

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA; MANAGUA
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: LA ORGANIZACIÓN.
SUBTEMA: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA.

AUTORES:

BRA. MARYAL GUADALUPE BUSTOS GUTIÉRREZ

BRA. ANA SOFÍA CONDEGA AGUIRRE

TUTOR: LIC. MARVIN CHÁVEZ

16 DE ENERO DE 2015

Índice

Contenido pág.

Dedicatoria-----	I
Agradecimiento -----	III
Valoración Docente	
Resumen -----	V

Introducción -----	1
Justificación -----	3
Objetivos -----	4

Capítulo I: consideraciones Generales sobre la organización.

1.1 Generalidades de la organización empresarial-----	5
1.2 Tipos de organización empresarial-----	6
1.3 Examinar los tipos de fuerza que influyen en las organizaciones-----	7
1.4 La organización empresarial-----	9
1.5 Importancia de la organización empresarial-----	10
1.6 Características de la organización empresarial-----	12

Capítulo II: Elementos que conforman la estructura organizativa de la empresa

2.1 Definición de la estructura organizacional-----	13
2.2 Estructura organizativa formal-----	14
2.3 Estructura organizativa informal-----	18
2.4 Estructura organizativa real-----	21
2.5 Departamentalización-----	22
2.6 Tipos de departamentalización-----	24
2.7 Organigramas-----	32
2.8 Diseño organizacional-----	36

Capítulo III: Bases de la estructuras organizacional

3.1 División del trabajo-----	42
3.2 Líneas de comunicación-----	44
3.3 Líneas de Autoridad y staff-----	46
3.4 Coordinación departamental-----	49
3.5 Tramos de control-----	50
3.6 Centralización y Descentralización-----	51
3.7 Cadena de mando-----	54
3.8 Formalización-----	55

Capítulo IV: Funcionamiento de la organización y el proceso organizacional del trabajo.

4.1 Políticas y estrategias-----	57
4.2 Diseños de estructuras organizativas-----	59
4.3 Diseños de cargos-----	61
4.4 Análisis del flujo de trabajo-----	63
4.5 Delegación de autoridad-----	66
4.6 Caso-----	70

Conclusiones

Bibliografía

Dedicatoria

Este seminario de graduación es dedicado a Dios que me ha dado la vida, la inteligencia y fortaleza para seguir adelante, para poder alcanzar mi meta.

A mis padres por su perseverancia y paciencia, por el apoyo moral y económico que me brindaron para mi formación profesional.

A mis maestros por su dedicación y tolerancia en la transmisión de sus conocimientos.

Br. Maryal Bustos

Dedicatoria

A Dios todo poderoso el dador de la vida; ese Dios celestial que esta día a día a mi lado y por haberme regalado sabiduría y fortaleza en cada etapa de mi vida y poder coronar mi carrera.

A mis adorados padres Gilberto Condega y Anita Aguirre por su apoyo y esfuerzo incondicional en mi formación académica; para ser cada día una mejor persona, sin ustedes mis sueños no serían realidad; dándome siempre amor, confianza y mucha comprensión para poder ser lo que soy. Esto es de ustedes mis queridos padres; los amo.

A mis hermanos: Joe, Dan, Hidalgo, Anagalys, Isaac y Oscar por alentarme a ser persistente en el trayecto de mi formación profesional y ayudarme siempre que los necesito. Los amo Familia sin ustedes no habría podido lograrlo.

A mis hijos Esdras y Débora, los amo mis pequeños nenes y a mi esposo por su confianza y comprensión.

Br. Ana Sofía Condega Aguirre

Agradecimiento

Agradezco a Dios por la vida que me ha regalado y permitirme cumplir mi propósito.

A mis padres por el sacrificio que hicieron para culminar con mis estudios universitarios.

A mis maestros por haber compartido sus conocimientos y en especial a mi tutor Lic. Marvin Chávez Ramos, por el apoyo y la paciencia que nos ha tenido en la elaboración de este documento.

Br. Maryal Bustos

Agradecimiento

A Dios poderoso, eterno Jesucristo que me regala la vida, la sabiduría y las fuerzas necesarias para alcanzar uno de los más preciados sueños de mi vida.

A mis padres por el sacrificio inmenso, su amor y apoyo sin medida para poder ver coronada mi carrera.

A mis hermanos por su ayuda y comprensión sin medida en el trayecto de mi formación profesional.

A mis maestros por haber compartido sus conocimientos a lo largo de estos cinco años de formación y en especial a mi tutor Lic. Marvin Chávez Ramos por su apoyo, tolerancia y comprensión que nos ha tenido en la elaboración de este documento de graduación.

Br. Ana Sofía Condega Aguirre



VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de ORGANIZACIÓN hace constar que las bachilleras,

ANA SOFIA CONDEGA AGUIRRE, Carné No. 08-20058-3 Y
MARYAL GUADALUPE BUSTOS GUTIERREZ, carné No. 08-20112-1 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el Tema: “ORGANIZACIÓN”.

Y el Sub-tema: “Análisis de la estructura organizacional y elementos administrativos de la empresa”.

Obteniendo la calificación máxima de 50 PUNTOS.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los dieciséis días del mes de enero del dos mil quince.

Atentamente,

Lic. Marvin Chávez Ramos.
Tutor de Seminario de Graduación
Departamento de Administración de Empresas

RESUMEN

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben estar completamente preparadas para enfrentar a la competencia, así mismo bien organizadas estructuralmente para afrontar los desafíos, organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr sus objetivos propuestos. La organización es la forma de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decir que existe una estructura es cuando una serie de elementos se integren en su totalidad como un conjunto.

La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: humanos, materiales, económicos, tecnológicos y para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen procedimientos o estrategias que permitan apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de procesos, coordinación, dirección y evaluación administrativa. Por ello, la estructura organizacional, es fácil de entender que toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y giro, varían en el grado en que se les da autonomía a los y las distintas unidades que la conforman.

La finalidad de esta investigación es conocer si la falta de una buena estructura organizacional, puede lograr la eficiencia y eficacia en las organizaciones aplicando instrumentos de captación de información, para lograr obtener la información necesaria que nos ayudó a conocer y concluir si la estructura organizacional funciona de manera adecuada.

INTRODUCCION

El presente documento, es una investigación sobre la organización, enfocándonos directamente en la estructura organizacional, elementos que la conforman, en el funcionamiento y proceso organizacional. Está estructurado por cuatro capítulos esenciales donde abordaremos los aspectos administrativos en función de la organización.

El capítulo uno tiene como título “consideraciones Generales sobre la organización”, cabe destacar que este capítulo es uno de los más extensos en el desarrollo de esta investigación ya que planteamos conceptos sobre la organización, la importancia de la organización, características de la organización, tipos de organización empresarial y tipos de fuerzas que influyen en la organización.

Una organización es el alcance que nos sirve como una guía, parámetro y procedimientos necesarios y por lo tanto toda organización cuenta con un diseño de estructura organizacional que más se ajuste a su ambiente. Para concluir con el primer capítulo abordaremos la importancia de la organización ya que puede considerarse como el marco de trabajo que retiene unida las funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas.

En el segundo capítulo que lleva como título “Elementos que conforman la estructura organizativa de la empresa”. En este capítulo primeramente definimos La estructura organizacional, estructura organizativa formal, informal y real, departamentalización, tipos de departamentalización, organigramas y tipos de organigramas. La departamentalización consiste en la sectorización de objetivos, actividades, procesos y recursos de una organización, a través de la división de trabajo y la especialización.

El capítulo tres lleva como título “Bases de la estructuras organizacional” este capítulo pretende informar al lector de todos los

Elementos básicos que una organización debe tener para cumplir sus metas, una buena base asegura una buena organización y a su vez un excelente funcionamiento.

Abordamos lo más esencial que una organización debe contener como: División del trabajo, Líneas de comunicación, Líneas de Autoridad, Coordinación departamental, Tramos de control, Centralización y Descentralización, Cadena de mando.

Y por ultimo tenemos el capitulo cuatro que se titula “Funcionamiento de la organización y el proceso organizacional del trabajo”. Este capítulo aborda temas de gran importancia para cualquier tipo de organización ya que contiene temas como: políticas y estrategias de la empresa, centralización y descentralización de autoridad, diseños de cargos, análisis del flujo de trabajo y delegación de autoridad.

Para la realización de este trabajo de investigación, visitamos la biblioteca del Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador, en la cual consultamos diversos textos para poder llevar a cabo la elaboración de este documento.

JUSTIFICACION

Hoy en día, la gestión empresarial es un recurso utilizado por los gerentes para la planeación, dirección y control de las compañías, donde utilizan diversas estrategias y metodologías para poder liderar las instituciones y estar acorde con los avances tecnológicos y la globalización.

La administración y estructura organizacional el tema específico que desarrollaremos en esta investigación, con el fin de conocer y abordar la importancia que tiene la información en el proceso administrativo, al ser utilizada la delegación de responsabilidades y la estructura organizacional, por lo que consideramos que es muy esencial los ítems que contiene este documento para las funciones que desempeñaremos como futuros administradores.

Es de gran utilidad e importancia que las organizaciones a través de los que los dirigen o coordinan tengan pleno conocimiento de una buena estructura organizacional porque esta es la que influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentando los trabajadores en el desarrollo de su trabajo con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado en las diferentes entidades.

De tal forma que es de vital importancia que las organizaciones independientemente del tamaño, giro o negocio que tenga estén organizadas de la mejor manera para garantizar el correcto funcionamiento de las actividades requeridas a fin de trabajar de manera eficaz y eficiente en coordinación con el equipo que conforma la estructura organizacional en la cual es necesario tomar en cuenta factores como: económicos, políticos y social para garantizar un buen entorno socioeconómico.

Objetivo General

1. Analizar la estructura organizacional y los elementos administrativos que se aplican en las organizaciones para el mejor funcionamiento administrativo.

Objetivos Específicos

1. Describir la importancia de la organización empresarial para el mejor funcionamiento de la empresa.
2. Identificar los diversos tipos de estructuras organizacionales que existen en las empresas.
3. Determinar las bases de las estructuras organizacionales que llevan al éxito empresarial.
4. Explicar el funcionamiento de la organización y el proceso organizacional del trabajo para lograr una mayor eficiencia dentro de la empresa.

CAPÍTULO UNO: CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN.

Capítulo I: Consideraciones Generales sobre la Organización Empresarial.

1.1 Generalidades de la organización Empresarial.

Se entiende por organización al conjunto de recursos sean financieros, humanos y materiales que buscan o persiguen un mismo objetivo con el fin de expandir o subsistir en el entorno que lo rodea; las cuales están diseñadas con una misma finalidad, reflejando a través de su desempeño el objetivo que persiguen.

Stoner(1,995), plantea que la organización consiste en ordenar y armonizar los recursos humanos, logísticos, de mercadotecnia y financieros con la finalidad de cumplir un objetivo dado con la máxima eficiencia. La organización de la empresa es una función directiva que se puede referir a la organización del trabajo, de la producción y los servicios y de la dirección. La organización a cualquier nivel, desde el puesto, área, proceso, actividad, sección, taller, departamento, fábrica y hasta la propia empresa debe ser enfocada como un todo (p. 277).

Por tanto la organización de toda empresa es de suma importancia para el correcto funcionamiento de la misma porque desde el momento que se organiza una entidad es porque esta pretende alcanzar algo en determinado tiempo y forma y propósito de adquirir un medio de supervivencia en la sociedad como tal.

Así por ejemplo una entidad bien organizada tendrá bien definido sus objetivos y metas a alcanzar y no perderá jamás de vista que es lo que pretende porque siempre tendrán manuales que seguir y procedimientos y reglas que cumplir en el ámbito laboral.

