



Unidad 4

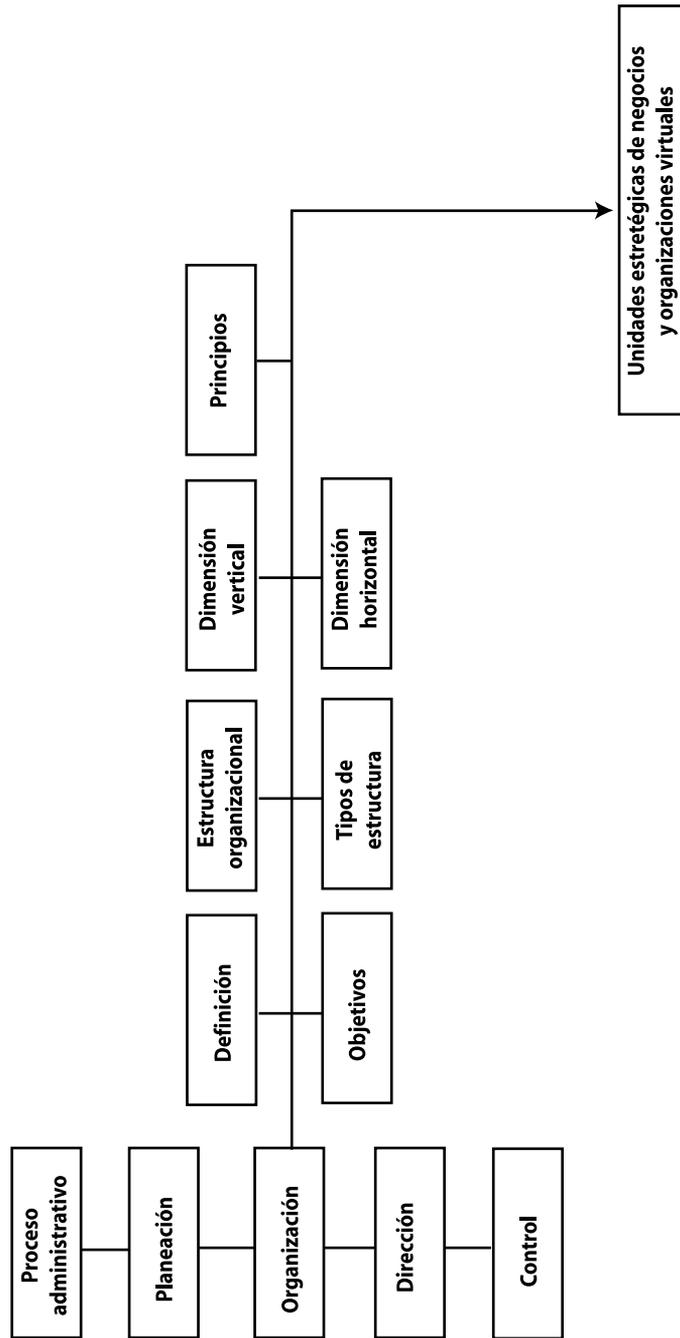
El proceso administrativo y su aplicación. Organización

Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Explicará la función de organización y sus objetivos prioritarios.
- Definirá qué es la estructura organizacional.
- Distinguirá las dimensiones vertical y horizontal de la estructura organizacional, así como sus conceptos más importantes.
 - Identificará los diferentes tipos de estructuras organizacionales: sus características, ventajas y desventajas más representativas.
 - Identificará los principios de organización comúnmente usados en la práctica.

Conceptos centrales



Introducción

La presente unidad trata del análisis de la segunda fase del proceso administrativo: la **organización**. Ésta consiste en identificar las actividades requeridas, agruparlas en áreas y puestos de trabajo, asignarlas y jerarquizar tanto los puestos como las funciones correspondientes.

La organización (como función administrativa) se encarga de diseñar la manera en que trabajará una empresa y sus áreas o departamentos, proveyendo a ésta de la formalidad necesaria para el desarrollo de las actividades, así como de una mayor eficiencia que le permita alcanzar sus objetivos.

Con el fin de lograr la comprensión de esta fase también se definirá el concepto de **estructura organizacional**, analizando la forma en que se dividen, ordenan y coordinan las actividades de las empresas. Asimismo se estudiarán los diferentes tipos de *organigramas* de la estructura organizacional, así como las dimensiones horizontal y vertical de la estructura y su relación con el flujo de trabajo y de información. De estos temas se desprenderán los principales elementos de la organización, es decir, la división del trabajo, la departamentalización y la jerarquización.

Como elementos complementarios del tema se revisarán los tipos más comunes de estructura y se enunciarán los principios de organización más importantes, analizando ejemplos de su aplicación en las empresas.

Particularmente en esta unidad se usará el término *empresa* para identificar la organización con el grupo de personas que colaboran en la búsqueda de un conjunto de metas. Esto es con el fin de que no surja alguna confusión de términos al referirnos a la organización como la segunda fase o como la función del proceso administrativo.

4.1. La función de organización

El concepto de organización como parte del proceso administrativo ha sufrido cambios radicales a partir de las primeras décadas del siglo XX.

Esto ha sido consecuencia de los constantes cambios en el ámbito de los negocios y de la acelerada evolución de las empresas, las cuales dejaron de ser enormes conglomerados con poca competencia, que se desarrollaban en ambientes estables y necesitaban estructuras rígidas y formales, para luego convertirse en empresas multinacionales inmersas en un mercado global altamente competitivo y tecnificado, que requiere de estructuras flexibles y adaptables a los constantes cambios.

¿Por qué es importante la función de organización?

Hay que hacer hincapié en la interrelación de la planeación con esta segunda fase del proceso administrativo, pues la adecuada *planeación de la estructura organizacional* de una empresa supone el eficiente funcionamiento de ésta, preparándola para que pueda adaptarse a las condiciones inestables del actual entorno de los negocios. Por el contrario, de no efectuar la adecuada planeación, surgirá una *organización* rígida, ineficiente, y esto traerá como consecuencia que los cambios provocados por el entorno sean cada vez más drásticos y costosos.

Una empresa bien organizada tendrá mayores posibilidades de éxito siempre y cuando maneje sus recursos eficientemente. Todos los miembros que colaboran en una empresa serán más eficientes en el desempeño de su trabajo si cada uno conoce lo que debe hacer, su posición dentro de la empresa, los resultados que se esperan de su trabajo, a quiénes debe reportarlos y quiénes son sus superiores.

Así pues, corresponde a esta unidad analizar la función de organización y su papel como promotora de la eficiencia organizacional.

4.1.1. Definición y objetivos

¿Qué es la organización?

La palabra **organización** tiene diversas acepciones en la literatura administrativa. Las dos más comunes son, por un lado, la que se utiliza como *sinónimo de empresa* y, por el otro, como una *fase del proceso administrativo*. De esta

última nos ocuparemos a lo largo de la unidad, para lo cual comenzaremos con apuntar las definiciones que proponen diversos autores:

- “La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada” (Koontz y Weihrich, 1998).¹

- “Consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas: establecer la estructura organizacional, delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, indicando atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad, y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal para cada puesto” (Robles y Alcérreca, 2000).²

- “La organización es el proceso de disponer y destinar al trabajo la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, en una forma tal que puedan lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente” (Stoner y Freeman, 1994).³

- “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Reyes Ponce, 1998).⁴

Como podemos apreciar, en estas definiciones sobresalen elementos como estructura, funciones, actividades y jerarquía, búsqueda de mayores niveles de eficiencia y orientación hacia el logro de objetivos. Así, para nuestros fines de estudio, conceptualizaremos la **organización** como:

¹ Koontz y Weihrich. *Administración. Una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 1998, p. 246.

² Robles y Alcérreca. *Administración, un enfoque interdisciplinario*, México, Pearson, 2000, p. 30.

³ Stoner y Freeman. *Administración*, México, Prentice Hall, 1994, p. 9.

⁴ Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*, México, Limusa, 1998, p. 277.

La estructuración de las funciones y actividades organizacionales, mediante la generación de áreas funcionales, puestos y niveles jerárquicos que faciliten la coordinación del esfuerzo de todos los miembros de la empresa y propicien mayores niveles de eficiencia en la distribución y manejo de los recursos, así como en el logro de los objetivos organizacionales.

El papel del administrador con respecto a la función de organización comienza por diseñarla y definirla formalmente.

Para la mayoría de los administradores el término organización implica “una estructura de funciones o puestos intencional”,⁵ en la que el trabajo colectivo debe organizarse formalmente con el propósito de que la información y las actividades fluyan de manera adecuada. La organización de cualquier empresa puede distinguirse en cuanto a la manera de realizar el trabajo; en muchas ocasiones, sobre todo en las micro y pequeñas empresas, la organización es “informal”, pero aun así no deja de estar presente.

La organización define y orienta el trabajo en el interior de las empresas, por lo que su principal objetivo es ayudar a que las *metas de la empresa tengan significado y sean importantes para todos sus miembros*, contribuyendo a incrementar la eficiencia organizacional.

Podemos distinguir otros objetivos de la organización, entre los que destacan:

- *Establecer los departamentos o áreas funcionales especializadas* en que se dividirá la empresa para desarrollar el trabajo que les permita cumplir sus metas. Cada empresa tiene diferentes áreas funcionales, ya que éstas se definen de acuerdo con su giro, tamaño, recursos y metas generales.

⁵ Koontz y Wehrich. *Op. cit.*, p. 246.

- *Definir las jerarquías*, lo cual implica determinar el grado de autoridad y las responsabilidades inherentes a cada nivel de la empresa.

- *Definir qué labor debe desempeñar cada uno de los miembros de la empresa* mediante la elaboración de descripciones y perfiles de puestos.

La **descripción de puestos** define las actividades, autoridad y responsabilidad inherentes a cada puesto y, por su parte, el **perfil de puestos** indica las cualidades, experiencia, conocimientos y destrezas que deberá tener la persona que vaya a ocupar el puesto.

