



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

FUNCIONES Y PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

Administrar es una de las actividades humanas más importantes, ya que todos los seres humanos en las diferentes acciones que realizan a lo largo de la vida, tanto personal como laboral, administran de forma consciente e inconsciente. Lo cierto es que el arte de administrar permite a los individuos cumplir eficientemente con objetivos específicos. Los profesionales en las diferentes áreas (salud, ingenieros, educadores, entre otros) estudian administración para complementar su especialidad, debido a que se han dado cuenta que es necesario conocer el proceso administrativo para dirigir sus grupos de trabajo sobre todo cuando deciden emprender su propio negocio.

LA ADMINISTRACIÓN SE DEFINE COMO UN PROCESO DE CREAR Y MANTENER UN AMBIENTE EN EL QUE, TRABAJANDO EN GRUPOS, LOS INDIVIDUOS CUMPLAN SUS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE FORMA EFICIENTE.

Las personas son conscientes que sus metas y objetivos se logran mejor con la conformación de grupos y equipos de trabajo. En la medida en que la colectividad ha llegado a depender más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados, crecieron las tareas de los gerentes y estas han tomado importancia. El propósito de este módulo es comprender el proceso administrativo, sus funciones y el impacto de las diferentes fuerzas

externas promoviendo la excelencia entre todas las personas de las organizaciones, en especial entre los futuros gerentes y otros profesionales. De tal forma a lo largo de este curso se comprenderá que la administración es un arte y una ciencia, un arte porque se debe saber cómo hacer las cosas, en vista de realidades de una situación; y una ciencia porque es necesario el conocimiento para tener claros los conceptos, es la aplicación del método científico al desarrollo del conocimiento.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Se inicia este viaje de aprendizaje definiendo la administración como un proceso de crear y mantener un ambiente en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan sus objetivos específicos de forma eficiente. Esta definición se amplía según Koontz (2012):

- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma, crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia y la suma de las dos para lograr la eficacia (p. 4).

Algunos gerentes reconocidos como Steve Jobs, el papa Juan Pablo II, Oscar Arias, Barack Obama, presidente de los Estados Unidos, entre otros, han sido excelentes gerentes y muy bien reconocidos como administradores por lograr las metas de sus organizaciones. Se debe tener claro que una organización se define como una estructura administrativa con un grupo de personas que desarrollan un trabajo en común para generar un beneficio económico, social etc. (Koontz, 2012)

Conscientes del concepto de administración y organización se iniciará analizando y desglosando las cinco funciones gerenciales que todo administrador debe conocer (planear, organizar, dirigir y controlar). En las cinco funciones gerenciales del proceso administrativo, debe estar organizado el conocimiento administrativo de un gerente para un buen funcionamiento en la organización.



En la **Figura 1** se pueden apreciar que las funciones administrativas son un proceso cíclico, que en algunas ocasiones son afectadas por elementos externos como factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos políticos y éticos.



Figura 1: Proceso Administrativo
Fuente: Elaboración propia

Al respecto Koontz (2012), define que aunque se destacan las tareas gerenciales relativas al diseño de un ambiente para el desempeño de una organización, cabe siempre recordar que también deben operar en el ambiente externo a esta. Es evidente que los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) que afectan sus áreas de operación, más aún, hoy muchas organizaciones operan en distintos países, por lo que es importante adoptar por una perspectiva global de la administración (p. 5).

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

- 1. Planeación:** implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos. Requiere toma de decisiones. Las organizaciones cuando desarrollan esta función administrativa definen sus metas, se fijan estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades. Siempre en función de su misión y visión, sin dejar de lado los valores definidos para la organización. Las empresas actualmente enfocan su planeación en un plan estratégico, un plan anual operativo que va articulado con el plan estratégico y la administración por objetivos (departamental). La planeación se considera medular en el desarrollo de cualquier negocio, de tal forma que la planeación es inseparable del control. (Kootnz, 2012)
- 2. Organización:** parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Consiste en determinar qué tareas se necesita hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. Para desarrollar esta función administrativa y para que sea demostrativa para las personas se debe adicionar :
 - Objetivos verificables.
 - Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
 - Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeñe sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.
- 3. Integración de personal:** implica llevar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional, es colocar las personas adecuadas en los puestos adecuados de la organización y mantener esos puestos ocupados. La importancia de esta función administrativa radica en que la organización se somete a constantes cambios, en los cuales las empresas deben de establecer mecanismos para que las personas que van a realizar cualquier función tengan los requisitos necesarios para un adecuado desarrollo tanto a su cargo como el de la organización. De acuerdo con esto, las organizaciones deben procurar adaptar los colaboradores a las funciones y no las funciones a los colaboradores. Esta es una de las funciones más sensibles del proceso administrativo, la cual se debe ejecutar correctamente el ciclo de gestión de talento humano para un aprovechamiento más efectivo del personal que ocupara el cargo y que este logre los objetivos deseados y plasmados desde la planeación estratégica. (Kootnz, 2012)

4. Dirección: influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Se debe motivar al personal eligiendo el mejor canal de comunicación, desarrollando un liderazgo y ocupándose de cualquier otra forma del comportamiento de los colaboradores. En el desarrollo de esta función administrativa es de vital importancia tener claro las definiciones y enfoques de la motivación, la comunicación y el liderazgo. Partiendo de esta premisa, la motivación aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. En las empresas, los administradores, gerentes y jefes motivan a sus colaboradores, es decir, estos líderes procuran hacer cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos que los inducirán a actuar de manera deseada. Dentro de este tema, como uno de los primeros modelos de comportamiento se tiene la Teoría X y la teoría Y de Mc Gregor en los años cincuenta; dos series sobre los supuestos de la naturaleza de las personas.

Al respecto, Koontz (2012), se refiere al tema de motivación sobre la jerarquía de necesidades de Maslow. Como se aprecia en la **Figura 2**, las necesidades funcionales, las necesidades de seguridad, las necesidades de pertenencia, las necesidades de estima y la necesidades de autorrealización son tópicos medulares a la hora de dirigir. De igual forma, se deben considerar otras teorías, como la *Teoría de ERG de Alderfer* y la *Teoría de la motivación - Higiene de Herzberg* y la *Teoría de la expectativa de la motivación de las necesidades de la motivación de Mac Clelland*. Esta última se refiere a los tres impulsores: poder, afiliación y logro, los cuales son importantes para la administración pues deben reconocerse los tres para el buen funcionamiento de una empresa.



Figura 2: Pirámide de Maslow
Fuente: Elaboración propia

En el marco del liderazgo se conocen diferentes definiciones para efectos de dirigir una organización. El liderazgo está muy interconectado con motivación, se define como liderazgo el arte o proceso de influir en las personas para que se involucren con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad de hacer lo que las personas hagan con gusto lo que no les gusta. Por otro lado, para Koontz (2012),

“

Los componentes del liderazgo son poder, entendimiento básico de las personas, capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todos sus potenciales, estilo del líder y desarrollo de un clima organizacional propicio (p. 414).

