

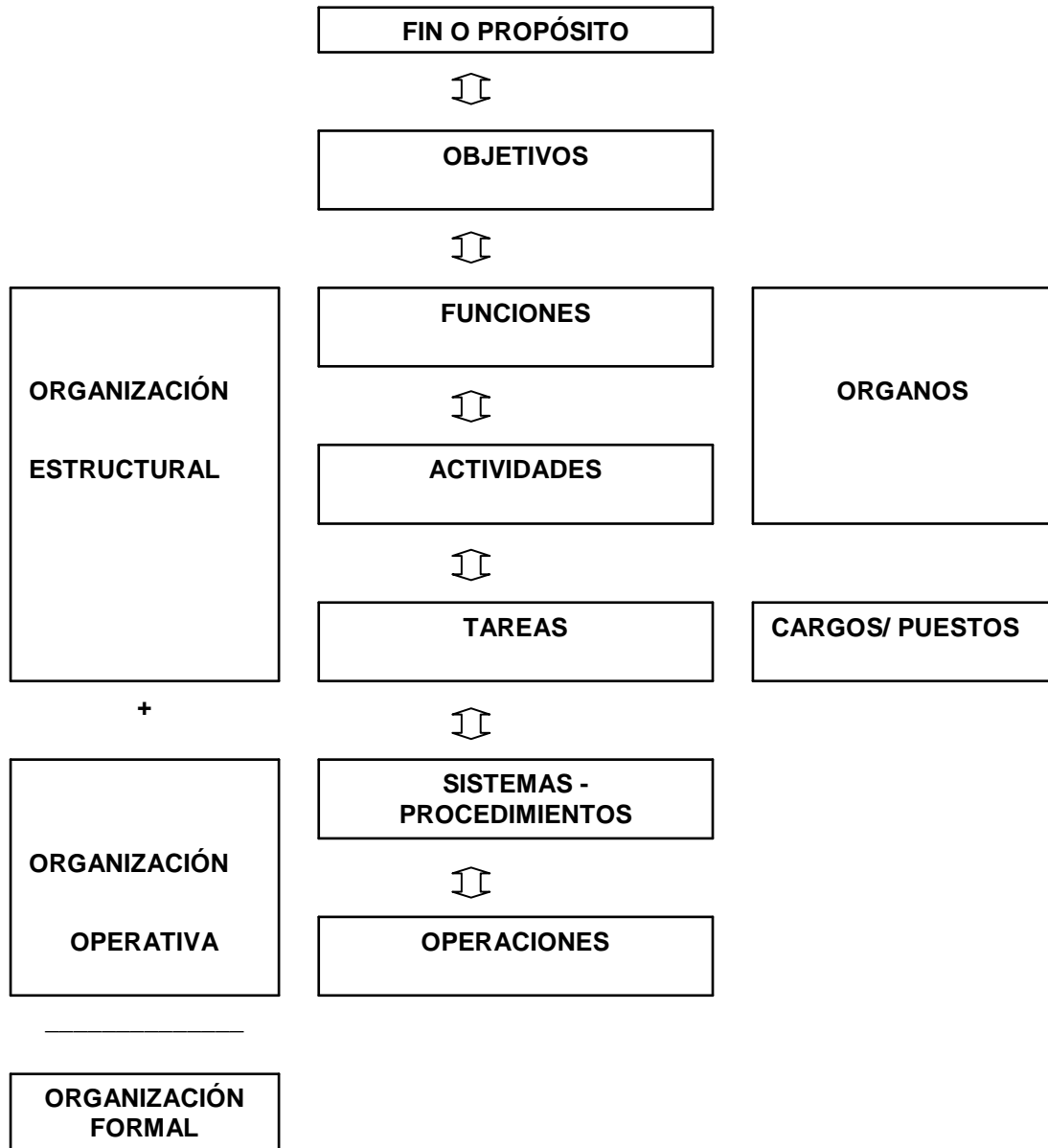
ORGANIZACIÓN FORMAL:

La **organización formal** representa un intento deliberado de establecer patrones de relación entre sus integrantes a quienes se responsabiliza por alcanzar los objetivos y cumplir los fines de manera efectiva.

Dichos patrones de relación serán el resultado de la conjunción de la **organización estructural** y la **organización operativa**.

No es posible concebir ambas separadamente, en la actualidad se consideran complementariamente como partes del **sistema organizacional**.

