



LECCIÓN N° 02

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

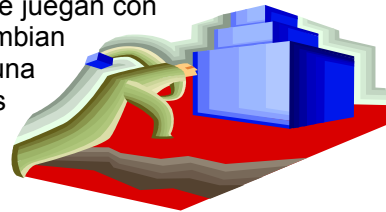
La teoría clásica concibe la organización como una estructura. Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada.

Para Mooney, “la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común.”

Para Mooney, Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo, así, la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica. Para la teoría clásica los aspectos organizacionales se analizan de arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo para las partes, exactamente al contrario del enfoque de la administración científica de Taylor.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar, y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían.

Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:



- a. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la **división del trabajo**.
- b. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la **departamentalización**.



- c. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía** en la organización.
- d. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como **Coordinación**.

2. **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

2.1 **¿QUÉ ES ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?**

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

2.2 **¿QUÉ ES EL DEPARTAMENTO?**

El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

2.3 **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional giraban entorno al funcionamiento interno de una organización.



Poco a poco, la parte del "mundo exterior" de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes.

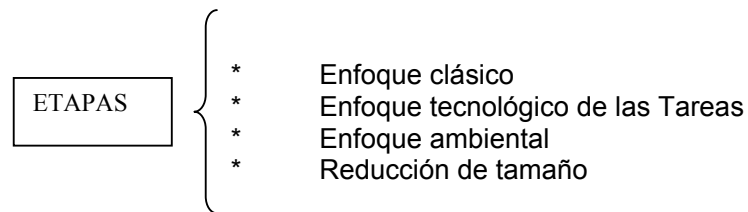
Debemos recordar dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.



A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía es decir, es el resultado del proceso de agrupamiento. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de unidades; estas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final. Por ejemplo, los soldados son agrupados en patrullas, las patrullas en pelotones, los pelotones en compañías, las compañías en batallones, y así sucesivamente a través de regimientos, brigadas y divisiones, hasta el agrupamiento final en ejércitos.

2.4 EVOLUCION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Podemos identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional:



a. En el enfoque clásico

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado *enfoque clásico* para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó *burocracia*.



Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en



lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término *burocracia* no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

b. En el enfoque tecnológico

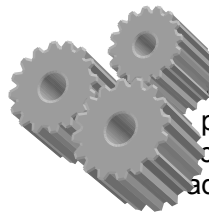
De las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos.

Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito.

El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas:

1. Producción unitaria y de pequeñas partidas

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales.



La producción de partidas pequeñas se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas y en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán.

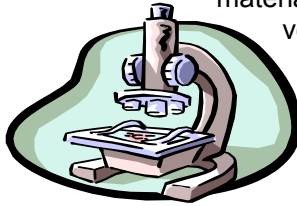


2. Producción de grandes partidas y en masa

La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en línea de ensamble (por ejemplo, los chips de computadoras).

3. Producción en procesos.

La producción en procesos se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipos sumamente complejos que trabajan en forma continua.



Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales:

En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

c. **Enfoque ambiental**

En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.



Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma



de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

d. **Con relación a la Reducción de Tamaño**

En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de *reestructuración*. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una *disminución* de la organización, o para ser más descriptivos, una **reducción de tamaño**.

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Además los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La *reducción de tamaño* se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

3.

LA ORGANIZACIÓN

3.1 **CONCEPTO**

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomoda a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas. La organización une a las



personas en tareas interrelacionadas, ayuda a que la gente trabaje junta con eficacia hacia el logro de los objetivos específicos.

La palabra organización se deriva del vocablo “organismo”, el cual es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra, está gobernada por su relación con el todo.

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos.

Existe una diversidad de tipos de organizaciones, por ejemplo: universidades, empresas de servicios, colegios, institutos armados, clubs sociales, la familia, etc. Cada uno con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

Goldhaber define a las organizaciones como “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.

Se busca la organización porque el trabajo por hacer requiere los esfuerzos de más de una persona. Cuando dos o más personas trabajan juntas hacia un objetivo común, las relaciones e interacciones entre ellas dan origen a problemas tales como quién decide qué asuntos, quién hace tal trabajo, y qué acción debe emprenderse cuando existen ciertas condiciones.

Organizar no implica una especialización ocupacional extrema, que en muchos casos hace que el trabajo sea poco interesante, tedioso e indebidamente restrictivo. No hay nada en la organización que así lo determine. Decir que las tareas deben ser específicas no quiere decir que deban ser limitadas o mecánicas. El organizador es quien debe considerar, de acuerdo a los resultados deseados, si se deben dividir en partes pequeñas (como en una línea de montaje típica) o si se deben definir en forma lo suficientemente amplia para que abarquen el diseño, la producción y la venta de la maquinaria. En cualquier organización, los trabajos se pueden definir para que permitan poca o ninguna libertad personal, o la discrecionalidad más amplia posible.

