
UNIDAD 2. APLICACIÓN DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA

Introducción

La planeación y la organización representan la etapa mecánica de la administración. Para que las empresas tengan un presente y futuro exitoso debe determinarse correctamente la planeación con todas sus partes así como la organización.

Si la planeación es la base del proceso administrativo, la organización es la estructura y ordenamiento correcto de todas sus partes.

En esta unidad se tratarán los temas de planeación, incluyendo su proceso, concepto, elementos, tipos de planeación, como es la estratégica, táctica y operativa, también se estudiarán las fases de la misma.

Otro tema a desarrollar es la fase de organización, parte importante del proceso administrativo, en esta se desarrollarán los temas de concepto, elementos, tipos de organización como es la formal, informal, las líneas de autoridad, funcional, staff y organización por comités.

También se hablará del tipo de organigramas, su concepto, la clasificación, métodos de recopilación de datos, funciones y simbología.

2.1.1 Planeación

La Administración se clasifica en dos etapas, la mecánica que se integra por las fases de planeación y organización y la dinámica que se forma por las fases de dirección y control. La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin esta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que se funcionaría sin haber terminado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro.

La planeación determina **que** quiere ser la empresa, **donde** se va establecer, **cuando** va iniciar operaciones y **como** lo va lograr.

Estas palabras representan y deben de tener las respuestas correctas para no poner en riesgo al grupo social en el futuro, que siempre es el enfoque de la planeación.

Concepto

Se tratarán a continuación los conceptos de tratadistas estudiosos sobre este conocimiento:

Montana/Charnov.

Planeación es describir como elegir un destino, evaluar metas, alternativas y decidir el camino específico.

George R. Terry

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Munch/García

Planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

Harold Koontz/Heinz Wehrich

Planeación es la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Para efecto de este libro se definirá como:

Planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social, cuente con las bases que se requieren y encause correctamente las otras fases del proceso administrativo.

Importancia de la planeación

La planeación es el patrón para que inicien correctamente sus funciones las empresas.

Entre otros puntos la planeación es importante por que:

- Es la base para que el proceso administrativo, tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo
- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas

- Prepara a la empresa con fortalezas para ser frente a sus problemas
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa, para su definición
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión
- Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa
- Trabaja con efectividad, para que el plan resulte exitoso
- Establece las bases para que se de el control
- Establece las bases para que se realice la organización
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta

Principios de la planeación

Así como existen principios en la administración, también se han definido para las otras fases del proceso.

Para llevar a cabo la planeación deben observarse los siguientes principios:

- **Objetividad y cuantificación.** Al planear es necesario tener como base información real, razonamientos precisos, y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin bases. Este principio también se le conoce como de precisión
- **Factibilidad.** Lo que se definan como plan debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posibles de lograrse. La planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir no tener los recursos para llevarla a cabo
- **Flexibilidad.** Al determinar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas, que ajusten fácilmente las condiciones, es decir, contar con un colchón de seguridad
- **Unidad.** Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para su equilibrio
- **Del cambio de estrategias.** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna como externamente para modificar aquellos que son necesarios y que de esta forma se logren correctamente al término de los periodos definidos

Elementos de la planeación

Los planes o elementos de la planeación se trataran someramente a continuación dado que en el siguiente tema de fases de la planeación se desarrollaran ampliamente:

1. **Investigación.** Al tratar la planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa; pero antes de determinar esos objetivos es necesario conocer el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria futura que este medio pudiera seguir.

La planeación debe estudiar el medio ambiente interno y externo que se relacionan con la empresa. Dentro de los factores internos a considerar pueden señalarse el capital humano, los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos tecnológicos, así como toda la estructura de la empresa. En el ambiente externo debemos de estudiar a la competencia, clientes, el gobierno, proveedores, la tecnología y el marco jurídico

2. **Los objetivos.** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. Son considerados como planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forman parte integral de la fase de planeación. La planeación se refiere a objetivos y estos son el resultado de la planeación, por lo que los objetivos constituyen el plan básico de la empresa
3. **Los pronósticos.** Son los que predicen el futuro en base a determinados supuestos adoptados por el pronosticador, llamados expectativas, dentro de un periodo futuro determinado, ajustado por el entorno económico y social que lo rodea
4. **Las estrategias.** Son la determinación o propósitos fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras son los cursos de acción o alternativas y la asignación de recursos necesarios para lograrlas
5. **Las políticas.** Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
6. **Los procedimientos.** Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe de realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin, de acuerdo a las políticas establecidas
7. **Los programas.** Son aquellos planes calendarizados para lograrse en tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente

