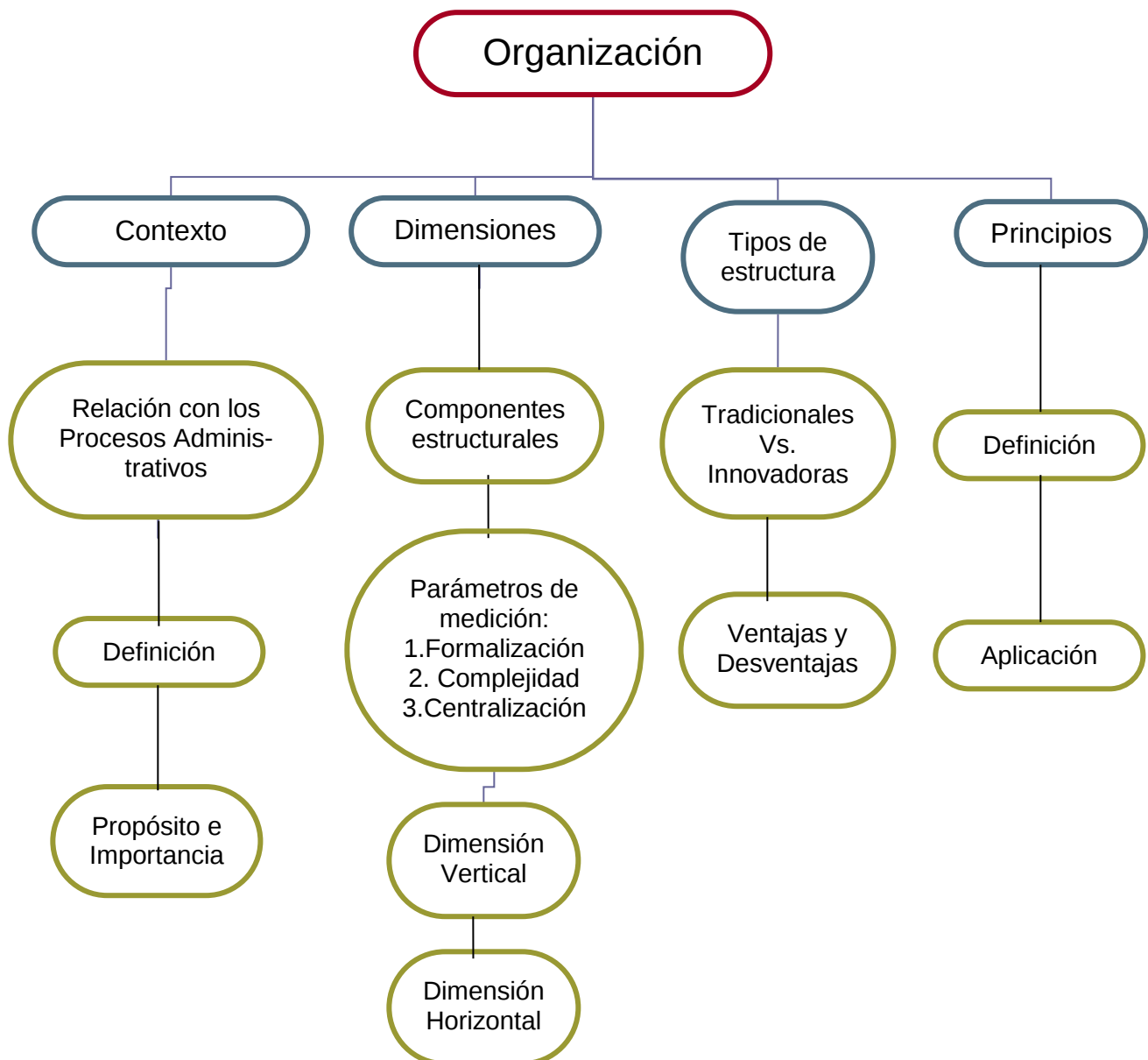


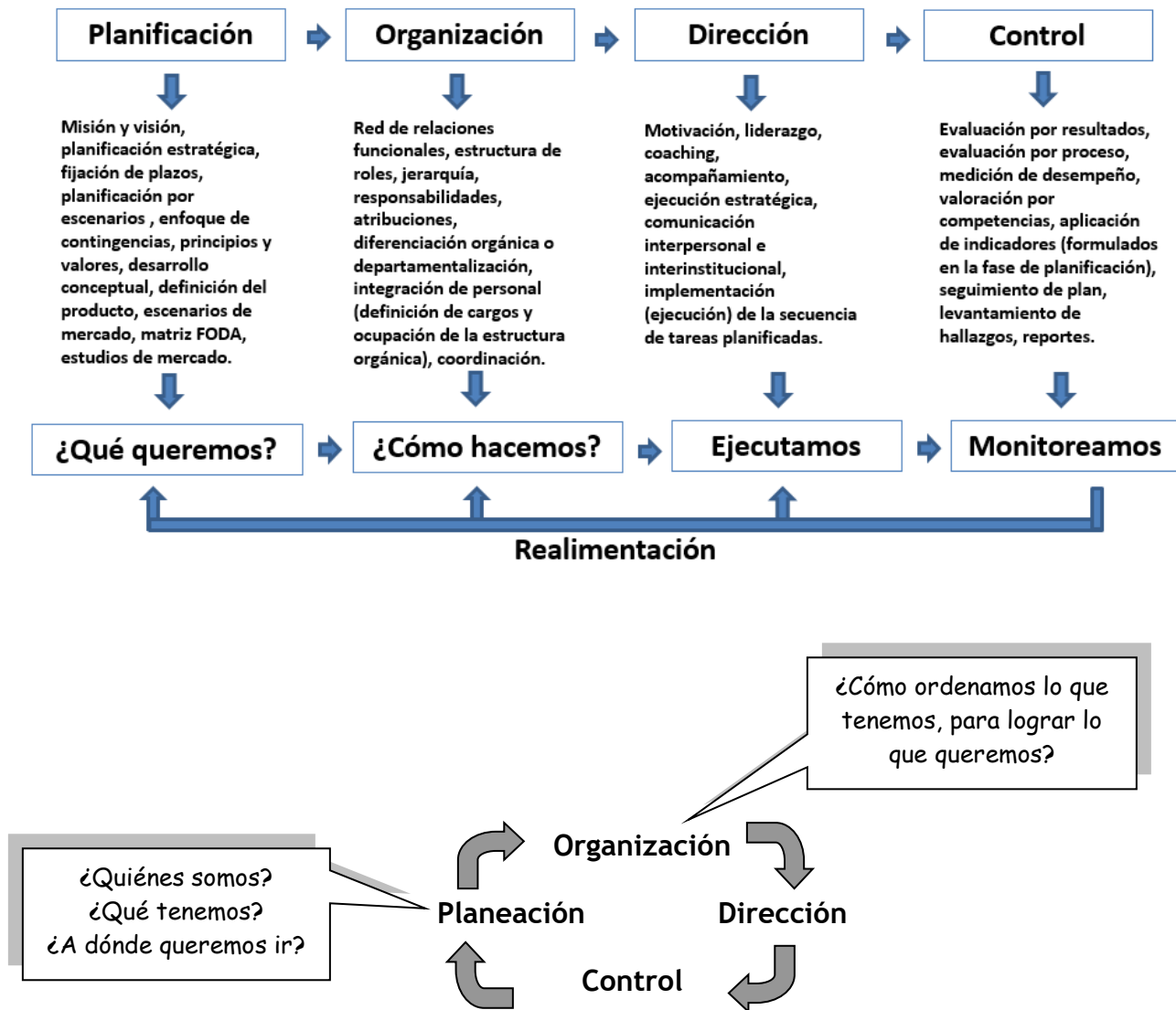
Teoría Administrativa II
Unidad 2: Organización
(Guía Resumen)

Profesor Samuel A. Scarpato Mejuto
Creada en noviembre 2003, última actualización diciembre 2016

Contenido General:



Contexto: (Proceso administrativo)



Una vez diseñados los planes referidos a nuestra idea de negocio, como normas, procedimientos, presupuestos, etc., procedemos a integrar al personal disponible y requerido, mediante puestos de trabajo, cargos, líneas de autoridad, asignación de tareas y funciones, que tiendan a organizar el proceso productivo y administrativo en general, de manera que armonicen holísticamente las partes involucradas en función del cumplimiento de las metas y objetivos.

Palabras clave: Organización, Cooperación, Complementariedad, Integración, Coordinación, Relaciones, Estructura.

Definiciones y extracto de definiciones:

Es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios, apropiados para el curso de acción seleccionado. Es agrupar las actividades pertinentes para la ejecución de planes de unidades directivas y la definición de las relaciones entre ejecutivos y los empleados. Los puntos clave que sostienen el aspecto estructural de la función de organizar son: Unidad de mando; Área de control de supervisión; Asignación homogénea; (y) Fijación de responsabilidades con asignación de autoridad (Ruiz Roa, 1995:66).