En consecuencia, las personas que trabajan juntas con eficacia, cada una de ellas haciendo el máximo de lo que mejor puede hacer, y las personas que logran los mejores resultados totales son básicas en el concepto de organización.

Una definición satisfactoria de la organización es:

“Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas



con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.

3.2 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

La organización formal, con su jerarquía de puestos y tareas, está siendo constantemente modificada por el comportamiento de un miembro individual o de los miembros que componen un grupo.

En la organización formal, existen fuerzas que dan origen a la organización informal. A espaldas de la organización formal está la organización informal.

3.2.1 ORGANIZACIÓN FORMAL



Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

3.2.1.1 Componentes Básicos

Existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

1. El trabajo, es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias. La distribución del trabajo, requiere que éste sea dividido.

2. Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo. El deseo de lograr las ventajas de la especialización del trabajo, necesita que las tareas asignadas sólo necesiten las habilidades especializadas del personal. La experiencia, competencia y su comportamiento, deben tenerse en cuenta al determinar quién debe desempeñar cada trabajo específico.



3. El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo, incluye la ubicación del desempeño del trabajo, los materiales y las máquinas. También se incluye el clima general del área de trabajo, la utilidad de los superiores, la influencia de las fuerzas competitivas, las actividades de los sindicatos de trabajadores y los reglamentos y acciones gubernamentales.

4. Las relaciones entre las personas o entre las unidades trabajo - personas. Estas relaciones son muy importantes, dan origen a la autoridad.

3.2.1.2 Características

La organización formal enfatiza la razón, la eficiencia, el arreglo lógico de las funciones, las órdenes por escrito, el comportamiento orientado al trabajo, la atención al número de subordinados que se asigna a un superior, y a una definida cadena de mando o canal de comunicación desde el nivel superior hasta el inferior.

Las personas son colocadas en distintas unidades organizacionales después de un estudio y de una cuidadosa consideración. Se espera que logren ciertos resultados prescritos y se les infunde un sentido de obligación en el cual el autointerés y el autoenriquecimiento son los principales motivadores.

Se cree que para que la organización se efectiva, el gerente debe conocer específicamente cuáles son las actividades que va a administrar, quién va a ayudarlo, a quién informa y quién se reporta a él. Además de los objetivos a lograr, y necesita estar informado de la forma en que se integra todo su grupo, y de cada uno de los miembros que lo componen, su lugar en el grupo, y de los canales formales de comunicación.

Además, de mantener el equilibrio entre los varios tipos de trabajo que se hace, dándole a cada uno la importancia que amerita su verdadero valor. En esta forma se minimiza la creación de imperios y, además, se amplía la colocación de las personas en los puestos más adecuados para ellas.



3.2.2 Organización Informal

También existe la organización informal, la cual es un concepto por completo distinto de la organización formal. Dondequiera que la gente trabaje junta, se originan grupos informales, unidos por intereses comunes sociales, tecnológicos, de trabajo o de objetivos. Un grupo así constituye una organización informal.

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

Los determinantes específicos de los grupos informales por lo general son los intereses, la similitud del trabajo y la ubicación física. Los empleados que tienen intereses comunes tienden a buscarse uno al otro, a comentar sus intereses comunes y a socializar.

Al hombre le agrada estar con personas que conoce y que a su vez, lo conocen a él. El tener intereses mutuos ayuda a producir esta condición favorable.



La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Para determinar la estructura de un grupo informal, se utiliza el análisis que tome en cuenta la medición de los elementos sociales y las relaciones interpersonales.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

3.3 TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.



3.3.1 VENTAJAS E IMPORTANCIA

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR



Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un solo jefe.

Ventajas

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Es claro y sencillo.
4. Útil en pequeñas empresas.
5. La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas

1. Es rígida e inflexible.
2. La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
3. No fomenta la especialización.
4. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR

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

Ventajas



1. Mayor especialización
2. Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
3. La división del trabajo es planeada y no incidental.
4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
2. Se viola el principio de la unida de mando, lo que origina confusión y conflictos.
3. La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

ORGANIZACIÓN LINEO - FUNCIONAL

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

ORGANIZACIÓN STAFF

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Ventajas

1. Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.



Desventajas

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
3. Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

ORGANIZACIÓN POR COMITES

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

CLASIFICACIÓN:

a. Directivo

Representa a los accionistas de una empresa.

b. Ejecutivo

Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.

c. Vigilancia

Personal de confianza que se encarga de inspeccionar la labores de los empleados de la empresa.

d. Consultivo

Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas

1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
4. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.



Desventajas

1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
2. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
3. En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

Ventajas

1. Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
4. Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas

1. Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
2. Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
3. Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
4. El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
5. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.




