

Concepto de organización

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego organon que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

Agustín Reyes Ponce

Organización es la estructuración 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.

Eugenio Sisto Velasco

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Isaac Guzmán Valdivia

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Joseph L. Massie

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Lyndall Urwick

Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Mario Sverdlik

Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

Elementos del concepto de Organización

Los elementos básicos del concepto son:

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos

Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social. Existe 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 sí, se conoce como: organización informal.

Importancia de la Organización

- a) Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
 - b) Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
 - c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
 - d) Evita lentitud e ineficiencia.
 - e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.
- Principios de la Organización Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

1. **Del objetivo** Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.
2. **Especialización** Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo mas fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3. **Jerarquía** Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e

ininterrumpida, desde el mas alto ejecutivo hasta el nivel mas bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.
5. Unidad de mando Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar mas de un superior porque si el empleado recibe ordenes de mas de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.
6. Difusión Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
7. Amplitud o tramo de control Debe haber un limite en cuanto al numero de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a mas de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no este sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.
8. De la Coordinación Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones
9. Continuidad La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente. Problemas para determinar los niveles de la organización: Costo, comunicación, planeación y control. Factores que determinan un tramo eficaz: (capacidades del supervisor)
 - a) Entender rápidamente.
 - b) Llevarse bien con los compañeros.
 - c) Ganarse la lealtad y el respeto.
 - d) Incrementar la habilidad para reducir el tiempo que pasa con los subordinados. Etapas de la Organización División del trabajo Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
 - e) Jerarquización: se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
 - f) Departamentalización: es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud. Descripción de funciones, actividades y responsabilidades: es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y

- actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.
- g) **Coordinación** Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.
 - h) **Tipos de departamentalización** Por proceso o equipo, puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo. Secuencia, tiene niveles intermedios o inferiores. Funcional, agrupa las actividades análogas, según su función primordial. Por productos, es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre si. Geográfica o por territorios, se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande. Clientes, el interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales.

Tipología de la organización

Lineal o militar Esta centralizada en una sola persona y se da en pequeñas empresas.

Ventajas:

- a) Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- c) La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- a) Es rígida e inflexible.
- b) La organización depende de hombres clave, provocando trastornos.
- c) No fomenta la especialización.
- d) Los ejecutivos saturados de trabajo, no realizan funciones de dirección, solamente son operativos.

Funcional o de Taylor Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número de funciones.

Ventajas:

- a) Mayor especialización.
- b) Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- c) La división del trabajo es planeada.
- d) El trabajo manual se separa del intelectual.
- e) Disminuye la presión sobre un solo jefe.

Desventajas:

- a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad
- b) Se viola el principio de unidad de mando.
- c) Dificultades entre los jefes por no definir la autoridad claramente.

Linea funcional Se combinan los dos tipos de organización, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una. Conserva de la organización lineal o militar

la autoridad que se transmite a través de un solo jefe. Y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Este tipo de organización es el más utilizado en la actualidad.

Staff Surge como consecuencia de las grandes organizaciones y del avance de la tecnología, contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Ventajas:

- a) Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- b) Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad, y la especialización Staff.

Desventajas:

- a) Ha confusión sino son bien definidos los deberes y responsabilidades de la asesoría.

Por comités Asignarlos diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen para discutir y resolver los problemas que se les encomienden; se da en combinación con otro tipo de organización. Hay comités directivos, ejecutivos, de vigilancia, consultivos, etc.

Ventajas:

- a) Las soluciones son más efectivas.
- b) Se comparte la responsabilidad.
- c) Permite que las ideas se fundamenten.
- d) Se aprovecha al máximo la experiencia.

Desventajas:

- a) Las decisiones son lentas.
- b) Es difícil disolverlos.
- c) Los gerentes se desligan de la responsabilidad.

Matricial Matriz, de Parrilla, de Proyecto o Administración de producto. Se abandona el principio de unidad de mando. Requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo.

Ventajas:

- a) Coordina la mejora de productos como los objetivos del departamento.
- b) Propicia la comunicación interdepartamental entre las funciones y los productos.
- c) Permite cambiar de una tarea a otra. q Favorece el intercambio de experiencias.

Desventajas:

- a) Confusión acerca de quien depende de quien.
- b) Da lugar a la lucha de poder.
- c) Supone pérdidas de tiempo.
- d) Resistencia al cambio.

Secuencia de la departamentalización

- a) Listar todas las funciones de la empresa.
- b) Clasificarlas.

- c) Agruparlas según un orden jerárquico.
- d) Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- e) Especificar relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
- f) Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- g) El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deben relacionarse con el tamaño y necesidades de la empresa.

Técnicas de organización

Organigramas Los organigramas son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

Los organigramas se clasifican por:

Su objetivo: Estructurales, Funcionales y Especiales.

Su área: Generales, Departamentales.

Su contenido: Esquemáticos, Analíticos.

Los organigramas pueden ser de forma horizontal, vertical, circular y mixta.

Manuales

Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos.

Importancia de los manuales

- a) Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- b) Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- c) Aumentan la eficiencia de los empleados.
- d) Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- e) Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- f) Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- g) Reduce costos al incrementar la eficiencia.

Análisis del puesto Es una técnica pormenorizada de las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. El análisis del puesto tiene como objetivos: mejorar los sistemas de trabajo, delimitar funciones y responsabilidades, evitar fugas de responsabilidad y autoridad, fundamentar programas de entrenamiento, retribuir adecuadamente al personal y mejorar la selección del personal.

Descripción del puesto Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y esta integrada por: encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental y jerarquía.

Especificación del puesto Es la enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto, por ejemplo: escolaridad y conocimientos, requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad; esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Diagrama o procedimiento de flujo Es la representación grafica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Ventajas

- a) Mayor simplificación del trabajo.
- b) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones.
- c) Mejorar alguna operación combinándola con otra parte del proceso.
- d) Eliminar demoras.
- e) Una mejor distribución de la planta.

Tipos de diagramas de procedimiento

- a) Gráfica de flujo de operaciones.
- b) Gráficas esquemáticas de flujo.
- c) Gráfica de ubicación de equipo.
- d) Gráfica de flujo de formas. Secuencia para elaborar un diagrama de procedimiento
- e) Escoger el procedimiento por realizar.
- f) Determinar las técnicas analíticas que habrán de utilizarse.
- g) Analizar el trabajo.
- h) Hacer una lista de la forma como se va a realizar el trabajo.
- i) Establecer el procedimiento más factible.
- j) Presentar la propuesta.
- k) Preparar instrucciones.
- l) Implantar el nuevo procedimiento.
- m) Observar el procedimiento implantado.
- n) Preparar una guía de logros.
- o) Llevar registros adecuados de realización.

Procedimientos Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados. Los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades; y los métodos, indican como efectuar dichas actividades. Los procedimientos son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueve la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas; son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Lineamientos para la implantación de procedimientos

- a) Previamente a su aplicación, se capacite al personal.
- b) Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.
- c) Se representen gráficamente.
- d) Que se evite la automatización del personal.
- e) Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles.
- f) Se revisen periódicamente.
- g) Deben adecuarse a las necesidades y características de cada área.
- h) No deben ser demasiado rígidos.
- i) Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.
- j) La supervisión no debe ser rigorista.