Proceso Administrativo (Organización)

El término organización, es utilizado asignándole diferentes significados o alcance.

Organización es una función o un proceso: la acción de organizar. La organización es también el resultado de esa acción: la organización formal. Por último, el término organización es también utilizado para hacer referencia a las organizaciones como instituciones sociales.

Stoner establece que: organizar es el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, sus recursos y su medio ambiente.

- **Visión estática o estructural -** Los autores que se afilian a este sistema (Gulick, Brech) definen a la organización como el esquema o la estructura que da lugar a la asignación de autoridad y la fijación de deberes. Ese esquema normalmente es representado en forma gráfica a través de los *organigramas* y desarrollado en los *manuales de organización y funciones*, en los cuales se especifica que se hace o que de hacer cada uno de los órganos o unidades que componen el organigrama.
- **Visión dinámica u operativa -** Se amplia el concepto anterior entendiendo no tan solo a la estructura sino también a los *métodos, procedimientos y sistemas operativos* que dan vida y dinamismo a esta última (Mooney, Pffifner).

La estructura formal se encuentra englobada en estas visiones.

Subyacente o superpuesta existe otro tipo de organización, la ***informal***. Ella es producto de las reacciones individuales y colectivas de los individuos frente a la situación que los coloca la organización formal, o frente a sus propios sentimientos, emociones, frustraciones y objetivos personales, y que muchas veces difiere bastante de lo que indica aquella.

CONCEPTO

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
En la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.
El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías; disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.
ELEMENTOS DEL CONCEPTO

1. *Estructura:* Marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
2. *Sistematización:* Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente.
3. *Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades*: Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. *Jerarquía:* Establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. *Simplificación de funciones:* Establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. *De la especialización.* Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado una actividad más limitadas y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
    - El individuo debe conocer el contexto general en que se encuentra su actividad.
    - Cuidado con la super – especialización
2. *De la unidad de mando.* Para cada función debe existir un solo jefe, cada subordinado NO debe de recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.
3. *Del equilibrio de autoridad y responsabilidad.* Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella.
4. *Del equilibrio Dirección control.* A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Las ***unidades administrativas*** que integran la estructura son:

- *Organos* – surgen de la departamentalización. Son unidades de carácter impersonal que tienen a su cargo el desempeño de funciones o actividades. Ejemplo: división, departamento, sección.
- *Cargos* – son un agrupamiento de tareas similares, junto a las aptitudes que debe poseer y las responsabilidades que debe asumir quien las realiza. Son de carácter impersonal. Ejemplo: Gerente, Jefe de Compras, Secretaria.
- *Puestos* - son los cargos (agrupamiento de tareas, aptitudes y responsabilidades) asignados a personas en particular. Son unidades específicas y de carácter personal.

Departamentalización

Departamentalizar es crear unidades operativas que, según el nivel, pueden denominarse: Divisiones, Departamentos, Secciones, Sectores, etc..

Buscando alcanzar los objetivos, se agrupan las actividades en base a afinidad u homogeneidad, los criterios mas frecuentemente usados son:

- ✓ *por funciones* – se toman en base a: producción, comercialización, administración, finanzas y personal.
- ✓ *por productos* – tiene que ver con la maquinaria, las instalaciones y el personal técnico asignado, que varía por la diversidad de productos.
- ✓ *geográfico o territorial* – la referencia son los puntos de venta, cobranza o depósitos.
- ✓ *por clientes* – se pretende dar al cliente una atención especializada, directa y rápida.
- ✓ *por canales de comercialización* – la atención brindada a intermediarios es la que prevalece.
- ✓ *matricial* – es una estructura especializada en trabajos por proyectos.
- ✓ *por proyectos* – utilizada con características temporales finitas tomando los mandos visibles para realizar un proyecto específico y especial.
- ✓ *mixta* – es la mezcla de las anteriores y es la forma más común.
- ✓ *por tiempo* – relacionada a los niveles de producción con procesos continuos en varios turnos.
- ✓ *por cantidad* – su base es la cantidad de personal integrantes de un grupo.

Centralización y Descentralización

Es absolutamente imposible la total centralización como la descentralización completa: la administración más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, aunque

sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización, forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea en algo los resultados finales.
La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.
La administración descentralizada: delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conservar sólo los controles necesarios en los altos niveles.
De acuerdo con las ideas de Fayol en esta materia, lo más importante no es un extremo u otro, sino más bien:

- Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla
- Que ése grado esté de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
- Que haya estabilidad en la delegación: lo más peligroso, dice Fayol, es estar cambiando constantemente de sistema.

<u>El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores:</u>

- *El tamaño de la empresa:* en la pequeña empresa conviene, mayor centralización. En la gran empresa, por el contrario conviene más descentralización.
- *De la capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.*

De la cantidad de controles que puedan establecerse: de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.