3.4 LAS ORGANIZACIONES HORIZONTALES

La mayoría de las empresas y organizaciones tienen como misión obtener el beneficio deseado entregando el máximo valor (producto o servicio) a sus clientes. La organización horizontal está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que les permite entregar dicho valor a los clientes, potenciando así sus ventajas competitivas.

3.5 VENTAJAS DE ORGANIZAR

Mediante una organización adecuada, un gerente espera obtener más que la suma de los esfuerzos individuales. La organización puede tener un efecto muy favorable sobre la actuación y el control gerencial. Por ejemplo: los esfuerzos de ejecución están condicionados en gran parte por la calidad de los esfuerzos organizacionales desarrollados.

Es para  decir, una persona, colocada en el puesto equivocado ella, o que depende de un jefe de grupo con quien no simpatiza, o que tiene compañeros con los cuales no le interesa estar asociado, será muy difícil de motivar. Aquí entra a plena luz el efecto de la organización sobre el comportamiento del individuo.

Se ha puesto cada vez más énfasis sobre las acciones de los individuos y grupos según influyen unos a los otros dentro del marco de trabajo organizacional. Se destacan las relaciones interpersonales. Se busca la maximización de la satisfacción humana así como la productividad del trabajo.

3.6 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización siempre ha sido de importancia para el hombre, ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas han fomentado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo.

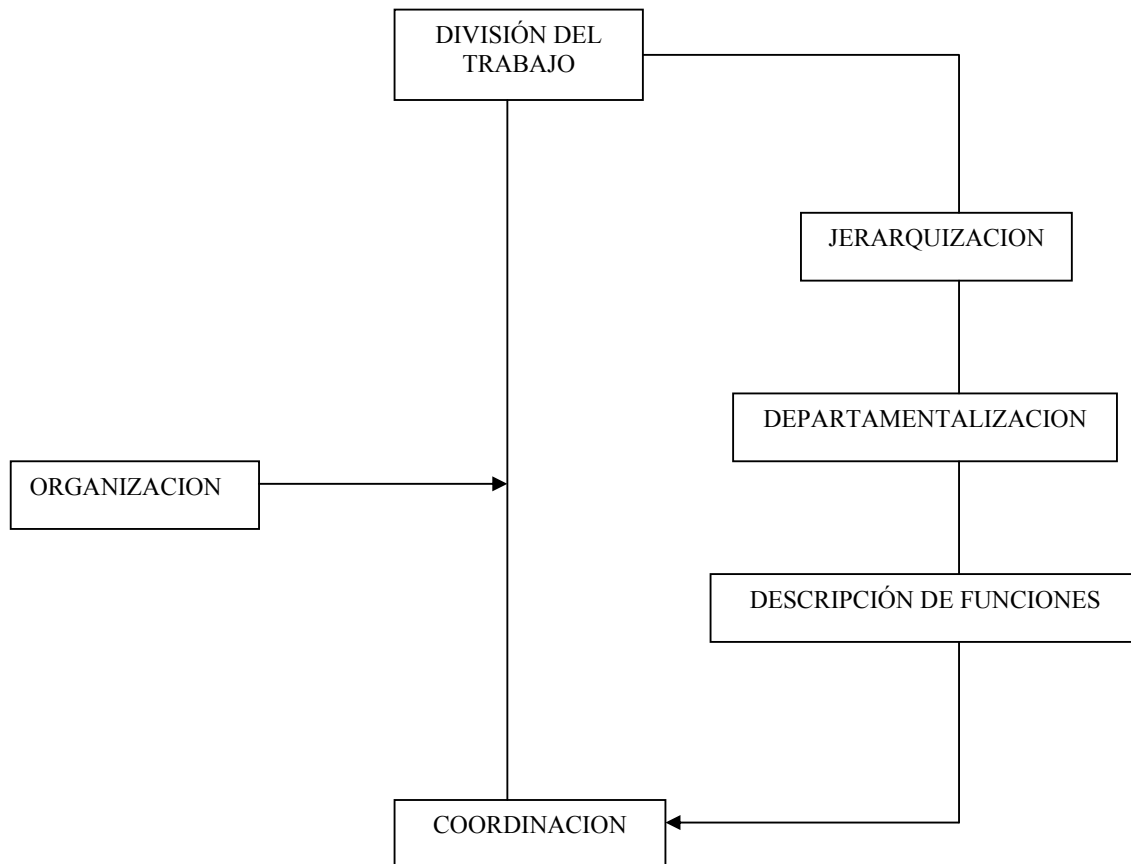
Los gobiernos, los ejércitos, las empresas y las instituciones de toda índole han estudiado la organización con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor en sus particulares esfuerzos administrativos.

Es de gran importancia que el acto de organizar dé como resultado una estructura de la organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

Una parte de importancia de la tarea de organizar, es armonizar a un grupo de personalidades distintas, fundir varios intereses y utilizar habilidades, todo hacia una dirección dada.