Cuando se estructura una empresa y para el efecto se aplica la operación de estructuración, con el propósito de constituir el conjunto de unidades, estableciendo los distintos niveles de autoridad y responsabilidad, así como delimitando las atribuciones y obligaciones del conjunto de unidades, se produce una división del trabajo que obliga a una asignación de éste en forma separada a cada una de las unidades creadas. En consecuencia, es necesario un proceso integrador que reúna y armonice las partes, para formar un todo orgánico y dinámico mediante el ajuste de las diferentes partes y acciones que forman la organización (Melinkoff, 1990:55).

Es la función que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Agrupar las actividades involucra la reunión de las personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe. Así, la organización necesita lidiar con personas, organismos y relaciones de autoridad y responsabilidad. Para que los objetivos sean alcanzados, los planes ejecutados y las personas pueden trabajar eficientemente, es necesario agrupar adecuadamente las actividades y distribuir convenientemente la autoridad (Chiavenato, 1999:28).

(...) el proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones y duplicaciones y donde cada sector o individuo dé su máxima contribución a ese todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa en particular (Jiménez Castro, 1963:219).

(...) es la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo y dirección al ejecutarlos, resultando de ellos acciones unificadas y armónicas que tiendan al objetivo establecido (Terry, 1961:56).

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización". También es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996:12).

Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran (Rosenberg/Diccionario Administración y Finanzas, 1960:355).