Como conclusión puede afirmarse que sería casi imposible que una empresa logre el cumplimiento de sus metas si los trabajadores no tienen la *orientación* acerca de lo que deben hacer. Esta falta de orientación, fundada en una nula organización administrativa, ocasiona que cada área y trabajador realicen su esfuerzo de *manera aislada*, provocando un caos en el proceso productivo y afectando así la calidad del producto o servicio, lo cual viene a mermar la capacidad competitiva de la empresa.

Los objetivos de la función de organización son: a) hacer que las metas tengan significado para todos los miembros, b) establecer las áreas funcionales y, c) definir las jerarquías y la labor a desempeñar de todos los miembros.

Con el fin de evitar lo anterior es prioritario que la empresa cuente con una *estructura* adecuada para el desarrollo del trabajo, y que los trabajadores *conozcan las metas u objetivos estratégicos generales*, los de su *área funcional* y los *objetivos individuales*.

4.1.2. Definición de estructura organizacional

Se ha mencionado frecuentemente el término **estructura organizacional**, en este apartado hablaremos sobre ello. La finalidad es lograr la comprensión cabal de la función de organización. En seguida revisaremos las definiciones de reconocidos autores en la materia:

- “La estructura de la organización es la configuración del papel formal de una empresa, sus procedimientos, sus mecanismos de autoridad y control, así como sus procesos de autoridad y toma de decisiones” (Hitt/Ireland/Hoskisson, 1999).⁶

- “La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan” (Stoner y Freeman, 1994).⁷

- “La estructura organizacional se puede considerar como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización” (Kast y Rosenzweig, 1996).⁸

- “La estructura organizacional refiere los patrones de coordinación y control, de flujos de trabajo, de autoridad y de comunicación que canalizan las actividades de sus miembros” (Robles y Alcérreca, 2000).⁹

En estas definiciones sobresalen elementos fundamentales como la formalización, la división del trabajo, la jerarquización, el flujo de trabajo y de comunicación.

De acuerdo con lo anterior podemos afirmar que:

La **estructura organizacional** es el modelo formal que determina la manera en que está dividida la empresa, tanto en sus áreas y jerarquías, como en el flujo de trabajo y de comunicación entre sus miembros.

Para profundizar y entender mejor este concepto, a continuación analizaremos la noción de Stoner y Freeman,¹⁰ según la cual organizar es un proceso de cinco pasos:

⁶ Hitt/Ireland/Hoskisson. *Administración estratégica*, México, Thomson Editores, 1999, p. 396.

⁷ Stoner y Freeman. *Op. cit.*, p. 336.

⁸ Kast y Rosenzweig. *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1996, p. 244.

⁹ Robles y Alcérreca. *Op. cit.*, p. 303.

¹⁰ Stoner y Freeman. *Op. cit.*, p. 336.

1. Enlistar el trabajo que necesite realizarse para alcanzar los objetivos de la empresa. Por ejemplo, si pensamos en una pequeña empresa comercializadora de alimentos, cuyo objetivo estratégico más importante es generar utilidades, la lista incluiría desde la cotización y compra de los productos, la determinación de su precio y su distribución y venta, hasta la manera como se contrataría al personal y se llevaría a cabo la contabilidad del negocio.

Según Stoner y Freeman, ¿cuáles son los pasos del proceso de organización?

2. Dividir el trabajo, es decir, separarlo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente los individuos o los equipos de trabajo. Por ejemplo, se formarían puestos organizacionales según la especialización, lo cual implicaría una división del trabajo en actividades relativamente simples y repetitivas; así, contaríamos con personas especializadas en compras, otras en determinación de precios, o bien en ventas.

3. Departamentalizar, es decir, agrupar por departamentos o áreas funcionales aquellas actividades de trabajo que sean similares y estén conectadas lógicamente. Dicha combinación deberá hacerse de manera eficiente, por lo que es necesario un *organigrama* en el que se refleje tanto la *departamentalización* como sus conexiones.

4. Coordinar, lo cual implica la integración de las actividades de las distintas áreas de una empresa con el fin de lograr los objetivos organizacionales. En lo que a este punto se refiere, se diseñarían los ciclos de información y trabajo; por citar un ejemplo, la manera como se integrarían las actividades de compras, de ventas y de distribución.

5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades de la empresa, así como a los cambios del medio ambiente. Esta labor se tiene que hacer constantemente debido a las continuas transformaciones del contexto de los negocios.

Los administradores del más alto nivel son los responsables de diseñar y adaptar la estructura organizacional a los constantes cambios del medio de los negocios. A esta actividad se le conoce como **diseño organizacional**.

Por otro lado, podemos distinguir entre la organización *formal* y la *informal*. En la práctica ambas están entrelazadas y los administradores deben tomarlas en consideración si quieren lograr niveles adecuados de productividad en la empresa.

La **organización formal** se refiere a “la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada”¹¹, misma que es diseñada por los administradores de nivel superior y que debe contribuir a generar eficiencia en el desempeño individual, estableciendo la posición que ocupa cada individuo en la empresa, los flujos de trabajo y las líneas de comunicación.

Actualmente este tipo de organización debe ser flexible, lo que implica promover la participación y el trabajo en equipo de todos los miembros de la empresa, respetando jerarquías, pero sin limitar la creatividad individual. A la organización formal se le representa mediante un esquema llamado **organigrama** (ver figura 4.1); la importancia de este radica en que proporciona un marco de referencia para todos los involucrados con la empresa y permite entender la manera como funciona y se desarrolla el trabajo en el interior de la misma.

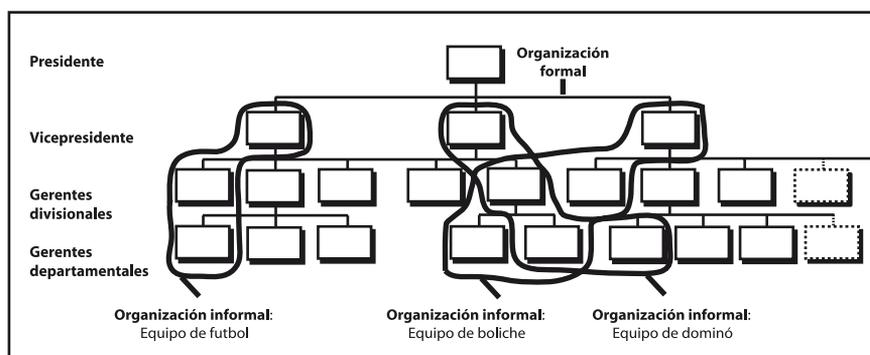


Figura 4.1. La organización formal y la organización informal.¹²

¹¹ Koontz y Wehrich, *Op. cit.*, p. 247.

¹² *Idem.*

La **organización informal** se define como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sus miembros”.¹³

Por su propia naturaleza, la organización informal no es el resultado de un plan. Sin embargo, ejerce una gran influencia en el funcionamiento de la empresa, pues los grupos informales pueden responder más rápidamente a los problemas que surgen en la operación diaria, o por el contrario, pueden sabotear el trabajo cuando se encuentran inconformes con algo. Como ejemplos de estos grupos informales tenemos a los compañeros de trabajo que comen juntos y a los grupos que se reúnen los fines de semana para practicar algún deporte (ver figura 4.1.).

Ejercicio 1

1. Define qué es organización y qué es estructura organizacional de acuerdo con los conceptos ya expuestos.

Organización: _____

Estructura organizacional: _____

2. Establecer las _____, definir las _____ y los _____ que deben desempeñar los miembros de la empresa, son objetivos de la función de organización.

3. Las siguientes acciones reflejan el proceso de organización expuesto por Stoner y Freeman, jerarquízalas por orden de proceso:

- () Departamentalizar.
- () Dividir el trabajo.
- () Coordinar.
- () Controlar la efectividad.
- () Enlistar el trabajo.

¹³ *Ídem*, p. 247.

4. Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada:

- a) Estructura organizacional.
- b) Organización.
- c) Organización formal.
- d) Organización informal.

5. ¿Cómo se define la organización informal?

4.1.3. Conceptos de la dimensión vertical

Las estructuras organizacionales se vuelven más complejas conforme la empresa crece, esto hace casi imposible que se trasmita verbalmente la manera como se ha estructurado el desarrollo del trabajo, y por esta razón se elabora un *organigrama* que represente a la empresa en su conjunto.

Un **organigrama** es “un diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la misma y cómo se relacionan”.¹⁴

Los rectángulos de un organigrama representan el modo como se distribuye el trabajo en la empresa; a esto se le llama la **dimensión horizontal de la estructura organizacional**, cuyos conceptos más importantes son la *división del trabajo* y la *departamentalización* (ver figura 4.2).

¹⁴ Stoner Freeman *Op.cit.*, p. 337.

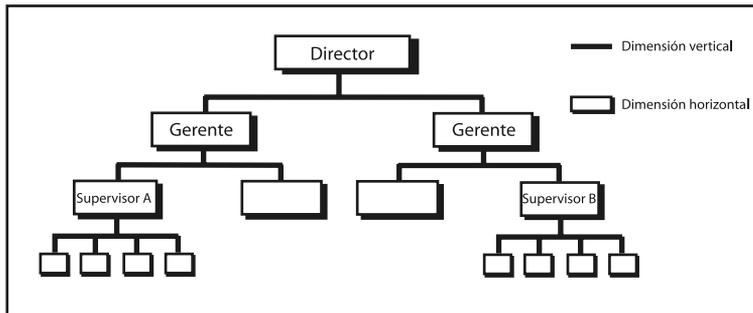


Figura 4.2. Dimensiones vertical y horizontal de la estructura organizacional.