”

La comunicación es parte medular de la dirección en una empresa, también vinculada con la motivación y el liderazgo. Asimismo, la comunicación se comprende como la transferencia de información de un emisor a un receptor siempre y cuando el receptor comprenda la información. La comunicación tiene propósitos relevantes dentro de la función administrativa, los cuales son establecer y difundir las metas de una empresa, desarrollar planes para su logro, organizar los recursos humanos y de otro tipo, de la forma más eficiente, liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.

- **Control:** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, corrigiendo cualquier desviación relevante y significativa. El control también se puede definir como el ajuste de las actividades reales a las actividades proyectadas. El control se aplica en tres tiempos antes (cuando planificamos) durante (el proceso) y después (evaluación). Asimismo, se ejecuta mediante instrumentos y sistemas diseñados para tal efecto. Esta última función administrativa del proceso es la que permite la supervisión y la comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados. Inicialmente esta función se asegura mediante procedimientos, instructivos, reglamentos entre otros, para verificar que la acción dirigida se esté llevando a cabo según los planes de la empresa y dentro de los límites de la estructura organizacional.

El control es sumamente importante dentro del proceso administrativo porque se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados y así, asegurar que los objetivos generales y específicos plasmados en el plan estratégico se estén llevando a cabo. Solo a través de esta función se aprecia si lo realizado se ajusta a lo planeado y, en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir las inconsistencias. Siendo el control la última de las funciones administrativas, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a los productos no conformes o inconsistencias contra el desempeño planeado, afectando la planeación cuando la retroalimentación se da adecuadamente.



FUNCIONES GERENCIALES PARA DIFERENTES NIVELES ORGANIZACIONALES

Todos los administradores ejercen funciones administrativas; no obstante, el tiempo que dedican a cada función puede diferir.

Al respecto, Koontz (2012), manifiesta que todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. **La figura 3** ilustra un enfoque relativo a cada función. Así los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y a organizar que los de menor nivel, dirigir por otra parte ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía un poco para los gerentes de los diversos niveles.

JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

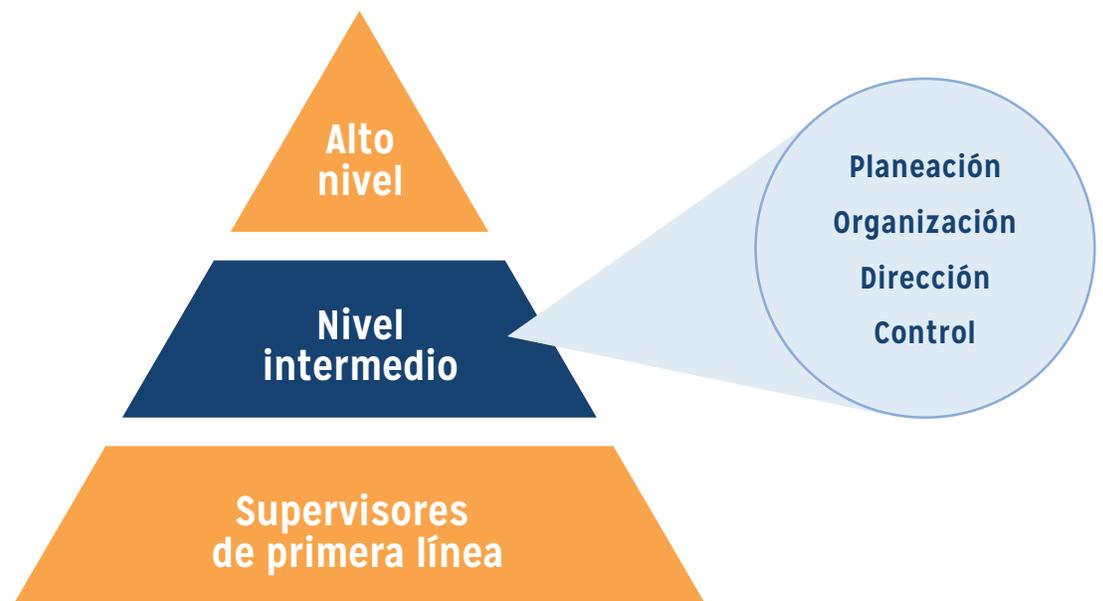


Figura 3: Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas

Fuente: Koontz, W. (2012) Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. (14 e.d.) D.F. México. Mc Graw Hill.

LAS HABILIDADES GERENCIALES SON UN CONJUNTO DE CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS QUE UNA PERSONA POSEE PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO EN EL ROL DEL GERENTE DE UNA ORGANIZACIÓN.

Para que el gerente o administrador pueda desempeñar y cumplir las funciones del proceso administrativo deben de desarrollar habilidades gerenciales, estas pueden ser distintas en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Antes de analizar estas habilidades es necesario unificar el criterio del concepto de una habilidad. Para efectos de entender este apartado, se define habilidad como un con-

junto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades, en este caso de administración y liderazgo en el rol del gerente de una organización.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. A medida de que los negocios cambian, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales, es por ello que todo gerente, o quien aspire a serlo, debe estar en constante actualización y mejora de sus habilidades.

Las siguientes son habilidades que fueron identificadas por Koontz (2012), son tres y se puede adicionar una cuarta: la de diseñar soluciones. Seguidamente se analizarán (p. 6):

- 1. Habilidad técnica:** posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen aplicación de métodos, procesos y procedimientos. La habilidad técnica tiene mucha importancia en los niveles bajos, por ejemplo el gerente de un proyecto informático, decide de herramientas, comprende los problemas que se genera y ayuda a los colaboradores a aprender.
- 2. Habilidad humana:** capacidad para trabajar con individuos, trabajo en equipo, expresar opiniones etc. Esta habilidad es medular en los mandos medios, además, crea un entorno en el que el personal se siente seguro y con libertad de expresar sus opiniones.
- 3. Habilidad de conceptualización y la habilidad de diseño:** las habilidades conceptuales y de diseño en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes. La habilidad de conceptualización consiste en la capacidad de percibir un panorama general, elementos significativos en determinadas situaciones y relación entre ellos. La habilidad de diseño se define como la capacidad de resolver problemas en beneficio de la empresa y generar soluciones prácticas a los problemas.



Las metas de todos los gerentes y las organizaciones lucrativas y no lucrativas se centran en crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal. De tal forma, Peters y Waterman 1986 c.p. (Koontz, 2012). Consideraban una empresa excelente cuando cumplía con los siguientes aspectos:

- Se orientaban a la acción.
- Se informaban acerca de las necesidades de sus clientes.
- Promovían la autonomía administrativa y el espíritu empresarial.
- Obtenían una alta productividad mediante la estrecha atención a las necesidades de su personal.
- Se regían por la filosofía basada a menudo en los valores de sus líderes.
- Se concentraban en el área de actividad que conocían.
- Poseían una estructura organizacional sencilla y escaso personal administrativo.
- Y eran tanto centralizadas como descentralizadas, dependiendo de sus circunstancias.