1.2 Tipos de Organización Empresarial.

Para entender mejor lo que incluye el término organización es necesario dividirla en diferentes formas de organización y el porqué se organiza de esa forma y que se necesita para hacerla subsistir en el medio laboral. Por ello los diversos especialistas en la materia plantean a través de la teoría científica lo que a continuación se define.

Existe una clasificación de los tipos de organización empresarial, de acuerdo a la actividad que la organización se dedique.

Chiavenato (2004), establece que la organización se puede clasificar en tres categorías:

1. Industriales: son los que transforma la materia prima. Estas son las empresas que adquieren los productos derivados de la pesca, agricultura entre otras. Por ejemplo las empresas que fabrican el zapato, chinelas, productos lácteos etc.
2. Comerciales: son los que compran y venden mercadería. Es decir los que compran los productos terminados o semi elaborados, y los venden al consumidor final.
3. De servicios: son aquellos que no producen ni venden bienes materiales, sino que ofrecen al consumidor el disfrute directo de una actividad (p. 168).

Estos son los que ofertan bienes intangibles, como ejemplo el cable, la luz, entrenamiento teatral. De acuerdo a la actividad que la organización desempeñe en el mercado, se desenvolverá en su actividad, esta puede ser transformadora de recursos, así como también los que compran o venden, o dedicarse al servicio exclusivo de una actividad, dependerá de los fines lucrativos que persigue la organización o si fuese una ONG; es decir todo dependerá de los objetivos que la empresa pretende alcanzar y del giro mismo con que la organización fue creada.

1.3 Examinar los tipos de fuerza que influyen en las organizaciones.

Existen diversas fuerzas que influyen en el desarrollo de toda organización, es por ello que es necesario tomarlas en cuenta siempre y tener pleno conocimiento de lo que estas son capaces de provocar ya sea de manera positiva o negativa en el ambiente en que él se está desarrollando la empresa.

El macro ambiente empresarial, es decir mi empresa y todos los demás factores que operan en un macro entorno más amplio que las que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa.

Según Stoner (1996), se figuran seis fuerzas principales del macro entorno de la empresa.

1. La demografía: es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico resulta de gran interés para el mercadólogo porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados. La población mundial está creciendo de forma explosiva por tanto plantea oportunidades como desafíos.

Dicho de otra forma los cambios del entorno demográfico mundial tienen implicaciones o repercusiones importantes para los negocios cualquiera que sea. Por ejemplo, si consideramos a China. Hace más de 30 años, para frenar el crecimiento poblacional, el gobierno Chino aprobó reglamentos que limitan a las familias a tener sólo un hijo cada una. Como resultado los niños chinos, conocidos en su país como los "pequeños emperatrices", viven rodeados de lujo y atenciones en lo que se conoce como el "síndrome de los seis bolsillos".

2. Entorno Económico: Los mercados requieren poder de compra además de gente. Este apartado consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Las naciones varían considerablemente en sus niveles y distribución del ingreso. Algunos países

tienen economías de subsistencia consumen casi toda su producción agrícola e industrial. Estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las economías industriales que constituyen mercados prósperos para muchos tipos de bienes.

Es necesario por tanto que se estudie de cerca las principales tendencias y los patrones de gasto de los consumidores, tanto entre sus mercados mundiales como dentro de ellos. Estos factores son importantes en las teorías administrativas para su análisis económico y entenderlo mejor y fácilmente.

3. Entorno Natural: Abarca los recursos naturales que se requieren como insumos que resultan afectados por las actividades de marketing. Las preocupaciones ecológicas han proliferado a un ritmo constante durante las últimas tres décadas.

Así por ejemplo en muchas ciudades de todo el mundo, la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial sobre el calentamiento global sigue aumentando, y muchos ecologistas temen que pronto quedamos enterrados en nuestros propios desperdicios.

4. Entorno Tecnológico: Se relaciona con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.

Podría decirse que es toda la nueva tecnología que el ser humano logra inventar y poner a disposición de la población para la facilidad de los diversos trabajos del hombre como tal.

5. Entorno Político: Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones tomadas dentro de una organización. Este consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

Por ejemplo el caso que se dé una guerra dentro del país la organización también será afectada, los inversionistas podrían retirarse del país lo que

ocasionaría aun más inestabilidad económica como social porque habrá un mayor número de desempleos.

6. Entorno Cultural: Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamiento básicos de una sociedad. Es decir la gente crece en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, y absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás; siempre estará influido por el entorno que los rodea.

Las características culturales siguientes pueden afectar a la toma de decisiones: Persistencia de valores culturales, Desplazamientos en los valores culturales secundarios, Perspectiva de la gente sobre sí misma, Perceptiva de la gente por los demás, Perspectiva de la gente sobre las organizaciones, Perspectiva de la gente sobre la sociedad, y Perspectiva de la gente sobre la naturaleza (p. 432-433).

1.4 La organización empresarial.

Se entiende por organización a las estructuras sociales creadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Y están compuestas por sistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico y beneficio mutuo tanto para el empresario como para el trabajador.

Las organizaciones son el objeto de estudio de la ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas tales como la sociología, la economía y la psicología.

Stoner (1996) define la organización como un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura de relaciones de interacción las cuales tienen que producir bienes o servicios con el objeto de la

satisfacer las necesidades dentro de su entorno. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común (p. 327).

Por lo que plantea este autor se logra entender que la organización no es más que un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa; en donde se dispone y coordina los recursos con los que esta cuenta y funciona mediante normas y bases de datos o información las cuales han sido creadas con un propósito definido para el funcionamiento de la organización.

Desde el punto de vista de la función administrativa, Chiavenato en 2006, publica que " Es aquella que constituye la estructura formal de la organización. Esto concibe que las organizaciones sean un conjunto de individuos que forman parte de una estructura formal u organizacional que actúan para la consecución de objetivos (p. 323).

Con lo declarado anteriormente, las organizaciones son entidades sociales que realizan una gran variedad de actividades en conjunto, que están orientadas a la consecución de objetivos establecidos por la empresa.

1.5 Importancia de la organización empresarial.

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor.

Cabe destacar que es de gran importancia el acto de organizar y este permita dar como resultado una estructura organizacional, que pueda

considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Según Lawrence y Lorsch (1964) los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. De carácter continuo: jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la organización.
3. Suministra los medios para que se puedan desempeñar las actividades eficientes con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud y la ineficiencia en las actividades reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de fuerzas, al delimitar funciones y responsabilidades (p. 340).

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la organización, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Mintzberg (2007), expresa que la organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia como: suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo, además de que reduce los costos e incrementa la productividad y reduce la duplicidad de las funciones (p. 325).

La organización más que todo es importante porque define las tareas a realizar por distintas personas y coordinarlas para desarrollar de manera efectiva los planes propuestos.

Además establecer relaciones entre las distintas unidades de manera que todos los trabajadores conozcan con claridad cuál es su cometido y su lugar en la empresa.

1.6 Características de la organización empresarial.

Toda empresa tiene características, las cuales las hacen únicas y esto ira en dependencia del como cada organización la ponga en práctica y de los miembros que la conforman; si todos ellos persiguen el mismo objetivo organizacional.

Según Lawrence y Lorsch (1964) describen de manera generalizada alguna de las características que tienen las organizaciones:

1. Caso particular de grupo.
2. Reglas explícitas.
3. Grado de formalización.
4. La organización se da en un espacio, tiempo y cultura determinada.
5. Presenta conductas recurrentes.
5. La organización es básicamente orden.
6. Se orientan a una finalidad.
7. Generan consecuencias en el ambiente.
8. Creados en un punto temporal: inicio de actividad.
9. Orden jerárquico establecido, normas y reglas que cumplir.
10. Producen o venden bienes y servicios (empresa).
11. Dan y generan trabajo (empresa).
12. En la organización se da cierta cultura (p. 265).

CAPITULO DOS: ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

Capítulo II: Elementos que conforman la Estructura Organizativa de la empresa.

2.1 Definición de la estructura organizacional.

Es de vital importancia que las organizaciones independientemente del tamaño o giro estén organizada de la mejor manera para garantizar el buen funcionamiento de las actividades requeridas, a fin de trabajar de manera eficaz y eficiente en coordinación con el equipo que conforma la estructura organizacional en la cual se deben tomar los factores: económicos, político y social para garantizar un buen entorno socioeconómico.

Mintzberg expresa (1984), “La estructura organizacional, es el marco en que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible, a la vez es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” (pag. 159).

Por tanto es la manera de dividir las tareas dentro de la organización a los individuos idóneos y eficientes a desempeñar el trabajo para el logro de las metas propuestas y éxito de la empresa.

Se puede afirmar que es necesario y de suma importancia que las organizaciones se estructuren de la mejor manera para garantizar el correcto funcionamiento de las políticas, objetivos y planes establecidos para tener el pleno control de todos los niveles organizacionales con eficiencia y calidad.

Chiavenato opina (2006) “las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresario deben conocer para que

tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización” (p.291).

Por lo general ninguna empresa es igual a otra aunque su giro o servicio sea el mismo estas siempre diferirán en algo mínimo ya sea su cultura, formas de organizarse, niveles de mando etc, motivo por el cual estructurar o reestructurar una organización no es cosa fácil, es necesario tener amplios conocimientos de las diversos tipos de organización para lograr el objetivo deseado.

2.2 Estructura organizativa formal.

Por organización formal se entiende, en general la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

Simón en 1963 afirma: “La estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a quienes son los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones; establece una estructura de sub-objetivos o metas que servirán de criterio de elección en las diferentes áreas o partes de la organización y establecerá responsabilidades de investigación discreta en las unidades particulares de la misma para escudriñar partes específicas del medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados”(p.278).

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.

No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizar hacia metas grupales y organizacionales.

Según Koontz (1990), la organización formal comprende estructura, organización, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin todos los aspectos que expresan como la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido (p.243).

Por tanto se podría afirmar que es la organización basada en una división del trabajo racional, niveles de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación, etc. y la integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio dentro de la organización como tal.

Esta forma de organización es aprobada únicamente por la dirección y se comunica a los demás miembros de la organización a través de manuales de organización, en descripción al cargo, el organigrama en las reglas y procedimientos etc. en otros términos es la organización formal oficializada.

Un ejemplo claro de este tipo de organización es la relación estrictamente laboral que se da entre las personas que trabajan en una empresa, como la que se establece entre el jefe y el trabajador dentro del propio trabajo.

Según Koontz (1993) las Características de la organización formal son:

1. División de trabajo: Para ser eficiente la producción se debe basar en la división de trabajo, que es nada más que la manera por lo cual un proceso complejo puede descomponerse en una serie de pequeñas tareas. El procedimiento de dividir el trabajo comenzó a ser practicado más intensamente con la llegada de la revolución industrial provocando un cambio radical en el

concepto de producción, principalmente por la fabricación compacta de grandes cantidades a través del uso de las máquinas, en sustitución de la artesanía. La división de trabajo iniciada a nivel de los operarios, con la administración científica, fue alcanzando los diversos escalones más elevados de la organización con la teoría clásica.

2. Especialización: Como consecuencia de la división de trabajo, cada órgano o cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas. La especialización del trabajo propuesta por la administración científica constituye una manera de incrementar la eficiencia es disminuir los costos de producción. Simplificando las tareas, atribuyéndole a cada puesto de trabajo tareas simples y respectivas que requieren poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los periodos de aprendizaje, se facilitan las sustituciones de unos individuos por otros, permite mejorar en los métodos de incentivación de trabajo y, delicadamente, se aumenta el rendimiento de la producción. La separación del planteamiento y de la organización del trabajo, como también la separación del control y la ejecución, propuesta por Taylor, son corolarios de este principio.

