

## PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN:

**DIVISIÓN DEL TRABAJO:** es un concepto básico de la teoría administrativa, la división del trabajo en actividades y tareas especializadas y su organización en distintas unidades administrativas. La estructura organizativa es el medio principal para lograr las ventajas técnicas y económicas de la especialización y división del trabajo, el desempeño del personal en estas condiciones es más eficiente.

**COORDINACIÓN:** es el proceso de integración de las actividades de las diversas unidades a fin de alcanzar efectivamente, los objetivos organizacionales. Sin coordinación las unidades perderían de vista su rol dentro de la empresa. La clave de la coordinación efectiva es la **comunicación**.

**ÁMBITO DE CONTROL:** este principio conocido también como área de administración, amplitud de mando, etc. se vincula con el número de subordinados que depende directamente de un jefe. Los que se busca en la actualidad es delimitar el ámbito de control óptimo, ya que afecta la utilización eficiente de los subalternos y subordinado por un lado y por otro producirá consecuencias importantes en la estructura organizativa, pudiendo provocar crecimientos que se traducen en achatamientos o estiramientos de la misma. La teoría administrativa moderna sostiene que para la determinación de ámbitos de control apropiados se deben considerar todas las variables para lograr el más adecuado a cada situación.

### FACTORES RELATIVOS A LA SITUACIÓN:

El ámbito de control puede ser relativamente amplio si:

- el trabajo es rutinario
- las operaciones son estables.
- el trabajo de los subordinados es similar
- los subordinados trabajan independientemente
- los procedimientos y métodos están formalizados
- el trabajo no necesita una supervisión constante.

### FACTORES RELATIVOS A LOS SUBORDINADOS:

El ámbito de control puede ser relativamente amplio sí:

- los subordinados están bien adiestrados
- prefieren trabajar sin supervisión estricta

### FACTORES RELATIVOS A LOS JEFES:

El ámbito de control puede ser relativamente amplio sí:

- el jefe es capaz y está bien adiestrado
- recibe apoyo en sus tareas de supervisión
- no tiene que realizar muchas actividades ajenas a la supervisión
- prefiere un estilo de supervisión flexible

**AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD:** la autoridad es el elemento que le da cohesión a la estructura organizativa. Es el derecho legítimo de exigir obediencia de los subordinados y tiene como base el cargo que ocupa quien la ejerce. Esta autoridad es impersonal y es conferida por la organización.

Autoridad y responsabilidad están íntimamente ligadas.

### FUENTES DE AUTORIDAD:

Según:

- **Teoría de la autoridad formal:** en una empresa comercial la fuente de autoridad se encuentra en la propiedad privada, o sea en las normas que atribuyen a las personas poder sobre los recursos materiales.
- **Teoría de la aceptación de la autoridad:** la fuente de la autoridad se encuentra en la aceptación de la misma por parte de los subordinados.
- **Teoría de la competencia;** la autoridad surge de las cualidades personales o de la competencia técnica de los individuos.

### TIPOS DE AUTORIDAD:

- **autoridad formal:** es la autoridad inherente a un cargo. Se posee mientras ocupa el cargo y se pierde al abandonarlo.

- **autoridad informal:** es la autoridad inherente a una persona. Se posee independientemente del cargo que se ocupa. Puede obtenerse en base a cualidades personales o a conocimientos técnicos. No se puede delegar.

#### LIMITES DE LA AUTORIDAD:

La autoridad aumenta en la medida que se asciende la escala jerárquica y disminuye al descender.

Existen otras limitaciones en el ejercicio de la autoridad, de carácter social, biológico, tecnológico, económico, etc.

**DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:** es un acto bilateral por el cual un superior asigna tareas a un subordinado y le confiere la autoridad necesaria para cumplirlas, mientras que el subordinado asume la responsabilidad emergente.

#### PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:

**1. JERARQUIA:** todo subordinado debe conocer con precisión cuál es su autoridad y a quién debe derivar los asuntos que escapen a su competencia.

**2. NIVEL DE AUTORIDAD:** las decisiones deben ser tomadas en el nivel más bajo en el que exista la autoridad requerida para su adopción.

**3. UNIDAD DE MANDO:** todo subordinado debe recibir órdenes de un solo superior y rendir cuentas ante el mismo.

**4. RESPONSABILIDAD ABSOLUTA:** la responsabilidad es indelegable. El superior que delega autoridad es absolutamente responsable por las tareas del subordinado y por la autoridad delegada. De la misma forma, el subordinado es absolutamente responsable ante el superior por las tareas asignadas y la autoridad recibida.