La estructura organizacional también tiene una **dimensión vertical**, que constituye la manera como fluyen las órdenes y la comunicación en la empresa. Sus conceptos más importantes son la *jerarquía*, la *autoridad*, la *responsabilidad* y la *cadena de mando*, mismas que en el organigrama están representadas por las líneas que conectan con los rectángulos (ver figura 4.2).

¿Qué es la dimensión vertical?

A continuación estudiaremos los conceptos más importantes de la dimensión vertical:

La **jerarquía** es la clasificación que se hace de los puestos de acuerdo con su nivel de autoridad y de sus responsabilidades. Es un elemento importante en cualquier empresa, pues define claramente la posición de cada una de las personas que trabajan en ella.

De este concepto se derivan la autoridad y la responsabilidad. La **autoridad** se refiere “a los derechos inherentes a una posición administrativa para dar órdenes y esperar que sean obedecidas”;¹⁵ por su parte, la **responsabilidad** es “la obligación de desempeñar las actividades asignadas.”¹⁶

¹⁵ Robbins y De Cenzo. *Fundamentos de Administración*, México, Prentice Hall, 1996, p. 139.

¹⁶ *Ibid.*, p. 141.

Todos los puestos de una organización deben tener la autoridad suficiente para poder desempeñarse adecuadamente y cumplir con sus responsabilidades. Imaginemos, por ejemplo, una organización como la que se describe en la figura 4.2 antes presentada.

El nivel jerárquico es la posición específica que ocupa un individuo en la organización, de acuerdo con el puesto que desempeña y la ubicación de éste, ya sea en el nivel estratégico, el táctico o el operativo.

En ella podemos observar tres niveles jerárquicos, representados por los puestos de director, de gerente y supervisor. El director ocupa el *nivel estratégico*, y los gerentes, que son dos, el *nivel táctico o funcional*, y están bajo sus órdenes. Los gerentes tienen a su cargo a cuatro supervisores, quienes, a su vez, se encuentran en el *nivel operativo*.

El nivel jerárquico más importante es el del director, por lo tanto, es quien tendrá mayor autoridad y más responsabilidades. Los gerentes ocupan el nivel intermedio y tienen a su cargo un área funcional o departamento, y el nivel jerárquico menor corresponde a los supervisores, quienes son los responsables del trabajo de los operarios.

¿Qué es la delegación de autoridad?

Lo anterior nos conduce a otro concepto básico para el buen funcionamiento de la estructura organizacional: la **delegación de autoridad**. Ésta implica darle autoridad a un subordinado para sea éste quien tome decisiones y pueda supervisar el trabajo de otros.

En estricto sentido el director es el responsable de los resultados de la empresa y tiene autoridad sobre todos sus miembros; sin embargo, es imposible que pueda supervisar personalmente a todos los trabajadores.

Por ello surge el concepto de **cadena de mando**, esto es, “el flujo de autoridad de un nivel superior a uno inferior en una organización”.¹⁷

¹⁷ *Ibid.*, p. 140.

Esto significa que las órdenes del director se transmiten de un nivel a otro por medio de los responsables de cada grupo de trabajo. Así, el trabajador recibe un determinado margen de responsabilidad y de autoridad acordes con su puesto, las cuales disminuyen progresivamente hasta llegar a los operarios, quienes serán responsables sólo de su propio trabajo y quienes carecen de autoridad.

Los últimos conceptos de la dimensión vertical que vamos a analizar son la *centralización* y la *descentralización*.

La **centralización** es el grado de concentración de la autoridad en una persona o un grupo pequeño de personas en una empresa.

Decimos que una empresa está centralizada cuando una sola persona o varias toman las decisiones organizacionales y asumen la responsabilidad total de la operación. Generalmente, cuando las empresas son pequeñas, la centralización se convierte en su concepto más común; esto es consecuencia de su propia naturaleza, lo que les permite *capitalizar las características* de una organización centralizada.

Entre dichas características están:

- *Una sola persona toma las decisiones.* Esto da *uniformidad* a la operación organizacional. Resulta una ventaja para las empresas pequeñas; no sólo vuelve congruente su forma de actuar, sino que les proporciona la rapidez necesaria para reaccionar ante los requerimientos del entorno.

¿Cuáles son las características de la centralización?

- *Se requiere menos personal altamente capacitado y especializado.* Una sola persona toma las decisiones, por lo que los demás vienen a ser ejecutores.

- *Se requieren menos informes.* Esta característica es consecuencia de los pocos niveles jerárquicos que existen en las empresas centralizadas.

La **descentralización** es el grado en que la autoridad y la responsabilidad se delegan de los niveles superiores a los niveles inferiores de la empresa.

Mientras más grande es la empresa, más complejo se vuelve su funcionamiento. La descentralización le proporciona a las organizaciones características como las siguientes:

- Los directivos pueden dedicar su tiempo a *promover la expansión* de la empresa y a elaborar la *planeación estratégica* de la misma. Lo anterior se deriva de la delegación de autoridad y responsabilidad inherentes a la descentralización, lo cual hace posible que los directivos puedan enfocar su tiempo a las actividades más importantes, ya que siempre habrá alguien que realice las demás actividades y sea responsable de llevarlas a buen término.

¿Cuáles son algunas características de la descentralización?

- *Todos los administradores* (de cualquier nivel) *toman decisiones*. Esta característica es vital para las empresas con varios niveles jerárquicos, ya que les permite resolver los problemas en cuanto éstos se presentan, además de desarrollar las capacidades directivas de sus administradores.

- *El nivel de motivación* en los empleados de niveles inferiores es mayor cuando se les permite tomar decisiones en vez de seguir las órdenes de los superiores.

El concepto de centralización y el de descentralización conducen al estudio de la dimensión horizontal de la estructura organizacional, misma que analizaremos en seguida.

Ejercicio 2

1. Un _____ es un diagrama de la _____ de una organización, en el que se muestran las _____, _____ o posiciones dentro de la misma y cómo se _____.

2. La estructura organizacional tiene una dimensión vertical que representa:

- a) La forma como fluyen las órdenes y la comunicación en la empresa.
- b) La forma como está estructurado el trabajo que realiza una determinada empresa.
- c) La forma como fluyen las órdenes y se realiza el trabajo.
- d) La forma como fluye el trabajo y la información.

3. Es la clasificación que se hace de los puestos de acuerdo con su nivel de autoridad y con sus responsabilidades.

- a) Autoridad.
- b) Responsabilidad.
- c) Jerarquía.
- d) Cadena de mando.

4. Relaciona ambas columnas:

- | | |
|---|-----------------------------|
| () Implica otorgar autoridad a un subordinado para que tome decisiones y pueda supervisar el trabajo de otros. | a) Autoridad. |
| () Grado de concentración de la autoridad en una persona o en un pequeño grupo de personas en una empresa. | b) Responsabilidad. |
| () Obligación de desempeñar las actividades organizacionales asignadas. | c) Delegación de autoridad. |
| () Derechos inherentes a una posición administrativa para dar órdenes y esperar que sean obedecidas. | d) Centralización. |
| | e) Descentralización. |

5. ¿Qué es la cadena de mando?

4.1.4. Conceptos de la dimensión horizontal

Todas las empresas, por pequeñas que sean, realizan actividades diversas. Esto hace necesaria la *división del trabajo*, pues sería imposible que un solo individuo realizara todas las actividades necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.

¿Qué es la dimensión horizontal?

Como se mencionó anteriormente, la **dimensión horizontal** indica el modo como está *estructurado el trabajo* que realiza una determinada organización; es decir, cómo se divide el trabajo, los puestos que se desempeñan, y cuáles son los departamentos o áreas funcionales resultantes de la agrupación de puestos, cuya orientación con respecto al logro de los objetivos de la empresa es similar en cuanto a las actividades que llevan a cabo.

La **división del trabajo** “es la disgregación de una actividad compleja en actividades más sencillas, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.”¹⁸

La división del trabajo vuelve *especialistas* a los miembros de una organización. En la actualidad, todos los empleados de una empresa, particularmente los operarios y los administradores de nivel táctico y operativo, tienden a concentrarse en un área específica de trabajo, desarrollando su carrera profesional en ella.

La **especialización del trabajo** implica la concentración del esfuerzo de cada trabajador en actividades uniformes, repetitivas y simples.

¹⁸ Stoner y Freeman, *Op.cit.*, p. 336.

Tanto la división como la especialización del trabajo surgieron a partir de las primeras teorías administrativas. Su utilidad y contribución a la eficiencia organizacional son innegables. Para ilustrar lo anterior expondremos un ejemplo.

Imaginemos la construcción de un edificio. No puede pensarse que una sola persona lleve a cabo todo el trabajo necesario para construirlo; además, hoy por hoy es tanta la especialización de las empresas, que tampoco puede pensarse que una sola empresa se encargue de la totalidad del proyecto. Para tal efecto, se requiere una organización dedicada al diseño arquitectónico que realice el proyecto y otra más que construya el edificio de acuerdo con lo propuesto por los arquitectos.

Ahora concentrémonos en el proyecto arquitectónico. Generalmente los despachos de arquitectura pertenecen a un solo arquitecto, llevan su nombre; pero ni el arquitecto más capaz se haría responsable de desarrollar todo el proyecto, por lo que requiere la ayuda de otros arquitectos para diseñar la obra, elaborar los planos correspondientes y realizar los cálculos de carga en muros, entre otras actividades. Podríamos seguir este ejemplo hasta llegar a las actividades más sencillas. Sin embargo, lo importante es que percibamos el papel que juegan la división del trabajo y la

Un puesto de trabajo es la posición que ocupa una persona dentro de la organización; implica un determinado nivel de autoridad y responsabilidad, así como la definición de las actividades necesarias para cumplir los objetivos asignados.

especialización en el desarrollo de las actividades necesarias para lograr los objetivos de una empresa, en la definición de los puestos de trabajo y en la departamentalización.

