados debidos a la duplicación de actividades de servicios centrales y de "staff" y el problema de mantener el control de la alta dirección.
- Las empresas que operan con divisiones por productos necesitan tomar diferentes decisiones y control al nivel de las oficinas centrales para asegurar que las empresas no se desintegren.

13. ORGANIZACIÓN MATRICIAL

La esencia de la organización matricial normalmente es la combinación de patrones funcionales y de proyectos o de productos de la departamentalización en la misma estructura organizacional. Se encuentra por ejemplo, en la planeación y ejecución de una campaña de publicidad para un nuevo producto importante.

14. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN O SBU EN INGLES)

Se trata de pequeños negocios establecidos como unidades en el interior de una compañía mayor para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto o línea de productos como si se tratara de un negocio independiente. A la unidad se le asigna su propia misión y metas, así como un administrador que, con la ayuda de un "staff" de tiempo completo o de medio tiempo, desarrollará y pondrá en práctica planes estratégicos y de operación para el producto.

15. LA ORGANIZACIÓN VIRUAL

Sub contrata una parte o la totalidad de sus funciones operativas con otras empresas, cuyas actividades coordina a través de administradores y otros empleados de sus oficinas generales; permite un procesamiento más eficaz y eficiente de la información.

16. AUTORIDAD ORGANIZACIONAL:

Grado de libertad de acción en los puestos organizacionales que le confiere a las personas que los ocupan el derecho de usar su criterio al tomar decisiones.

- **AUTORIDAD DE LÍNEA:**
Es aquella relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado, una relación de autoridad en línea directa o en pasos.
- **AUTORIDAD DE APOYO:** Es el asesoramiento. La función de las personas en una capacidad staff es investigar, experimentar y ofrecer asesoría a los gerentes de línea.
- **AUTORIDAD FUNCIONAL:** Es el derecho que se delega a una persona o a 1 departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros departamentos.

17. **DELEGAR:** proceso en el cual se asignan responsabilidades y autoridad a las personas que apoyan al Gerente General.

18. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Una vez se ha sobrepasado el límite de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, es necesario delegar autoridad a los subordinados, quienes tomarán las decisiones dentro del área de las tareas que les han sido asignadas.

19. PROCESO DE DELEGACION

Asignación de deberes por un administrador a un subordinado: son las tareas y actividades que un superior desea que sean realizadas por alguien más.

Delegación de autoridad: otorgamiento de autoridad para contraer compromisos, tomar decisiones, usar recursos y realizar acciones necesarias para cumplir las tareas.

Responsabilidad: cuando la autoridad se delega debemos asignar responsabilidades

Obligación de respuesta: para completar el proceso el administrador debe crear compromiso y confianza, los subordinados deben recibir el crédito o la condena por sus acciones, de esta manera la responsabilidad representa un compromiso para desempeñar satisfactoriamente las tareas encomendadas.

20. **DESCENTRALIZACIÓN:** Es la tendencia a dispersar la autoridad para tomar decisiones en una organización centralizada.

21. DIFERENTES TIPOS DE CENTRALIZACION

La centralización del desempeño: se refiere a la concentración geográfica; es característica, por ejemplo de una compañía que opera en una sola localidad.

La centralización departamental: se refiere a la concentración de actividades especializadas, por lo general en un departamento. Por ejemplo, el mantenimiento de toda una planta lo puede realizar un solo departamento.

La centralización como un aspecto de la administración: es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En la jerarquía organizacional, los administradores mantienen un elevado grado de autoridad al más alto nivel o cerca del mismo.

22. VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

Libera en parte a la alta dirección en la toma de decisiones.
Estimula la toma de decisiones y la aceptación de autoridad y responsabilidad.
Facilita la creación de centros de autoridades.
Ayuda en la adaptación a un ambiente rápidamente cambiante.

23. LIMITACIONES DE LA DESCENTRALIZACIÓN

Hace más difícil la aplicación de una política uniforme.
Aumenta la complejidad de la coordinación de unidades organizacionales descentralizadas.
Puede estar limitada por la disponibilidad de administradores calificados.
Quizá no resulte favorecida por las economías de escala de algunas operaciones.

24. ORGANIGRAMAS

CONCEPTO: Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los departamentos que la integran.

OBJETIVO: Demostrar cuál es la estructura orgánica de una empresa y entender rápidamente su esquema general, así como el grado de diferenciación funcional en los elementos que la componen.

25. TIPOS DE ORGANIGRAMAS

POR SU FIN

1- **Informativos:** solo comprende a las grandes unidades que la integran para dar un visión general de la estructura de la empresa.

2- **Analíticos:** detalla lo más posible la totalidad de la estructura

POR SU EXTENSIÓN

1- **Generales:** incluye los departamentos más importantes y sus relaciones básicas

2- **Específicos:** incluye solamente un departamento y muestra todos sus niveles, puestos, relaciones.

POR SU CONTENIDO Y OBJETO

1- **Estructural** representan la estructura de los órganos que integran la empresa o parte de ella.

2- **Funcional:** indica cada unidad, sus interrelaciones y sus funciones principales.

3- **De puestos:** indica los puestos establecidos para cada función y el número de puestos existentes, los nombres de las personas que las ocupan.

POR SU DISPOSICIÓN GRÁFICA

1- **Verticales:** el órgano más jerárquico está en la parte alta, las líneas describen y disponen las relaciones, que son verticales. Se recomienda su uso en los manuales de organización.

2- **Horizontales:** las unidades se indican de izquierda a derecha, y las relaciones de autoridad entre las unidades se representan con líneas horizontales.

3- **Circulares:** el órgano más importante se coloca al centro de la gráfica y los niveles aparecen como círculos concéntricos, unidos por líneas que parten del centro.

4- **Mixtos:** se combinan dos o más de los anteriores.