3. Jerarquía Una de las consecuencias del principio de la división del trabajo es la intensa diversificación funcional dentro de la organización. Sin embargo una pluralidad de funciones desarticuladas entre si no forma una organización eficiente. Una estructura jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. A medida que se sube en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo. Cuando mayor fuer el tamaño de la organización, mayor tiende a ser el número de los niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa fundamentalmente la especialización de la dirección o sea, la distribución del volumen de autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles.

4. Distribución de la autoridad y de la responsabilidad: Esta representa la distribución de la autoridad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está por encima de los demás niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está por encima de los demás niveles tiene mayor peso en las decisiones. La autoridad es el fundamento de la autoridad. La autoridad, es conceptualizada como un poder formal, o sea, una propiedad de una persona o de una institución, significando principalmente el derecho de dar órdenes.

Fayol decía que la "autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia" conceptualizándola, al mismo tiempo, como poder formal y poder legitimado. La autoridad formal es siempre un poder, una facultad, concedidos por la organización al individuo que ella ocupe una posición determinada con relación a los otros. La responsabilidad es uno de los términos más mal comprendidos de la literatura administrativa. Muchas veces el término responsabilidad es utilizado con el significado de deber, de actividad, de atribución. La responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir determinadas tareas a otras personas.

5. Racionalismo de la organización formal: Esta es una de sus características básicas en la organización. El principio básico de esta forma de concebir una organización es que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportaran racionalmente, esto es, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos. La teoría clásica dio exagerado énfasis a la organización formal.

Mientras que para Taylor y los seguidores de la administración científica, la organización se debe basar en una división de trabajo, y la consecuente especialización de operarios, para Fayol y los seguidores de la escuela anatómica la organización debe preservar su todo, su integridad global. Taylor abogaba por la organización funcional y súper especialización, mientras que Fayol defendía la organización lineal y centralizada.

De cualquier forma, para los autores clásicos, como norma, toda organización se estructura con el fin de alcanzar sus objetivos, buscando con su estructura organizacional la minimización de los esfuerzos y la maximización del rendimiento. En otras palabras, el mayor lucro, a menor costo, dentro de un cierto estándar de calidad. La organización, por lo tanto, no es un fin, sino un medio para permitir a la empresa alcanzar adecuadamente determinados objetivos (p.234-235).

2.3 Estructura organizativa informal.

En todas las empresas existe una organización planeada por la dirección o sea la formal; sin embargo también está presente una organización espontánea o informal que aparece como consecuencia de las relaciones personales y afectivas entre los miembros de la organización, ambos tipos de organización conviven en las empresas y para comprender el correcto funcionamiento de la misma es necesario que el líder conozca ambas organizaciones.

Keinith y Newstrom, definen a la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí.

Así la organización informal (relaciones que no aparecen en un organigrama) podría incluir al grupo de taller de máquinas, la gente del cuarto piso, etc (p. 277).

Por tanto este tipo de organización surge más que todo de las relaciones de amistad, antagonismo, individuos que se identifican con unos grupos y que se alejan de otros y una gran variedad de relaciones del trabajo o fuera de él.

Chiavenato nos plantea: la organización informal es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí como

ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o antagonismo) o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. De esta manera, la organización informal está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. La organización surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de cargos (p.236).

Así por ejemplo María una empleada que se desempeña en el área comercial de una tienda, Pedro que trabaja en el área de RRHH, Victoria que trabaja área de producción y Enrique que trabaja en el área financiera. A pesar que ambos trabajan en distintas áreas se proponen reunirse el fin de semana en la casa de Walter para desarrollar un nuevo proyecto de producto y proponérselo a la gerencia. Lo hacen a pesar que nadie les encomendó la tarea, y a pesar que no perciben remuneración por ello, simplemente lo hacen porque comparten valores en común, y tanto uno como otro quieren el progreso de la empresa.

También podría darse el caso de operarios que trabajan en el departamento de fabricación de telas sintéticas y se reúnen el fin de semana para comer un asado. Durante el asado se ponen a discutir cualquier sería la técnica más adecuada, eficiente y eficaz para elaborar telas. Luego de ponerse de acuerdo, deciden comentarlo con el capataz.

Como puede concluirse, todos estos son grupos informales que contribuyen con las metas de la organización, por más que no aparezcan en los organigramas.

Características de la organización informal

Las características que presenta la organización informal varían de acuerdo al tipo de organización en el que se desarrolla cada actividad o giro de la empresa.

Según Chiavenato (1994), las características son:

a) Relación de cohesión o antagonismo: los individuos aunque estén situados en diferentes niveles y sectores de la empresa, crean relaciones personales de simpatía (de identificación) o de antagonismo (de antipatía), cuya dirección e intensidad es variable en extremo.

b) Estatus: los individuos interactúan en grupos informales, dentro de los cuales cada uno, independientemente de su posición en la organización formal, adquiere una cierta posición social o estatus, en función de su papel en cada grupo. La posición social y el prestigio de cada miembro están determinados, más por su participación e integración en la vida de grupo que por su posición y prestigio dentro de la organización formal.

c) Colaboración espontánea: la organización informal existe en toda empresa y es un prerequisite necesario para la colaboración efectiva del personal, pues en el nivel informal existe un alto índice de colaboración espontánea que puede y debe ser aplicado a favor de la empresa.

d) La posibilidad de oposición a la organización formal: cuando no es bien entendida o se maneja inadecuadamente, la organización informal puede desarrollarse en oposición a la organización formal, y en desacuerdo con los objetivos de la empresa. Generalmente, esto es una resultante de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal.

e) Patrones de relaciones y actitudes: en cualquier empresa existen grupos informales que desarrollan, espontáneamente, patrones de relaciones y actitudes que son aceptados y asimilados por sus miembros, pues traducen los intereses y aspiraciones del grupo.

f) Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales: el cambio de nivel funcional de un individuo en la organización formal puede llevarlo a ingresar a otros grupos informales, de acuerdo con las relaciones funcionales que deberá mantener con otros individuos, en otros niveles y sectores de la empresa. Los grupos informales, por lo tanto, tienden a alterarse con las modificaciones de la organización formal.

g) La organización informal trasciende la organización formal: la organización informal está constituida por interacciones y relaciones espontáneas, cuya duración y naturaleza trascienden las interacciones y relaciones formales. Mientras que la organización formal está circunscripta al área física y al horario de trabajo de la empresa, la organización informal escapa a esas limitaciones.

h) Estándares de desempeño en los grupos informales: los estándares de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo informal no siempre corresponden a los establecidos por la administración. Pueden ser mayores o menores, como también pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición, dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa. Si la administración evalúa el desempeño del personal por los estándares que establece, cada individuo es evaluado por su grupo en función de los estándares grupales. En la organización informal, el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación del grupo al cual pertenece. Su ajuste social refleja su integración a éste (p. 237-238).

2.4 Estructura organizativa real.

La estructura formal y la informal, juntas constituyen la estructura real de la organización, no se puede entender la estructura de la organización sin atender la estructura informal, es decir sin tener en cuenta la influencia de los grupos de la organización los cuales son una parte vital para el desarrollo económico de todas las entidades.

Según Chiavenato (2006) la organización real es aquella que subsiste entre la organización formal y la organización informal aunque la última tiene un alto

grado de influencia en la organización real, por lo que se presenta una incongruencia entre la descripción (el como) y la ejecución (la acción). Existe el problema de control contra funcionalidad, estructura contra generación, expectativa contra producción (p. 256).

Por tanto este tipo de organización no es más que el resultado de las dos estructuras antes descritas como lo son la formal y la informal y se presenta en la mayoría de las organizaciones; generalmente en las macro empresas en donde el personal es abundante.

2.5 Departamentalización.

La departamentalización refleja la calidad de los resultados y de manera particular los objetivos establecidos, sin objetivos no hay necesidad de una organización; la tarea de la departamentalización incluye las actividades básicas, actividades auxiliares, las actividades de supervisión y las de coordinación las cuales son base fundamental para el éxito en las entidades.

Como se puede apreciar es de suma importancia la departamentalización en toda organización ya que facilita el trabajo entre los miembros de la misma y cada uno tiene definido las tareas a realizar y el gerente podrá supervisar eficientemente el desempeño de cada trabajador.

Koontz y Weihrich en 1996, definen la departamentalización como la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, en relación a su similitud, el tamaño de la organización, la complejidad y especialización de sus operaciones (p.352).

Dicho de otra manera es la división y agrupamiento de las actividades dependiendo de la complejidad y similitud de las tareas asignadas a cada grupo o individuo de trabajo.

Para Taylor (1991), la departamentalización es el acto de coordinar y agrupar todas las actividades de la empresa para hacer posible tanto su

funcionamiento como su éxito; tomando características tales como: cada departamento trabaja en armonía con los demás, conoce la parte que le corresponde a la labor común y los programas de trabajo de todos los departamentos y sub secciones se encuentran adaptados a las circunstancias.

Esto permite que el trabajo sea más fácil de realizar en conjunto de los demás miembros de la entidad y eficiente para el éxito de la empresa como tal y de los integrantes de la misma porque la coordinación les permitirá ser más productivos y oportunos para brindar mejor calidad tanto para la competencia como a nivel operativo y el crecimiento en el mercado ya sea del producto o servicio que ofrece la empresa.

Así por ejemplo: Un hospital tendría departamentos de investigación, atención médica, contabilidad, etc. Una franquicia de fútbol profesional tendría departamentos llamados jugadores, venta de boletos y traslados y hospedajes. La principal ventaja de este agrupamiento es la eficiencia que se logra al reunir especialistas.

Al departamentalizar es conveniente seguir las siguientes secuencias:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificar
3. Agruparla según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

2.6 Tipos de departamentalización.

Los diferentes tipos de departamentos que existen son vitales en cualquier organización sin importar el giro que posee ya que facilita el cumplimiento de las actividades y los objetivos que se proponga la estructura organizacional.

Dicho de otra manera la departamentalización es primordial en una entidad debido a que las actividades operativas y humanas se efectúan más eficientemente, lo cual permite que esto influya directamente a facilitar la obtención de los beneficios económicos de los recursos existentes.

Según Koontz (1996) la departamentalización podría definirse de la manera que a continuación se describe:

1. Departamentalización de optimización

Departamentalización por tiempo: Una de las formas más antiguas de departamentalización, que por lo general se usaba a los niveles inferiores de la organización, es agrupar las actividades basadas en el tiempo. El uso de turnos en trabajos es común en muchas empresas donde por motivos económicos, tecnológicos o de otro tipo el día de trabajo normal no es suficiente. Algunos ejemplos de esta clase de departamentalización se pueden encontrar en los hospitales donde la atención al cliente son las 24 horas del día.

Ventajas:

1. Se puede prestar servicios más allá del día típico de 8 horas con frecuencia extendiéndolos hasta 24 horas por día.
2. Es posible usar procesos que no se pueden interrumpir, que requieren de un ciclo continuo.
3. El equipo de capital más caro se pueden utilizar más de 8 horas al día cuando los trabajadores de los diversos turnos usan las mismas maquinas.

Desventajas:

1. Puede faltar supervisión durante el turno de la noche.
2. Existe el factor de la fatiga; para la mayoría de la personas resulta difícil cambiar, por ejemplo de un turno de día a un turno de noche o viceversa.

2. Departamentalización por función empresarial o funcional.

Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello una mayor eficiencia del personal. Expresa lo que la empresa comúnmente hace, dado que todas las organizaciones se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás. Es la base más común para la organización en actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas. La coordinación de actividades se logra mediante reglas y procedimientos, planeación y jerarquía organizacional.

3. Departamentalización territorial o geográfica

Proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente y cuando la proporción de actividades y personal es muy grandes.

Cada departamento es responsable de una zona geográfica, esta departamentalización está basada en factores territoriales en común en empresas que operan en regiones geográficas extensas (p. 368).