8. **Los presupuestos.** Son los planes escritos valorizados, en otras palabras es la expresión de resultados esperados en términos numéricos

Tipos de planeación

La planeación se clasifica en:

- **estratégica**
- **táctica**
- **operativa**

Planeación estratégica

La planeación estratégica no pronostica el futuro pero para un dirigente presenta la posibilidad de:

- Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras
- Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables
- Ayudarlo a tomar decisiones respecto a las cosas adecuadas en el momento adecuado
- Enfocarse en las acciones que se deben tomar para dar forma al futuro según se desea

Planeación estratégica se concibe como **“el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientaran la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como un entidad total, en un mediano y largo plazo”**

Misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Visión o intención estratégica es el estado futuro deseado: la aspiración de la empresa.

Valores es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

Objetivos son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones en vías de dar cumplimiento a su misión, visión y valores. Se refiere a los ¿Qué?, ¿Qué queremos?, ¿Qué deseamos?, ¿Y que vamos hacer?

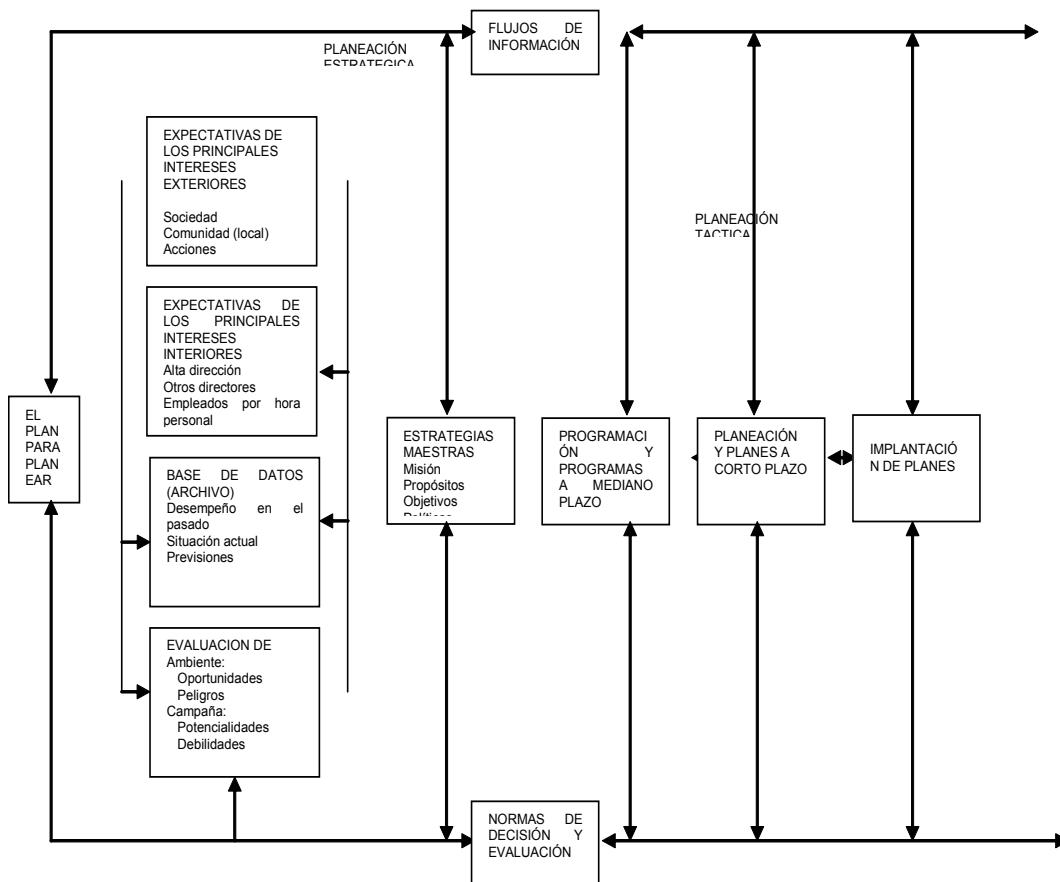
Estrategias

Etimológicamente proviene de: **estratega** = el que guía, el que dirige.