OBJETIVOS DE LOS ADMINISTRADORES

Los objetivos de los administradores se desarrollan a luz de la productividad, eficacia, efectividad y eficiencia.

Koontz (2012), argumenta que otra forma de ver la meta de los gerentes es que estos deben elevar la productividad. Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo absoluto sobre el verdadero significado de productividad, Koontz (2012), enfatiza que como el cociente producción–insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. Puede expresarse de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)}}{\text{Insumos}}$$



La fórmula indica que la productividad puede mejorar al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorable.

Las compañías utilizan varios tipos de insumos (mano de obra, materiales y capital); por otra parte, la productividad total de los factores combina varios insumos para llegar a uno compuesto. Anteriormente, los programas de mejoras a la productividad estaban dirigidos sobre todo a áreas de competencia directa de los trabajadores sin embargo, como señaló Drucker c.p (Koontz, 2012) uno de los autores más prolíficos en administración,

“

La máxima oportunidad de aumentar la productividad seguro se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial en la administración (p.14).

”





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

DEFINICIONES DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA

En palabras de Koontz (2012), la productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de los objetivos y la eficacia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos.

LA EFECTIVIDAD ES EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y LA EFICACIA ES ALCANZAR LOS FINES CON EL MÍNIMO DE RECURSOS.

Koontz (2012), se refiere a la efectividad no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no

competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar sus objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización (p.15).



ENFOQUE EN LOS ROLES GERENCIALES

Mintzberg (2009 c.p Koontz, 2012) después de estudiar sistemáticamente las cinco actividades del director ejecutivo (CEO) en varias organizaciones, concluyó que los ejecutivos no realizan las funciones gerenciales del proceso administrativo antes mencionadas; en lugar de ello, se dedican a una variedad de actividades distintas. De esta investigación, surge que en realidad los gerentes desempeñan una serie de diez roles, como se muestra seguidamente en la **Figura 4**, donde se puede observar que estos roles se dividen en tres:



ROLES GERENCIALES

Figura 4: Funciones gerenciales.

Fuente: Elaboración propia



- **Roles interpersonales:** las cuales incluyen de figura central o de representación, donde el gerente realiza tareas protocolarias y sociales como representante de la empresa, se espera de los administradores que los asuman, porque simbolizan el interés de la dirección de los colaboradores y de los clientes. Dentro de estos roles interpersonales el gerente también deber funcionar como un buen líder, lo cual implica la responsabilidad de dirigir y controlar las actividades de los subordinados, con la finalidad de que se cumplan las metas organizacionales. Como líderes también tienen que ver con la integración de personal (contrataciones, ascensos y despidos); y servir de enlace en particular con personas externas a la organización buscando apoyo de personas que pueden influir en el éxito de la organización.
- **Roles informativos:** entre los roles informativos los gerentes eficaces forman redes de contactos que amplían en sus papeles de representativos y de enlace, en los cuales ofrecen a los administradores acceso a información importante. En conocimiento de estos contactos, los administradores son los centros nerviosos de sus organizaciones. Los administradores desempeñan tres papeles: de receptor, el cual recibe información sobre la operación de una empresa. El segundo papel es el de difusor, pues envía información a los subordinados y otros miembros de la organización. Algunos administradores, transmiten información especial o "favorecida", a ciertos subordinados que de ordinario no tendrían acceso a ella y cuya discreción pueden confiar. El último de los tres papeles que debe cumplir el gerente-administrador son las funciones de toma de decisión, en las cuales los administradores usan la información que reciben para decidir cuándo y cómo comprometer a su representada en nuevas metas y acciones.

Los roles de toma de decisiones se pueden definir quizá como los más significativos entre las tres clases de roles siguientes: el rol de emprendedor, el cual implica diseñar y poner en marcha un nuevo proyecto en la organización o negocio. El rol de encargado de disturbios, cuando se enfrenta a problemas y cambios más allá de su inmediato control. En algunas ocasiones surgen dificultades a causa de que un administrador improductivo ignora una situación hasta que esta se convierte en crisis.

Otro rol del administrador es el rol de asignación de recursos económicos, equipo, personal, tiempo del administrador y otros recursos organizacionales. Además se encuentra el rol de decisión que corresponde al papel de negociador, en el cual el administrador se relaciona estrechamente varias personas y grupo de personas para discutir sus diferencias y llegar a un acuerdo. Las negociaciones forman parte integral de la labor de un administrador.

ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA

Para cumplir los objetivos y metas propuestos en el planeamiento, los gerentes de las organizaciones deben cumplir con función organizacional del proceso administrativo, ya que permitirá el cumplimiento de la estrategia elegida. De forma gráfica, esta función se aprecia en la Figura 5 que se presenta a continuación, la cual corresponde a una secuencia de pasos, iniciando por el planteamiento de los objetivos que deseamos alcanzar, estableciendo una estrategia adecuada y pensada, la cual se logrará con la organización, que se define como la estructura de la empresa intencional y formal de funciones o puestos. Es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, especifica la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre sí.

ES LA FORMA EN QUE SE ORGANIZAN LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA, ESPECIFICA LA DIVISIÓN, AGRUPACIÓN Y COORDINACIÓN DE SUS ACTIVIDADES, RELACIONES ENTRE LOS GERENTES Y LOS EMPLEADOS, Y DE CADA UNO ENTRE SÍ.

agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre sí.



Figura 5: Antecedentes para organizar.

Fuente: Elaboración propia

Para Koontz (2012), para que una función organizacional exista y sea explicativa para las personas debe reunir los siguientes puntos como factores de éxito:

- Tener claros los objetivos verificables establecidos en la planificación.
- Contar con una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
- Poseer un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que las desempeñe sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.



Adicionalmente, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En este sentido, organizar se define según Koontz (2012), como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar a cada grupo un gerente con autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional. (p. 200)

Para evitar los inconvenientes derivados de la incertidumbre y la confusión de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién será el responsable de los resultados. De igual forma, se deben crear redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la organización.