Una organización se caracteriza, ciertamente, por una red de funciones que implica cada una tareas definidas y por tanto cierta división del trabajo (Friedmann, 1963:32).

(Es) una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada (...) Para ello se requieren, objetivos verificables; una idea clara de los principales deberes o actividades implicadas; y un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas. En este sentido, esto consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas; la agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos; la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos; y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo nivel organizacional) y vertical en la estructura. Para la mayoría de los administradores este término significa una estructura formal y explícita de funciones o posiciones; ciertamente, un administrador considera que está organizando cuando establece este tipo de estructura (Koontz, 1998:246).

Propósito e Importancia:

La organización es una de las fases, funciones o grandes principios más importantes dentro del proceso administrativo. ¿Cómo concebir la ejecución de un plan sin organizarlo o coordinarlo? Tampoco es posible la utilización racional de los medios y recursos, así como la obtención de los fines de la empresa, sin la aplicación eficiente de la organización.

La organización le da cuerpo o estructura orgánica a la empresa, en otras palabras, formaliza la actuación de la misma a través de la asignación de responsabilidades que se desenvuelven en ámbitos y niveles específicos dentro de dicha organización. Esto nos hace ver que la organización nos ayuda a evitar problemas de cruce información, duplicidad de funciones, recargo de supervisión y otras situaciones derivadas de la comunicación, delegación, responsabilidad, jerarquía y toma de decisiones.

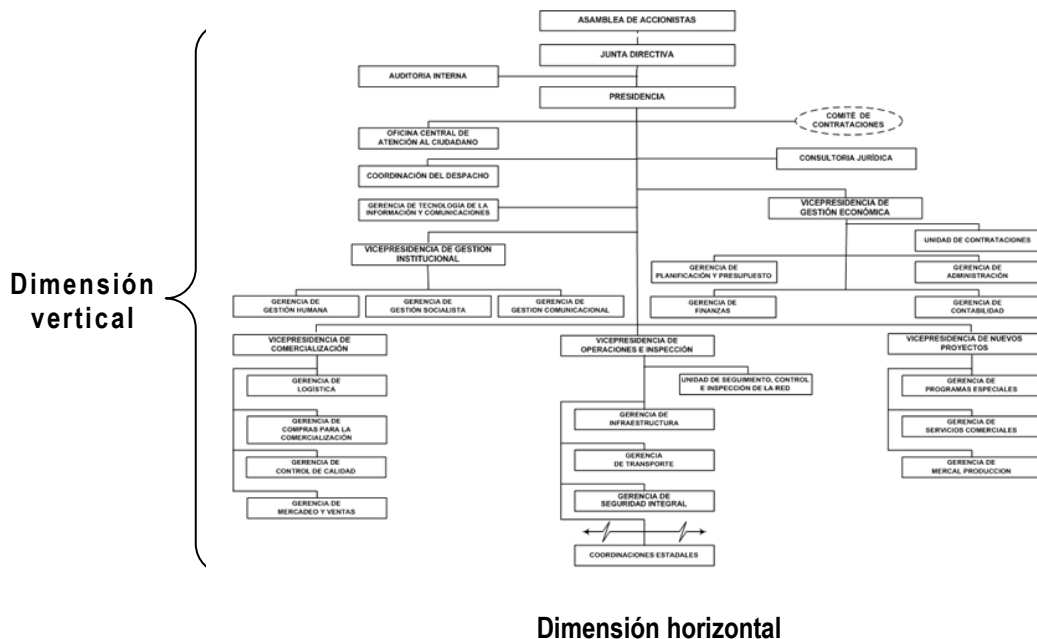
Los individuos capaces que deseen cooperar entre si trabajan con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas, como en asociaciones (fundaciones, ONG) y organismos públicos. La función administrativa de organizar consiste básicamente en proyectar y mantener estos sistemas de funciones.

Por todo esto, la organización nos ayuda a:

- **Evitar problemas de cruce de información;** permitiendo una comunicación más fácil, donde se reflejen las relaciones jerárquicas, en qué nivel se va a ubicar cada persona, quién será el supervisor de quién y cómo se va a recibir la información necesaria de cada trabajo o actividad.
- **Evitar la duplicidad de funciones;** en algunos casos varias personas sin necesidad realizan una misma actividad, lo que lleva a perder esfuerzo, tiempo y dinero.
- **Evita el recargo de supervisión** y otras situaciones derivadas de la comunicación, delegación, responsabilidad, jerarquía y toma de decisiones, permitiendo la posibilidad de ascenso a través de la evaluación del desempeño en la medida que conocemos lo que debemos hacer.
- **Permite el Desarrollo de cooperación entre los miembros:** Los individuos capaces que deseen cooperar entre si, trabajan con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras, sin usurpar el trabajo de los demás. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas privadas, como en fundaciones y organismos públicos en general. La función administrativa de organizar consiste básicamente tal como se dijo, en proyectar y mantener estos sistemas de funciones.

Dimensiones

La organización de una empresa puede medirse, comprenderse y manejarse a través de ámbitos o **DIMENSIONES** que se dan a lo alto (Dimensión vertical) y a lo ancho (Dimensión horizontal).



Para manejar mejor estos conceptos se deben identificar y definir previamente algunos **Componentes** que integran el diseño organizacional.