4. Departamentalización por tipo de clientes.

Para Koontz y Weihrich (1990), cada una de las actividades de una empresa es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Se aplica cuando interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos. (pág. 215).

Consiste en crear unidades que se dedican únicamente a los clientes y compradores

5. Departamentalización por procesos o equipos.

Es utilizada principalmente por las empresas manufactureras en los niveles inferiores, por ejemplo en un grupo de pintura, en el área de una planta, en la sección de prensa, etc. (p. 382).

Se toman en cuenta los trabajadores y los materiales que se reúnen en un departamento para realizar una determinada operación.

Esto se da cuando se fabrica un producto o equipo de trabajo el proceso que se empleó puede ser la base para crear unidades departamentales, ya sea por ahorros en tiempo ó dinero por ventajas de eficiencia debido al dominio y conocimiento del personal acerca del proceso.

6. Departamentalización por productos.

Consiste en que es una característica de las empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos. Esto puede entenderse como un proceso evolutivo de la función empresarial. Es la respuesta al problema con el que se encuentra una empresa con gran variedad de productos.

Esta departamentalización es:

1. Propio de empresas grandes y diversificadas.

2. Cada departamento es responsable de una línea de productos.

7. Departamentalización por funciones

Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa. Si se parte del punto de vista de que cualquier empresa implica la generación de alguna utilidad dentro de una economía de intercambio y de que las funciones fundamentales de cualquier empresa consisten en: producción, ventas y financiamiento, nada más lógico que agrupar tales actividades básicas en departamentos de producción, de ventas y de finanzas (p. 392)

Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello una mayor eficiencia del personal.

Ventajas de la departamentalización funcional

- a) Cuando hay una tarea especializada o una secuencia de tareas especializadas que exigen un seguimiento más interno que permita agrupar a los especialistas bajo una jefatura única y común.
- b) Cuando hay una exigencia de producto o servicio de calidad superior, la departamentalización funcional "garantiza el máximo de utilización de las habilidades técnicas actualizadas de las personas".
- c) Permite la economía de los recursos, por la utilización máximas de las personas y maquinas y por la producción en masa.
- d) Orienta a las personas hacia una actividad específica, concentrando su competencia de manera eficaz, y simplifica el entretenimiento del personal.

e) La departamentalización funcional es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio, que requieran un desempeño continuo de tareas rutinarias.

f) Es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de productos o servicios que permanezcan inalterables por largo tiempo.

g) La departamentalización funcional refleja uno de los más altos niveles de auto orientación de una organización, de introversión administrativa.

8. Departamentalización por clientela

La organización con base en la clientela con lleva a la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo (p. 396).

Las características de los clientes -edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc. constituyen la base para ese tipo de departamentalización.

Esta departamentalización consiste en un agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio realizado por la organización. Divide las unidades organizacionales para que cada una pueda servir a un cliente diferente.

Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes, por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes, aunque también puede utilizarse con base en determinados mercados.

Ventajas de la departamentalización por clientela:

1. Es el enfoque más orientado hacia el exterior de la organización, preocupada más por el cliente que por sí misma.
2. Cuando el negocio depende de diferentes tamaños o características de productos o servicios que varían conforme al tipo de cliente. Este es más importante que los productos o servicios que deben ser adaptados para él, principalmente cuando los clientes son individuos, organizaciones o el propio gobierno.
3. Dispone a los ejecutivos y a todos los participantes de la organización a la tarea de satisfacer las necesidades y los requisitos de los clientes.
4. Permite a la organización concentrar sus conocimientos sobre las distintas necesidades y exigencias de los canales de mercadeo (p.396).

9. Departamentalización por proceso

También denominada departamentalización por fases del proceso o por procesamiento o, incluso, por equipos o tipos de maquinaria. Es frecuentemente utilizada en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la secuencia del proceso productivo u operacional o, más aún, a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado. Es el proceso de producción de los bienes o servicios lo que determina la estrategia de diferenciación y agrupamiento (p. 398).

Esta estrategia representa la influencia pura de la tecnología utilizada por la empresa en su estructura organizacional.

Al fabricar un producto el proceso que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si se reportan ventajas económicas de eficiencia, ahorro de tiempo. Etc., ya sea por la

capacidad de equipo, manejo especial del mismo o por que el proceso lo requiere.

Ventajas de la departamentalización por proceso

La ventaja de este tipo de departamentalización es la de obtener ganancias económicas ofrecidas por la propia naturaleza del equipo o de la tecnología. Esta última para a ser el foco y el punto de referencia para el agrupamiento de unidades y posiciones.

Desventajas de la departamentalización por proceso

No obstante, cuando la tecnología utilizada experimenta cambios y desarrollos revolucionarios, al punto de alterar profundamente el proceso, este tipo de departamentalización peca por la absoluta falta de flexibilidad y de adaptación. Aplicaciones Este tipo de agrupamiento está también ligado al producto/servicio obtenido a través del proceso. La estructura de proceso utilizada por las empresas está relacionada con la estructura de producto. Vale decir que el proceso es una variable dependiente de la tecnología empleada para lograr un producto/servicio determinado (p.399).

10. Departamentalización por proyectos

El agrupamiento u organización con base en proyectos implica la diferenciación y el agrupamiento de las actividades de acuerdo con los productos y resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia es utilizada en empresa de gran tamaño, que fabrican productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo para su producción.

Esta estrategia de organización adapta la estructura de la empresa a los proyectos que ella se propone realizar. La departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y cambiante, capaz de

adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que es desarrollado y ejecutado en un determinado plazo (p.399).

Como el proyecto generalmente está definido por el cliente, de acuerdo con sus necesidades y especificaciones, y como requiere de una determinada tecnología, la adaptabilidad organizacional constituye un problema de base.

El agrupamiento por proyectos representa una estrategia que permite un elevado grado de coordinación entre las partes involucradas, las cuales abandonan sus posiciones anteriores para establecer temporalmente en un determinado proyecto que pasa a absorberlas totalmente.

Ventajas de la departamentalización por proyectos

Su principal ventaja es la enorme concentración de diferentes recursos en una actividad compleja que exige puntos definidos de iniciación y terminación. Es el tipo de departamentalización orientada hacia los resultados.

Desventajas de la departamentalización por proyectos

En general, cada proyecto es único e inédito e incluye muchas habilidades y conocimientos dispersos en la empresa, con los cuales puede pasar de una fase a otra dentro del ciclo de vida. Así, cuando termina un proyecto, la empresa puede verse obligada a despedir personal o a paralizar máquinas y equipos si no tiene otro proyecto a la vista. Aplicaciones

El agrupamiento por proyectos es ampliamente utilizado por empresas que se dedican a actividades fuertemente influenciadas por el desarrollo tecnológico.

2.7 Tipos de Organigramas.

Para lograr entender los diversos tipos de organigramas que existen es necesario tener conocimiento a que se refiere el término organigrama y por qué se emplea dentro de la organización y el porqué una diversidad de los mismos como tal.

Según Stoner (1996) define que un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

1. Desempeña un papel informativo.
2. Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.
3. En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.
4. Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:
5. Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
6. Debe contener únicamente los elementos indispensables.

Los organigramas son de suma importancia y utilidad para las empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración debe conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y que características tienen cada uno de ellos, en el presente artículo se plantea una clasificación basada en las

clasificaciones de dos autores con la finalidad de que los lectores puedan comprender los diversos modelos y sus características generales.

Según Munch (1989) los organigramas los puede dividir de acuerdo al tamaño de las empresas, los cuales a continuación se describen:

1. Por su naturaleza:

Micro administrativo: corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global, o mencionar algunas de las áreas que la conforman.

Macro administrativos: involucra a más de una organización.

Meso administrativo: considera una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el termino meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado (p. 427).

2. Por su finalidad: este grupo se divide en cuatro:

Informativo: se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puesto a disposición de todo el público, es decir, como información accesible a personas especializadas. Por ello solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de línea y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

Analítico: este tipo de organigramatiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamientos organizacional, como también de ciertos tipos de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma.

Formal: se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de

su aprobación. Por ejemplo el organigrama de una sociedad anónima se considera formal cuando el mismo haya sido aprobado por el directorio de la S.A.

Informal: se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

Por su ámbito: este se divide en dos tipos:

Generales: contiene información representativa de una organización hasta cierto nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado pueden hacerlo a nivel de departamento u oficinas.

Específicos: ya muestran de forma particular la estructura de un área de la organización (p. 429).

3. por su contenido: este grupo se encuentran los:

Integrales: son representaciones graficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Cabe señalar que los organigramas generales o integrales son equivalentes (p. 430).

Se haría a manera de descripción grafica de como las empresas se pueden organizar tomando en consideración el tamaño de la misma.

4. Por su presentación: este grupo se divide en siete:

Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas.

Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización de forma general.

De puestos, plazas y unidades: indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada, también se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Mixtos: este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlo en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De bloque: son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Circulares: en este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen la figura (p.433).

Todos los organigramas varían de acuerdo al tipo o giro de la empresa, el tamaño la jerarquía que en la misma exista y del número de empleados que esta contenga.

2.8Diseño organizacional.

El diseño organizacional tiene dos significados muy diferentes. En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido se refiere al diseño en sentido metafórico como la estructura que desarrollan las organizaciones.

Munch (2011), nos plantea que el diseño organizacional es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que debe tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización, se trata por tanto de un área en la que la interdisciplinarietàes una perspectiva central. Se basa en la gestión, organización y diseño. En esencia puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio aplicado al diseño. Esta perspectiva sobre el diseño de la organización se desarrolla el espacio de la organización, (p. 186).

Dicho de otra manera se podría definir también al diseño organizacional como una metáfora que proporciona el marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales. Y proporciona la infraestructura en la que los procesos de negocios se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realizan a través de los procesos desplegados dentro de la organización. De esta manera las organizaciones tienen por objeto maximizar constantemente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes y dándoles satisfacción a su vez.

Según la mayoría de los autores el diseño organizacional es una metáfora como la arquitectura tradicional que da forma a la organización el espacio donde la vida se llevara a cabo. También representa un concepto que implica una conexión entre la estructura de la organización con otro sistema dentro de la organización con el fin de crear un sistema sinérgico único que será algo más que la suma de sus partes.

Chiavenato (1996) "se entiende por diseño organizacional a la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la

estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales” (p.444).

Por tanto se puede afirmar que el diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional permite que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización

Es necesario tener presente siempre dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Much (2011) afirma que A través del proceso de agrupar en unidades se establece el sistema de autoridad formal, y se construye la jerarquía de la organización. El organigrama supone la representación gráfica de esta jerarquía, es decir, es el resultado del proceso de agrupamiento. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de unidades; éstas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final.

Por tanto el diseño organizacional podría seguir esencialmente un procedimiento de arriba hacia abajo, de necesidades generales a tareas específicas. Se combinan las tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado y se determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir.

En la práctica, a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo, y a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, se procede de abajo hacia arriba.

Stoner (1996) nos dice que los problemas surgen debido a que las estructuras de las organizaciones están preparadas para llevar al mercado en determinadas circunstancias unos bienes y servicios determinados, para los cuales se ha creado dicha estructura. Con el paso del tiempo, los nuevos productos o mercados comienzan a competir por los recursos, subiendo hacia arriba los problemas para que se resuelvan en niveles superiores. Pero llega un momento en que hay que solucionar tantos conflictos que se desarrollan mecanismos especiales para ello, o sea, comienza a transformarse la organización si bien aún no mediante un cambio estructural. Finalmente, si los problemas persisten y hay que incorporar las nuevas demandas no quedará más remedio que transformar la estructura de la organización adecuándola a las nuevas circunstancias (p. 297).