La **departamentalización** es la división de la empresa en departamentos o áreas funcionales de acuerdo con las actividades que realizan y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

No hay una regla única para la determinación de los departamentos dentro de las empresas. Comúnmente se forman de acuerdo con las necesidades de cada organización, atendiendo a su giro o actividad principal, tamaño y objetivos organizacionales. Sin embargo, podemos

señalar que existen cuatro áreas funcionales o departamentos que, de una u otra manera, siempre están presentes en las empresas:

¿Cuáles son las áreas funcionales básicas de una empresa?

a) Producción. Está a cargo de producir los bienes y/o servicios que vende la empresa.

b) Finanzas. Se encarga de manejar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el trabajo organizacional.

c) Mercadotecnia. Es el área responsable de estudiar los mercados, de elaborar las campañas de publicidad y promoción de la empresa, y de la realización de ventas.

d) Recursos Humanos. Su objetivo principal es promover el desarrollo del personal de la organización.

(Estudiaremos con mayor profundidad estas áreas funcionales o departamentos en las siguientes unidades .)

*Cada departamento está a cargo de un administrador. Éste es quien tiene la autoridad de supervisar y coordinar el desempeño de las actividades destinadas a alcanzar los objetivos; también es el responsable del logro de resultados específicos. Los puestos de los administradores a cargo de los departamentos o áreas funcionales recibe su nombre de acuerdo con el tipo de empresa, su tamaño y estructura organizacional. El más común es el de *gerente*, aunque también pueden ser llamados directores, jefes coordinadores, encargados, responsables o incluso supervisores. Lo importante en este caso es que nos quede claro que todos ellos son administradores y que, cuando están a cargo de un área funcional o departamento, se ubican en el nivel organizacional llamado *táctico o funcional*; es decir: entre el nivel estratégico y el operativo.*

¿Qué es la coordinación?

Una de las consecuencias más evidentes de la departamentalización es la necesidad de **coordinación**; tarea a cargo de los administradores y a la que podemos definir como el desarrollo de *relaciones de cooperación* entre los diferentes *departamentos e individuos* cuyo trabajo está *interrelacionado* o en *mutua dependencia*.

Para aclarar de manera sencilla la importancia de la coordinación, pensemos en un equipo profesional de fútbol con excelentes jugadores

en todas las posiciones, pero carente de entrenador. Seguramente cada miembro jugaría como mejor le pareciera; esto provocaría un caos en el equipo y, muy probablemente, surgirían conflictos entre los jugadores y les sería muy difícil ganar sus partidos. El entrenador es indispensable para conjuntar el esfuerzo de todos los miembros mediante una estrategia adecuada y para organizarlos en bloques interrelacionados (defensas, medios y delanteros) que cumplan con el objetivo de meter más goles de los que reciban, esto es con el fin de lograr el resultado deseado: ganar los partidos. Lo mismo pasa en las empresas; sin administradores que coordinen el esfuerzo de los trabajadores en cada uno de los departamentos es materialmente imposible lograr los resultados esperados.

A medida que la empresa se va haciendo más grande, se van generando más departamentos y más administradores. Esto puede parecer lógico a primera vista, pero técnicamente su explicación radica en el concepto de la *línea de mando*. Cabe señalar que este término es llamado por algunos autores, como Robbins y De Cenzo, *tramo de control*, y por otros, como Koontz y Weihrich, *tramo de administración*.

La **línea de mando** es “el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado”.¹⁹

Aunque algunos autores señalan en sus obras el “número máximo” de personas que un administrador puede supervisar, en la práctica es casi imposible determinar el número “ideal” de subordinados para cada administrador, pues ello dependerá, entre otras cosas, de la propia habilidad del administrador y sus subordinados, de su capacitación y de la complejidad del trabajo que desarrollen.

En este sentido, es importante que, con base en lo ya comentado, se determine una *línea de mando adecuada* para que el trabajo se realice en forma *eficiente*, sin exceso ni falta de administradores, y para conformar una *estructura organizacional idónea* para la empresa. Con respecto a esto, debemos señalar que, de acuerdo con la amplitud de la línea de mando, la estructura organizacional puede ser *vertical* u *horizontal*.

¹⁹ *Ibid.*, p. 338.

La **estructura organizacional vertical** es aquella “caracterizada por una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos”.²⁰

Lo anterior implica que existan muchos niveles entre los administradores de mayor jerarquía y los de más bajo nivel. En este tipo de estructuras puede darse el caso de que los administradores estén “subaprovechados”, pues se crean puestos intermedios entre ellos y sus subordinados, como las subgerencias y subjefaturas (ver figura 4.3).

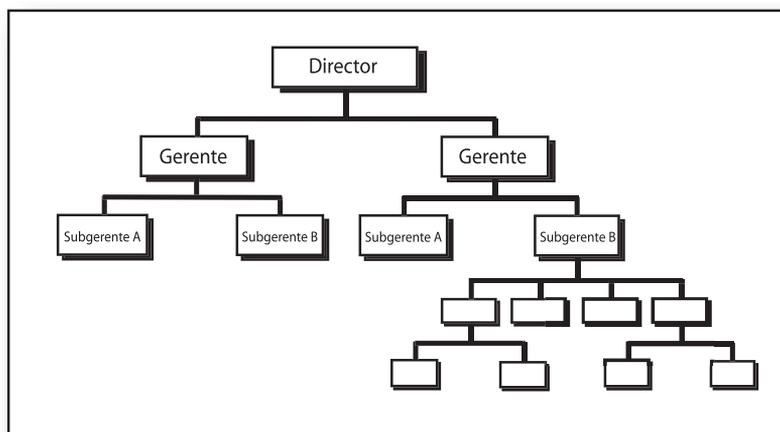


Figura 4.3. Estructura organizacional vertical.

¿Qué es una estructura organizacional vertical?

Este tipo de estructura, además de propiciar mayores costos, entorpece la toma de decisiones, ya que la vuelve más lenta e impide a los empleados el contacto directo con el administrador de mayor nivel en su departamento. Asimismo, se llegan a dar casos en que se desaprovecha la capacidad de los gerentes, en virtud de que los subgerentes son quienes realizan la mayor parte del trabajo o, peor aún, un subgerente bien capacitado y con experiencia puede quedar bajo el mando de un gerente poco competente, lo que impediría su desarrollo profesional y bajaría su moral. Por todo ello, la tendencia actual es hacia la desaparición de los puestos intermedios (“subs”) y la generación de estructuras organizacionales más horizontales.

²⁰ *Ibid.*, p. 338.

Una **estructura organizacional horizontal** se caracteriza “por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos”.²¹

Esto significa que cada administrador tiene a cargo un mayor número de personas y que la distancia entre los administradores de mayor jerarquía y los de más bajo nivel es lo más corta posible (ver figura 4.4).

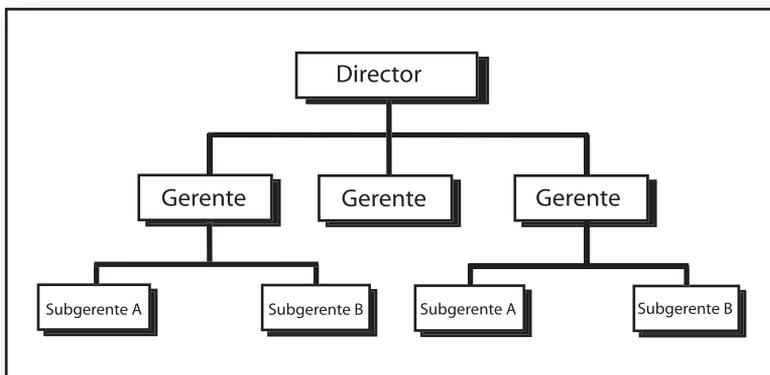


Figura 4.4. Estructura organizacional horizontal.

Cuando una estructura organizacional está diseñada de esta forma, se vuelve más rápida para tomar decisiones; pero también puede llegarse al extremo de que los administradores tengan demasiada responsabilidad por no contar con los mandos medios que les ayuden a resolver los problemas cotidianos del trabajo.

¿Qué es una estructura organizacional horizontal?

En los años ochenta se puso de moda la *reingeniería*, cuyos efectos principales se notaron en la creación de estructuras organizacionales horizontales y la consecuente disminución de personal en las organizaciones.

²¹ *Íbid.*, p. 338.

La **reingeniería** es “el replanteamiento fundamental y *rediseño* radical de los procesos empresariales para obtener drásticas mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como son costos, calidad, servicio y rapidez”.²²

La reingeniería impacta directamente en la estructura organizacional, a través del rediseño de los sistemas y procesos de trabajo.

La reingeniería es una técnica que nos ayuda a disminuir los costos y aumentar la eficiencia en un corto tiempo; pero llevada al extremo provoca malestar y tensión entre los trabajadores “sobrevivientes” de los recortes de personal derivados de su aplicación. Al respecto cabe decir que la reingeniería no es sinónimo de reajuste de personal.

Aunque cada empresa debe generar su propia estructura organizacional, existen algunos tipos de estructuras que son modelos que las empresas adaptan a su propia realidad y necesidades. En el siguiente apartado analizaremos las más comunes.

Ejercicio 3

1. La estructura organizacional tiene una dimensión horizontal, que representa:
 - a) La forma como fluyen los órdenes y la comunicación en la empresa.
 - b) La forma como fluyen los órdenes y se realiza el trabajo.
 - c) La forma como se estructura y fluye el trabajo y la información.
 - d) La forma como está estructurado el trabajo que realiza una determinada empresa.

²² Hamer y Champy, *Reingeniería*, Colombia, Norma, 1991, p. 32.

2. Es la disgregación de una actividad compleja en actividades más sencillas, con el fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.

- a) Especialización del trabajo.
- b) División del trabajo.
- c) Puesto de trabajo.
- d) Departamentalización.

3. Es la división de la empresa en departamentos o áreas funcionales de acuerdo con las actividades que realizan y su contribución con el logro de los objetivos organizacionales.