Organigrama. Es el diseño expreso (representación expresa) de la estructura de la organización, en el cual se identifiquen las distintas *unidades orgánicas* que lo componen, incluyendo la *cadena o líneas de mando* que enlazan dichas unidades.

Unidades orgánicas. Es la máxima desagregación del organigrama. Constituyen el mínimo componente estructural de la empresa, sean departamentos, secciones, divisiones, gerencias, etc. En el diseño expreso se observan como pequeños recuadros o casillas unidas entre sí por líneas superiores, inferiores y/o laterales.

Línea o cadena de mando. En el diseño expreso, son líneas que unen una unidad orgánica con otra. En el ámbito organizativo, define la jerarquía, niveles en la estructura organizativa, dependencia, co-dependencia, así como los canales regulares de acceso a cada ámbito administrativo en la empresa.

Todos estos **componentes** y la **organización** en general, sirven para crear el marco (chasis o esqueleto) de la empresa. Robbins compara el esqueleto humano con la estructura de la organización, en cuanto a que ésta define los parámetros (soporte estructural) de la institución. En referencia al mismo autor, se expresa que una estructura de organización puede dividirse en tres parámetros de medición: *complejidad, formalización y centralización*.

La **complejidad** considera cuánta diferenciación orgánica hay en la empresa o institución. Entre más divisiones de trabajo, más niveles verticales en la jerarquía y más dispersión horizontal (verdadera diferenciación) entre las unidades de la organización, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades, por lo tanto la estructura será más compleja.

La **formalización** se entiende como el grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para el comportamiento de los empleados. Algunas organizaciones operan con varias de estas reglas estandarizadas y otras, de menor tamaño, tienen toda clase de regulaciones que instruyen a los empleados sobre lo que pueden y no pueden hacer. Entre más reglas y regulaciones haya en una organización, más formalizada será su estructura.

La **centralización** considera dónde reside la autoridad de toma de decisiones, usualmente en la cima de la pirámide o estructura orgánica. En algunas organizaciones, la toma de decisiones es muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba donde los altos ejecutivos escogen la acción a ser aprobada. En otros casos, las decisiones son de poca centralización, lo que se conoce comúnmente como descentralización. Las decisiones descentralizadas se delegan a niveles más bajos en la organización a través de los tramos de control.

Manejando todos estos parámetros, junto con los componentes estructurales, ahora podemos explicar el significado y contenido de la **Dimensión Vertical** y de la **Dimensión Horizontal** en toda organización.

La **DIMENSIÓN VERTICAL** nos ayuda a comprender la situación organizacional de la empresa a lo alto de su estructura, aquí podemos identificar la existencia de Autoridad; Poder; Responsabilidad; Unidad de mando; Intervalos o Tramos de control; Centralización; y Descentralización.

- **Autoridad:** Potestad de mandar y hacerse obedecer. Facultad de dirigir, delegar y asignar responsabilidades, a través de tareas y funciones a determinados subordinados, junto a la condición de esperar que dichas asignaciones sean cumplidas. Como principio, es el adherente que mantiene unidos los componentes de la estructura toda.
- **Poder:** Concepto más amplio que el de autoridad, significa la influencia que tiene un individuo para afectar las opiniones o acciones de otras personas. Tipos de poder:
 - ∞ **Legítimo:** Se representa cuando el influido reconoce que el influyente tiene derecho a ejercer influencia, dentro e ciertos limites. Esto implica que el influido tiene la obligación de aceptar este poder.
 - ∞ **Recompensa:** Poder que se deriva del hecho de que una persona (influyente), tiene capacidad para recompensar a otra persona (el influido), por cumplir ordenes, las cuales pueden ser tácitas o implícitas. Influye a las personas a través de compensaciones diversas.
 - ∞ **Coercitivo:** Opuesto al de Recompensa, que se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido por no cumplir con los requisitos. El castigo puede ir desde recibir una reprimenda hasta perder el empleo. Se basa en el temor o miedo, la persona tiene poder sobre otro aprovechándose de su miedo.
 - ∞ **Experto:** Se basa en la idea o el concepto de que el influyente tiene alguna experiencia relevante o conocimientos especiales que el influido no tiene.
 - ∞ **Referente:** Poder que puede recaer en una persona o grupo. Se basa en el deseo del influido de identificarse con el influyente o de imitarlo.
- **Responsabilidad:** Obligación de responder con las tareas, funciones y demás tareas asignadas a sí mismo o a un subordinado, a través de mandatos directos o por medio de normas, procedimientos, entre otras formas de regulación de las acciones.
- **Unidad de mando:** Tanto en el diseño expreso de la estructura organizativa, como en la práctica real, todo trabajador debe tener un solo supervisor (y un solo programa de acción), por lo que en el organigrama y en la praxis deben evitarse los cruces de información y de mando que tiendan a confundir al trabajador.
- **Intervalos de Control** (Tramos de Control o Tramos de Administración): Tramos p escalones sobre los que se delega autoridad desde el ámbito superior de la estructura, a su vez debe tomar en cuenta que debe existir un límite en el número de personas que un gerente (alto, medio u operativo) puede supervisar eficientemen-

te. Se puede ver también como nichos o ámbitos específicos de poder dentro de la organización, los cuales le son delegados a una persona para que coordine tal función asignada