Independientemente de que el motivo sea que constituyan una organización nueva, que estén reestructurando una organización existente o que haya cambiado radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes siguen unos pasos determinados para configurar la organización. La articulación de todos estos parámetros implica el diseño de las relaciones verticales, horizontales y la consecución del equilibrio organizacional.

Mintzberg (1988) establece la revisión de nueve parámetros fundamentales para diseñar la organización, parámetros que evidentemente se basan en los principios organizativos.

1. Especialización del trabajo
2. Formalización del comportamiento
3. Capacitación
4. Adoctrinamiento
5. Agrupación de unidades
6. Tamaño de la unidad

7. Sistemas de planeación y control

8. Dispositivos de enlace

9. Descentralización

1. La especialización del trabajo está relacionada con el número de tareas que deben realizarse en un determinado puesto y con el control que el trabajador tenga sobre ellas. Mintzberg distingue entre:

- I. Puesto especializado horizontal: tiene pocas tareas pero están muy definidas.
- II. Puesto especializado vertical: es aquél en el que el trabajador no tiene control sobre el desempeño de sus tareas.
- III. Trabajos no calificados: muy especializados tanto vertical como horizontalmente.
- IV. Trabajos calificados o profesionales: especializados horizontal pero no verticalmente.

2.- Formalización del comportamiento, que consiste en la estandarización de los puestos de trabajo empleando manuales, reglas, directrices, etc. Cuando las estructuras necesitan de la estandarización se denominan burocráticas, mientras que las que no necesitan de ella se denominan orgánicas.

3.- Capacitación o empleo de programas de instrucciones para poder establecer y estandarizar los conocimientos y habilidades que necesitan los empleados para el desempeño de sus trabajos.

4.- Adoctrinamiento de los empleados para que conozcan la misión y los objetivos de la empresa de manera que tomen decisiones acordes con ellos.

5.- Agrupación de unidades o selección de las variables que ayudarán en la constitución y ordenación de las diferentes unidades, desde las de orden inferior hasta las más altas.

6.- Tamaño de la unidad. Es la elección del ámbito de control o número de posiciones o unidades contenidas en otra de orden superior.

7.- Sistemas de planeación y control. Consiste en establecer a priori las acciones que deberán emprenderse y los sistemas de control del desempeño de éstas. De esta forma se podrán estandarizar los resultados.

8.- Dispositivos de enlace. Deben establecerse los mecanismos apropiados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las diferentes unidades de la organización. Mintzberg considera los siguientes dispositivos de enlace:

- I. Posiciones de enlace: son puestos creados expresamente para coordinar directamente dos unidades, sin tener que emplear los canales administrativos.
- II. Grupos de trabajo: consiste en reunir empleados de varias unidades, de manera temporal o permanente, para discutir asuntos de interés común para todos ellos.
- III. Administradores integradores: son personal de enlace con autoridad formal, pero no sobre las unidades que enlazan, sino sobre aspectos de interés para ellas.

Estructura matrix o matricial: es la que guía los enlaces a su conclusión natural, debido a las interdependencias existentes en la organización, independientemente de las bases empleadas para realizar el agrupamiento.

9. Descentralización o difusión de poder en la toma de decisiones: Teniendo en cuenta los parámetros básicos para el diseño organizacional y las características del entorno de la organización, el administrador o el responsable del diseño organizacional estará preparado para diseñar la organización (p.375-377).

Por lo anterior planteado por este autor es de suma importancia aplicar y tomar en cuenta todos y cada uno de los principios que las organizaciones requieren para el correcto funcionamiento de la empresa y éxito de la misma. Al tener la organización un excelente diseño organizacional permite que el trabajo sea eficiente en toda la empresa, sus trabajadores estén satisfechos y la coordinación en los departamentos será muy exitosa y la empresa será un éxito tanto para el empresario como para la sociedad en la que se desarrolla.

CAPITULO TRES: BASES DE LA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONAL

Capítulo III: Elementos de la estructura Organizacional

3.1 División del trabajo.

Considero que una empresa debe tener una organización bien estructurada, esto con el propósito de distribuir el trabajo de manera equitativa, ya que lo más recomendable es dividirse el trabajo para que no recaiga sobre una sola persona, ya que causaría deficiencia en los resultados de las tareas encomendadas. Además, permite definir claramente las tareas y los roles de cada trabajador trayendo como consecuencia un trabajo fructífero que genere muy buena producción y alcanzar las metas propuestas en su plan de trabajo.

Smith, en (1776) creó la obra fundamental del pensamiento liberal de la economía de mercado, "La riqueza de las naciones", y en su primer capítulo, refleja los fundamentos de su concepción, además de desarrollar una amplia exposición de la división de trabajo. "El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica o dirige, por doquier, parecen consecuencia de la división de trabajo. Adam Smith basa los cambios del sistema económico en el desarrollo de las fuerzas productivas desde el modo de producción feudal hacia el modo de producción capitalista, y ello fundamentado en la división del trabajo, y en concreto en la división técnica del trabajo. (pag. 253).

Considero que la división del trabajo es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia. Aunque es consustancial a toda actividad humana desde la prehistoria, se intensificó con la revolución neolítica que originó las sociedades agrarias y aceleró de modo extraordinario su contribución al cambio tecnológico y social con el desarrollo del capitalismo y la revolución industrial.

Este concepto se usa en el contexto de la Economía y las finanzas públicas, consiste en dividir un proceso productivo en cada una de las

operaciones que lo componen, de modo que cada una de ellas sea efectuada por un solo trabajador.

Cada trabajador se transforma así en un experto en una o en pocas operaciones de un proceso productivo más amplio, alcanzando su máxima eficiencia y eliminando el Tiempo que requiere el desplazamiento de una operación a otra.

Las técnicas de división del trabajo han alcanzado su máxima expresión en todas aquellas industrias donde puedan aplicarse procedimientos de producción masiva, como por ejemplo las industrias que producen y ensamblan automóviles. La división del Trabajo llevó al surgimiento de las modernas economías de Intercambio masivo, y en ella radica una fuente importante de las Economías de Escala en la producción.

Consiste en la disociación de las labores productivas, de manera que cada trabajador se dedique siempre a la misma tarea y no al conjunto de labores requeridas por la Sociedad. El primer autor en tratar este concepto fue Platón, y el primero en mostrar las bondades de su aplicación para el Desarrollo de una nación fue Adam Smith.

Gracias al gran esfuerzo realizado por Smith, en organizar sus ideas en relación a la economía de mercado, es que en la actualidad le ha servido a las grandes empresas para mantener una buena organización y solidificar su base económica y por ende, mejorar la productividad de la misma.

Dividir significa separar en el tiempo, si se puede separar en el tiempo, ello posibilita poder separar en el espacio. Es decir, la condición necesaria para poder manipular el espacio-territorio será poder disgregar en el tiempo.

En cuanto se consiga descomponer un proceso, en lo que implica de fraccionamiento temporal, se abre la posibilidad de separar estas etapas. Desde el punto de vista geográfico la idea de división tiene un alcance muy

importante, en la medida en que va a ser un mecanismo espacial manipulable, el cual será ampliamente aprovechado.

Como señala Smith: “La gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica geométricamente”. Luego, la división del trabajo no es más que: La desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la de la actividad como un todo.

El buen funcionamiento de una empresa está en la descentralización de sus actividades para mantener un buen control de todo lo que se realiza, y así poder conocer el grado de responsabilidad en las tareas encomendadas con el propósito de valorar el rendimiento de cada uno de los individuos asignados para estas funciones.

3.2 Líneas de comunicación

Desde nuestro punto de vista consideramos, que la comunicación es la base principal dentro de una organización, esto conlleva, a estar actualizado en la con los programas tecnológicos que ayudan a realizar el trabajo con mejor calidad y menor tiempo sin utilizar muchos recursos humanos. Además debe existir una comunicación fluida que permita desarrollar sus actividades en un ambiente ameno, para que se cumplan los propósitos establecidos.

Munch (2011) define que las líneas de comunicaciones son las vías a través de las cuales podemos intercambiar información. Cuando se conectan dos o más líneas se forma una red de comunicación. De igual forma, se pueden definir como las vías a través de las cuales los circuitos de datos pueden intercambiar información. Cuando se interconectan dos o más equipos de comunicación a través de las líneas de comunicación se construyen una red

de comunicación. Las redes son sensibles a su topología, es decir, a la forma de conectarse las líneas de datos. Su definición más simple específica que son medios físicos para conectar una posición con otra con el propósito de transmitir y recibir datos (p. 287)

Estas líneas, a su vez, pueden encontrarse bajo las siguientes condiciones:

1. Líneas privadas: Su propietario no es público, por eso la línea es propiedad del poseedor de la red.

Líneas públicas: Son del público, como las compañías telefónicas. Su usuario contrata los servicios de comunicación con la compañía que le suministra la línea.

Líneas Conmutadas: líneas que requieren de marcar un código para establecer comunicación con el otro extremo de la conexión.

Líneas dedicadas: Puede ser pública o privada y sólo puede ser utilizada con exclusividad por dos usuarios o dos equipos.

Líneas Digitales: en este tipo de línea, los bits son transmitidos en forma de señales digitales. Cada bit se representa por una variación de voltaje y esta se realiza mediante codificación digital.

Enlaces de Líneas de Comunicación: Los enlaces determinan el comportamiento que tendrá la línea de comunicación para realizar la transmisión de datos. Estos enlaces, están compuestos por un conjunto de módems u otro equipo de interfaces y circuitos de comunicaciones que conectan dos o más terminales que desean comunicarse.

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que transmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas. El intercambio de ideas y de información es la savia vital de cualquier organización. Todos los tipos de interacción de una empresa y su medio dependen de alguna forma de comunicación.

Una buena organización funciona con libertad de comunicación entre todos sus ejecutivos. En las empresas fabriles bien administradas, un

funcionario subordinado puede solicitar directamente la asesoría o la ayuda de un ejecutivo importante de otra división, así como también pueden solicitar ayuda los subordinados. Todos estos contactos no suponen ninguna violación del control de línea mejorando el rendimiento y la velocidad con que se realiza el trabajo.

Los objetivos de la comunicación son:

1. Auxiliar en la resolución de problemas
2. Influencia sobre la opinión
3. Promover la acción

3.3 Líneas de Autoridad y Staff

Una de las razones principales para organizar una empresa, es establecer líneas de autoridad, lo que crea orden dentro del grupo, ya que sin autoridad se tienen situaciones caóticas, en lo que todo el mundo, le dice a todo el mundo que hacer. Es decir, siempre debe existir una persona que dirija el trabajo cumpliendo con las normativas de la empresa debe poseer una serie de cualidades que demuestren su liderazgo para ganarse el respeto de los demás.

Por lo tanto la autoridad es el derecho de mandar e invertir recursos y las líneas de autoridad sirven para unir los distintos componentes de la organización, porque una delegación de autoridad que no esté clara, es la fuente principal de confusión y conflicto dentro de una organización, es así que la responsabilidad, es la razón del logro de los objetivos, en el uso de los recursos y las adhesión a políticas de la organización ya que una vez aceptada la responsabilidad resulta una obligación en realizar el trabajo asignado que tradicionalmente la autoridad, se ha visto como una función de posición, que fluye desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo, a través de la organización formal (Litterer, 1991, p. 184).

De acuerdo a lo que expresa Litterer, es importante mantener jefes en cada una de las áreas para que el trabajo se realice organizadamente bajo normas y procedimientos que estos elaboren para que el funcionamiento de sus labores tenga el éxito deseado.

En este contexto las razones principales para organizar, es establecer líneas de autoridad lo que crea orden dentro del grupo, por lo tanto la autoridad es el derecho de mandar e invertir recursos y las líneas de autoridad, sirven para unir los distintos componentes de la organización o empresa y donde podemos encontrar que la delegación de autoridad no esté clara, esto se convertirá en la fuente principal de la confusión y del conflicto de los empleados, en todo los niveles de la organización o empresa, para que objetivamente la responsabilidad que es la razón del logro de los objetivos sea aceptada con la responsabilidad de cada uno de los empleados.

Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

Además, la autoridad es una forma de poder que con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos. Las personas encargadas de dirigir una empresa deben de tener un buen Currículo que los respalde y que demuestren las capacidades adquiridas para poder tener autoridad sobre sus subordinados.

En muchas organizaciones, los gerentes aplican la autoridad dividiendola en autoridad lineal, autoridad Staff y autoridad funcional. Estos tipos de autoridad difieren de acuerdo con el tipo de poder en el que se fundamentan.

1. Autoridad lineal: la autoridad de los gerentes con la responsabilidad directa, a lo largo de toda la cadena de mando de la organización, de alcanzar

las metas de la organización. Por ejemplo, los gerentes de una empresa fabril (productora de aceites comestibles y a la vez distribuye sus productos). Esta podría limitar las funciones de línea a la producción y las ventas, mientras que los gerentes de una tienda de departamentos, donde las adquisiciones son un elemento principal, consideran que el departamento de compras y el departamento de ventas son actividades de línea.

2. Autoridad Staff: La autoridad de los grupos de personas que ofrecen asesoría y servicios a los gerentes de línea. Por ejemplo, los socios de muchos bufetes de abogados están incluyendo personal Staff para que se encargue de aspectos comerciales de la empresa. La presencia de estas personas permite que los abogados tengan más tiempo para ejercer el derecho, su función de línea.

3. Autoridad Funcional: la autoridad de los miembros de los departamentos Staff para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con las responsabilidades específicas del Staff. Ejemplo, miembros del Staff que ofrecen asesoría y servicio a los miembros de la línea el mismo caso de muchas empresas que no contratan un especialista en leyes y solo lo tienen como Staff, implicando que el equipo carece de autoridad formal independiente. El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del Staff se llama funcional” (Litterer, p.385-386).

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de obligaciones y metas concretas.

Los términos autoridad y responsabilidad van estrechamente relacionado en este tipo de actividades, ya que estos no obligan a proponernos metas y al mismo tiempo cumplirlas e ir evaluando el avance de las mismas.

La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente descontrolados. Sin lugar a dudas la responsabilidad es

delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad final. La responsabilidad final siempre será del mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delego.

Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante los mandos que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso. Somos responsables de la delegación ante nuestros superiores (Litterer, p.355).

3.4 Coordinación departamental

La comunicación es la clave de una buena coordinación. La coordinación depende directamente de la adquisición, trasmisión y procesamiento de información. Cuanto más grande sea la incertidumbre de las tareas por coordinar, mayor será la capacidad de información. Por tal motivo es útil pensar en la coordinación como una tarea consistente esencialmente en procesar información.

Stoner en (1989) define la coordinación como: “el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. Sin la coordinación, los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones en el seno de la organización. Empezarían a buscar sus intereses especiales, a menudo a costo de las metas más generales de la organización (p.301).

En relación a lo que expresa Stoner en toda organización empresarial debe existir una buena coordinación y comunicación de acuerdo a los intereses que se nos plantean en las metas propuestas permitiendo esto no perder el punto de vista las funciones que se nos orientan.

En síntesis, podemos afirmar que la coordinación departamental es el elemento principal dentro de una organización, lo que permite realizar un

trabajo ordenado y con calidad, lo que nos llevará a plantearnos retos de acuerdo a las debilidades que podamos identificar en el transcurso del tiempo.

3.5 Tramos de control

Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee permitiendo desarrollar las actividades con más fluidez, y mejor control por parte de cada uno de los trabajadores.

A medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos afirma Gómez-Mejía (2000). No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, esto porque los supervisores no poseen tiempo para brindar el liderazgo y la ayuda que se requieren, (pag. 154).

Los tramos de control reducidos, permiten que un gerente pueda mantener un control estricto. Pero además posee ciertas desventajas, entre las que se pueden considerar:

1. Posee un costo elevado, ya que aumenta los niveles de gerencia.
2. Aumentar los niveles de gerencia hace que se disminuya la toma de decisiones y que la alta gerencia por lo general se aíse.
3. Origina que la comunicación vertical se vuelva más compleja dentro de la organización.
4. Fomentan una gran supervisión y desalientan la autonomía y libertad del trabajador. Gómez-Mejía (2000).

Como se puede observar las organizaciones buscan por todos los medios reducir gastos y costos, apurar el proceso de toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más estrechamente con sus clientes y emplear la facultación.

Todo lo anteriormente mencionado se consigue con tramos de control amplios; pero para que los gerentes se encuentren seguros que el desempeño de los empleados no se vea afectado, se puede dar cuenta que las organizaciones invierten en capacitar a los trabajadores.

3.6 Centralización y Descentralización

La Centralización se da en una organización cuando los gerentes de las empresas son quienes se encargan de tomar las decisiones en la empresa sin tomar en cuenta la opinión de los demás trabajadores.

En algunas organizaciones, los directores toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior solamente siguen las instrucciones de la dirección.

En el otro extremo, hay organizaciones en las que la toma de decisiones lleva hasta los gerentes que están cerca de la acción. Las primeras organizaciones están muy centralizadas; las últimas, están descentralizadas.

Según Drucker (1945), El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal, o sea, los derechos inherentes a una posición. Por lo regular, se dice que si la dirección toma las principales decisiones de la organización está centralizada. En cambio, cuanto más colabora ese personal o asume incluso la libertad de tomar decisiones, más descentralización hay, (p. 153).

Una organización caracterizada por la centralización es un animal estructural esencialmente distinto que el descentralizado.

En congruencia con los esfuerzos administrativos recientes por hacer que las organizaciones sean más flexibles y sensibles, hay una tendencia acentuada a descentralizar la toma de decisiones. En las compañías grandes, los gerentes de nivel inferior están más cerca de la acción y poseen conocimientos más detallados sobre los problemas de los directivos.

Por ejemplo, las grandes tiendas han concedido a los gerentes de sucursales mucha libertad para escoger que mercancía tener en existencia, lo que les permite a las tiendas competir mejor contra los vendedores locales.

Descentralización.

La descentralización guarda estrecha relación con la delegación, consiste en otorgar autoridad a niveles más bajos. Los conceptos de descentralización y centralización designan el grado en que la autoridad ha sido transmitida a niveles más inferiores.

Sobre este aspecto lo que expresa Peter Drucker (1945) “descentralización, como normalmente se entiende el termino, significa división del trabajo y no es nada nuevo”, pero descentralización es mucho más que eso. La empresa corporativa ha desarrollado el concepto de descentralización en una filosofía de la administración industrial. No es una mera técnica de la administración sino un bosquejo de un orden social, (p. 155).

Ventajas de la descentralización:

La relación del concepto de delegación y el de descentralización existe gran similitud en algunos aspectos entre ellos las ventajas y desventajas como por ejemplo las ventajas son:

1. Los jefes que descentralizan se ven más aliviados de determinados trabajos y con posibilidades de abarcar otros de mayor envergadura.
2. Se incrementa la velocidad en la solución de los problemas, así como el aporte de iniciativas por los ejecutores.
3. Mejora y amplía la toma de decisiones al llevarla hacia los niveles inferiores.
4. La capacitación y el desarrollo de los niveles inferiores se incrementa.
5. Aumenta la motivación de los subordinados en el trabajo y amplía la posibilidad de mejorar el control.

En una organización descentralizada, se emprenden más rápidamente las medidas para resolver los problemas, mas personas participan en la decisiones y los empleados se sienten menos enajenados de quienes toman decisiones que repercuten en su vida laboral.

3.7 Cadena de mando

Hace 30 años, el concepto de cadena de mandos era un pilar en el diseño de organizaciones. Como veremos, hoy tiene una importancia mucho menor, pero los administradores contemporáneos deben aun considerar sus

implicaciones cuando deciden cual es la mejor manera de estructurar sus empresas.

Según Stoner (2006) línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien. Responde pregunta de los empleados como a quien acudir si se presenta un problema o ante quien son responsables.

No es posible analizar la cadena de mandos sin considerar dos conceptos complementarios: autoridad y unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que estas se acaten. Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales se colocan en una cadena de mando y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades, (pag.170, 171).

El principio de la unidad de mando sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que una persona debe tener un solo superior ante el cual es responsable directa. Si se rompe la unidad de mando, un empleado podría tener que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.

Los tiempos cambian y lo mismo ocurre con las premisas del diseño organizacional. Los conceptos de cadena de mandos, autoridad y unidad de mando tienen hoy mucha menor importancia por los adelantos en la tecnología de la información y la tendencia de facultar a los empleados.

Por ejemplo, en nuestros días un empleado de nivel inferior accede en segundos a información que hace 30 años solo estaba al alcance de los directivos.

De la misma manera, las redes de computadoras permiten cada vez más a los empleados de cualquier parte de la organización comunicarse con quien quieran a través de los canales formales. Más aun, los conceptos de autoridad y mantenimiento de la cadena de mandos son menos relevantes a medida que

los empleados operativos tienen más facultades para tomar decisiones que antes eran exclusivas de la administración.

Súmese a lo anterior la popularidad de los equipos auto dirigidos y multifuncionales y la creación de nuevos diseños estructurales que comprenden varios jefes, y resulta que el concepto de unidad de mando pierde relevancia. Desde luego, hay todavía muchas organizaciones que son más productivas si imponen la cadena de mandos, pero son cada día menos.

3.8 Formalización

La formalización puede verse como el grado en que las tareas de la empresa están totalmente distribuidas de tal manera que se cumplen con los objetivos establecidos por la organización. Esta debe corresponder a los intereses de la empresa, situaciones muy cuadráticas que vengán a entorpecer el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, no se debe esquematizar tanto, debe buscar como practicar la flexibilidad en algunos casos para el avance de las actividades de la misma.

Según David Magallón la formalización es el grado en que las tareas en la organización están estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre que hace, cuándo lo hace y como lo hace. Se espera que los empleados manejen los mismos insumos de la misma manera y entreguen un producto constante y uniforme, (p. 315).

Las descripciones de los puestos son explicititas, hay muchas reglas internas y se definen con claridad, los procedimientos que abarcan los procesos de trabajo en las organizaciones más formalizadas.

Cuando la formalización es escasa, el comportamiento en los puestos no están tan programados y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discreción en el trabajo.

Como esta discreción se relaciona inversamente con el grado en que la organización programa de antemano el comportamiento en el puesto, cuanto mayor sea la estandarización, menos tiene que aportar el empleado a su trabajo. La estandarización no solo suprime la posibilidad de que los empleados se conduzcan de otra manera, sino que incluso elimina la necesidad de que consideren alternativas de conducta.

El grado de formalización varía mucho entre y dentro de las organizaciones por ejemplo, se sabe bien que ciertos trabajos están pocos formalizados. Los vendedores de textos (los representantes de los editoriales que visitan a los profesores para informales de las nuevas publicaciones de sus compañías) tienen mucha libertad en su trabajo.

No tienen un discurso de ventas estándar y las reglas y normas que rigen su conducta pueden ser poco más que el requisito de entregar un informe semanal de ventas y algunas sugerencias sobre que destacar en los diversos títulos.

CAPÍTULO CUATRO: FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL
PROCESO ORGANIZACIONAL DEL TRABAJO.

Capítulo IV: Funcionamiento de la organización y el proceso organizacional en el trabajo.

4.1 Políticas y estrategias de la organización.

Antes de contratar al primer empleado, una empresa debe formalizar sus políticas y procedimientos, esto aplica para cualquier empresa. Las políticas y procedimientos de una empresa son su base, mientras las políticas y procedimientos estén bien escritas y sean lo más inclusivas posibles, mejor funcionará el negocio. Estas deben estar orientadas con la finalidad de alcanzar resultados positivos establecidos para tal fin.

