



FUNCIONES CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACION: ORGANIZACIÓN E INTEGRACION

ORGANIZACIÓN

- I. Qué es Organización, como fase del Proceso Administrativo: **Se puede definir como la división y agrupamiento de las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la compañía.**
- II. Esta tarea de organizar implica dos factores, ¿indique y defina cuáles son los mismos? **El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa.**
- III. En el diseño organizacional se determina la estructura organizativa de la empresa. ¿Qué constituye la estructura organizativa de la empresa? **La estructura organizativa constituye los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa.**
- IV. La organización, como todas las fases del proceso administrativo, cuenta con principios. Indique y desarrolle brevemente los mismos.
- a) **Unidad de objetivo. Una estructura de organización es efectiva, si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.**
 - b) **Eficiencia. Una organización es eficiente si está estructurada de tal forma que los objetivos de la empresa se obtienen con un mínimo de costo o de consecuencias imprevistas. El número de cargos, empleados, etc. en cada empresa debe ser el estrictamente indispensable.**
 - c) **Especialización. Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.**
 - d) **Unidad de mando. Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.**
 - e) **Delegación. Delegar es un proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los empleados.**
 - f) **Equilibrio de la autoridad y responsabilidad. Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.**
- V. Los dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización son la división del trabajo y la coordinación. Indique en que consisten cada uno de ellos. **La división del trabajo consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables, lo que propicia la especialización. La coordinación es la integración de todas esas porciones especializadas en un todo significativo y eficaz.**
- VI. Al diseñar una estructura organizativa debe tenerse en cuenta tres factores: la complejidad, la formalización y la centralización. Defina cada uno de ellos.
- a) **La complejidad considera el grado de diferenciación de una organización. Cuanto mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y cuanto más dispersas están geográficamente las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.**
 - b) **La formalización se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Cuanto más normas y reglamentos existan en una organización, más formal será su estructura.**
 - c) **La centralización tiene que ver con el sitio donde radica la autoridad. En algunas empresas la toma de decisiones está muy centralizada. Las decisiones las asumen muy pocas personas, mientras que en otras la facultad de decidir está más dispersa, lo que constituye una descentralización.**
- VII. La departamentalización constituye, proceso que consiste en dividir a la empresa en departamentos principales, en cada uno se asignan tareas, y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico (Benavides Pañeda). Defina brevemente, elabore el organigrama y enumere las ventajas y desventajas de los tipos de departamentalización siguientes (páginas 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135):
- a) **Por funciones,**
 - b) **Por productos,**
 - c) **Geográfica, por zonas o por territorio ,**
 - d) **Por clientes,**
 - e) **Por procesos o equipo, y**
 - f) **Matricial.**
- VIII. La departamentalización permite la división del trabajo de una organización, así como la especialización y estandarización de las actividades. Sin embargo, para cumplir las metas organizacionales es necesario coordinar personas, proyectos y tareas. Indique ¿Qué es la coordinación? **La coordinación es el arreglo ordenado del esfuerzo de un grupo para propiciar unidad de acción en la**





consecución de un propósito común. De otra forma, es un proceso para establecer mecanismos a fin de integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y vigilar la eficacia de dicha integración.