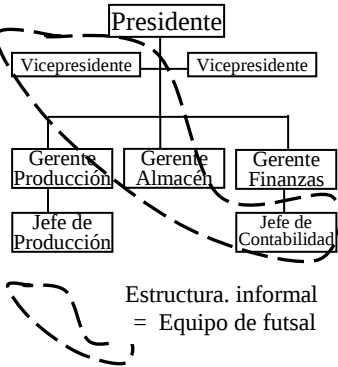
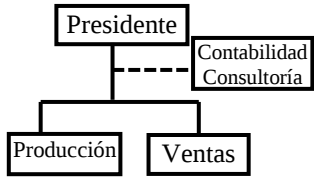
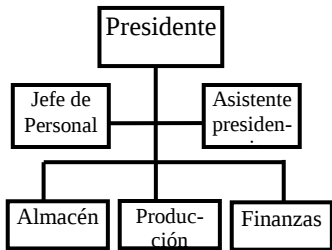
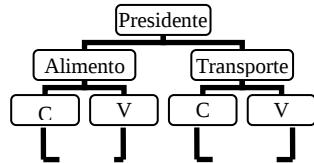
- **Centralización:** Concentración de poder y de autoridad en la cima de la estructura organizacional o cerca de ella. Escasa delegación de autoridad o tendencia a restringir la toma de decisiones en tramos inferiores de la estructura.
- **Descentralización:** Tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizacional por medio de la delegación de responsabilidades políticas (toma de decisiones) y administrativa (manejo de recursos).

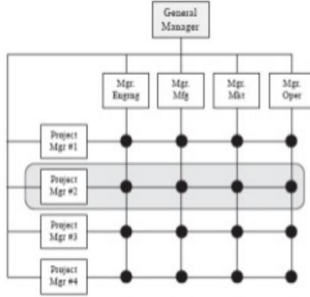
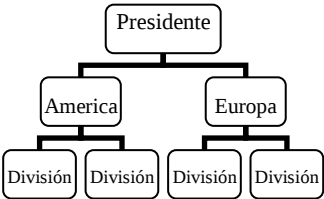
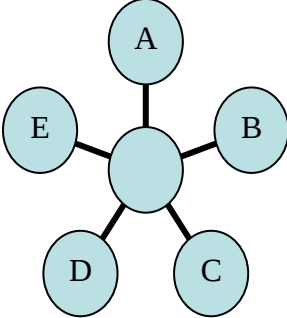
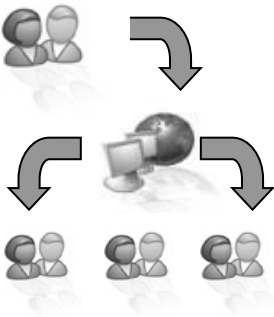
Por otra parte, la **DIMENSIÓN HORIZONTAL** nos ayuda a comprender el acontecer organizacional de la empresa a lo ancho de su estructura, dentro de lo cual destacan: la División del trabajo; la Especialización; y la Departamentalización.

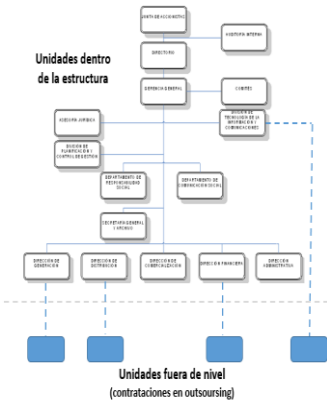
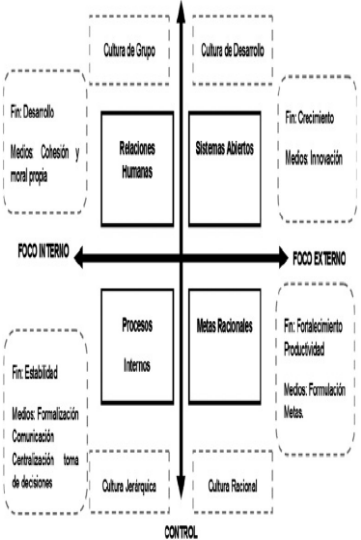
- **División del Trabajo:** Separación de las labores o grupos en la empresa, conforme a criterios de especialización, alcance geográfico, preferencias empresariales, entre otros parámetros (separación de labores por la razón que sea). La división del trabajo puede implicar en algunos o en muchos casos, la departamentalización o la especialización en el trabajo.
- **Especialización del trabajo:** Desagregación laboral según fases consecutivas o colaterales dentro de un proceso de producción que ejecutan diversas unidades, cargos, personas o grupos de ellas. El conocimiento, la experiencia, la maximización de la eficiencia en la repetitividad de la labor específica, entre otras, son condiciones que hacen aislar aparentemente un trabajo de otro que, en conjunto, contribuyen con el objeto general de la empresa.
- **Departamentalización:** Agrupación formal de personas y de actividades, respondiendo a diversos patrones prácticos, lo cual conlleva juntar a grupos de trabajadores y/o actividades en áreas, secciones, gerencias, divisiones, en fin, departamentos, según la naturaleza y los intereses de la empresa o institución. Aquí se distingue la formalización. Ver tipos de estructura.