- a) Coordinación del trabajo.
- b) División del trabajo.
- c) Especialización del trabajo.
- d) Departamentalización.

4. La _____ es el número de _____ que reportan directamente a un administrador determinado.

5. Analiza el texto y delimita las tres diferencias más importantes entre la estructura organizacional vertical y la horizontal.

4.1.5. Tipos de estructuras

Las empresas pueden estructurarse de diversas maneras. Autores como Stoner y Freeman postulan la existencia de tres tipos de estructura: por función, por producto/mercado y la matricial. Otros, como Koontz y Weihrich, señalan que hay una amplia gama de tipos de estructura, entre las que destacan la estructura por tiempo, por función, por territorio, por tipo de clientes, por procesos, por productos y la matricial.

En esta unidad analizaremos las que se encuentran más comúnmente en la práctica, como la *estructura funcional*, la *estructura divisional* (la clasificaremos en departamentalizaciones por producto o servicio, por área geográfica y por cliente) y la *estructura matricial*.

A. Estructura funcional

Es el tipo de estructura organizacional más empleada, en ella los departamentos o áreas funcionales representan las tareas sustantivas de la empresa. Esta estructura agrupa a personas que tienen una *posición similar* dentro de la organización o que desarrollan *funciones semejantes*, utilizando *recursos y habilidades del mismo estilo* (ver figura 4.5).

La **estructura funcional** puede definirse como “una forma de departamentalización en la que cada persona comprometida con una actividad funcional se agrupa en una unidad”²³

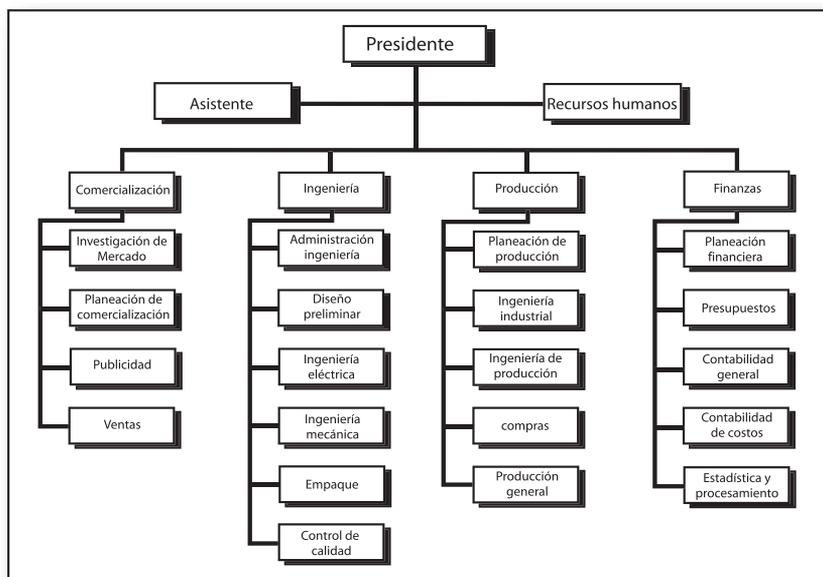


Figura 4.5. Estructura funcional de una compañía manufacturera.²⁴

²³ Stoner y Freeman. *Op. cit.*, p. 340.

²⁴ Adaptado de Koontz y Wehrich. *Op. cit.*, p. 273.

La estructura funcional puede encontrarse en varios tipos de organización, aunque generalmente se aplica en pequeñas y medianas empresas por la facilidad de interpretación y seguimiento que brinda. Las áreas funcionales o departamentos se encuentran prácticamente en todas las empresas sin importar su giro o tamaño, y esto se debe a que todas las empresas identifican las diferentes actividades que realizan.

¿Cómo opera la estructura funcional?

Aunque las denominaciones pueden variar, puede afirmarse que los departamentos de cualquier empresa corresponden a las *funciones de mercadotecnia o comercialización, de producción o ingeniería, de recursos humanos o personal, y de finanzas o contabilidad*.

En este tipo de estructura organizacional cada departamento funciona como un área especializada con relativa independencia, lo que hace necesaria una *supervisión* adecuada por parte del director o gerente general de la empresa. Si no se *coordinan* adecuadamente los esfuerzos de los departamentos, se generan conflictos derivados de los distintos intereses de cada una de las áreas funcionales.

La departamentalización en la estructura funcional se apoya “en la interdependencia tecnológica de los trabajos de los puestos y áreas funcionales”.²⁵

Esto significa que los departamentos se definen con base en la similitud de los puestos y su contribución al logro de un objetivo común.

Por ejemplo, en el *departamento de finanzas* de una empresa mediana confluyen los puestos de contador general, tesorero y auditor interno, ya que todos ellos tienen un enfoque relativo al manejo y aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa. Por su parte, los puestos de reclutamiento, selección de personal, capacitación y nómina pertenecen al *departamento de recursos humanos*, propio también de una empresa mediana. En cambio, si la empresa es grande, puede haber un departamento específico de auditoría, otro de tesorería, etc.; por su parte, puede haber un departamento especial de reclutamiento y selección de personal, otro

²⁵ Robles y Alcérreca. *Op. cit.*, p. 311.

de nómina y otro más de capacitación. Como se dijo, la estructuración y denominación de los departamentos dependerá del tamaño, giro, recursos y objetivos de cada empresa.

La estructura funcional presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la supervisión. • Promueve la especialización. • Ofrece fácil comprensión y seguimiento de su operación. • Refleja la forma general de trabajar en la empresa. • Genera líneas de comunicación simples y claras. • Simplifica la toma de decisiones. • Los procesos de capacitación y desarrollo son más sencillos debido a la especialización del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden surgir conflictos de interés entre las áreas. • La coordinación se vuelve más difícil. • Se limita el desarrollo gerencial y su visión global de la empresa. • El personal tiende a identificarse más con su departamento que con la empresa.

B. Estructura divisional o estructura basada en el mercado

Cuando las empresas son más grandes y/o complejas, generalmente definen su estructura organizacional por *divisiones*, las cuales se estructuran con base en los *objetivos* que pretenden lograr con respecto al mercado al que dirigen sus productos y/o servicios.

A este tipo de estructura se le llama **estructura divisional** o estructura basada en el mercado, la cual, según Robbins y Coulter, “está integrada por unidades autónomas autocontenidas”.²⁶

Conforme a los objetivos estratégicos, las empresas pueden elegir una estructura divisional por productos o servicios, por clientes o geográfica.

De acuerdo con esta definición, actividades o puestos distintos pueden agruparse para que se logre un objetivo que se considere *estratégico*. Estos objetivos tienen que ver con el mercado; de este modo, si la organización produce o brinda diversos tipos de bienes y/o servicios, su estructura será *por producto*. Si su principal

²⁶ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. *Administración*, México, Prentice Hall, 1996.

objetivo es satisfacer la necesidad de productos o servicios de cierto sector social, o según el número de clientes, se inclinarán por una *estructura por clientes*. Y, por último, si su objetivo es cubrir con sus productos o servicios una zona o región específica, entonces su estructura será *geográfica*.

En estos casos, cada división puede ser independiente y funcionar casi como una empresa aparte con sus propios departamentos de finanzas, de mercadotecnia, de producción y de recursos humanos; o bien, pueden figurar estos departamentos, brindando servicio por igual a todas las divisiones.

• **Estructura divisional por productos o servicios**

Cuando las actividades se agrupan con base en los productos o servicios que comercializa la empresa, se dice que ésta presenta una **estructura divisional por productos**. Las empresas adoptan este tipo de estructura cuando su crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales, con autoridad sobre las funciones de producción, ventas y servicio respecto a sus líneas de productos.

¿Qué es la estructura divisional por productos?

Así, por ejemplo, una empresa que fabrica productos de higiene personal tendrá la estructura por productos que se muestra en la figura 4.6.

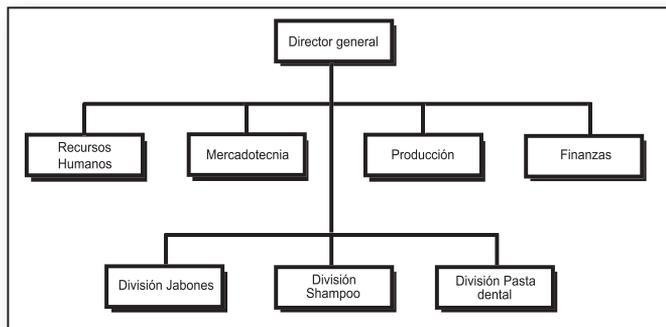


Figura 4.6. Estructura divisional por productos.

Como se puede apreciar, el director de la empresa tiene a su cargo a los gerentes de las divisiones de Jabones, Shampoo y Pasta dental. También supervisa a los gerentes de las áreas funcionales básicas, mismas que dan servicio a todas las divisiones por igual.

Las ventajas y desventajas más evidentes de este tipo de estructura son:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Los esfuerzos se concentran en las líneas de producción. • Se promueve el desarrollo y la diversidad de las líneas de productos y servicios. • La empresa se enfoca en la satisfacción de sus clientes. • Refleja la forma general de trabajar en la empresa. • Se sabe perfectamente qué división es más productiva para la empresa. • Se puede actuar más rápidamente para satisfacer los gustos y necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes de división son un sinónimo de gerentes generales, por lo que deben tener mayores habilidades y experiencia, y por tanto su costo por concepto de honorarios es mayor. • La dirección puede tener una línea de mando demasiado grande y difícil de controlar. • Se puede generar un vacío de poder entre las divisiones y las áreas funcionales básicas, ya que el superior de ambas partes es el director general, pero las áreas funcionales deben dar servicio tanto al director como a las divisiones.

• **Estructura divisional por zona geográfica**

¿Cómo opera la estructura divisional geográfica?