Funciones administrativas

Una función es un grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos y metas del órgano, de cuyo cumplimiento generalmente es responsable una unidad administrativa. Estas funciones pueden clasificarse:

▲ **por su naturaleza**, en:

- ➲ *<u>fundamentales o generales</u>* – son las que realiza todo administrador: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- ➲ *<u>específicas o de rama</u>* – refieren al producto final, sea este un bien o un servicio.

▲ **por su objeto**, en:

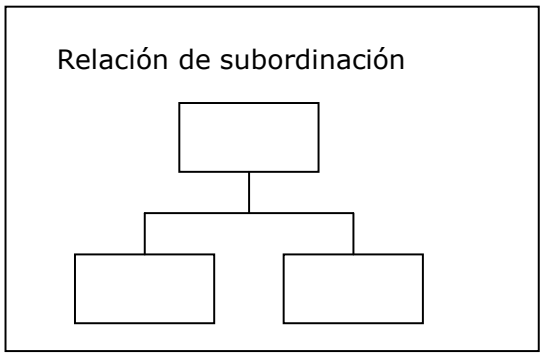
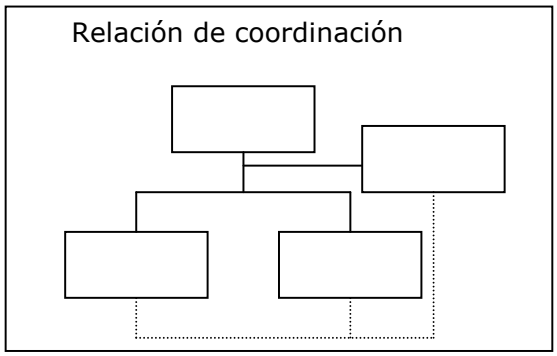
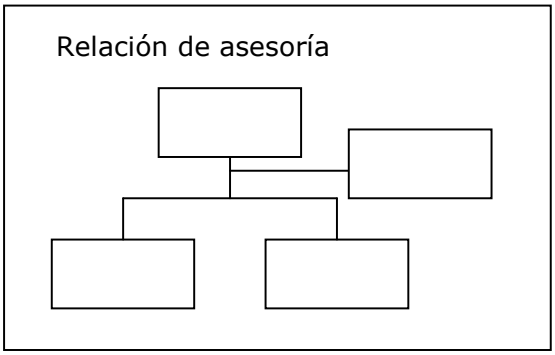
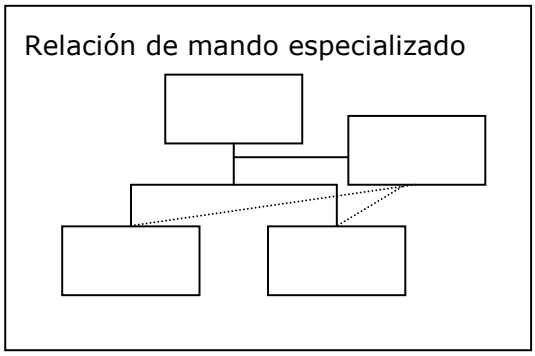
- ➲ *<u>sustantivas</u>* – son las que serán las primordiales de acuerdo al giro.
- ➲ *<u>de apoyo</u>* – son las que facilitan el cumplimiento de las restantes.

▲ **por el nivel de los órganos responsables**, en:

- ➲ *<u>primarias</u>* – agrupan generalmente a las sustantivas.
- ➲ *<u>complementarias</u>* – estas son particiones de las funciones primarias.

Organigrama

Así se denomina a la representación gráfica de la estructura formal de una organización.

No existen ***reglas de diseño*** rígidas y uniformes, y distintos autores proponen soluciones a veces diferentes. La propuesta mejor presentada es aquella que especifica el convencionalismo usado para la representación específica que se trate.

- **Representación de unidades** – es conveniente aplicar rectángulos, y se acepta que es conveniente indicar el órgano y no el cargo.
- **Representación de jerarquías** – algunos autores aplican el criterio de utilizar rectángulos más grandes, aunque la recomendación es utilizar tamaños uniformes y señalar la diferencia en el propio organigrama.
- **Representación de las relaciones**
    - *de subordinación* – se representa con una línea continua (de mando) que parte del punto medio de la parte inferior del órgano superior y llega al punto medio de la parte superior del órgano subordinado.
    - *de asesoría* – se representa mediante una línea horizontal que parte la línea de mando del eje, hacia un lado del rectángulo del órgano asesor.
    - *de mando especializado* – se representa mediante una línea oblicua punteada que una la parte inferior del órgano especializado con la parte superior de los rectángulos que representan a las unidades subordinadas funcionalmente.
    - *de coordinación* – se señala mediante una línea de puntos que une por la base las unidades relacionadas.