**5. EQUILIBRIO ENTRE AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD:** la autoridad y la responsabilidad deben corresponderse. La **autoridad delegada** debe ser la suficiente para el cumplimiento de tareas asignadas. La **responsabilidad** que se asume debe ser directamente proporcional a la autoridad delegada.

**6. CENTRALIZACIÓN – DESCENTRALIZACIÓN:** se refiere al grado de autoridad que debe concentrarse o dispersarse por la estructura organizativa. Cuando no existe delegación la autoridad se haya concentrada o centralizada. Cuando se produce la delegación, la autoridad se desconcentra o descentraliza. Cada una ofrece ventajas y desventajas de acuerdo a la situación.

**7. CORECTO APROVECHAMIENTO DE LAS UNIDADES DE APOYO:** éstas cumplen un papel muy importante en la estructura organizativa, tanto las que apoyan a la línea con su asesoramiento (unidades de staff), como las que apoyan a la línea con su servicio (unidades de servicio).

#### UNIDADES DE STAFF:

Para su correcto aprovechamiento es necesario:

- asegurar al staff un rápido acceso a la información
- incorporar criteriosamente a la estructura las unidades de staff necesarias para un correcto aprovechamiento de su función
- consultarlas antes de adoptar decisiones en su área de especialización
- promover que el staff tome la iniciativa con elación a los asuntos de su especialidad.
- concienciar sobre la necesidad e importancia de las mismas
- asegurarse que actúen dentro de un campo de acción previamente definido.

#### UNIDADES DE SERVICIO:

Para su correcto aprovechamiento es necesario:

- incorporar criteriosamente a la estructura las necesarias para su correcta utilización

- delimitar su campo de acción, para toda la organización o para un sector en particular
- asegurar el aprovechamiento del servicio prestado por parte de las unidades receptoras del mismo
- facilitar el acceso a las áreas en donde realizará el servicio
- concienciar de la importancia de éstas en lo que se refiere al auxilio que presta en su campo de acción específico
- explotar las ventajas económicas que otorga la especialización de éstas unidades.
- asegurarse que actúen dentro del campo de acción previamente definido.
- Evitar las superposiciones y conflictos entre las unidades de servicio y de línea.

**8. CORRECTO APROVECHAMIENTO DE LAS COMISIONES:** también se denominan comités, juntas, consejos o grupos de trabajo, son un cuerpo de personas reunidas sobre una base organizada para tratar y discutir los asuntos que se le encomiendan.

Para el funcionamiento eficaz de estos órganos se requiere:

- definir claramente sus funciones y el grado de autoridad que se les otorga.
- seleccionar los integrantes con criterios adecuados
- establecer un número razonable de miembros
- designar un presidente idóneo
- asegurar una correcta preparación de las reuniones
- determinar procedimientos para su funcionamiento y para la evaluación de sus resultados.

#### **FALLAS ESTRUCTURALES MAS FRECUENTES:**

1. **FALTA DE FLEXIBILIDAD:** se ve reflejada en organizaciones que han mantenido inalterada su estructura, sin reconocer los cambios permanentes que se producen en su medio.

2. **INCOMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:** muchas estructuras no funcionan adecuadamente debido a la incomprensión que de las mismas tienen sus integrantes. La inexistencia de manuales de organización y organigramas provoca el desconocimiento de la composición estructural, de las funciones y actividades que se desarrollan, de los niveles de autoridad y de las relaciones existentes.

3. **CARENCIA DE UNA ADECUADA PLANIFICACIÓN ESTRUCTURAL:** algunas organizaciones no sólo muestran deficiencias en la estructura actual, sino que carecen de previsiones respecto a las necesidades futuras. También hay estructuras diseñadas en base a las personas que integran la organización. Planificar la organización implica diseñar un modelo ideal que oriente su accionar y que establezca claramente los lineamientos principales de la organización.

4. **DESCONOCIMIENTO DE LOS ROLES:** el desconocimiento de las funciones y actividades de los órganos y de las tareas de los cargos, unido a imprecisas líneas de autoridad, determinan una notoria inseguridad y disminuyen la capacidad para una toma de decisiones racional y oportuna.

5. **INCOHERENCIA ENTRE FINES Y MEDIOS:** toda organización debe perseguir objetivos y contar con una estructura que sea coherente con los fines establecidos.