En la estructura de la empresa conviven en armonía o conflictivamente la organización formal y la organización informal; ambas se encuentran en todas las organizaciones, seguidamente se analizan al detalle:

- **Organización formal:** es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, al fijar su estructura de manera que logren los fines establecidos por la organización. Esta organización supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. Es una organización estructurada correctamente donde cada colaborador tiene asignada una labor específica. Los distintos colaboradores dedican su tiempo a la realización de sus tareas y a no competir por subir de nivel; este comportamiento de los colaboradores se da cuando la organización ha previsto con anterioridad y ha comunicado las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos, instructivos y reglamentos. Esta organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y por tanto también en el de la compañía. (Koontz, 2012)

- **La organización informal:** se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en la cotidianidad de la organización. Se dan cuando por ejemplo se pide ayuda a alguno de los compañeros respecto a una situación empresarial; es una organización que no ha sido planificada por la dirección o establecidas con anterioridad (no aparecen en el organigrama). Algunos ejemplos de este tipo de organización puede ser el grupo que juega fútbol, los que se reúnen a almorzar frecuentemente, o a tomar café por las mañanas.

NIVELES Y TIPOS DE ORGANIZACIONES

Los niveles de una organización existen porque la cantidad de personas que un gerente puede supervisar de forma efectiva tiene un límite, aun cuando este varíe según las circunstancias. De acuerdo con los niveles organizacionales así será el tramo de administración o cantidad de personas que un administrador puede supervisar. (Koontz, 2012)

TRAMOS DE ADMINISTRACIÓN

Según Koontz (2012), podemos definir dos tramos: la organización con tramos estrechos y la organización con tramos amplios; ambos se detallan a continuación y se analizan sus ventajas y desventajas.



Organización con ámbitos amplios:

Cuando existe un tramo amplio de la administración, esta se relaciona con pocos niveles de las organizacionales. Si una organización adopta este tipo de organigrama puede deberse a: el tamaño, la tecnología, la especialización, las actividades, las políticas generales, por citar algunos ejemplos. Otro aspecto importante a considerar en este tipo de estructura organizacional corresponde a la manera cómo fluye la comunicación; los mensajes tienden a propagarse de forma lineal, lo que ocasiona una posible distorsión de los mismos mayor que en otro tipo de estructuras. Esta transmisión del mensaje formal lineal se da de modo descendente y sin generar retroalimentación. La información conocida de esta forma, generalmente sigue la misma dirección entregada por la jerarquía organizacional o sea de arriba hacia abajo. Para una mejor comprensión de este tipo de estructura obsérvese la **Figura 6** que se presenta a continuación.

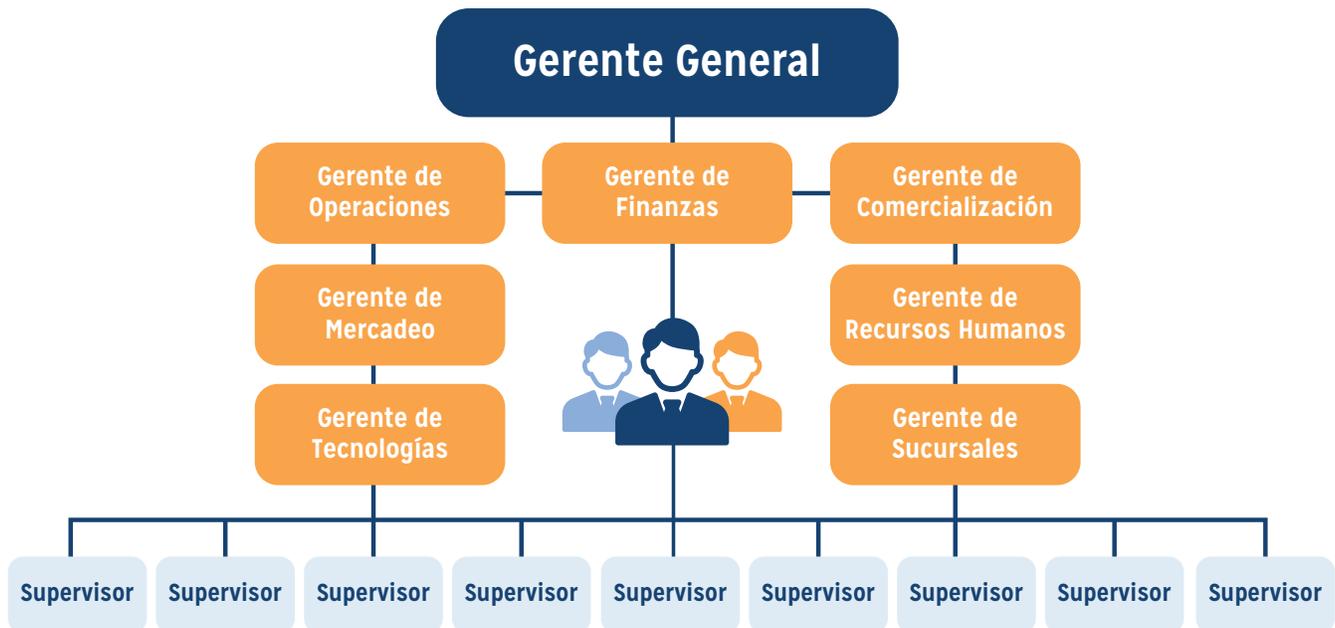


Figura 6: . Organización con ámbitos amplios.

Fuente: Koontz, W. (2012) Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. (14 e.d.) D.F. México. Mc Graw Hill.

Koontz (2012), manifiesta que:

Las ventajas de la organización con tramos amplios

- Se debe delegar, los supervisores están obligados hacerlo.
- Establecer políticas claras.
- Selección de personal con sumo cuidado.

Las desventajas de la organización con tramos amplios

- Sobrecarga de trabajo en supervisores ocasionando cuellos de botella que impiden la toma de decisiones.
- Riesgo de que el supervisor pierda el control.
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.



Organización con ámbitos estrechos

Cuando existe un tramo amplio de la administración, esta se relaciona con muchos niveles de la organización. Los factores que determinan un ámbito estrecho efectivo son por ejemplo la delegación de autoridad inadecuada o poco clara, la falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables, así como tareas complejas y objetivos y estándares no verificables. Para una mejor comprensión de este tipo de estructura obsérvese la **Figura 7** que se presenta a continuación.