- IX. Indique ¿Qué es la autoridad en una organización? **La autoridad (en una organización) es el derecho inherente a un puesto (y por ello, de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, que afectan a otras personas, lo cual es un tipo de poder en el marco de una organización.**
- X. Indique ¿Qué es delegación en una organización? **Es el traspaso del poder legítimo cuando se confiere autoridad formal.**
- XI. Indique ¿Qué es responsabilidad en una organización? **Es la obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el compromiso autoasumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad.**
- XII. La Centralización y Descentralización están relacionadas con la delegación de autoridad y responsabilidad. Defina cada uno de los conceptos anteriores y desarrolle las ventajas y desventajas de una administración centralizada y una descentralizada. **Los términos centralización y descentralización describen el grado general de delegación que existe dentro de una organización. Estos términos se pueden visualizar en los extremos opuestos de un continuo de delegación y se indica la posición relativa de la completa descentralización. A partir de esta figura es obvio que la centralización implica que un número mínimo de actividades laborales y una cantidad mínima de autoridad han sido delegados a los subordinados por la administración, mientras que la descentralización implica lo opuesto.**
- XIII. Existen dos tipos de autoridad principales dentro de una organización, la autoridad de línea y autoridad staff. Proporcione una definición cada uno de los conceptos anteriores
- a) **Autoridad de línea. Es la autoridad fundamental dentro de una organización y refleja las relaciones superior-subordinado existentes; es la que detenta un administrador para dirigir a sus subordinados, con la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados. La autoridad de línea (o militar) es la más simple, en la cual la dependencia entre jefes y subordinados se presenta en línea recta (como si se tratara de una organización militar).**
- b) **Autoridad staff. Conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, muchas de las responsabilidades de un administrador de línea requieren que éste reciba consejo o asesoría, contratándose para ello personal experto en el área para este propósito.**
- El personal staff o asesoría rara vez tiene responsabilidades asignadas o específicas. La verdadera función del staff consiste, pues, en asesorar a los jefes de línea en la toma de decisiones. Este tipo de personal no disfruta de autoridad o poder para llevar a la práctica sus decisiones.**
- XIV. Indique ¿Cuáles son las tres principales funciones del personal Staff?
- a) **Asesoría o consejería. Se emplea la capacidad profesional del personal de staff para resolver problemas organizacionales. El staff se considera en este caso consultor interno y la relación línea-staff es similar a la que existe entre un profesional y su cliente.**
- b) **Servicio. El personal de staff proporciona servicios que pueden ser otorgados de una forma más eficiente y efectiva, a diferencia de lo que ocurre cuando muchos individuos en la organización tratan de proporcionar estos servicios por ellos mismos.**
- c) **Control. En esta función se utiliza la capacidad profesional del personal de staff para establecer y desarrollar un mecanismo con el cual evaluar la efectividad de los planes organizacionales. El personal de staff que ejerce este cometido es visto como representante o agente de la alta dirección.**
- XV. Los comités son grupos de personas procedentes más o menos del mismo nivel que se crean propósito de desarrollar tareas coordinar e intercambiar información, asesorar a la alta administración o incluso tomar decisiones por sí mismos. Indique ¿Cuáles son los tipos de comités que existen?
- a) **Directivo. Representa a los accionistas de una empresa que se encarga de deliberar y resolver asuntos que en ella surgen.**
- b) **Ejecutivo. Un comité directivo lo nombra para que ejecute los acuerdos que éste toma.**
- c) **De vigilancia. Está formado por personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la organización.**
- d) **Consultivo. Integrado por especialistas que, por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que le son consultados. Además de investigar e informar permanentemente lo que puede mejorarse.**





- e) *Formales*. Son parte permanente de la estructura de la organización, incluso están contemplados en el organigrama.
- f) *Informales*. Se reúnen en determinado momento sin mayores trámites. Funcionan de manera similar a una fuerza operante que realiza un propósito especial y luego se disuelven. No tienen permanencia.

XVI. Indique ¿Cuáles son las principales Herramientas de la Organización? **La descripción y especificación de puesto, Organigramas y los Manuales de organización.**

Descripción de puestos. Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

Organigramas Es la representación gráfica de cómo se organiza la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa.

XVII. Indique ¿En qué consiste el análisis de puestos? **Técnica que con base en la recopilación de información, como principal medio, determina lo que hacen los trabajadores, así como la forma en que lo hacen y por qué lo hacen.**

XVIII. Indique ¿Cuáles son los elementos de las Descripciones de Puestos? **Una descripción de puestos consta de los siguientes elementos:**

- a) **Encabezado.** En esta parte se anotan todos aquellos datos que permitan identificar el puesto descrito. Asimismo, se detalla lo que se denomina ubicación del puesto en la organización; es decir, de quién depende (jefe inmediato), quiénes dependen del puesto (subordinados) y con quiénes coordina sus funciones o actividades.
- b) **Descripción genérica.** Párrafo que describe brevemente la función sustantiva del puesto. En la práctica, este término se puede suplir por el de objetivo básico del puesto, que se considera de más fácil comprensión para toda persona.
- c) **Descripción detallada.** Es la relación detallada, precisa y clara de todas y cada una de las responsabilidades que le corresponden al puesto en cuestión; así como las condiciones en que se han de realizar.