Fernández (2001), Las políticas de la compañía abarcan más que solo el estado de las políticas federales obligatorias que son requeridas por la ley, las políticas de la compañía incorporan la posición de la compañía para problemas específicos, relacionados tanto con los temas externos e internos de la compañía.

Las políticas establecen la postura relacionada con el tiempo libre, los días de vacaciones y los feriados. También indican el punto de vista de la compañía para el trato a los clientes, a través de las políticas de servicio al cliente, de reembolsos, de productos dañados, etc. (p. 234).

Las políticas de la compañía establecen la forma en cómo la información es protegida y como se deben desarrollar los actos administrativos-no el procedimiento real, pero las acciones generales que la compañía decide escoger y porque lo hace.

Características de los procedimientos.

Como un complemento de las políticas, que indican por qué se hacen las cosas, los procedimientos de las compañías indican cómo se realiza una acción. Esto es especialmente importante para las grandes empresas.

Un estándar de desempeño y de cómo se realizan las tareas contribuye al desarrollo de la consistencia que no solo genera ganancias, ya que disminuye la curva de aprendizaje y hace las tareas más fáciles, sino que también contribuye a la satisfacción de los empleados, en ese desempeño los estándares son claros y definidos y los procedimientos de las tareas son consistentes.

Beneficios de las políticas según Mondy, (1997).

1. El primer beneficio de tener políticas y procedimientos establecidos es una mayor consistencia. Este tipo de consistencia, que se muestra interna y externamente, ayuda a la compañía a operar con mayor eficiencia y consistencia. Por lo tanto, la consistencia contribuye a que los clientes tengan una percepción de la calidad e integridad de la compañía.
2. También las pequeñas empresas se benefician de la consistencia que provee las políticas y procedimientos. Por ejemplo, tener libros contables consistentes es algo que un potencial inversionista siempre va a buscar. De hecho, no es raro que un potencial inversionista u oficial de préstamos te solicite una copia de las políticas y procedimientos, que también se llama el manual de la compañía o el manual del empleado.

Habiendo dicho lo anterior, el manual del empleado (las políticas y procedimientos formales) no debe ser visto como una herramienta penal o una obligación legal, dado que el manual no sirve para estos propósitos, las compañías con los mejores manuales de empleados usan el manual como una oportunidad para establecer una base que les ayude a garantizar que todos los

empleados se encuentran en la misma sintonía, ya sea con los procedimientos actuales o porque dichos procesos se manejan de esa forma. (pag. 281).

4.2 Descentralización de la autoridad.

Se debe reconocer la importancia del equilibrio entre centralización y descentralización de autoridad. Si se practica a cabalidad estos términos podemos notar la diferencia del trabajo, ya que si centralizamos las actividades esto llevaría más tiempo de lo requerido. Por tal razón, las actividades de la empresa se deben descentralizar para obtener mejores resultados en menor tiempo y sin terminar con agotamiento físico de los trabajadores.

Centralización de autoridad: es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

Richard H. Hall (1980), define la centralización de autoridad como “el nivel y la variedad de participación de las decisiones estratégicas por parte de los grupos en relación con el número de grupos existentes en la organización”, “Es la distribución eficiente de la autoridad proporcionada a cada célula organizativa en la empresa, en función del tipo de actividad que se realiza en dichas células” (p. 231).

Para Richard H. Hall (1980), definen descentralización como “el marco de la autoridad decisoria dentro de una organización. Cuando la mayoría de las decisiones se toman jerárquicamente, la unidad organizacional se considera centralizada (p. 315).

La centralización del desempeño corresponde a la concentración geográfica; es característica de una compañía que opera en un solo lugar.

Descentralización de autoridad: la descentralización al igual que la centralización son conceptos muy discutidos por los autores de la teoría

neoclásica y sus conceptos son muy similares porque ambos van dirigidos a la distribución de la autoridad, pero con la diferencia de que la descentralización distribuye la autoridad por departamentos o secciones, es decir, basándose en la organización funcional.

Según Richard H. Hall (1980), las ventajas de la descentralización son:

1. Los superiores están más cerca del punto, departamento o sección donde se deben tomar las decisiones, es decir que esto disminuye los atrasos, se economiza tiempo y dinero.
2. Aumenta la eficiencia por el buen aprovechamiento del tiempo, la aptitud y la responsabilidad de los funcionarios es más eficiente.
3. permite mejorar las decisiones, aliviando el exceso de trabajo para los jefes principales.
4. se reduce considerablemente los gastos y el trámite de documentos de una oficina a otra.
5. los gastos de coordinación se reducen gracias a la autonomía en las decisiones, teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa.
6. permite formar ejecutivos locales y regionales más conscientes de sus trabajos y de sus resultados (p. 320).

Desventajas de la descentralización

1. Falta de uniformidad en las decisiones; esto quiere decir, que las decisiones tomadas pueden tomar otro rumbo o pueden ser mal interpretadas.
2. Insuficiencia en el aprovechamiento de los especialistas, ya que estos pasarían a segundo plano porque los especialistas casi siempre están ubicados en las oficinas principales.
3. Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades, esto quiere decir que aunque las decisiones sean tomadas por el staff, la casa matriz debe conocer los resultados deseados por la organización.

4.3 Diseños de cargos

El diseño de cargo se remonta al surgimiento del hombre, es la distribución del contenido de trabajo, las relaciones y los métodos para satisfacer requisitos económicos, tecnológicos, sociales, organizacionales, y personales del ocupante del cargo.

Actualmente, el concepto de puesto o cargo también se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno. Esto quiere decir que, no son estables, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Chiavenato (1992) define un cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización, actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama” (p.216).

El término cargo según Chiavenato, permite hacer la diferencia unos de otros, ya que depende de las funciones que van a desempeñar, de los deberes y responsabilidades que se les asignen para el éxito de lo que se han propuesto en su organización empresarial.

Chiavenato (1999), utilizando el termino cargo como equivalente de puesto lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.

De todas estas definiciones, si bien Chiavenato sintetiza en uno el concepto de cargo citado otros autores, “un puesto de trabajo es la esencia misma del

grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”, (p. 345).

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos de hoy en día debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Chiavenato, p. 347).

Cabe señalar que el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización. Como cita Chiavenato, (1999): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”, (p.349).

A continuación, ampliaremos este tema según nuestros puntos de vistas.

Por tal razón nosotros describimos que el diseño de puestos es como un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Además consideramos que el puesto de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo.

Así mismo, Chiavenato (1998) en su libro *Gestión del Talento* agrega: “el

diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización". (pag.245).

Analizando el conjunto de concepciones aquí citadas, sacamos como conclusión que, el Diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

4.4 Análisis del flujo de trabajo.

El análisis, descripción y valoración de cargos u ocupaciones es una función de organización. La función de organización con sus respectivas ramas: organización del trabajo, organización de la producción o los servicios y la organización de la dirección, de manera integrada contribuyen en el diseño, análisis, descripción y valoración de cargos u ocupaciones.

Gómez-Mejía (2000), El flujo de trabajo es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas.

Si bien el concepto de flujo de trabajo no es específico a la tecnología de la información, una parte esencial del software para trabajo colaborativo es justamente el flujo de trabajo, (pág. 257).

Una aplicación de flujos de trabajo automatiza la secuencia de acciones, actividades o tareas utilizadas para la ejecución del proceso, incluyendo el

seguimiento del estado de cada una de sus etapas y la aportación de las herramientas necesarias para gestionarlo.

Gómez-Mejía (2000), Se pueden distinguir tres tipos de actividad:

1. Actividades colaborativas: Un conjunto de usuarios trabajan sobre un mismo repositorio de datos para obtener un resultado común. Tiene entidad el trabajo de cada uno de ellos en sí mismo.

2. Actividades cooperativas: Un conjunto de usuarios trabajan sobre su propio conjunto particular, estableciendo los mecanismos de cooperación entre ellos. No tiene entidad el trabajo de ninguno de ellos si no es visto desde el punto de vista global del resultado final.

3. Actividades de coordinación: El propósito de los sistemas de flujo de trabajo, es acercar personas, procesos y máquinas, con el objeto de reducir tiempo y acelerar la realización de un trabajo. Estos sistemas permiten trabajar en equipo desde diferentes lugares físicos. Los sistemas de flujo de trabajo facilitan la automatización de los flujos de trabajo entre procesos y permiten integrar los procesos de la empresa, rediseñados de acuerdo con ayuda de nuevas estrategias, (pag.259).

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, la aprobación manual de facturas de mesa en mesa es algo que las empresas de cierto tamaño han sustituido por flujos de trabajo automatizados de aprobación de facturas, que son aplicaciones que facilitan que a los diferentes usuarios aprobadores de facturas de una organización, les llegue la imagen digitalizada de una factura de manera que puedan aprobarla directamente en la aplicación, direccionarla a otros usuarios o rechazar su aprobación. La gestión automatizada de los procesos de gestión y aprobación de facturas busca la maximización de la eficiencia del procedimiento y la reducción de los costes asociados al proceso.

Análisis de flujo de trabajo, cargos y métodos:

A medida que avanzan los diferentes tipos de teorías de organización en base a las empresas, crece de manera directa los formatos de complejidad. Las direcciones tanto ascendentes como descendente, se conforman de manera tal que confeccionan finalmente hacia dónde va dirigida dicha empresa tanto en organización como funcionalidad.

El conocimiento y la formalidad empleada por las distintas empresa en el área de reclutamiento, forja una estandarización de los diferentes cargos tanto de manera interna como externa, como también el análisis constante de cómo fluye el trabajo en relación al tiempo que se estipula en la visión de cada área conformando un sistema global dentro de la entidad.

La generalidad de los cargos, crea una situación centrada en la jefatura de cada eslabón del organigrama, por tanto la desvoltura que sostenga cada participante de dichas directrices concentrará un método único que puede ir cambiando con el tiempo, debido a las necesidades de la empresa o los clientes.

Múch (2006). El análisis del flujo de trabajo, es una característica de las entidades condicionadas por los procesos actuales, en medida de cómo se crean, añaden o disminuyen los trabajos.

Una de las maneras más adecuadas es crear un seguimiento que sea documentado por los cambios que infieren en cada zona de trabajo (análisis de los puestos de trabajo). En forma de englobar todas las funciones anteriores, se crea en sí el enfoque directivo, en donde existen especialistas en RRHH, que concurren de manera positiva en los directivos, para que estos últimos tomen las decisiones finales para lograr un fin participativo e integral de la empresa, (pág. 310).

Los logros de objetivos o bien una prestación de servicios, fomenta un análisis primordial y constante de los flujos de trabajo, realizando una estrategia empresarial con un plazo determinado realizando:

4.5 Delegación de autoridad

La delegación de autoridad es imprescindible en todas las organizaciones ya que por medio de este elemento

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich (1996) la delegación de autoridad se trata de lo siguiente:

Conocemos que las organizaciones tienen múltiples funciones y actividades, las cuales son necesarias para que esta pueda garantizar la misión para la que fue creada, como es razonable una persona no es capaz de asimilar ni poseer toda la autoridad para acometer el elevado cumulo de actividades, por lo que es imprescindible la asignación de autoridad formal a otras personas para que las mismas desarrollen, realicen y cumplan actividades específicas, esto último es lo que conocemos como delegación.

Expresada de otra forma la delegación es la transferencia u otorgamiento de poder legitimo a una persona o varias de ellas.

La delegación es uno de los aspectos principales del trabajo de un jefe, ya que si el mismo no sabe delegar, o no delega adecuadamente, seguramente que sus resultados no serán los esperados e incluso pesara sobre él una carga excesiva de funciones y actividades, (p. 431).

