

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN

1.1. ORIGEN ETIMOLÓGICO DEL TÉRMINO ORGANIZACIÓN ¹

Para el autor Agustín Reyes Ponce la palabra organización viene del griego “organon”, que significa instrumento.

Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra “organismo”. Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas partes diversas, con todo tienen un fin común e idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr un fin, cada parte pone una acción distinta, pero complementaria de las demás y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología² específica.

1.2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Según Guillermo Gómez es: “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y

¹ Véase REYES PONCE Agustín, “Administración Moderna”, Edit. Limusa, México, 1994, Pág.276.

² Teleología: del griego *telos* (fin) y *logos* (tratado o doctrina), es la doctrina de las causas finales, que concibe que el mundo y todos los seres en él contenidos poseen un fin propio, el que previamente les señala la naturaleza específica de que se hallan dotadas las criaturas. Véase Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano, Tomo XXI, Editorial Montaner y Simón, Barcelona, España, 1962, Pág. 503.

materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”.³

Al respecto Harold Koontz y Heinz Weihrich opinan: “Se piensa en organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”.⁴

Stoner y otros opinan que organización: “Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.⁵

En conclusión organización es una estructura que combina el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles de la organización, con los elementos necesarios dentro o fuera de la organización para que se cumplan los objetivos planificados.

1.3. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

La organización formal y informal siempre se encuentran incluidas en todas las organizaciones. Éstas se describen a continuación:

1.3.1. Organización Formal⁶

³ GOMEZ CEJA Guillermo, “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, 1994, Pág.191.

⁴ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración. Una Perspectiva Global, 11ª edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pág.244.

⁵ STONER James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Daniel R., Administración, 6ª edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996, Pág. 6.

⁶ Véase ALLEN Lois A. citada por PEREL Vlicente, ADER Jose J., ETKIN Jorge R., “Teoría y Técnica de la Administración”, Tercera Edición, Edit. Macchi, Argentina, 1986, Pág.49.

Para Lois A. Allen citada por Vicente Perel y otros es: Un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma conciente y minuciosa, para permitir a los responsables de la empresa, trabajar juntos más efectivamente, a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos.

1.3.2. Organización Informal ⁷

Keith Davis citado por Harold Koontz y Heinz Wehrich, describió a la organización informal como: Una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre si.

Las organizaciones tanto formales como informales deben ser flexibles para garantizar que el esfuerzo individual se canalice hacia el cumplimiento de las metas del grupo entero de la organización.

1.4. OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN ⁸

Guillermo Gómez Ceja afirma que los objetivos y las metas están ligados y no pueden concebirse los unos sin los otros.

Mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar, en uno o varios periodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

⁷ Véase DAVIS Keith citado por KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Op. Cit., Págs.245-246.

⁸ Véase GÓMEZ CEJA Guillermo, Op. Cit., Págs.210-211.

La organización tiene tres objetivos, que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí: El crecimiento, la estabilidad y la interacción; las metas para estos objetivos varían de acuerdo a cada organización.

1.5. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para Guillermo Gómez Ceja las políticas tienen por objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad.⁹

El mismo autor define los procedimiento como una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.¹⁰

1.6. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Según Perel, Ader y Etkin: Los manuales constituyen parte del proceso de comunicación en la empresa, sirven para cumplir la función unificadora de las partes de la organización, y preponderantemente la de una de ellas: la organización formal.¹¹

Para el autor Enrique Franklin: “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transferir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.¹²

⁹ Véase Ibidem, Pág.309.

¹⁰ Véase Idem

¹¹ Véase PEREL Vlicente, ADER Jose, ETKIN Jorge, Op. Cit., Pág.133.

¹² FRANKLIN FINCOWSKY Enrique Benjamín, “Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura”

Se puede agregar que los manuales ayudan a todos los jefes a tener una mejor comprensión de las necesidades reales de la organización, además les ayudan a transmitir su experiencia, habilidad y capacidad a futuras generaciones dentro de la organización.

1.7. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN ¹³

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, citan seis elementos claves de la organización, estos constituyen los principios de organización que se detallan a continuación:

1.7.1 Especialización del Trabajo

El concepto de especialización del trabajo puede ser rastreado un par de siglos en el pasado hasta la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que está contribuía a incrementar la productividad del empleado.

Hoy empleamos el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes consideran la especialización del trabajo como un mecanismo importante de organización, pero no como una fuente de inagotables incrementos en la productividad.

Edit. McGraw-Hill, México, 2001, Pág.147.

¹³ Véase ROBBINS Stephen P., COULTER Mary, "Administración", Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2000, Págs. 301-309.

1.7.2. Departamentalización

Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes.

La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo.

La departamentalización, puede ser: Funcional, de acuerdo con las funciones; por Productos, según el tipo de producto que elabore la organización; Geográfica, según el territorio; por Procesos, donde las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de productos o clientes y por último la departamentalización puede ser por Clientes, que se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer.

Con frecuencia las organizaciones grandes combinan la mayoría de estas formas de departamentalización o todas ellas.

1.7.3. Cadena de Mando

Las cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tengan problemas y ante quien son responsables.

No es posible hablar de cadena de mando sin mencionar tres conceptos análogos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los

derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.

La responsabilidad se refiere a la obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado.