- Arte de dirigir las operaciones militares. Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de la guerra o la defensa de una ciudad
- Generalmente se dice que es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto, hasta conseguir el objetivo propuesto
- Son los medios para alcanzar los fines
- ¿Son los comos?
- ¿Cómo se deberá actuar con miras a que se cumplan los objetivos?
- **“son las líneas de acción en el proceso de planeación”**

Lo anterior se observa en el cuadro No. 2 del libro Planeación estratégica de George A. Steiner editorial CECSA 2002.

Proceso de planeación estratégica.



CUADRO No. 2

Planeación táctica

Se determina en los mandos medios de la empresa que dependiendo su tamaño pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica se establece generalmente a corto y mediano plazo.

Algunas características de la planeación táctica son:

- Se da dentro de la definición de la planeación estratégica
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio de la empresa
- Se refiere a las áreas específicas de actividad de las que se integra la empresa
- Se coordina información externa e interna
- Se orienta hacia la administración de recursos
- Su base principal es la efectividad

Planeación operativa

Trata básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades operativas.

Las características más sobresalientes de la planeación operativa son:

- Se desarrolla dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y la táctica.
- Es conducida o ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico
- Trata con actividades normales programadas
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión
- Generalmente es a corto plazo

Recuerda que...

Para cualquier tipo de planeación sea efectiva, deben contestarse las siguientes preguntas:

- ¿Qué tiene que hacerse?
- ¿Dónde se hará el trabajo?
- ¿Cuándo tiene que hacerse el trabajo?
- ¿Cómo se hará el trabajo?
- ¿Por qué debe hacerse el trabajo?
- ¿Quién va hacer el trabajo?

Para cumplir con lo anterior se debe aplicar el proceso de planeación aplicando sus elementos los cuales son: investigación, visión, misión, valores, objetivos, pronósticos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

2.1.2. Fases o proceso de la planeación

El proceso de planeación, debe llevarse a cabo por las siguientes razones:

- La planeación es trabajo y como tal no es algo que deba iniciarse en forma voluntaria por aquellos que deben determinar la planeación, a pesar de la buena voluntad que puedan ser
- La planeación requiere algún parecido con el método, dentro de toda la organización. Este tipo de ejecución debe de salir de la alta dirección, descendiendo posteriormente hasta el nivel mas bajo
- La planeación esta dirigida hacia la obtención de objetivos y estos deben de ser definidos en la alta dirección
- La planeación es un proceso mediante el cual se investiga hacia donde se dirige la organización, con que recursos, siguiendo que pasos y en cuanto tiempo, este proceso inicia con una pequeña inspección de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tomando en cuenta el ámbito interno y externo de la empresa, para que con base en esos datos se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán tomarse en cuenta, antes de fijar los objetivos

Las fases de la planeación son las siguientes:

- **Establecer objetivos.** Los objetivos son los fines que la empresa busca alcanzar en forma cuantitativa en un tiempo determinado. Representan no solo el punto final de la planeación sino también el fin que persigue mediante las otras etapas del proceso administrativo.

Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones. Antes de concretar objetivos por la empresa en su totalidad, Peter Drucker cita que cada empresa tiene necesidad de precisar objetivos generales, siendo estos la guía para el establecimiento de objetivos gerenciales, por división, departamento, sección y puestos, basándose en los siguientes aspectos: situación de mercados, utilidades, innovación, recursos humanos, recursos físicos y financieros, formando de esta forma una jerarquía o red de objetivos.

La idea es hacer hincapié en que alguna desviación u omisión en cualquiera de estas áreas producirá el fracaso de las empresas, por lo tanto es importante hacer notar que deben existir también objetivos operativos en cada una de las áreas mencionadas

Lineamientos para establecer objetivos

- Asentarlos por escrito
- No confundirlos con las estrategias
- Al establecerlos debemos de recordar las palabras básicas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?
- Los objetivos deben ser conocidos y ubicados por todos los integrantes de la empresa
- Los objetivos deben ser estables, para no general conflictos
- Deben ser desafiantes, consistentes, alcanzables, claros, motivantes y por orden de prioridad

Ejemplo de un objetivo

Incrementar la rentabilidad en un 10% con respecto al año anterior, durante el 2005

- **Desarrollar premisas.** Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan. Uno de los pasos esenciales y en ciertas ocasiones ignorados es la coordinación y elaboración de premisas, consistentes en el establecimiento de supuestos básicos congruentes para los planes en consideración. Las premisas de planeación³ son las condiciones previstas en que se llevaran a cabo los planes. Incluyen supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras conocidas que afectaran la operación de los planes

Es necesario distinguirse entre pronósticos que son premisas de planeación y pronósticos que se traducen en expectativas futuras, generalmente en términos financieros, de planes ya desarrollados. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones económicas, el volumen de ventas o la situación política a futuro aporta premisas para el desarrollo de planes. En cambio, un pronóstico sobre los costos o ganancias de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un prerequisite de la planeación, en el segundo, un resultado de ésta.

Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos sobre sus futuros efectos suelen fungir como premisas para otros planes

- **Establecer políticas.** Las políticas son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas. Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Una política es una norma de acción que es adoptada y seguida por un dirigente. Las políticas interpretan las ideas

fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse para obtener los resultados deseados.

La declaración de políticas es una herramienta importante para coordinar y controlar las actividades de planeación, dado que las políticas fijan los límites en los cuales deben funcionar determinadas acciones o actividades de operación. Por ejemplo una política de compras será “tendremos varias fuentes de suministro de manera que no dependamos totalmente solo de una”.

Las políticas son mas específicas que las metas tanto en perspectiva como en lo que cubren, pero se parecen a las metas en que deben de tener también una tendencia a largo plazo. Dado que las políticas son mas específicas, deben establecerse por escrito. Es importante considerar que al fijar políticas por escrito ofrece ventajas; entre otras y de las más importantes, es la participación de los directivos en su desarrollo, motivándolos a considerar los puntos de interés en forma clara y precisa. Es necesario fijar políticas en los niveles de dirección y llevar a cabo un plan en el que exista una revisión de las mismas con el fin de incorporar los cambios a las nuevas condiciones que puedan presentarse.

En resumen las políticas son planes generales de acción relativamente estables utilizadas para guiar la toma de decisiones administrativa que se requieren para alcanzar los objetivos organizacionales. Son necesarias para dar uniformidad al desempeño y se usan para guiar la Administración y de esta forma alcanzar la meta de las operaciones con eficiencia y eficacia

- **Definir programas.** Los programas son los planes en los que se calendariza el tiempo requerido para ajustarlos. Programa es establecer una sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para alcanzar los objetivos, así como calendarizar el tiempo y forma que se necesita que se necesita para realizar cada una de sus partes con efectividad.

En la elaboración de un programa se deben de seguir los pasos que a continuación se mencionan:

- Identificar y determinar las actividades requeridas
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades
- Identificar la secuencia, es decir determinar que actividades deben realizarse antes de otra, cuales se dan simultáneamente y por ultimo, cuales deben efectuarse para su conclusión
- Asignar a cada actividad el tiempo de duración, así como los recursos necesarios

Lineamientos para elaborar un programa

- Deben participar en su formulación, tanto el personal responsable del programa, como los que intervienen en la ejecución
- La determinación de los recursos y el periodo para realizarlo según las posibilidades de la empresa
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, deben comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo
- Debe ser fiable
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí
- Deben establecerse por escrito, graficarse, ser precisos y de fácil comprensión
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo debe considerar las consecuencias que operan en el futuro

El programa utiliza como base “**las graficas de Gantt**” (en honor al autor que las desarrollo Henry Lawrence Gantt), en este esquema se describen las actividades y se calendarizan los tiempos para realizarlas como pueden ser por ejemplo mensuales, quincenales, semanarias, por días u horas. Otras técnicas utilizadas es el método de ruta crítica. Los programas deben de incluir gripos de metas, objetivos, políticas y procedimiento.

Recuerda que..

La investigación, las estrategias, los procedimientos y los presupuestos son fases fundamentales del proceso de planeación.

- La investigación que aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de la misión, visión, valores objetivos y estrategias así como los medios adecuados para conseguirla.
- Las estrategias que son los cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el uso general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones mas favorables
- Procedimientos son aquellos que establecen el orden cronológico y las secuencias de actividades que deben seguirse en el desarrollo de un trabajo
- Presupuestos es un plan expresado en términos económicos financieros junto con la aprobación de la autoridad correspondiente