Este tipo de estructura se genera cuando las empresas crecen abriendo sucursales o plantas en lugares geográficos distintos al lugar de donde son originarias; o cuando su crecimiento las conduce a penetrar en mercados nuevos. En todo caso, la **estructura divisional geográfica** se recomienda cuando las empresas tienen un ámbito de acción territorialmente extenso.

Como podemos ver en la figura 4.7, en este tipo de estructuras cada gerente de región tiene bajo su cargo a responsables de las cuatro áreas funcionales básicas, aunque la empresa en general, llamada *corporativo* o *matriz*, tenga sus propias áreas funcionales. El director tiene a su cargo a los gerentes de las áreas funcionales del corporativo y a los gerentes de las zonas geográficas.

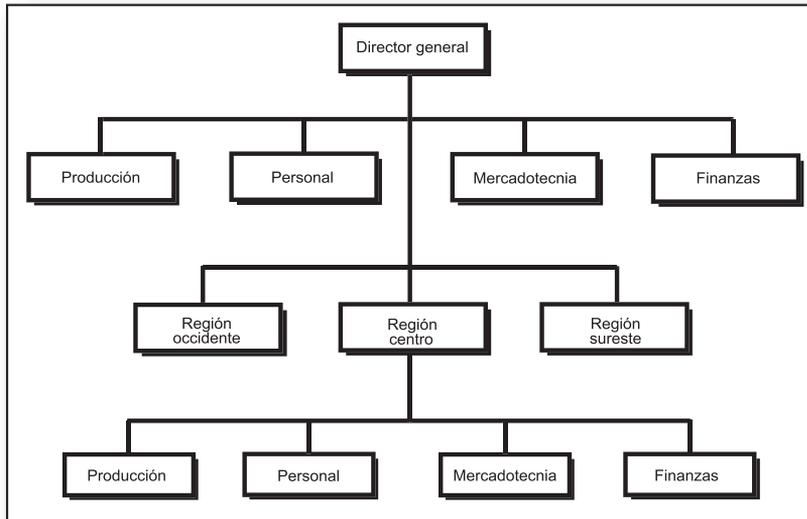


Figura 4.7. Estructura divisional por zona geográfica de una compañía manufacturera.

La estructura divisional por zona geográfica tiene las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Los esfuerzos se concentran para satisfacer las necesidades específicas de cada región. • Se logra mayor presencia y mejor imagen ante los clientes. • Se cuenta con personal especializado. • Al contar con divisiones regionales se está lo más cerca posible del mercado, tanto de los clientes como de los proveedores. • Se puede abarcar un mercado más grande que cuando no se cuenta con divisiones regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La supervisión por parte del director general se vuelve muy compleja. • Se incrementan los costos por la necesidad de mantener una sucursal en cada región. • Se requiere una estructura completa en cada región, aunque más pequeña que en la matriz.

• **Estructura divisional por clientes**

Cuando las empresas tienen productos tan diversificados que las necesidades de sus clientes son muy distintas entre sí, se adopta una **estructura divisional por clientes**.

En este tipo de estructuras el interés primordial de la empresa está en sus clientes, por lo que las actividades se organizan con base en el servicio que se les desea brindar.

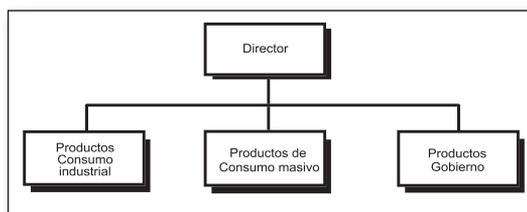


Figura 4.8. Estructura organizacional por clientes de una compañía manufacturera.

Como podemos ver en la figura 4.8, cada división representa a un tipo de clientes; en este caso, productos de consumo industrial, de consumo masivo y para el Gobierno.

Las ventajas y desventajas más representativas de este tipo de estructura son:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de toma de decisiones para la resolución de problemas está directamente relacionado con las necesidades y expectativas de los clientes. • Las habilidades y esfuerzos están coordinados para producir o comercializar un producto o servicio. • Debido a la especialización del trabajo, se produce un mejor nivel de desempeño en las actividades realizadas. • Se desarrolla la experiencia del personal en el área de servicio a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de gran capacidad y habilidad para la resolución de problemas en el área de clientes. • Puede dificultarse la definición de los grupos de clientes. • Es posible que algún grupo de clientes que de fuera de las divisiones y no se le atiende adecuadamente.

C. Estructura matricial

La **estructura matricial** agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones; es decir, combina las estructuras funcional y divisional (anteriormente estudiadas). A diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, la estructura matricial no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan por proyectos.

Un proyecto es un conjunto de actividades únicas, particulares y específicas, que tiene un lapso determinado para realizarse y al que se le asignan recursos para conseguirlo.

Una empresa utiliza una estructura matricial cuando:

1. Quiere desarrollar productos y/o servicios de la manera más rápida posible.
2. Requiere de un alto grado de comunicación y cooperación entre los miembros de los diversos grupos.
3. La innovación y la creatividad representan la ventaja competitiva más representativa de la empresa.

Como ejemplo tenemos los despachos de profesionistas (contadores, abogados), las constructoras, las consultoras, las agencias de publicidad y los despachos de arquitectura. También resulta ideal para las grandes empresas, que por la magnitud de sus productos consideran la fabricación de cada uno de éstos como un proyecto especial (las constructoras de aviones, por mencionar un caso), y para los departamentos de investigación y desarrollo de las grandes industrias.

En la estructura organizacional matricial “cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división, como a uno de proyecto o de grupo”.²⁷

Como puedes apreciar en la figura 4.9, en la estructura matricial cada empleado tiene dos jefes; esto es porque existe una *línea de mando funcional o divisional*, representada verticalmente, y una *línea de mando generada en cada uno de los equipos de proyecto*, la cual está a cargo de un especialista en el área de incidencia para el desarrollo de dicho proyecto y está representada horizontalmente en el diagrama.

²⁷ Stoner y Freeman, *Op. cit.*, p. 343.

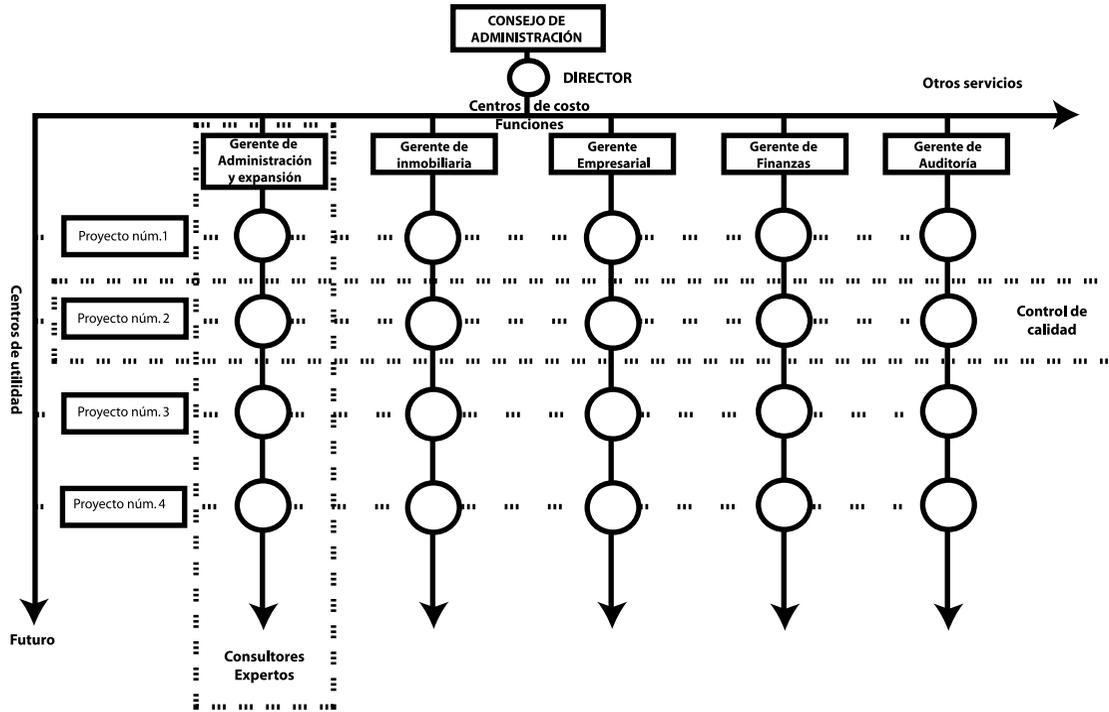


Figura 4.9. Estructura organizacional matricial.

Fuente: Adaptado de Stoner y Freeman, *Op. cit.*, p. 344.

En la figura 4.9 las *áreas funcionales* representan los centros de costo, en tanto que los *proyectos* constituyen los centros de utilidad. Los círculos unidos con líneas punteadas representan a los empleados que están bajo el mando del *gerente del área funcional* a la que pertenecen, pero que, al ser requeridos para la realización de un proyecto, quedan bajo el mando del *gerente del proyecto* en el que van a participar. Una vez que termina el proyecto, todas las personas “regresan” al área funcional de su especialidad.

Las ventajas y desventajas más representativas de la estructura matricial son:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que en cada proyecto se reúnen especialistas de las diferentes áreas funcionales, éstos se sensibilizan respecto a la importancia del trabajo que realizan las áreas que no son de su especialidad. • Ahorra costos por la flexibilidad en la utilización del personal, ya que sólo se utiliza en cada proyecto al personal estrictamente necesario, que también es especialista en la materia. • La empresa tiene una orientación hacia los resultados, enfocando la generación de utilidades en los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy fácil que se puedan suscitar conflictos de autoridad. • Puede crearse un vacío de autoridad con los empleados participantes en los proyectos. • La competencia entre proyectos puede llevar al desequilibrio en el apoyo a los mismos. • Se requieren muchas reuniones de trabajo prolongadas.