MODELO DE CORRELACION DE CONCEPTOS BÁSICOS:



FIN O PROPÓSITO: Es la razón de ser por la cual existe una organización. El fin o propósito de una empresa puede ser la producción y comercialización de bienes y servicios, el del gobierno de satisfacer necesidades sociales, el de una universidad formar profesionales e investigar, etc.

OBJETIVOS: Son los blancos hacia los cuales direccionar la acción de la organización y que deben alcanzarse para cumplir con su finalidad. Son más específicos que el fin, representando la traducción de éste a términos concretos, los que son utilizados para medir y evaluar los resultados obtenidos.

Para cumplir el fin o propósito puede ser necesario un cierto número de objetivos en la empresa por parte de los distintos **órganos** de la estructura organizativa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: La estructura es uno de los aspectos de la organización formal. Se refiere a la forma en que se ordenan las unidades administrativas y las relaciones que existen entre las mismas.

La finalidad de la organización y el contexto en el que opera determinan su estructura organizativa.

ORGANOS: Son **unidades administrativas** que surgen de la Departamentalización y son una parte de la organización considerada como un todo. Tienen carácter impersonal y tienen a su cargo el desempeño de **funciones** y **actividades**.

FUNCIONES: El logro de los objetivos implica necesariamente la ejecución de una serie de funciones. Estas representan la agregación o un conjunto de **actividades** homogéneas y coordinadas.

NIVELES JERÁRQUICOS: Están constituidos por un conjunto de unidades administrativas que tienen la misma autoridad y responsabilidad independientemente de la función o actividad que cumplan (dirección, división, departamento, sección, sector)

RELACIONES FORMALES: Las unidades resultantes del proceso de formación de la estructura organizativa, deben interconectarse, unirse, coordinarse mediante una compleja trama de relaciones. Son posibles muchos tipos, fundamentalmente por el ejercicio de diferentes tipos de autoridad. Sin una distribución coordinada de autoridad entre los responsables de las unidades, no podrían concretarse los objetivos.

Las relaciones de autoridad son factores que dan vida a las organizaciones, entrelazando actividades entre las unidades y coordinando eficazmente la acción (de subordinación o lineal, asesoría o staff, funcional, de servicio, de coordinación o colateral, de revisión)

ACTIVIDADES: Las actividades determinadas para el cumplimiento de las funciones representan la agregación o un conjunto de tareas homogéneas.

CARGOS: Son un agrupamiento de tareas similares junto a las aptitudes que deben poseer y a las responsabilidades que debe asumir quien las realiza. Son de carácter impersonal (gerente, jefe de compras, secretaria)

PUESTOS: Son los cargos (agrupamiento de tareas, aptitudes y responsabilidades) asignadas a personas en particular. Son unidades específicas y de carácter personal.

TAREAS: Las actividades se cumplen a través de la ejecución de tareas que representan la desagregación de la mínima de la estructura organizacional.

El agrupamiento de tareas similares junto a las aptitudes que debe poseer quien las realiza y las responsabilidades que asume cuando le son asignadas constituyen los **cargos**.

OPERACIONES: Son los pasos o acciones físicas o mentales necesarios de ejecutar para cumplir un **procedimiento** de trabajo.

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS: El cumplimiento de las tareas por medio de los puestos de trabajo se efectiviza a través de procedimientos que son una sucesión cronológica de pasos u operaciones, secuencialmente vinculadas y su método de ejecución.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS: Los constituyen varios procedimientos interrelacionados.

La **relación e interdependencia** entre **tareas y procedimientos** representan el acto de integración real entre la **organización estructural** y la **organización**

operativa.

PROCESO DE ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL:

La formación de la estructura organizacional se lleva a cabo a través de un proceso conocido como **diseño organizacional**.

ETAPAS:

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN:** división de la organización en unidades.
- **ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES:** asignar a las unidades funciones o actividades.
- **DETERMINACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** determinar la autoridad y responsabilidad de cada unidad.
- **RELACIONAMIENTO DE LAS UNIDADES:** relacionar a las unidades para que la organización funciones como un todo armónico.

PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

DEPARTAMENTALIZACIÓN:

Es la primera etapa del proceso de formación de la estructura y consiste en la división de la organización o de algunos órganos en partes (unidades), de acuerdo a determinados criterios.