El proceso de la planeación se observa en la figura No. 2

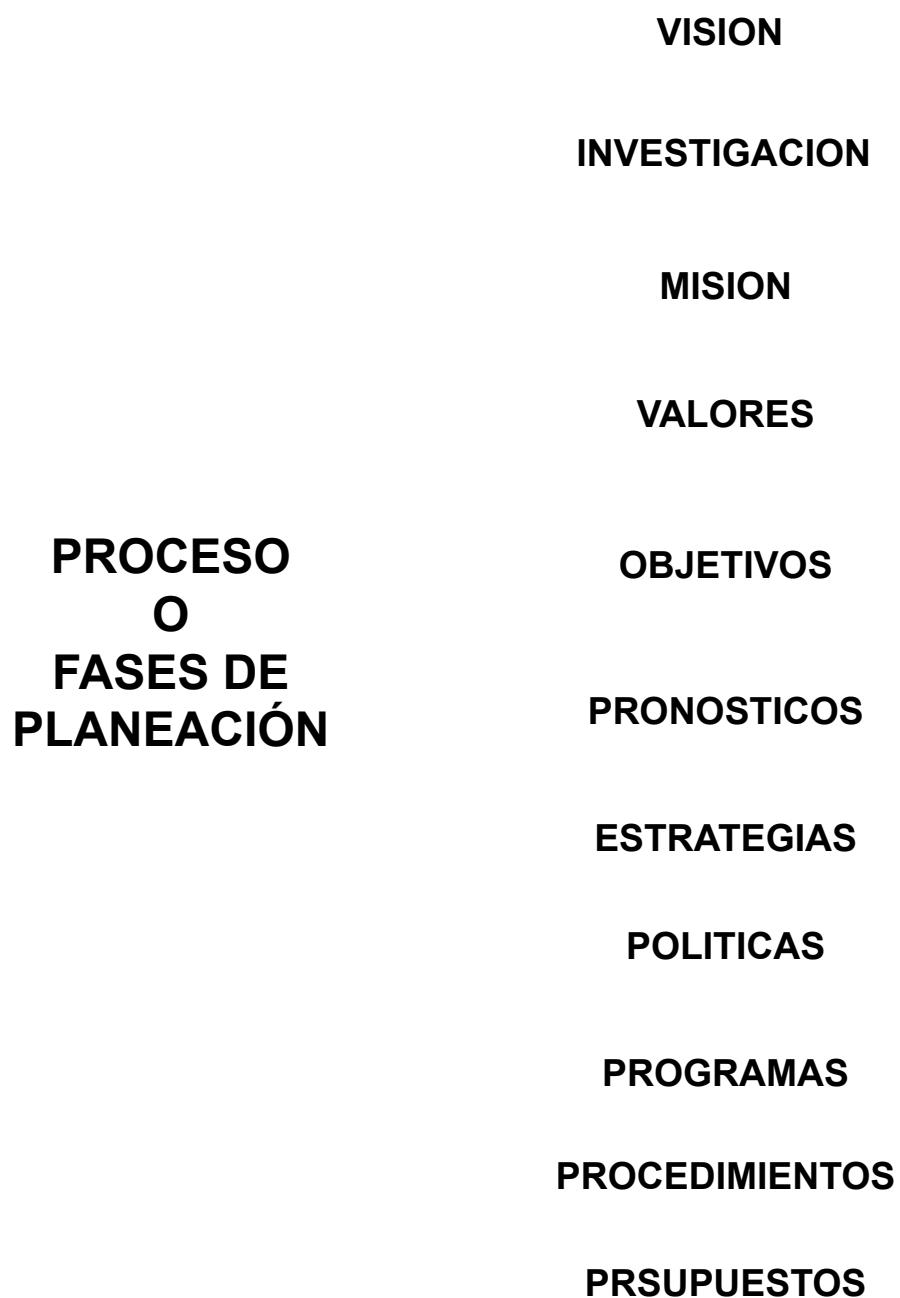


FIGURA No. 2 Proceso de planeación

2.2.1 Organización

La palabra organización proviene del griego **organon** que significa instrumento. La organización es un grupo de personas con una meta común, unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad – autoridad. Una de las responsabilidades de la Administración es organizar los recursos de la empresa disponibles para realizar operaciones efectivas.

La organización es una función que persigue obtener un fin, que fue previamente definido a través de a planeación. Organizar busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actué como una sola, para lograr propósitos comunes.

El proceso de organizar es básico para todos los tipos de empresas. Una vez formulado los objetivos y planes, la Administración debe crear una manera ordenada de reunir recursos físicos y humanos efectivos para alcanzar las metas de la empresa.