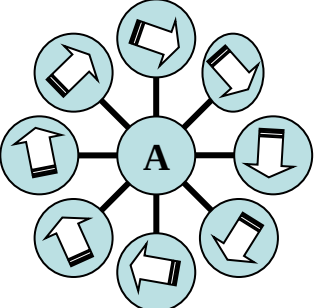
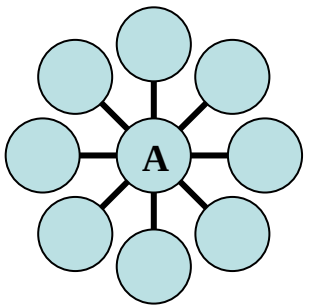
TIPOS DE ESTRUCTURA

TIPOS	DESCRIPCION	EJEMPLO DE ORGANIGRAMA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
A. Formal	*Aceptada oficialmente por la dirección de la empresa *Representada mediante el organigrama. *Llamada estructura organizacional	<pre> graph TD P[Presidente] --- VP1[Vicepresidente] P --- VP2[Vicepresidente] VP1 --- GP[Gerente Producción] VP1 --- GA[Gerente Almacén] VP2 --- GF[Gerente Finanzas] GP --- JP[Jefe de Producción] GF --- JC[Jefe de Contabilidad] </pre>	a) Clara delimitación de los tramos de control. b) El establecimiento de una estructura permite el eficaz desempeño individual-colectivo.	a) El “exceso de estructura” hace ver un aparataje burocrático innecesario. b) La comunicación se torna rígida.

B. Informal (flexible)	*Representada como una red de relaciones humanas. *Surgen espontáneamente dentro de las relaciones informales de los que trabajan en la empresa *No cuentan en el organigrama.	 Estructura. informal = Equipo de futsal	a)Gran flexibilidad y fluidez en la comunicación. b)Identificación de grupos afines en aspectos personales, culturales, etc. c)Se consolidan fuertes lazos de amistad que pudieran representar una relativa lealtad.	a)Esta “informalidad” pudiera en algunos casos dilatar metas formales. b)Se presta para restar importancia a la autoridad y jerarquía.
1. Simple	*Complejidad y formalización muy baja. *Alta centralización *Compuesta por un máximo de 2 a 3 niveles verticales.		a)Rápida en la toma de decisiones. b)No costosa en su mantenimiento. c)Es clara la responsabilidad	b)Efectiva solo para pequeñas empresas b)Arriesgada, depende de una sola persona. c)No permite la formación de gerentes.
2.Funcional (estructura más común)	*Agrupa especialidades ocupacionales diferenciadas. *Desarrolla el concepto de la departamentalización funcional. *Se aprovecha la especialización del trabajo.		a)La especialización trae ahorros en costos. b)Minimiza duplicidad de funciones c)Existe una combinación uniforme entre los empleados que laboran.	a)Puede perder de vista sus mejores intereses generales por la búsqueda de metas funcionales b)Ninguna función es responsable del resultado final. c)Los miembros o especialistas se aíslan del resto de la empresa.
3.Divisional (por producto). Ej.:Corporación Venezolana de Guayana, El Tunal, etc.	*Integradas por divisiones autónomas y autosuficientes *Cada división es responsable del resultado final. *Generalmente son grandes empresas y corporaciones.	 D.A.= División de Alimento D.T.= División de transporte C = Compra V = Venta	a)Se enfoca en los resultados. b)Los ejecutivos de las divisiones son responsables plenamente de los resultados finales. c)Fomenta la formación de gerentes.	a)Duplica las actividades y los recursos, lo cual incrementa los costos y reduce la eficiencia.

4. Matricial Ej: Hospitales, grandes construcciones, universidades, etc.	*Asigna especialistas por departamentos funcionales, para trabajar en un proyecto *Posible dualidad de mando *Estructura tipo matriz o rejilla.		a)Economía por especialización b)Alta experiencia del personal c) Hay un conocimiento amplio de toda la organización d)Se fortalece trabajo en equipo	a)Requiere mayor coordinación b)propicia la lucha por el poder. c)Puede traer confusión en cuanto a quien reporta a quien.
5.Sectorial (No confundir con franquicia)	*Agrupa las divisiones comunes bajo gerencias sectoriales que responde a razones de mercado o territoriales. *Gerencias comunes		a)Reduce el intervalo de control en la alta gerencia b)Permite la formación de gerentes. c)Facilita la coordinación.	a)Aumenta los costos al crearse un nuevo nivel jerárquico, incidiendo en la eficiencia de la misma.
6. Por Comité (Ad hoc)	*No constituye un tipo de estructura en sí para toda la empresa. Es un grupo de personas autorizadas por áreas específicas, a quienes se les asigna resolver ciertos asuntos, problemas o proyectos, su vigencia coincide con la duración del proyecto.		a)Facilita una gama más amplia de experiencias al tomar decisiones b)Útiles para efectuar de coordinación y planificación. c)Incentiva la motivación a través de la participación	a)Costos Altos en términos de tiempo y dinero b)Tendencia a ser autodestructivos, porque imponen decisiones. c)Dificultad de responsabilidad individual.
7. Virtual	Cuando un grupo de empresas o de personas se interconectan por medio de la tecnología de la información. Ejemplos: Universidades virtuales; empresas de consultoría financiera, etc., siempre que las operaciones centrales y primordiales se efectúen de dicha manera.		a)Enorme flexibilidad; b)Reducción de ciertos riesgos; c)Se responde velozmente a las necesidades del mercado. d)Reducción de costos.	a)Puede carecer de organigrama tradicional y en algunos casos no tiene sede central. b)Hay poco contacto personal.