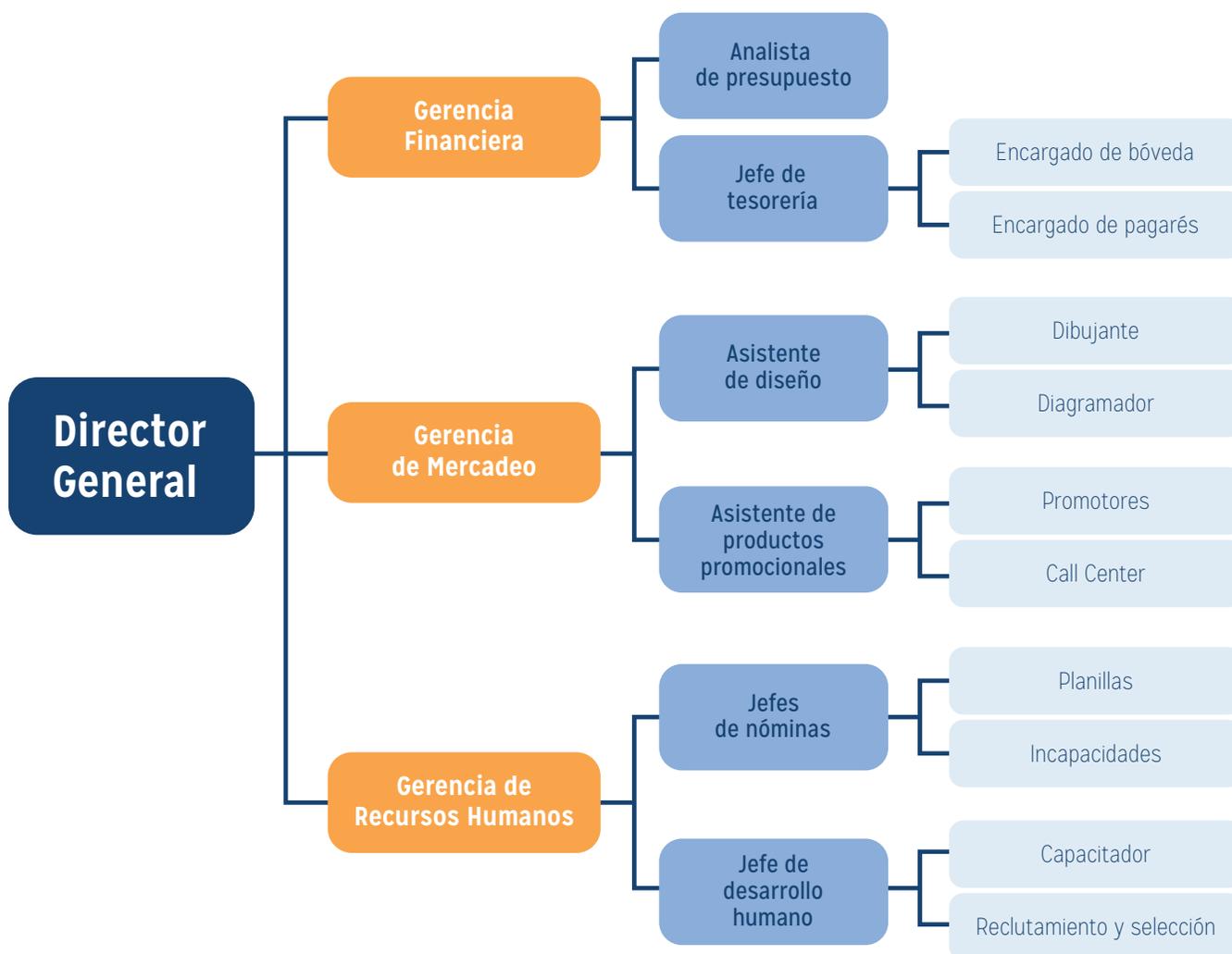


Figura 7: Organización con ámbitos estrechos

Fuente: Koontz, W. (2012) Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. (14 ed.) D.F. México. Mc Graw Hill.

Ventajas de la organización con tramos estrechos

- Supervisión estrecha.
- Control estricto.
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores.

Desventajas de la organización con tramos estrechos

- Involucramiento en exceso en trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos.
- Altos costos por tanto nivel.
- Excesiva distancia entre niveles.

Problemas con los niveles organizacionales

La división de actividades en departamentos y niveles departamentales y la creación de múltiples en sí, no es del todo deseable por tres razones que se deben considerar:

- 1.** Los niveles son costosos, si estos aumentan se deben asignar más esfuerzos tanto económicos como administrativos.
- 2.** Los niveles complican la comunicación, muchos niveles no permiten que la comunicación fluya adecuadamente de forma ascendente y descendente.
- 3.** Muchos niveles y departamentos dificultan la planeación y el control, este último se vuelve más difícil conforme se adicionan niveles y gerentes; al mismo tiempo, las complicaciones de la planeación y las conflictos de comunicación hacen que este control sea más importante. (Koontz, 2012)





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

TIPOS Y TAMAÑOS DE LAS ORGANIZACIONES

Los siguientes son tipos y tamaños de las organizaciones que propone Koontz, (2012):

El creciente número de tareas que se llevan a cabo en una empresa y la complejidad que pueden llegar a alcanzar hacen necesaria la división del trabajo. La división de la actividad de la empresa en las diversas tareas individuales y la agrupación de estas en apartados más o menos homogéneos conformarán los departamentos, divisiones o

áreas funcionales, estas unidades pueden estructurarse según varios criterios como organizaciones jerárquicas (funciones, por productos..) y (o) jerárquicas.

EL CRECIENTE NÚMERO DE TAREAS QUE SE LLEVAN A CABO EN UNA EMPRESA Y LA COMPLEJIDAD QUE PUEDEN LLEGAR A ALCANZAR HACEN NECESARIA LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

Las diferentes formas de organización únicamente serán indicativas para las empresas, debido a que es la propia organización la que establece el modelo. Seguidamente se estudiará la naturaleza de estos