6. **INADECUADA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS RELACIONADOS CON LA AUTORIDAD:** es común encontrar situaciones de falta de delegación de autoridad, de delegaciones desequilibradas, de mala utilización de la autoridad funcional y de confusión entre las líneas de autoridad y de información.

7. **INCORRECTO APROVECHAMIENTO DE LAS UNIDADES DE APOYO:** esta falla se relaciona con defectos en la utilización de las unidades de staff y de las unidades de servicio.

8. **SOBREDIMENSIONAMIENTO ESTRUCTURAL:** esta falla es consecuencia de la sobrevaloración que se produce cuando se considera a la estructura como un fin en sí mismo y no como un medio para el cumplimiento del fin o propósito de la organización. Por ejemplo: excesivos niveles, fraccionamientos exagerados, ámbitos de control muy estrechos, creación de unidades innecesarias, inapropiada asignación de actividades, excesiva delegación de autoridad.

#### METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

1. Determinar claramente los objetivos perseguidos con la revisión estructural, su alcance y sus limitaciones.
2. Programar la secuencia de las actividades a ejecutar a los efectos de concretar el objetivo establecido.
3. Obtener información referida a la estructura actual y toda otra información que favorezca el conocimiento de la organización y su entorno. La misma se puede obtener a través de entrevistas personales, entrevistas grupales, encuestas escritas, etc.
4. Analizar la información relevada, para arribar al diagnóstico situacional de la estructura actual.

El primer paso para analizar la estructura es definir los problemas, sus dimensiones y su marco de referencia teórico conceptual que proporciona, en este caso, la teoría de la organización.

Preguntas que pueden formularse:

- ¿Está explicitado claramente y se conoce el fin o propósito de la organización? Y sus objetivos? Y los objetivos de las unidades integrantes de la estructura?
- ¿Existe coherencia entre el fin y los objetivos generales y entre éstos y los objetivos de las unidades?
- ¿Existe organigrama y manual de organización? Están actualizados? Son conocidos por todos?
- Con qué criterios se ha departamentalizado la estructura? Son los más adecuados?
- Las funciones y actividades asignadas ¿están en coincidencia con los objetivos establecidos? Se han asignado correctamente? Se aprovecha la especialización en el grado apropiado? Existen superposiciones o duplicaciones de funciones o actividades? Existen funciones o actividades no asignadas o asignadas erróneamente? La asignación de actividades respeta la oposición de intereses y favorece el control interno? Se priorizan las funciones sustantivas y se aprovechan adecuadamente las de apoyo?
- ¿Están las relaciones entre las unidades determinadas con precisión? Cada unidad conoce de quién depende y a quienes supervisa? Las relaciones línea - staff están claramente delimitadas con un campo de acción bien definido? Existen conflictos entre la línea y el staff? Existen relaciones funcionales? Está precisado claramente su ámbito de acción y los límites de la autoridad funcional delegada?
- ¿Existen mecanismos formales de coordinación entre las unidades? Se detectan signos de descoordinación funcional? Cuáles son las relaciones internas y externas que mantiene cada unidad a los efectos de coordinar actividades?
- ¿Las comisiones funcionan adecuadamente? Cumplen los cometidos asignados Han producido los resultados esperados?
- ¿Está claramente delimitada la autoridad delegada a cada unidad? La delegación es equilibrada? Se adoptan la decisiones en el nivel en el cual existe autoridad para hacerlo? ¿Existen situaciones de dualidad de mando? Están proporcionadas la autoridad delegada y la responsabilidad exigida a cada unidad? Es respetada la línea jerárquica en los procesos de toma de decisiones? Se favorece la iniciativa y la autonomía operativa para obtener mejores resultados?
- ¿Los ámbitos de control están establecidos considerando los factores que influyen en cada situación? Existen casos de excesiva amplitud de mando? Y casos de áreas de administración demasiado reducidas? Se producen recargas de trabajo o demoras en las decisiones por ámbitos de control mal determinados? La delegación de autoridad efectuada y las

técnicas de comunicación y control utilizadas están en consonancia con la amplitud de control?

- ¿Cada unidad cuenta con la información necesaria para cumplir correctamente con su función o actividad? Los sistemas de información transitan por canales adecuados y facilitan la toma de decisiones oportunas?

5. Diseñar las recomendaciones que permitan solucionar los problemas detectados en el análisis.
6. Decidir sobre la oportunidad de la implantación de los cambios propuestos y emprender las acciones preparatorias para aplicarlos.
7. Implantar los cambios, evaluar los resultados obtenidos y realizar el seguimiento de los mismos durante un tiempo prudencial.