La delegación de autoridad puede tener una profundidad distinta, por lo que esta debe otorgarse a través de las variantes siguientes:

1. autoridad plena para realizar la labor como entienda el que recibe la autoridad la cual podemos llamar general.
2. Autoridad para decidir y desarrollar actividades en situaciones específicas, la que se le llama, específica

Cuando la autoridad se otorga en una pequeña proporción, se le denomina limitada.

Algunos autores plantean que se delega autoridad y responsabilidad, otros que la responsabilidad es indelegable, expresándose en cada caso sus argumentos para apoyar su criterio.

En el caso nuestro consideraremos lo siguiente, no apoyamos los casos extremos ya que si bien es cierto que un jefe delega mantiene la responsabilidad en el cumplimiento encomendado ante sus superiores, también es cierto que al que se le otorga la autoridad tiene la responsabilidad del cumplimiento de acuerdo al rango y profundidad otorgado, lo que si es fundamental que es esto último no exime al jefe que efectuó la delegación de su responsabilidad ante la tarea.

Un elemento esencial en la delegación, es la voluntad del que se delega la autoridad de brindar a sus subordinados la posibilidad de desarrollar y aplicar sus criterios e ideas, así como la voluntad en la aceptación por parte del que recibe la delegación.

Proceso de delegación de la autoridad

El proceso de delegación de autoridad debe realizarse de forma adecuada, que permita una distribución equitativa, que no sea estresante para las personas a las que se les delegue y que posibilite un control correcto por parte del jefe, así como la asimilación de otras tareas.

Ventajas de la delegación de autoridad

1. La delegación de autoridad posee un grupo de ventajas de gran importancia en el desempeño y obtención de buenos resultados en cualquier organización.
2. Un jefe tendrá posibilidades de abarcar un grupo mayor de tareas y de profundizar el trabajo de otras a la medida que realice una delegación más amplia entre sus subordinados.
3. Las actividades podrán realizarse con mayor rapidez.
4. Posibilita un resultado más eficaz y con mayor calidad al estar las decisiones más cerca de quien realizará el trabajo.
5. Permite al jefe garantizar un control con mayor amplitud.

Desventajas de la delegación de autoridad.

1. Son frecuentes en un tipo de dirección autoritaria
2. La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que está perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados.
3. La delegación de tarea sin justificación.

Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:

1. Definir claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.

2. Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.
3. Supervisión de la tarea asignada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

Stoner (1998) expresa lo que no es delegación:

1. No es abdicación, no es solo cuestión de darle a la gente trabajos para realizar y decirles que los hagan.
2. No es abandono de las responsabilidades del administrador.
3. No significa que el administrador pierde el control.
4. No significa que el administrador evita tomar decisiones, el administrador que delega aun toma las decisiones (p. 243).

Lo importante es que puede concentrarse en aquellas decisiones y asuntos de mayor importancia. Unido a lo expuesto, es necesario garantizar una retroalimentación adecuada que permita el control del proceso y las correcciones necesarias.

4.6 Caso

El mes de diciembre conmemora un momento especial para el Hotel boutique de 5 estrellas del proyecto Guacalito de la Isla. La construcción de los Beach Villas (villas playeras) del hotel está en curso y la primera Villa modelo está lista para brindarle al mundo un vistazo de lo que está destinado a convertirse en una experiencia incomparable de hospitalidad al estilo nicaragüense.

El 4 de diciembre de 2011, se celebró un convivio de playa en Guacalito para nuestros propietarios, amigos, familia e invitados especiales. Asistentes al evento recibieron un tour especial de la villa modelo de Mukul, auspiciada personalmente por los ejecutivos de Guacalito.

Hotel Mukul consiste de cuatro secciones distintas: Casona Mukul, la estancia principal, es el corazón del hotel desde donde se ofrecerán comida, bebida, y actividades recreativas. El Kabu Spa ofrecerá de todo para consentir y tratamientos de curación de calidad mundial frente al mar. Las amplias Beach Villas proporcionan alojamiento a orillas de la playa, mientras que los Bohíos montañosos brindarán vistas marítimas espectaculares desde lo alto. Mukul aspira a crear una experiencia privada estilo familiar que incorpore lo mejor en rasgos autóctonos y hospitalidad nicaragüense mientras optimiza el disfrute del clima, las vistas al mar y el espléndido entorno natural.

Beach Villas fueron concebidas para incorporar estilos arquitectónicos típicos de la estética de diseño centroamericana, con paredes de adobe y techos tejados que evocan la apariencia de casitas playeras características. Las experiencias sublimes empiezan justo al entrar al aposento a través de un pórtico o portal en vez de ingresar directamente a la habitación por una puerta. Los huéspedes podrán relajarse en su propio patio exuberante que rodea por completo a cada Beach Villa y ofrece la privacidad de “tener su propio terrenito” igual a retiros playeros tradicionales en Nicaragua. Cada villa además cuenta con su propia piscina personal ubicada a tan solo pasos de la arena y el mar.

El mejor gusto nicaragüense impregna el diseño. Los interiores aprovechan al máximo materiales y artesanía nativos, con superficies onduladas que despiertan la sensación auténtica de haber sido labradas por los mejores artesanos lugareños. Maravillosas maderas autóctonas y caña agregan facetas refinadas y detalles vistosos a elementos interiores tales como bordes, gabinetes, y acabados. Los materiales se confeccionan en sitio o en comunidades artesanales de los cercanos pueblos coloniales de Granada y Masaya. En contraste, el techado de hojas de palmera del acogedor ranchito comedor agrega un elemento de construcción típico del trópico en cualquier rincón del planeta.

La elegante área de alcoba localizada en el corazón de cada Villa se despliega bajo un techo abovedado con una cúspide de más de 6 metros de altura repleto de detalles encantadores, con vigas de madera y cielo raso de

caña pulida. Extensos baños cuentan con cuartos separados de bañera y ducha con vistas de casi 360 grados resguardadas con muros de privacidad y efectos de paisajismo, al igual que una ducha externa para pleno deleite al aire libre. Los huéspedes también gozarán de amplias oportunidades para cenar al fresco en su ranchito-comedor privado que colinda directamente con la piscina y el extenso jardín.

La estadía en las Beach Villas del Hotel Mukul promete ser una experiencia familiar sensacional de relajación y abandono con sabor local en lo que en poco tiempo será el destino predilecto de alojamiento boutique de playa de la región.

Lujo y tradición nicaragüense

Mukul cuenta con 37 alojamientos de alta gama, con vistas al mar y piscinas privadas, diseñados en un estilo que armoniza la elegancia moderna con las características tradicionales de la arquitectura nicaragüense.

Construidas para rendir homenaje al exuberante trópico del resort, las 12 Beach Villas, de una y dos suites, con tamaños desde 881 pies cuadrados, están ubicadas frente a Playa Manzanillo. Con paredes de estuco blanco, techos de tejas rojas, palapas, hermosos jardines, terrazas circundantes y duchas al aire libre, las villas ofrecen la oportunidad de tener unas vacaciones en un cálido ambiente de hogar.

A 300 pies de altura sobre Playa Manzanillo, se encuentran los 23 Bohíos, que con 621 pies cuadrados de confort, son similares a casas de árboles en la selva, ofreciendo una vista fantástica al océano y al lejano horizonte.

Completa la oferta de Mukul la Casona Don Carlos, la casa de playa privada de la familia Pellas. Con un área de 20 mil pies cuadrados frente al mar, este complejo de seis suites, con una palapa de 80 pies de altura, una envolvente terraza de madera rodeada de jardines y una hermosa piscina, puede ser reservada cuando la familia Pellas no está en la residencia.

En el Spa Mukul, los huéspedes pueden disfrutar de una inigualable experiencia en cada una de las seis casitas de spa privadas, con temáticas individuales, en un ambiente donde se cuida cada detalle, desde las flores, los perfumes, la iluminación, la música y las texturas, todo seleccionado para crear una atmósfera sublime.

El campo de golf de 18 hoyos de Guacalito de la Isla, diseñado por el arquitecto escocés David McLayKidd, brinda un singular y bello ambiente para disfrutar este deporte, con paisajes impresionantes y frondosos árboles en los que retozan monos aulladores.

A este panorama de ensueño se le agregan cuatro millas de playa de arena blanca, 12 kilómetros de senderos naturales y el Mukul Beach Club, que en el corazón del resort, es un precioso lugar de encuentro para departir y degustar ya sea en la original palapa Beach Terrace, en la Parrilla o en el restaurante Mukul.

Este hotel de lujo de cinco estrellas es una estructura organizativa descentralizada ya que cada área contiene su gerente con sus respectivos colaboradores, objetivos y funciones que hacen que el trabajo sea más eficiente con el fin de brindar un servicio de calidad a los clientes.

Dicha estructura está compuesta por personal capacitado lo cual permite brindar confort al huésped y cumplir con las metas propuestas. Esta descentralización permite que cada gerente realice con sus colaboradores un trabajo de mayor eficiencia ya que el control de los puestos de mando son más fácil de controlar y darles el seguimiento adecuado a la funciones de cada trabajador, con la visión del cumplir con lo propuesto de cada área.

Cuenta con una organización que posee un excelente recurso humano comprometido a mantener los ideales del fundador de esta grandiosa idea turística y mantener el medio ambiente en un excelente estado, ya que es la fuente principal de este proyecto.

CONCLUSIONES

Las empresas modernas disponen de grandes cambios y transformaciones en este siglo lo que indica gran responsabilidad de abrirse a nuevas opciones con nuevas tecnologías para el logro de mayor eficiencia y productividad para hacer frente a la competencia y a la vez mejorar a nivel operativo para la satisfacción de los clientes.

El punto de partida básico, es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y del trabajo, por lo que debemos buscar en ellos la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos.

La gestión requiere en esta época actual de crisis de la necesidad de convivencia, labor de grupo y de una estructura organizacional la cual forma a las organizaciones, distribuyen las responsabilidades de todos los miembros que forman parte de la misma. Mediante la estructura se delegan status, tareas obligaciones, deberes etc. que deberán cumplir todos los miembros de una organización, también permite a las organizaciones una adecuada integración y coordinación para lograr alcanzar sus objetivos trazados y así mismo lograr la pauta para lograr su importancia.

Por tanto la estructura de las organizaciones son elementos importantes en todo tipo de organizaciones para el correcto funcionamiento y éxito empresarial tanto para el inversionista como para el cliente. Es muy vital saber cómo se estructuran las organizaciones y el porqué de esa forma porque cada una forma de organizar tiene sus beneficios y desventajas y cada empresa se organiza tomando en consideración que es lo más oportuno para la misma.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría General de la Administración, cuarta edición, Mcgraw Hill 1995.
2. Drucker Peter F. La administración: La organización basada en la información, segunda edición, Editorial Norma 1996. .
3. Koontz Harold, Heinz Wehrich, Administraciónunaperspectiva Global, doceava edición, Editorial Pretince Hall, 2006.
4. Lawrence y Lorsch, Introducción a la teoría de la organización, tercera edición, editorial Pretince Hall, Mexico1964.
5. Littere Joseph A. Análisis organizacional, segunda edición, editorial MexicoLimusa 1979.
6. Mintzberg Henry, la estructura de las organizaciones, tercera edición, editorial Ariel, 1988.
7. Munch Galindo Louerdes, Organización: Diseño de la estructura Organizacional, segunda edición, Editorial TrillasSa De Cv.2011.
8. Richard H, Hall organizaciones Estructura y Proceso; tercera edición, editorial Pretince- Hall internacional 1980.
9. Robbins Stephen, fundamentos de administración, tercera edición, editorial Pretince Hall, México 2002.
10. Stoner James; Edward, Freeman; Daniel, Gilbert, Administración, sexta edición, Editorial Pretince Hall, México 1996