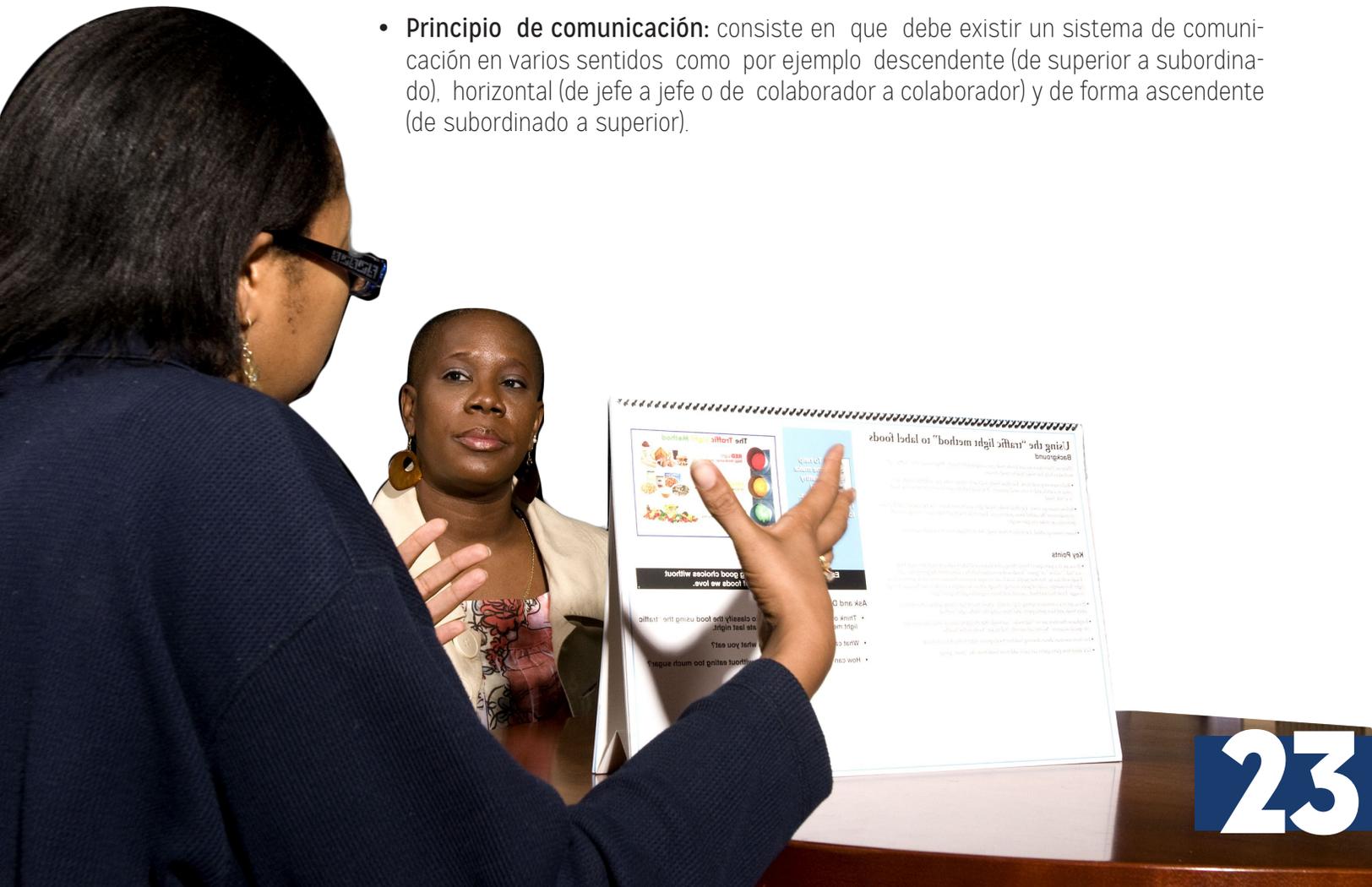
modelos desarrollados, partiendo de la lógica y la práctica como de sus relativas ventajas. Se debe tener claro que no existe una única y mejor forma de crear departamentos en cualquier organización, esto dependerá de la necesidad y a cada situación; son los gerentes los que consideran cuál es el mejor modelo para la organización que representan, como también esta decisión la pueden tomar basándose en una reingeniería ofrecida por profesionales en el campo.

Antes de iniciar este viaje de conocimiento por los tipos y tamaños de las organizaciones, define el concepto de departamentalización como la agrupación de actividades y personas en secciones que permiten a las organizaciones crecer en un grado indeterminado. No existe un modelo único de departamentalización depende de cada situación y de los resultados esperados. (Koontz, 2012)



Koontz (2012), manifiesta que como gerentes y administradores se debe entender que la estructura organizacional se rige por tres principios los cuales se detallan seguidamente:

- **Principio de autoridad y jerarquía:** se fundamenta en la existencia en la organización de diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquías según el grado de responsabilidad y control. Como ejemplo se analiza el siguiente caso. El director general ejerce la autoridad principal y de él se desprenden los jefes de área (de los departamentos de mercadeo, producción, tecnologías de investigación y recursos humanos) que dependen de la jerarquía del director o gerente general y a su vez ejercen mando y control en los colaboradores de sus respectivas áreas.
- **Principio de departamentalización:** consiste en la unión de tareas y funciones en áreas eficaces, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones. Por ejemplo el departamento de finanzas, producción, departamento de mercadeo.
- **Principio de comunicación:** consiste en que debe existir un sistema de comunicación en varios sentidos como por ejemplo descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de colaborador a colaborador) y de forma ascendente (de subordinado a superior).



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES DE LA EMPRESA

Es una agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, expresa lo que la empresa comúnmente hace. Este tipo de departamentalización es la más común para organizar actividades y muestra el reflejo de lo que se vende, fabrica o genera económicamente (producción, ventas, finanzas). Según Koontz (2012), su utilización depende de definición técnica de cada área, importancia relativa o su criterio de departamentalización (por productos, clientes, territorio o canal de comercialización). (p. 219)

La **Figura 8** muestra de una forma gráfica cómo está diseñada esta estructura.



Figura 8: Agrupación Organizacional por funciones
Fuente: Elaboración Propia

Koontz (2012) propone las siguientes ventajas y desventajas de los diferentes tipos de organización (p. 218 - 227):

Ventajas

- Es reflejo lógico de las funciones.
- Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Se simplifica la capacitación.

Desventajas

- Se resta importancia a objetivos generales.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- Concentra la responsabilidad en la cima.
- Limita el desarrollo de gerentes generales.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TERRITORIO O GEOGRÁFICA

Este tipo de departamentalización es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas, se aplica por lo general a ventas y producción (puede que por la naturaleza de la empresa se realicen labores en una parte de la planta o un sector comercial).