Por último el concepto de unidad de mando sostiene que un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable.

1.7.4. Amplitud de Control

El concepto de amplitud de control se refiere al número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.

Varios autores reconocieron que el nivel de la organización es una variable de contingencia que afecta al número de subordinados que puede supervisar un gerente. A medida que un gerente asciende por la escala jerárquica de la organización, tiene que atender una mayor diversidad de problemas complejos y mal estructurados, por lo cual los ejecutivos deberán tener un alcance de control más pequeño que los gerentes del nivel medio y en forma similar, los gerentes de nivel medio requerirán un alcance más modesto que los supervisores.

Cuanto mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, tanto menos supervisión directa necesitan.

1.7.5. Centralización y Descentralización

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.

La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

El concepto centralización-descentralización es de carácter relativo, no absoluto, lo que se quiere decir por relativo es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada, pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomarán únicamente un grupo selecto de los más altos gerentes; pero tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados de los niveles más bajos.

1.7.6. Formalización

La formalización se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

En las organizaciones con una alta formalización, se cuenta con descripciones de puestos explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, los empleados tienen una cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacerse, cuando debe hacerse y como se llevará a cabo.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en los puestos está relativamente no estructurado y los empleados gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo.

A continuación el Cuadro N° 1 muestra un resumen los principios de organización:

CUADRO N° 1
PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
Especialización del Trabajo	Grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como división del trabajo.
	continúa

... continuación Departamentalización	Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de las metas organizacionales.
Cadena de Mando	Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién.
Amplitud de Control	Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.
Centralización y Descentralización	La centralización es el grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.
Formalización	Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de ROBBINS Stephen y COULTER Mary, Op. Cit., Págs.301-309.

1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Robbins y Coulter es el: “Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”.¹⁴

Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert expresan que es: “La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”.¹⁵

Cabe adicionar que la estructura organizacional debe permitir a los empleados realizar su trabajo con efectividad, economía y eficiencia, para alcanzar las metas y objetivos de su unidad y de toda la organización al mismo tiempo.

¹⁴ Ibídem, Pág.300.

¹⁵ STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel R., Op. Cit., Pág.345.

Según Stoner y otros los tipos de estructuras organizacionales son de tres formas básicas: por función, por producto-mercado o en forma de matriz, estas tres formas básicas se describen a continuación: ¹⁶

1.8.1. Organización Funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones, por ejemplo mercadotecnia o finanzas se agrupan en una unidad.

1.8.2. Organización por Producto-Mercado

La organización por producto, organiza una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto o un grupo relacionado de productos. La organización por mercado , organiza una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado.

1.8.3. Organización Matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple es un producto híbrido que trata de combinar los benéficos de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen de hecho dos jefes, es decir trabajan con dos cadenas de mando.

1.9. EL ORGANIGRAMA

¹⁶ Véase Ibídem, Págs.361-366.

Según Raúl Saroka y Carlos Ferrari es: La representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes.¹⁷

Al anterior concepto se puede añadir que el organigrama es un medio de comunicación y análisis para la organización y es también llamado como Cartas de la Organización, Gráficas de la Organización o Diagrama de Estructura.

1.10. LA AUTORIDAD

Para Stoner, Freeman y Gilbert es: La 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.¹⁸

Al respecto George Terry y Stephen Franklin sostienen que puede definirse como: “El derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento”.¹⁹

Según los autores Stoner y otros, los tipos de autoridad se clasificación de la siguiente manera:²⁰

1.10.1. Autoridad Lineal

Los gerentes que tienen autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea esta representada por la cadena normal de mando, empezando

¹⁷ Véase SAROKA RAÚL H., FERRARI E. CARLOS A., “Organigramas, Diseño e Interpretación”, Edit. Macchi, Buenos Aires-Argentina, 1971, Pág.5.

¹⁸ Véase STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel R., Op. Cit., Pág.383.

¹⁹ TERRY George R., FRANKLIN Stephen G., Administración, Compañía Editorial Continental, México, 1994, Pág.279.

²⁰ Véase STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel R., Op. Cit., Págs.383-389.

por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización.

1.10.2. Autoridad Staff

La autoridad staff corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea; los equipos de asesores son usados por quienes toman decisiones.

1.10.3. Autoridad Funcional

El papel de los miembros del staff de ofrecer asesoría y servicios a los miembros de línea implica que el equipo carece de autoridad formal independiente. En realidad los departamentos de staff, especialmente los responsables de funciones de auditoría, pueden tener autoridad formal sobre los miembros de la línea, dentro de los límites de su función. El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff se llama autoridad funcional.

1.11. CONCEPTO SOBRE UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

Para Enrique Franklin es: “El órgano de asistencia técnica incorporado de forma específica a la organización para proponer e instrumentar medidas de racionalización administrativa, las cuales por su naturaleza pueden aportar elementos de peso para activar y mejorar las labores internas”.²¹

²¹ FRANKLIN FINCOWSKY Enrique Benjamín, Op. Cit. , Pág.8.

Se puede agregar que esta unidad está a nivel de staff por el asesoramiento que brinda a los diferentes niveles de la organización, colabora en la modernización o modificación de cualquier parte de la organización cuando es necesario.