XIX. Indique ¿Qué es lo que determina la especificación de puestos? **Documento en el que se determinan las características que debe reunir una persona para poder desempeñar exitosamente un puesto. Esta especificación de puestos se formula teniendo como referencia la descripción de puestos, ya que el conocimiento de las responsabilidades de un puesto y las condiciones en que se han de efectuar permitirán identificar características físicas, psicológicas y específicas que ha de poseer una persona para desempeñar dicho puesto con máxima eficiencia.**

XX. Indique los requisitos que deben cumplir los Organigramas

- a) **Precisión.** En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- b) **Sencillez.** Debe ser, ante todo, muy claro y que no contenga un número excesivo de cuadros y puestos cuando no sea necesario.
- c) **Uniformidad.** En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- d) **Presentación.** Los organigramas deben contener el nombre de funciones y no de personas, los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo.
- e) **Vigencia.** Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados.

XXI. Desarrolle la clasificación de los organigramas por su ámbito de aplicación.

- a) **Organigramas generales.** Contienen información de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.
- b) **Organigramas departamentales o específicos.** Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

XXII. Desarrolle la clasificación de los organigramas por su contenido.

- a) **Organigramas integrales.** Son la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- b) **Organigramas funcionales.** Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.





- c) *Organigramas de puestos, plazas y unidades.* Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas, aunque esto no es común.

XXIII. Desarrolle la clasificación de los organigramas por su presentación.

- a) *Organigramas verticales.* Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo, a partir del titular en la parte superior. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual su uso se recomienda en el manual de organización.
- b) *Organigramas horizontales.* Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan de forma análoga, en columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por línea se disponen horizontalmente.
- c) *Organigramas circulares.* Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, en cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel jerárquico de la organización.
- d) *Organigramas escalares.* Consisten en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, para lo cual se usan líneas que señalan las relaciones.
- e) *Organigramas mixtos.* Utilizan combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

INTEGRACION

XXIV. La Integración, como fase del proceso administrativo se puede definir como el obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Indique los principios que rigen la integración.

- a) **Implica seres humanos.** El recurso humano es el *más importante* para la administración. Tanto la experiencia como las investigaciones han demostrado que el factor humano es el aspecto más necesario para cualquier empresa, ya que de su desempeño depende el correcto aprovechamiento de otros recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de sus actividades.
- b) **Necesidad de desarrollo.** La necesidad de desarrollar al personal es esencial en el programa de integración. La organización se siente afectada por la pérdida de personal potencialmente preparado.
- c) **El número de personal necesario.** La cantidad de personal preparado necesario en una empresa no sólo depende de su tamaño, sino de la complejidad de su estructura, sus proyectos de expansión y la frecuencia de cambio del personal.
- d) **El hombre adecuado para el puesto adecuado.** Los hombres deben poseer características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización, y no ésta a los recursos humanos.
- e) **Inducción adecuada.** Cuando el elemento humano ingresa a la empresa es un momento trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo, su eficacia y eficiencia dentro de la misma.
- f) **Propósito del negocio.** Las empresas que incursionan en el ámbito de los negocios, tienen como meta obtener beneficio económico.
- g) **Visión sistémica e incluyente.** Las diversas estrategias establecidas para administrar los recursos son medios que interactúan para alcanzar su fin básico.
- h) **Delegación apropiada.** Las políticas en la obtención y administración de los recursos materiales, técnicos y financieros, tienen un carácter eminentemente técnico que requiere decisiones de personal especializado.

XXV. ¿Cuáles son los recursos que se consideran en el proceso de Integración?

- a) Los recursos humanos son las personas que trabajan para una organización. Las habilidades que poseen y sus conocimientos del sistema de trabajo son de gran valor para los administradores.
- b) Los recursos materiales son las cantidades de suministros y materiales que se usan directamente en la producción de bienes y servicios.
- c) Los recursos financieros son las cantidades de dinero que los administradores usan con el objeto de adquirir bienes y servicios para la organización.
- d) Los recursos técnicos, además de que implican el uso de tecnología, incluyen el hecho que los administradores deben apoyarse en técnicas, por ejemplo: sistemas y procedimientos, computadoras, auditoría administrativa, fórmulas y patentes.