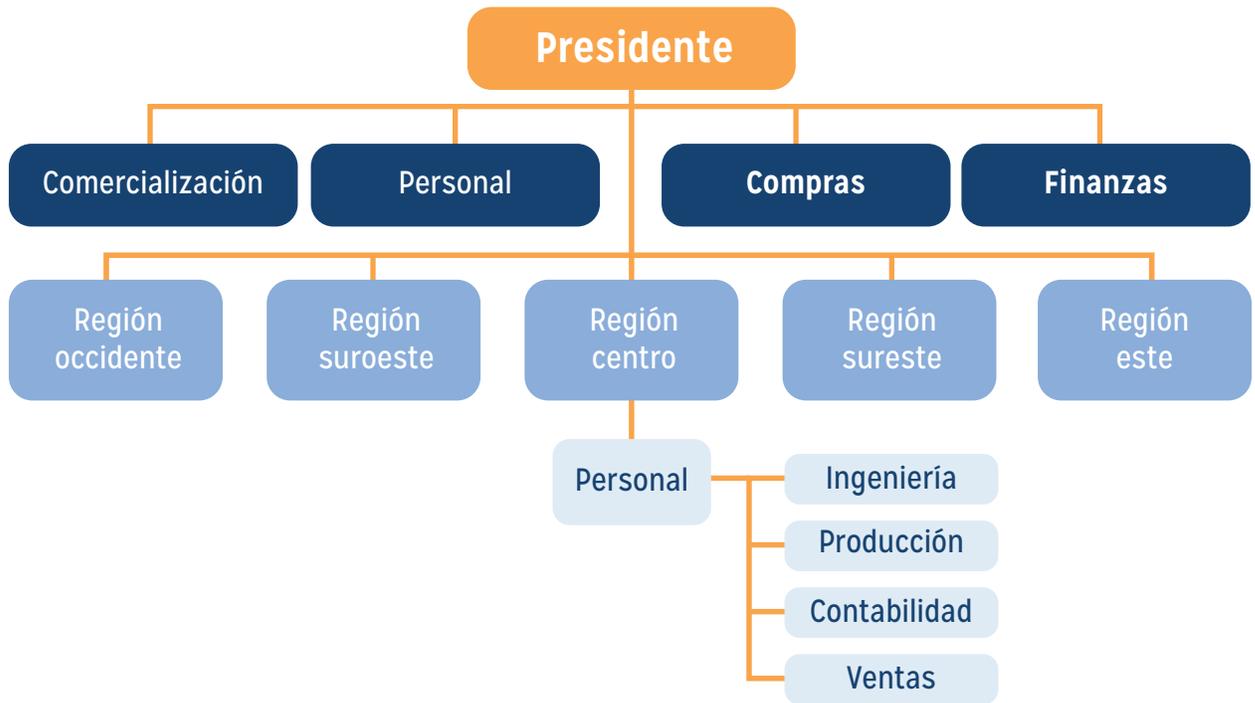


Figura 9: Agrupamiento de una organización de forma territorial o geográfica
Fuente: Elaboración propia

Ventajas

- Se delega a niveles inferiores responsabilidad.
- Se enfatiza en mercados y problemas locales.
- Se mejora la coordinación en una región.
- Se aprovechan las economías de las operaciones locales.
- Mejor comunicación directa con los intereses locales.
- Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales.

Desventajas

- Más personas con capacidad de gerente general.
- Dificulta el mantenimiento de servicios centrales.
- Se complica el problema del control por parte de la alta dirección

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIPO DE CLIENTES

Este tipo de departamentalización agrupa actividades que corresponden a un interés primordial en los clientes. Se plantea cuando interesa responder a requerimientos de grupos de clientes claramente definidos, por ejemplo los bancos seccionan sus colaboradores en diferentes grupos y los capacitan y especializan para atender clientes específicos (préstamos hipotecarios, tarjetas de crédito, créditos para urbanizar, entre otros) obsérvese la **Figura 10**, la cual gráficamente muestra cómo se estructura este tipo de organización.



Figura 10: Departamentalización por tipo de clientes

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, W. C. (2012). Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico: Mac Graw Hill. Tomas, P. R. (1986). En busca de la Excelencia. Estados Unidos.

Ventajas

- Necesidades de los clientes.
- Sentimiento de proveedor comprensivo.
- Desarrollo de pericia.

Desventajas

- Puede dificultarse la coordinación entre demandas de los clientes.
- Se requiere de personal experto en problemas de clientes.
- No siempre se pueden definir grupos de clientes.



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIPO DE PRODUCTO

Por lo general, las organizaciones que utilizan esta departamentalización estuvieron organizadas funcionalmente, el crecimiento de los puestos gerenciales en ventas y servicios, así como el crecimiento de ejecutivos ocasionaron algunos problemas, debido a la complejidad que esta presentaba. Con lo anterior, se limitaba la capacidad de los directores para aumentar la cantidad de gerentes funcionales, volviéndose necesario en este punto una reorganización con base en una división por productos. En esta modalidad todas las actividades necesarias para producir un producto o un servicio se encuentran generalmente bajo la dirección de un solo administrador, facilitando la admiración de cada producto como un centro de utilidad diferente. Esta modalidad, como se observa en la **Figura II**, es la agrupación con base en productos o líneas de productos, la cual ha cobrado gran importancia, proporciona oportunidades para entrenar al personal ejecutivo permitiéndoles experimentar un amplio campo de actividades funcionales.

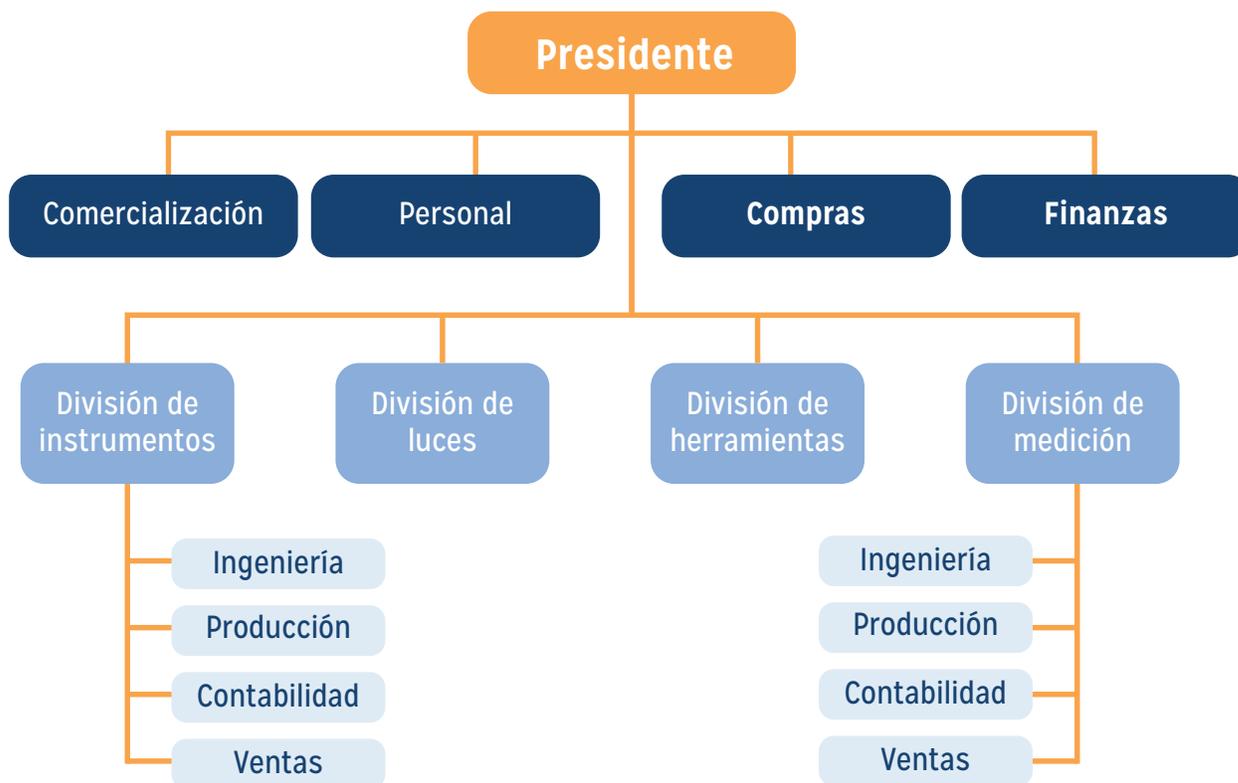


Figura II: Agrupación organizacional por producto

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, W. C. (2012). Administración, Una Perspectiva Global y

Ventajas

- Atención y esfuerzo por línea producto.
- Utilización de factores especializados.
- Crecimiento y diversidad de productos.
- Mejora actividades funcionales.
- Responsabilidad utilidades por división.
- Capacitación medible para los gerentes.