8. Sin Fronteras	Organización flexible que contrata o sub-contrata mediante el Outsourcing (también llamado tercerización), determinadas actividades o fases de su propio proceso productivo. Otras organizaciones ejecuta parte de los procesos o servicios. Esto hace que la empresa no posea límites estructurales, de allí su nombre.	 Unidades dentro de la estructura Unidades fuera de nivel (contrataciones en outsourcing)	a) Se descomplica tecnológicamente la empresa al contratar a otras empresas en ciertos aspectos productivos. b) Se “libera” la empresa de ciertas cargas laborales. c) Se simplifica la estructura burocrática.	a) La empresa no posee el control total sobre la producción. b) Riesgo de fuga de información y de tecnología. c) En algunos países, como Venezuela está prohibida esta flexibilización laboral (tercerización).
9. Mecánicas	Estructura ampliamente formalizada. Se toman más en cuenta los roles y funciones prediseñadas, que la espontánea iniciativa laboral que pueda aprovechar cambios oportunos en el entorno. Existe un gran apego al manejo de manuales.	Ver estructuras complejas, rígidas y muy apegadas a las normas y procedimientos establecidos sin posibilidad de adaptar los mismos.	a) Se sabe exactamente qué debe hacer cada quien. b) Se planifica según patrones preestablecidos, pudiendo entonces con antelación ciertas situaciones.	a) Son estructuras rígidas. b) La defensa de la organización prevalece por encima de la defensa de sus miembros. c) Cohíbe al trabajador, inhibe su potencial creativo.
10. Orgánicas	Son estructuras flexibles y altamente humanizadas. Se toma en cuenta a cada individuo como entidad bio-psico-social. La metodología participativa coadyuva en los procesos de producción. La organización se adapta a los cambios percibidos en el entorno.	 Cultura de Grupo, Cultura de Desarrollo, Cultura Jerárquica, Cultura Racional Fin: Desarrollo, Medios: Cohesión moral propia, Relaciones Humanas, Sistemas Abiertos, Fin: Crecimiento, Medios: Innovación POCO INTERNO, POCO EXTERNO Fin: Estabilidad, Medios: Formalización, Comunicación, Centralización toma de decisiones, Procesos Internos, Metas Racionales, Fin: Fortalecimiento Productividad, Medios: Formulación Metas CONTROL	a) Estructura altamente adaptable. b) Se toma muy en cuenta la opinión de los trabajadores.	a) Se presta para restar importancia a la autoridad y jerarquía.

11.Circulares	Estructura dentro de la cual existe una gran rotación de cargos.		a)Se adquieren conocimientos variados y/o de todas las fases del proceso de producción.	a)Rara vez se hace “carrera administrativa” en una misma línea orgánica.
12.Cooperativas	Empresas asociativas (en Venezuela son Asociaciones), en las que se horizontaliza el poder y la toma de decisiones.		a)Todos los asociados poseen igual derecho a voto, sin importar su participación sobre el capital. b)Remunera más quien más trabaja y no tanto quien más aporta	a)Se requiere un alto sentido demostrado de la responsabilidad, capacidad (tener con qué) y competencias (habilidades, conocimientos) para que funcione bien.

Integración de Personal

La función administrativa de integración de personal se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo y el registro de las personas disponibles, además del llamado o convocatoria, el reclutamiento, la selección, contratación, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario. Es claro que la integración de personal debe estar estrechamente vinculada con la organización, es decir, con la fijación de estructuras intencionales de papeles y puestos. Algunos autores toman la integración de personal como una fase de la organización.

La integración de personal se refiere en forma casi exclusiva a personas. Como es natural, esto trae complejidades que no se resuelven en forma sencilla; las incertidumbres en la selección y dirección de personas pueden conducir a la frustración de administradores que conocen la importancia de la administración de recursos humanos y que al mismo tiempo, reconocen las limitaciones de las herramientas disponibles para llevar a cabo una forma efectiva de dicha función.

Principios de la Organización

Autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Centralización: Todo lo que aumenta la importancia del papel y autonomía de los subordinados es descentralización, todo lo que disminuye su importancia es centralización. Entonces, la centralización como principio tiene que ver con la necesidad (justificada o no) de concentrar las decisiones de manera temporal o permanente (según se trate de un proyecto especial o de la configuración de toda la estructura orgánica).

Cooperación externa: Sinergia entre empresas e instituciones (afines o no), complementarias, inter dependientes y relacionadas que, en torno a un sector de la economía, intercambian esfuerzos con el objeto de asegurar la estabilidad y seguridad económica en dicho ámbito (ver teoría de los sectores o “clusters”).

Cooperación interna: Sinergia de personas o actividades heterogéneas pero complementarias dentro de la empresa, quienes coadyuvan con el cumplimiento del objeto general de la organización.