El objetivo es lograr que la organización se estructure mediante la creación de unidades especializadas, aptas para operar con eficiencia.

CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN:

- **POR FUNCIONES:**

Consiste en la creación de unidades de acuerdo con las funciones básicas que debe cumplir la organización para el logro de sus objetivos.

Las empresas desempeñan funciones tales como producción, comercialización, finanzas, contabilidad, personal.

Las funciones básicas varían de acuerdo con los objetivos y la dimensión que adquiera la organización en su desarrollo.

Cuando la organización tiene un gran tamaño, es natural, por ejemplo, que se separen las actividades de publicidad y de ventas, dentro de la función comercialización, por ejemplo.

Factor aglutinante: **FUNCION**

VENTAJAS:

- Correspondencia lógica con las funciones de la organización.
- Apropiada por su simplicidad.
- Adecuada para un ambiente estable.
- Desarrolla especialistas en cada función.
- Favorece el control y la coordinación dentro de cada unidad, facilitando la supervisión.

DESVENTAJAS:

- La responsabilidad por resultados se encuentra solamente en los niveles superiores.
- Especialización excesiva que requiere un alto grado de coordinación interfuncional.
- Dificulta el desarrollo de altos ejecutivos.
- Dificulta la priorización de un determinado producto o mercado.
- No es aconsejable para organizaciones de gran tamaño y para ambientes muy cambiantes.

- **POR PRODUCTOS:**

Se crean unidades generalmente derivadas de la unidad superior de producción o de comercialización, cuyos jefes tienen la responsabilidad por determinado producto.

Factor aglutinante: **PRODUCTO**.

Este tipo de Departamentalización, permite una amplia especialización técnica, y una política global de producción y comercialización, de cuya coordinación es responsable un staff.

VENTAJAS:

- Concentra los esfuerzos y la atención en una línea de productos.
- Determina claramente, las responsabilidades por el éxito o fracaso de la producción o comercialización de un producto.
- Mejora la coordinación de las actividades relacionadas con el proceso secuencial de producción.
- Permite la rápida determinación de la rentabilidad de un producto
- Resulta apropiada para las organizaciones de gran tamaño.

DESVENTAJAS::

- Resulta difícil la coordinación y el control de las políticas globales.
- Requiere de estructuras más elaboradas, lo que lleva a mayores costos.
- Prioriza el interés particular sobre un producto antes del interés general.
- Puede fomentar la desintegración de la empresa, diseminando la toma de decisiones.

• **REGIONAL:**

Cuando las organizaciones se expanden geográficamente y se crean centros regionales físicamente dispersos, es aconsejable este tipo de Departamentalización.

Se crean unidades cuyos jefes son responsables de las operaciones efectuadas en sus respectivas regiones y tienen suficiente autonomía para tomar decisiones en base al conocimiento directo del medio geográfico de acción.

Con este criterio se alienta la participación local en la toma de decisiones y se obtienen ventajas de las economías locales de operación.

VENTAJAS:

- Pone énfasis en la comercialización local y sus problemas.
- Mejora la coordinación dentro de cada región.
- Favorece el conocimiento de las operaciones y de los intereses regionales, agilitando la toma de decisiones.
- Permite comunicaciones directas con el mercado local.
- Desarrolla administradores superiores.
- Resulta apropiada para organizaciones de gran tamaño.
- Permite la coordinación, el control y el desarrollo secuencial de actividades dentro de la región.

DESVENTAJAS:

- Dificulta la coordinación y el control por la descentralización geográfica.
- Requiere una estructura más desarrollada, por lo que se incrementan los costos.
- Enlentece la toma de decisiones generales, por la dispersión de información.
- Fomenta la desintegración.
- Dificulta la obtención rápida de los recursos que provienen de áreas centralizadas en la casa central.

• **POR CLIENTES - POR CANALES DE MARKETING**

Con este criterio una organización que vende por clientes diferenciados, puede crear una unidad separada para atenderlos adecuadamente.

Factor aglutinante: los clientes.

Su aplicación es exclusiva para el área de comercialización. En el caso de Canales de marketing (supermercados, distribuidores, mayoristas, grandes tiendas, etc.) son en esencia clientes de la empresa, pero actúan en el proceso de comercialización como intermediarios.