Es importante mencionar que en el mundo globalizado actual han surgido cambios en las estructuras organizacionales, como son las *unidades estratégicas de negocios* y las *organizaciones virtuales*.

Las **unidades estratégicas de negocio** son “pequeñas empresas establecidas en sí mismas como unidades de una gran compañía, para la promoción y manejo de cierto producto, o líneas de productos, como si se tratará de una actividad empresarial independiente”.²⁸

Una **organización virtual** es “un concepto más bien amplio referente a un grupo de empresas o individuos independientes, enlazados entre sí por medio de la

¿Qué son las unidades estratégicas de negocios y la organización virtual?

²⁸ Koontz y Wehrich. *Op. cit.*, p. 275.

tecnología de la información. Las empresas enlazadas de este modo pueden ser proveedores, clientes o incluso compañías competidoras”.²⁹

Cabe decir que estos conceptos se tratan con mayor profundidad en el libro *Organización y estructuras organizacionales*.

Ejercicio 4

1. Este tipo de estructura presenta la desventaja de que la dirección pueda tener una línea de mando demasiado grande y difícil de controlar. Asimismo, puede generarse un vacío de poder entre las divisiones y las áreas funcionales básicas, ya que el superior de ambas es el director general, pero estas últimas también deben dar servicio a las divisiones.

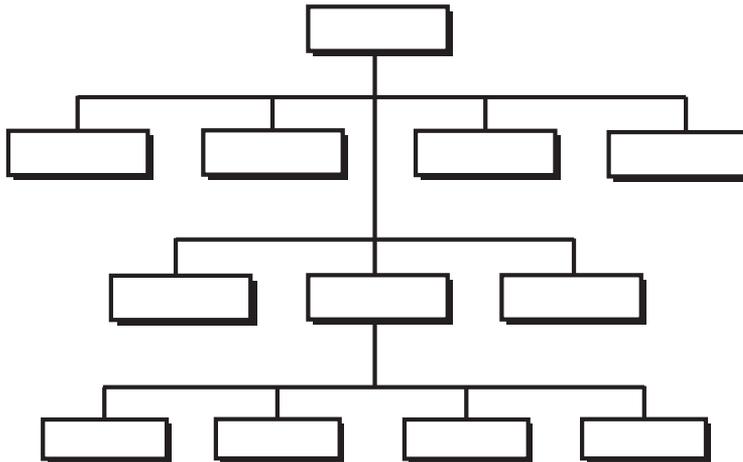
- a) Estructura funcional.
- b) Estructura divisional por productos o servicios.
- c) Estructura divisional o basada en el mercado.
- d) Estructura divisional por zona geográfica.

2. Tipo de estructura organizacional comúnmente empleado, es una forma de departamentalización en la que cada persona comprometida con una actividad funcional se agrupa en una unidad.

- a) Estructura matricial.
- b) Estructura divisional por servicios.
- c) Estructura divisional por clientes.
- d) Estructura funcional.

3. Acomoda los siguientes puestos administrativos en el lugar correspondiente dentro del organigrama: jefe de contabilidad, jefe de personal, gerente de producción, gerente de personal, gerente de finanzas, gerente división camisas, gerente división chamarras, gerente de ventas, jefe de ventas, jefe de producción, gerente división pantalones, director general.

²⁹ *Ibid*, p. 290.



4. Relaciona ambas columnas:

- | | |
|--|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> La definición de su estructura se basa en los objetivos que la empresa quiere lograr respecto al mercado al que se dirigen sus productos y/o servicios. Está integrada por unidades autónomas autocontenidas. | a) Estructura funcional. |
| <input type="checkbox"/> En este tipo de estructura cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división, como a uno de proyecto o grupo. | b) Estructura divisional. |
| <input type="checkbox"/> Su departamentalización se apoya en la interdependencia tecnológica de los trabajos de los puestos y áreas funcionales. | c) Estructura matricial. |

5. Una organización _____ es un concepto más bien amplio referente a un grupo de empresas o individuos _____, enlazados entre sí por medio de la _____. Las empresas enlazadas de este modo pueden ser proveedores, clientes o incluso compañías competidoras.

4.1.6 Principios de organización

Como último apartado de esta unidad estudiaremos los principios de organización más comunes en la práctica; algunos autores como Koontz y Wehrich señalan 13 principios fundamentales, sin embargo, para nuestros fines, se ha optado por analizar los siguientes:

• Principio de unidad de los objetivos

¿En qué consiste el principio de unidad de los objetivos?

Una empresa será eficaz siempre que permita que sus colaboradores coadyuven al logro de los objetivos organizacionales. Por ejemplo, cuando el departamento de publicidad de la división de mercadotecnia de una empresa ha logrado desarrollar una campaña exitosa para el lanzamiento de un nuevo producto, se dice que cumplió su objetivo como unidad; pero si también logró con esta campaña incrementar el volumen de ventas e incluso mejorar la participación del mercado, se dice entonces que ha logrado colaborar en el cumplimiento de un objetivo estratégico.

• Principio de eficiencia organizacional

Una empresa será eficiente si su estructura se diseñó para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Citemos el ejemplo de la estructura organizacional de una empresa comercializadora que establezca su sede en el Distrito Federal y abra sucursales en Monterrey y Guadalajara, de tal manera que el trabajo fluya a través de un esquema funcional. En el corto plazo, esta empresa presentará serios problemas de coordinación y funcionamiento que limitarán su desarrollo por carecer de una estructura organizacional *eficiente*. Para esta comercializadora la estructura idónea hubiese sido la estructura divisional por zona geográfica.

• Principio de línea de mando

Se refiere al número de colaboradores que un administrador puede supervisar eficazmente dadas las características específicas de la empresa. Por ejemplo: una empresa comercializadora que sólo tenga una oficina de

ventas en la ciudad de México. Con seguridad al director general sólo le reportarán los gerentes de departamento, entre ellos el de ventas. Si en cambio la empresa tuviera oficinas de ventas en la República Mexicana, según una estructura dividida en seis regiones, al director general le reportarían los gerentes de departamento de la oficina central, además de los gerentes divisionales de cada una de las seis regiones.

- **Principio de unidad de mando**

Cada trabajador debe tener *un solo jefe*. Este principio no es aplicable a la estructura matricial ya que, por su propia naturaleza, este tipo de estructura implica dos jefes para cada especialista de la empresa. Por ejemplo: si un trabajador debe reportar formalmente a dos autoridades distintas, con toda seguridad se provocará una confusión en éste al momento de recibir órdenes, que en muchas ocasiones pueden ser divergentes o, incluso, pueden crearse fricciones entre los jefes por contar con informes poco consistentes entre ellos.

¿En qué consiste el principio de unidad de mando?

- **Principio de paridad de autoridad y responsabilidad**

En cada puesto administrativo debe existir equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad inherente al puesto. Citemos un ejemplo: las actividades, autoridad y responsabilidad que tiene un gerente divisional son distintas de las actividades, responsabilidad y autoridad de un supervisor de producción de la misma empresa. Si el supervisor tuviera la misma responsabilidad que el gerente, pero sin la autoridad que le confiere el puesto a nivel gerencial, no podría desempeñarlo adecuadamente.

- **Principio de responsabilidad absoluta**

Este principio establece que la responsabilidad de los trabajadores hacia sus superiores es absoluta; por su parte, los superiores no pueden eludir la responsabilidad sobre las acciones organizacionales que ejecuten sus trabajadores.

Cada administrador es responsable de su trabajo y del efectuado por sus colaboradores.

Por ejemplo: cuando un ingeniero de la división de investigación y desarrollo de una compañía productora de fármacos ha cometido un error en su trabajo, provocando un desperdicio de materiales en la producción, las consecuencias se reflejan en los costos de ésta; entonces el gerente de producción no podrá culpar al ingeniero, sino que deberá asumir la responsabilidad como gerente de la división y tomar las decisiones encaminadas a resolver el problema.

• **Principio de flexibilidad**

Establece que la estructura organizacional deberá poseer tal grado de flexibilidad en su diseño, que la empresa pueda desarrollarse pese a las fluctuaciones y los cambios constantes del medio. Por ejemplo: una empresa que se dedique a desarrollar proyectos arquitectónicos debe diseñar una estructura organizacional matricial que le permita contratar a especialistas para cada proyecto. El trabajador deberá ser especialista en su área y su contrato de trabajo sólo será por el desarrollo de un proyecto específico. Así, la empresa únicamente contratará a los empleados que necesite.

Es importante recordar que todos estos principios deben ser considerados simultáneamente, ya que establecen los lineamientos generales a seguir para desarrollar estructuras organizacionales eficientes, al tiempo que coadyuvan al buen logro de la organización como función administrativa.

Ejercicio 5

1. Se refiere al número de colaboradores que un administrador puede supervisar eficazmente dadas las características de la empresa.

- a) Principio de flexibilidad.
- b) Principio de línea de mando.
- c) Principio de responsabilidad absoluta.
- d) Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.

2. Explica en qué consiste el principio de eficiencia organizacional:

3. Señala que en cada puesto administrativo deberá existir equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad inherente al puesto.

- a) Principio de línea de mando.
- b) Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.
- c) Principio de unidad de mando.
- d) Principio de flexibilidad.

Resumen

La organización, entendida como una de las fases del proceso administrativo, tiene como objetivo principal ayudar a que las metas de la empresa tengan significado y sean importantes para todos sus miembros, contribuyendo de esta manera a incrementar la eficiencia, pues facilita el desarrollo de las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

En este sentido, se define a esta segunda fase del proceso administrativo como la estructuración de las funciones y actividades organizacionales mediante la generación de áreas funcionales, puestos y niveles jerárquicos que facilitarán la coordinación del esfuerzo de todos los miembros de la empresa y propiciarán mayores niveles de eficiencia en la distribución y el manejo de los recursos, así como en el logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, la estructura organizacional es el modelo formal que establece la manera como está dividida la empresa, las jerarquías y el modo como debe fluir el trabajo y la comunicación entre sus miembros.