Delegación por resultados esperados: La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados, a su vez, se le transfiere autoridad (y en parte responsabilidad) sobre la base de una meta u objetivo a cumplir.

Delineación de la cadena de mando o principio escalar (de escalas): Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa, hasta cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional a lo largo de esta escala.

División del trabajo: La estructura de la organización debe dividir y agrupar las actividades de la institución, de tal manera que contribuya en la forma más efectiva y eficiente a los objetivos de la institución.

Equilibrio de autoridad-responsabilidad: Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al gerente o coordinador de cada nivel jerárquico, estableciéndose, al mismo tiempo, la autoridad correspondiente. No debe haber más autoridad que responsabilidad, ni más responsabilidad que autoridad.

Equilibrio dirección-control: A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de las funciones de control adecuadas para asegurar la unidad de mando. No se debe asignar la responsabilidad de dirigir a un gerente determinado, sin que quede explícita y formalizada la función de control y los mecanismos que se aplicarán a tal fin.

Equilibrio: El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones de la administración. El diseño estructural y la dinámica funcional del mismo, deben guardar ciertas compensaciones para que sea eficiente su funcionamiento. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de “staff” y de servicios. Los ahorros de la

especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de resultados útiles.

Especialización: Cuanto más se divide el trabajo que dedica cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza. Producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

Flexibilidad: Los procesos y estados internos de la organización dependen de los requisitos externos y las necesidades de sus integrantes, de allí la importancia de adaptar los componentes, la estructura y la actuación a las necesidades del entorno.

Formalización de Roles: Deben existir reglas formales preestablecidas sobre los derechos y deberes de los ocupantes de los puestos y el trabajo que habrán de desempeñar.

Holismo: El todo o conjunto esperado en una organización, es mayor que la suma de sus partes o unidades que la componen. También hace ver que una alteración en una de las partes integrantes, puede alterar la regularidad de las otras y por tanto la del todo mismo.

Imbricación: Es una forma de relación y apoyo mutuo, tal cual la forma de sucederse las tejas en los techos o las escamas en los peces. La imbricación hace referencia a que los sujetos y componentes de la organización se apoyan los unos a los otros sólo en puntos determinados, sin causar sobre peso, pero tampoco aislamiento entre las partes.

Jerarquía: Una organización debe contar con una serie de niveles jerárquicos desde la autoridad suprema hasta los puestos subordinados (que no son de menor importancia). Dentro de esto, la vía jerárquica es la ruta que sigue la autoridad y la comunicación al pasar por todos los niveles. Todos los integrantes de la organización participan en distintos grados y modalidades.

Nivel de autoridad: El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización. Por ejemplo, si un gerente de división o un coordinador de área ya ha sido empoderado para tomar ciertas decisiones, no debe recurrir constantemente a sus supervisores para consultar si hacen o no su trabajo.

No Inhibir el Potencial del Trabajador: La organización no debe ser tan estructurada, mecánica y controladora que inhiba al trabajador para madurar y aplicar todo su potencial.

Principio de facilitación del liderazgo: Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo, la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

Principio de la definición fundamental o funcional: Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad formales e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de conse-

cuencias o costos no deseados. Hacer más con menos y sobre la base de la cooperación y ayuda mutua.

Principio de la unidad de objetivos: La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos generales de la empresa. Todos los objetivos de cada área deben apuntar al cumplimiento de la misión y objetivos de mayor envergadura.

Principio del tramo de administración (intervalos de control): En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes, de acuerdo con la complejidad de las relaciones supervisadas y a la capacidad y entrenamiento de los ejecutivos y subordinados.

Responsabilidad: La responsabilidad del subordinado hacia su superior por la autoridad recibida mediante la delegación, es absoluta y ningún superior puede eludir la responsabilidad por las actividades de su subordinado.

Separación: Una actividad destinada a servir como control de las actividades de un departamento, no debe ser asignada a ese departamento.

Unidad de Mando: Para cada función debe existir un solo jefe y un solo programa de acción.

Fuentes consultadas y sugeridas

- CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Iniciación a la Teoría General de la Administración*. 5ta edición. México: McGraw Hill.
- JIMENEZ, Wilburg. (1963). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México: FCE.
- KAST, Freemont. (1996) *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas en las organizaciones*. 2da edición. México: McGraw Hill.
- KLIKSBERG Bernardo. (1975). *El Pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires: PAIDOS S.A.I.C.F.
- KOONTZ, Harold.; WEIHRICH, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- MELINKOFF, Ramón. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
- O`DONNELL, Cyril; Koontz, H., (1970). *Curso de Administración Moderna*. 3ra edición.
- ROBBINS, Stephen. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Hall Latinoamericana.
- ROBBINS, Stephen; Coulter, M. (1996). *Administración*. Quinta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- ROSENBERG, Jerry. (1994). *Diccionario De Administración y Finanzas*. España: Océano/Centrum.
- RUIZ, José. (1995). *Fundamentos para el análisis de gestión administrativa*. Caracas: Panapo.
- STONER, James; FREEMAN, Edward; GILBERT, D. (1996). *Administración*. 6ta edición. México: Prentice-Hall Latinoamericana, s. a.
- TERRY, George. (1961). *Principios administrativos*. México: CECSA.