VENTAJAS:

- Permite el seguimiento de los diferentes tipos de clientes.
- Mayor especialización del vendedor.
- Favorece la adecuada atención.
- Define la responsabilidad por el éxito o fracaso en la atención de un cliente en particular.
- Resulta adecuado para organizaciones de gran tamaño.

DESVENTAJAS:

- Dificulta la coordinación global.
- Fomenta las excepciones y tratamientos especiales.

- Prioriza más el interés particular de un área de clientes que el interés general.
- Requiere estructuras más desarrolladas, lo que aumenta costos.

- **POR PROCESO O EQUIPO:**

Los jefes de las unidades que se crean por este criterio tienen la responsabilidad total por un proceso, por lo general de producción.

El objetivo que se busca es alcanzar una mayor especialización, mediante la concentración de los factores en la explotación de un equipo o la intensificación de las actividades de un proceso, y lograr una mayor economía.

Este criterio favorece el control y la coordinación. Se utiliza especialmente en empresas industriales en los niveles inferiores.

- **MATRICIAL:**

Es una combinación entre Departamentalización funcional y otro tipo, por ejemplo por producto, programa, proyecto, etc.

Este criterio provoca, la ruptura del principio de unidad de mando, al aparecer la autoridad funcional por un lado y la del jefe del proyecto, programa o producto por otro.

Es aconsejable para empresas de investigación y desarrollo.

VENTAJAS:

- Es adaptable, permite la atención simultánea de varios productos o proyectos diferenciados.
- Desarrolla especialistas.
- Se adecua a los cambios tecnológicos.
- Estimula la cooperación interdisciplinaria.
- Es innovador y da flexibilidad a la organización.

DESVENTAJAS.

- Provoca situaciones de dualidad de mando.
- Puede llevar a más discusiones que acción.
- Es costoso.

ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES:

Una vez determinado el criterio de Departamentalización hay que asignar entre las distintas unidades las actividades de nueva creación o las ya existentes que hayan aumentado considerablemente de volumen e importancia.

Existen criterios que ofician de guías:

➤ **POR SEMEJANZA U HOMOGENEIDAD:**

El factor determinante es la estrecha relación o asociación que existe entre las actividades a asignar y las que ya son desarrolladas por alguna unidad existente. Se procura aprovechar la experiencia de la unidad en la ejecución de actividades relacionadas.

Ej.: La actividad de capacitación a Administración de Personal.

➤ **POR MÁXIMO USO:**

Se trata de asignar la actividad a aquella unidad que hace máximo uso de ella.

Ej.: La actividad de transporte a Ventas.

➤ **POR OPOSICIÓN DE INTERESES:**

Se basa en el criterio de no asignar una actividad creada para controlar la ejecución de otra actividad, a la unidad que desarrolla la actividad que se quiere controlar.

Ej.: La actividad de auditoría no debe asignarse a la unidad de Contabilidad.

➤ **POR NECESIDADES DE COORDINACIÓN:**

Cuando dos actividades deben estar en permanente coordinación, aunque no sean homogéneas, podrían excepcionalmente ser asignadas a una misma unidad.

Ej.: La actividad de compras podrá ser asignada a Producción, en el caso que la mayoría de las compras sean de materia prima.

DETERMINACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

Una vez creadas las unidades y asignadas las actividades, se debe determinar la autoridad y responsabilidad de cada unidad, lo que dará como resultado su ubicación en la pirámide jerárquica (en la misma línea horizontal se agrupan las unidades a las cuales se les ha delegado la misma porción de autoridad y han asumido la misma responsabilidad).

Niveles jerárquicos: son pues el conjunto de unidades que tienen la misma autoridad y responsabilidad independientemente de la función o actividad que cumplan.

Los niveles jerárquicos pueden clasificarse según diversas denominaciones, el criterio más aceptado se basa en cinco niveles:

- DIRECCIÓN
- DIVISIÓN
- DEPARTAMENTO
- SECCIÓN
- SECTOR

CRITERIO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS:

Los niveles jerárquicos indican la ubicación de la unidad en la estructura. Generalmente, los diseños estructurales no reflejan un esquema que indique claramente esa posición debido por ejemplo a:

- Los cambios que se operan en el medio – ambiente.
- La falta de especialistas y unidades especializadas en la valoración de niveles.
- Las presiones de grupos de interés
- La falta de concientización de la importancia del problema