La estructura organizacional tiene una dimensión vertical, que representa la manera como fluyen los órdenes y la comunicación en la empresa, y una dimensión horizontal que indica cómo se ha estructurado el trabajo que

realiza una determinada empresa; es decir, cómo está dividido el trabajo, los puestos a desempeñar y cuáles son los departamentos o áreas funcionales resultantes de la agrupación de puestos.

Los tipos más comunes de estructuras organizacionales son la funcional, la divisional y la matricial. Cada organización define su estructura organizacional con base en elementos particulares y específicos, entre los que se encuentran sus recursos, el giro y los objetivos. Por esta razón es casi imposible encontrar dos estructuras organizacionales exactamente iguales en cuanto a su funcionamiento.

Los principios de organización establecen los lineamientos generales a seguir para desarrollar estructuras organizacionales eficientes. Algunos de ellos, comúnmente empleados en la práctica, son los de flexibilidad, de unidad de mando, de unidad de objetivos, de eficiencia organizacional y de responsabilidad absoluta.

Actividades recomendadas

1. Busca en Internet los organigramas de tres empresas con giros distintos y determina qué tipo de estructura organizacional utilizan.
2. Entrevista a un director o gerente de empresa y pídele que te exponga, de acuerdo con su experiencia profesional, un ejemplo real de cada uno de los principios de organización estudiados en el texto.
3. Consigue (con el mismo director o gerente) la información necesaria para determinar si su empresa tiene una estructura organizacional vertical u horizontal.
4. Define qué tipo de estructura organizacional es la más conveniente para cada una de las empresas siguientes:

- a) Fábrica de lápices y colores.
- b) Hospital.
- c) Despacho de abogados.
- d) Comercializadora a nivel nacional de productos alimenticios.
- e) Empresa cementera que vende concreto para cualquier tipo y tamaño de obra.

5. Elabora un ensayo en el que expongas la importancia de la estructura organizacional y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Autoevaluación

1. Según Koontz y Weihrich, la función de organización implica:

- a) Una serie de puestos y trabajadores que los ocupan.
- b) Una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.
- c) Patrones de coordinación, control y flujos de trabajo.
- d) Patrones de puestos y funciones formalizados.

2. Entre los objetivos de la organización, como parte del proceso administrativo, destacan:

- a) Definir departamentos, puestos y jerarquías.
- b) Definir departamentos y áreas funcionales.
- c) Definir los objetivos de la empresa.
- d) Definir los puestos y quién los ocupará.

3. La estructura organizacional es la configuración del papel formal de una empresa, sus procedimientos, sus mecanismos de autoridad y control, así como sus procesos de autoridad y toma de decisiones.

() Verdadero () Falso

4. La estructura organizacional tiene una dimensión horizontal que nos indica la forma como está _____ que realiza una determinada empresa y una dimensión vertical, que representa la forma como _____ y _____ en la empresa.

5. Los conceptos más importantes de la dimensión horizontal de la estructura organizacional son:

- a) La jerarquía y la responsabilidad.
- b) La autoridad y la cadena de mando.
- c) La división del trabajo y la departamentalización.
- d) La centralización y la descentralización.

6. Relaciona ambas columnas:

- | | |
|---|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Define las actividades, autoridad y responsabilidad inherentes a cada puesto. | a) Organigrama. |
| | b) Descripción de puestos. |
| | c) Perfil de puestos. |
| <input type="checkbox"/> Indica las cualidades, experiencia, conocimientos y destrezas que debe tener la persona que va a ocupar el puesto. | |

7. El nivel jerárquico es la _____ específica que ocupa un individuo en la organización de acuerdo al _____ que desempeña y la ubicación de éste ya sea en el nivel _____, _____ u _____.

8. Explica de qué depende el nivel de centralización o descentralización de una empresa:

_____.

9. La departamentalización es la disgregación de una actividad compleja en actividades más sencillas, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.

- Verdadero Falso

10. Es el desarrollo de relaciones de cooperación entre los diferentes departamentos e individuos cuyo trabajo está interrelacionado o en mutua dependencia.

- a) Línea de mando.
- b) Organización.
- c) Descentralización.
- d) Coordinación.

11. La estructura organizacional vertical se caracteriza por:

- a) Una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos.
- b) Una línea de mando angosta y pocos niveles jerárquicos.
- c) Una línea de mando amplia y muchos niveles jerárquicos.
- d) Una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos.

12. La estructura organizacional horizontal se caracteriza por:

- a) Una línea de mando amplia y muchos niveles jerárquicos.
- b) Una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos.
- c) Una línea de mando angosta y pocos niveles jerárquicos.
- d) Una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos.

13. Los tres tipos básicos de estructura organizacional son:

- a) Funcional, por clientes y por proyectos.
- b) Funcional, divisional y matricial.
- c) Funcional, por región y matricial.
- d) Funcional, divisional y por proyectos.

14. Menciona, al menos, tres ventajas y tres desventajas de la estructura organizacional funcional:

Ventajas: _____
_____:

Desventajas: _____
_____:

15. La estructura divisional combina las ventajas de la estructura funcional y por proyectos, por lo que es útil para las empresas consultoras y los despachos de profesionistas, entre otras más.

- () Verdadero () Falso

16. Conforme a los objetivos estratégicos de las empresas, con referencia a su mercado, éstas pueden optar por elegir una estructura divisional por _____, por _____ o _____.

17. ¿Cuándo es útil optar por una estructura organizacional matricial?

18. Los principios de organización son:

- a) Lineamientos generales para definir la manera como se debe estructurar la empresa.
- b) Lineamientos generales para definir la manera como se va a desempeñar la empresa.
- c) Lineamientos de acción para el logro de los objetivos de la empresa.
- d) Lineamientos de acción para la consecución de resultados deseados.

19. El principio de unidad de mando indica la necesidad de que un colaborador no reciba órdenes de dos personas distintas.

() Verdadero () Falso

20. Explica en qué consiste el principio de flexibilidad:

Respuestas a los ejercicios

Ej. 1

1. Organización es la estructuración de las funciones y actividades organizacionales, mediante la generación de áreas funcionales, puestos y niveles jerárquicos que facilitarán la coordinación del esfuerzo de todos los miembros de la empresa y propiciarán mayores niveles de eficiencia en la distribución y manejo de los recursos, así como en el logro de los objetivos organizacionales. Estructura organizacional es el modelo formal que determina la manera en que está dividida la empresa, tanto en áreas y jerarquías, como en el flujo de trabajo y de comunicación entre sus miembros.
2. Áreas funcionales o departamentos / jerarquías / puestos.
3. 3)
2)
4)
5)
1)
4. c)
5. Como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sus miembros.

Ej. 2

1. Organigrama / estructura / funciones / departamentos / relacionan.
2. a)
3. c)
4. c)
d)
b)
a)
5. Es el flujo de autoridad de un nivel superior a otro inferior dentro de una organización.

Ej. 3

1. d)
2. b)
3. d)
4. Línea de mando / subordinados.
5. Algunas opciones son: la estructura vertical se caracteriza por una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos; propicia mayores costos, entorpece la toma de decisiones e impide a los empleados el contacto directo con el administrador de mayor nivel en su departamento. La estructura horizontal se caracteriza por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos; se vuelve más rápida para tomar decisiones y puede darse el caso de que los administradores tengan demasiada responsabilidad, porque carecen de mandos medios que les ayuden a resolver los problemas cotidianos del trabajo.

Ej. 4

1. b)
2. d)
3. Primer nivel del organigrama: director general.
Segundo nivel del organigrama: gerente de Finanzas, gerente de Personal, gerente de Ventas y gerente de Producción.
Tercer nivel del organigrama: gerente de la División Chamarras, gerente de la División Camisas y gerente de la División Pantalones.
Cuarto nivel del organigrama: jefe de Contabilidad, jefe de Personal, jefe de Ventas y jefe de Producción.
4. b)
c)
a)
5. Virtual / independientes / tecnología de la información.

Ej. 5

1. b)
2. Una empresa será eficiente si su estructura fue diseñada para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
3. b)

Respuestas a la autoevaluación

1. b)
2. a)
3. Verdadero.
4. Estructurado el trabajo / fluyen las órdenes / la comunicación.
5. c)
6. b)
c)
7. Posición / puesto / estratégico / táctico o funcional / operativo.
8. Del grado de autoridad y responsabilidad que se delega o se concentra en su caso.
9. Falso.
10. d)
11. d)
12. b)
13. b)
14. Tres de cualesquiera de las siguientes ventajas: facilita la supervisión, promueve la especialización, ofrece fácil comprensión y seguimiento de su operación; refleja la forma general de trabajar en la empresa, genera líneas de comunicación simples y claras; simplifica la toma de decisiones; los procesos de capacitación y desarrollo son más sencillos debido a la especialización del trabajo.
Tres de cualesquiera de las siguientes desventajas: pueden surgir conflictos de interés entre las áreas, la coordinación se vuelve más difícil; se limita el desarrollo gerencial y su visión global de la empresa, el personal tiende a identificarse más con su departamento que con la empresa.
15. Falso.
16. Productos o servicios / clientes / geográfica.
17. Cuando se quieren desarrollar productos y/o servicios de la manera más rápida posible; cuando se requiere de un alto grado de comunicación y cooperación entre los miembros de los diversos grupos, y cuando la innovación y la creatividad representan la ventaja competitiva más importante de la empresa.

18. a)
19. Verdadero.
20. Establece que la estructura organizacional debe poseer tal grado de flexibilidad en su diseño, que la empresa pueda desarrollarse a pesar de las fluctuaciones y cambios constantes de su medio ambiente.