3.7 ETAPAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



a. Coordinación

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es



recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

b. División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

c. Jerarquización y Departamentalización

c.1 Jerarquización



Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al control administrativo que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico.

Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quien, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.



Reglas para la jerarquización

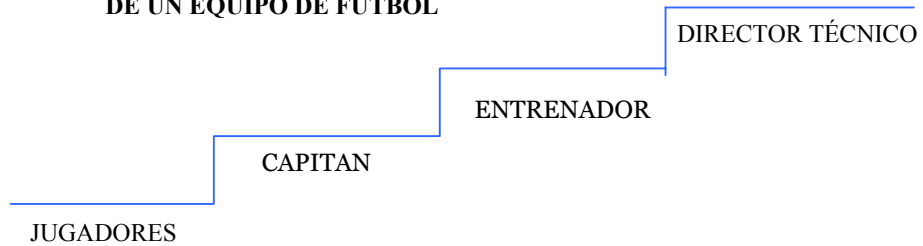
Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y / o staff).

NIVELES JERÁRQUICOS DE UNA ESCUELA

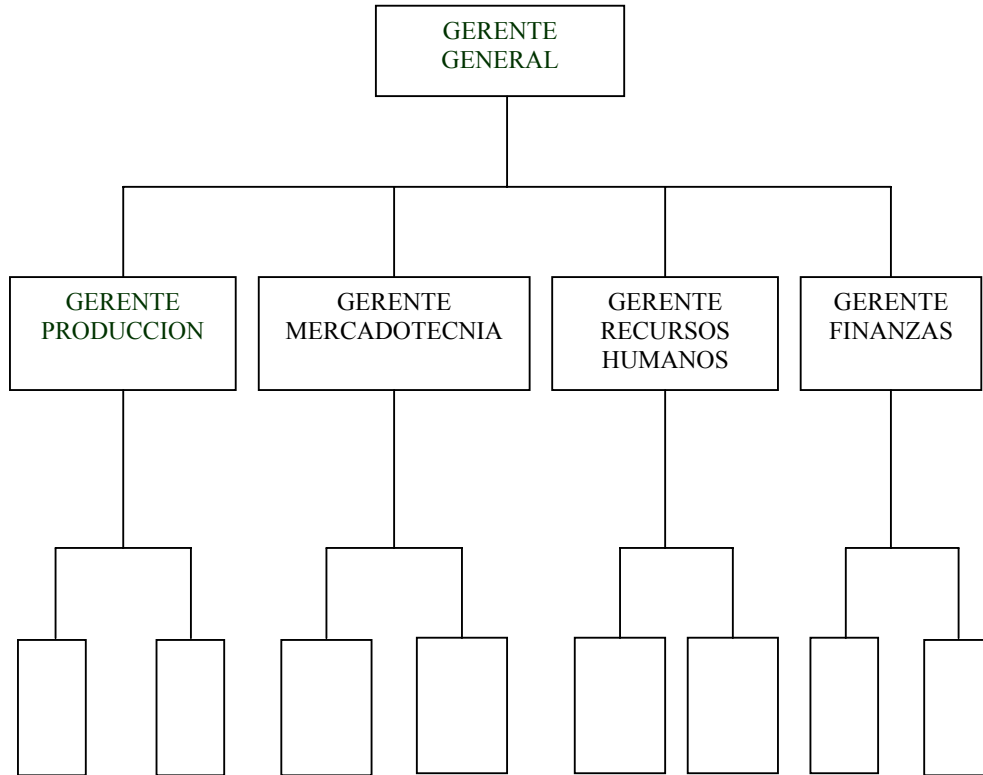


NIVELES JERÁRQUICOS DE UN EQUIPO DE FUTBOL





NIVELES JERÁRQUICOS DE UNA EMPRESA



c.2 Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.



5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.



AUTOEVALUACIÓN N° 02

1. Desarrolle su comentario sobre la teoría de la organización.
2. Señale cuáles son los pasos que se deben seguir en una empresa, para organizar.
3. ¿En qué consiste el diseño organizacional?
4. ¿Cuáles son las etapas de la evolución del diseño organizacional?
5. ¿Cómo define usted la organización?
6. En forma resumida explique la organización formal e informal.
7. Algunos de los principios de la organización son:
 Transformación de ideas, un control de tareas
 Del ejecutivo, funcional
 Del objetivo, especialización, jerarquía
8. Los tipos de organización son:
 Lineal o militar, funcional, lineo funcional, staff, comités, matricial
 Por proceso, simultánea, escalar
 Primaria, secundaria, terciaria
9. ¿Cuál es la importancia de la organización?
10. Describa cuáles son las etapas de la organización del trabajo.