Algunos de los criterios que pueden utilizarse para su determinación son:

1. **actividad crítica para el éxito o logro de los objetivos:** las unidades que desarrollan actividades que son de importancia crítica para el logro de los objetivos deben estar en un alto nivel jerárquico.
2. **participación en las decisiones:** las unidades que participan en la toma de decisiones políticas se deben distinguir jerárquicamente de otras que tienen a su cargo sólo la ejecución de ellas.
3. **unidades centrales y unidades delegadas:** cuando existen casos de una red de unidades de la misma índole, existen generalmente una unidad central que tiene a su cargo la programación, coordinación y control de las unidades delegadas. Esta unidad central debe tener un nivel jerárquico superior,
4. **funciones sustantivas y funciones de apoyo:** las unidades de desarrollan funciones sustantivas deben tener nivel más alto que las que desempeñan funciones de apoyo.
5. **iniciativa y autonomía operativa:** algunas unidades tienen mayor iniciativa para determinar sus planes y mayor autonomía para ejecutarlas, por lo tanto tienen delegada la autoridad necesaria, estas unidades debe tener mayor nivel jerárquico.
6. **complejidad de la función:** en el caso de unidades que cumplen funciones técnicamente complejas, se les debe otorgar un nivel jerárquico adecuado a la categoría del personal que actúa en ellas.
7. **unidades de confianza:** las unidades que manejan asuntos reservados o confidenciales deben tener un nivel jerárquico elevado.
8. **ámbito de control:** cuando un jefe llega al límite de su capacidad de control, la unidad debe dividirse en dos o más unidades colocar por encima de ellas una unidad superior que las coordine o controle.

RELACIONAMIENTO DE LAS UNIDADES:

Las unidades resultantes del proceso de formación de la estructura organizativa, deben interconectarse, unirse, coordinarse, mediante una compleja trama de relaciones.

Son posible muchos tipos de relaciones, fundamentalmente, por el ejercicio de diferentes tipos de autoridad. Sin una distribución coordinada de autoridad entre los responsables de las unidades, no se podrían concretar los objetivos organizacionales.

Los diferentes tipos de relaciones organizativas pueden ser:

1. **de subordinación o lineal:** es la que existe entre una unidad superior y otra subordinada directamente. La unidad superior delega autoridad a la unidad subordinada y esta a su vez a otra y así sucesivamente (como una escala interrumpida, principio escalar). hasta formar una línea que va desde la cúspide hasta la base de la pirámide organizacional.
2. **de accesoria o de staff:** se da entre órganos de línea y otros que tienen por función aconsejar e informar a los primeros en aquellas actividades o

campos que requieren de conocimientos y experiencia técnica especializada (Ej.: Gerencia General y Asesoría Jurídica). La naturaleza de las relaciones de staff es consultiva.

3. **funcional o de mando especializado:** es la que existen ente una unidad especializada en determinada función y otra unidad no relacionada jerárquicamente, por la cual ésta puede recibir instrucciones sobre un determinado campo de especialización. La autoridad funcional es restringida. Si no lo fuera podría interferir seriamente con la autoridad de línea.

4. **de servicio:** es la relación que existe entre un órgano con funciones auxiliares y otros órganos que ven facilitada su acción por el apoyo de los órganos de servicio.

Ej.: Mensajería y las restantes unidades.

Pueden darse diferentes utilizaciones de los órganos de servicio:

- que la organización no tenga órganos de servicio y las actividades se realicen dentro de cada unidad.
- que no se cumplan funciones auxiliares en la organización, pues las mismas se compran a otras empresas.
- que existan diversos órganos que prestan el mismo servicio, dependiendo de diferentes unidades.
- que haya diferentes órganos de servicios generales para toda la organización.
- que se agrupen todas las actividades de servicio en una unidad denominada, generalmente: Servicios Auxiliares.

5. **de coordinación o colateral:** es la relación que existe entre órganos del mismo nivel y se desarrolla para coordinar las actividades en las que intervienen varias áreas.

Ej.: unidades de Producción, Ventas y Finanzas.

6. **de revisión:** es la relación que existe entre un órgano cuya función es revisar o controlar sistemáticamente las operaciones realizadas por los demás órganos de la organización o por alguno en particular, para comprobar que su actuación se ajusta a las normas y procedimientos establecidos.

Ej.: Auditoría Interna y las unidades controladas.