Desventajas

- Más personas con capacidad de gerente general.
- Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos.
- Le plantea un mayor problema de control a la alta dirección.



DEPARTAMENTALIZACIÓN MATRICIAL

La departamentalización matricial la utilizan las organizaciones como por ejemplo las constructoras, las aerolíneas, en marketing, en consultorías y en las empresas que utiliza un sistema de mando múltiple y que incluye no solo la estructura para ello, sino también los mecanismos de apoyo y un esquema asociado al comportamiento de la compañía. La **Figura 12** muestra claramente esta combinación de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos en la misma estructura organizacional, al igual que las departamentalizaciones analizadas anteriormente, la departamentalización matricial tienen sus ventajas y desventajas que se presentan a continuación.

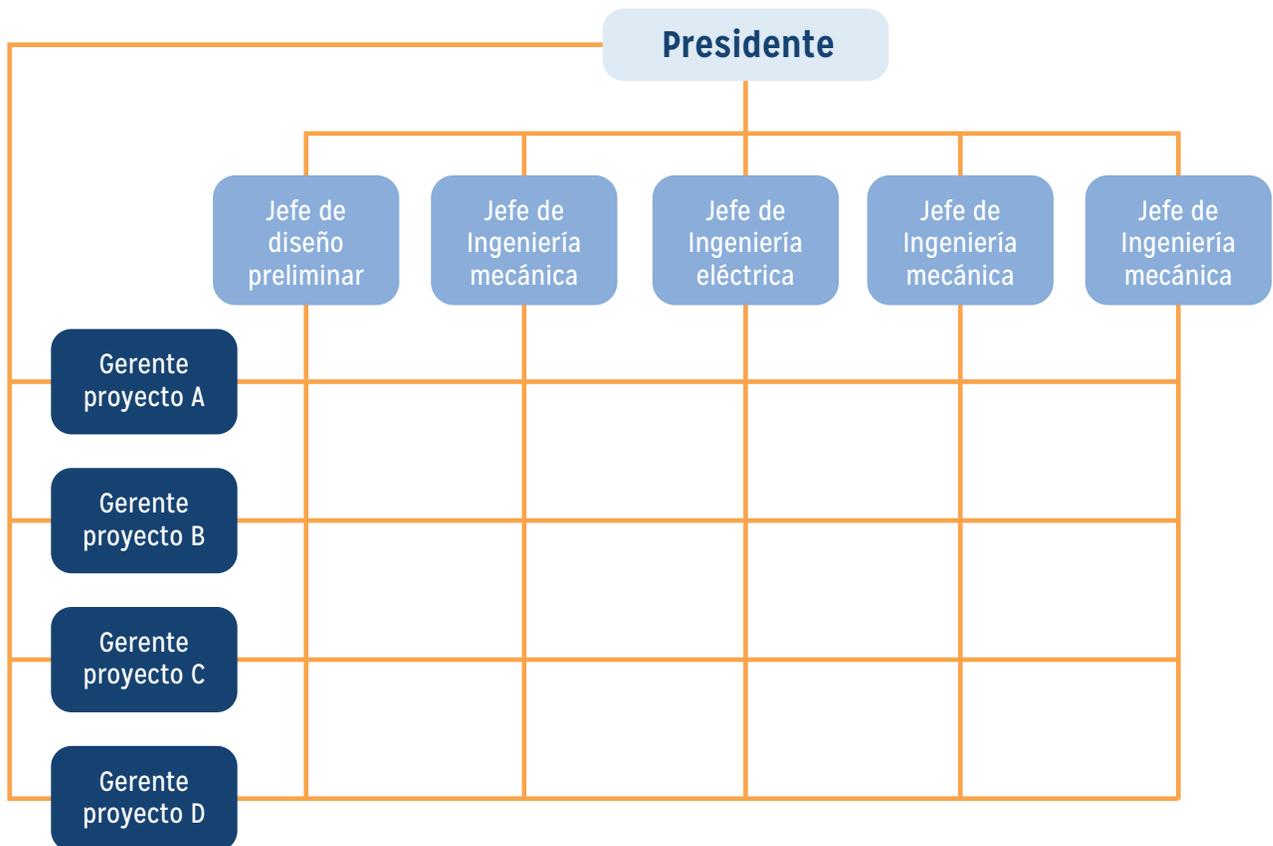


Figura 12: Organización Matricial

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, W. C. (2012). Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico: Mac Graw Hill. Tomas, P. R. (1986). En busca de la Excelencia. Estados Unidos.

Koontz (2012), define las siguientes ventajas y desventajas (p. 223)

Ventajas

- Orientada a resultados finales.
- Mantiene la identidad profesional.
- Precisa la responsabilidad de utilidades por producto.

Desventajas

- Se dan conflictos en la autoridad organizacional.
- Fragmentación del mando.
- Administradores con habilidades humanas.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

OTRAS DEPARTAMENTALIZACIONES

En palabras de Koontz (2012), existe también otras departamentalizaciones que las organizaciones pueden utilizar, ellas son:

Las unidades estratégicas de negocio: son empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente. En general, para considerarse una unidad estratégica de negocio una compañía debe cumplir ciertos criterios específicos, por ejemplo tener su propia misión, distinta de las otras unidades de este tipo; tener grupos de competidores definidos, sus propios planes (muy distintos a los de las otra unidades), administrar sus propios recursos en áreas clave y tener un tamaño apropiado ni muy grande ni muy pequeño. En la práctica podría ser difícil establecer unidades estratégicas de negocios que cumplan todos los criterios. Algunos ejemplos de estas empresas son las corporaciones (p. 228)

La organización virtual Koontz (2012), la define como un concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre mediante tecnologías de información; pueden ser proveedores, clientes y hasta compañías competidoras. Su objetivo es tener acceso al enfoque central de negocio de otra empresa, lograr flexibilidad reducir riesgos o responder con rapidez a las necesidades del mercado. Las organizaciones virtuales coordinan sus actividades a través del mercado donde cada parte vende sus productos (p. 228).

Para concluir con el tema de departamentalización se debe tener claro que es un método que ayuda con el cumplimiento de objetivos, con sus ventajas y desventajas, como todo método, en cada nivel de la organización y que no existe una única forma para organizarse. Lo anterior va a depender de los factores mencionados anteriormente y del tipo de comportamiento organizacional que el gerente desea para su representada. Cualquiera que sea debe seleccionarse un modelo que permita el logro de los objetivos, en algunos casos es necesaria la combinación de varias formas de departamentalización.



BIBLIOGRAFÍA

Koontz, W. C. (2012). Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico : Mac Graw Hill.

Tomas, P. R. (1986). En busca de la Excelencia. Estados Unidos.