Concepto

Se revisaron algunas definiciones mas nombradas de tratadistas relevantes sobre el tema:

Harold – Koontz/Heinz – Wehrich

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Montana/Charnov

Organización es la entidad que hace posible que un grupo o equipo trabajen juntos con más eficiencia de la que lograrían solos para alcanzar las metas

Leon C. Megginson, Donald C. – Mosley, Paul H. Pietri Jr..

Organización es un grupo de individuos con una meta común unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad - autoridad

Munch/García

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social

Manejo del Proceso Administrativo

Para efectos de este libro se definirá de la siguiente manera:

Organización es agrupar, estructurar y ordenar en base al tamaño y giro de a empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad – responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos.

Importancia de la organización

La organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización
- Es un medio para lograr lo planeado
- Coordina la división del trabajo para que se de un orden
- Determina la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables

Principios de la organización

Los principios de la organización a observar y cumplir son:

- **Especialización.** Dividir y asignar el trabajo de acuerdo a la actitud de cada persona es decir tomando como base su perfil
- **Unidad de mando.** Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien a quien se deberá de reportar los resultados
- **Jerarquía.** Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las ordenes necesarias para lograr los planes, de esta forma la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el mas alto ejecutivo hasta el nivel operativo
- **Del objetivo.** Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se la confía la autoridad necesaria para llevarlo a cabo
- **Difusión.** Este principio nos dice que se debe publicar, en forma escrita las obligaciones de

cada puesto para que se cubra la responsabilidad y autoridad

- **Amplitud o tramo de control.** El tramo de control funcionara correctamente cuando además de integral el recurso humano a la empresa debe de adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso, realizando esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad
- **De la coordinación.** La coordinación de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización para que las funciones de la empresa se realicen en forma armónica y con una sincronización de sus recursos para cumplir con los objetivos

Tipos, etapas o procesos de la organización

La organización trae como resultado una estructura formal que debe de considerarse como marco que integra todas las funciones de acuerdo con el modelo elegido por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa los sugiere esa estructura, la cual ubica el marco dentro del cual las personas pueden trabajar motivadas y en forma efectiva.

Organización formal

Una definición de lo que es organización formal se ubica en textos de Administración, pero para este libro enunciaremos algunas de ellas

- **Henry Fayol dice:** organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal. (pueden hacerse en este conjunto 2 grandes divisiones, el organismo material y el organismo social)
- **Money y Riley dicen que:** organización, es el sentido formal, significa orden, y corolario, un procedimiento ordenado y organizado
- **H. Koontz y C. O' Donnell afirman al respecto:** la organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a obtener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual

En la organización formal generalmente se presenta en cartas de organización u organigramas, que son formas objetivas por medio de las cuales se presenta la estructura autorizada de la empresa, también existen en esta organización los “**manuales de organización**”, que definen por escrito la organización de la empresa para asegurarse que las responsabilidades de todos son comprendidas por los interesados.

Organización informal

La organización informal puede definir como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

En todas las empresas, las organizaciones informales definen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se definen por escrito pero que se cumplen habitualmente.

Este tipo de organización cuenta con sus objetivos, que pueden estar en contra de los objetivos de la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos. La organización informal es lo que resulta de las relaciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

En la organización informal existen influencias por medio de presiones informales. Es frecuente que una organización esta integrada por pequeños grupos o camarillas, formadas por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, otras. Estas estructuras individuales suelen no coincidir con los grupos que se han establecido de manera formal.

La organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. La organización informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre si
2. La organización informal, constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún asunto particular de la política de la empresa (personal eventual)
3. Grupos informales creados en la similitud de labores y que tienen una relación generalmente intima, por ejemplo las camarillas o palomillas
4. Grupos pequeños de 3 y 4 personas relacionados íntimamente, y miembros a su vez palomillas o camarillas
5. individuos aislados que es muy raro, participan en actividades sociales

La organización informal cuando se integra con fines positivos viene a favorecer enormemente al buen desarrollo de la organización formal, caso contrario perjudica a la misma.

Analizando la definición de tipología de las organizaciones, debemos de entender que es tipología. Según la real academia “**tipo** quiere decir ejemplar, modelo, símbolo que significa un caso figurado; y **logos** estudio o tratado; en otras palabras, tipología se refiere al estudio de los modelos a través de los cuales puede desarrollarse un sistema de organización. Por lo anterior tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura mas correcta para el logro de los objetivos o metas de cualquier empresa.

Los sistemas de organización

Lineal o militar

La organización lineal o militar se entiende por que la actividad de toma de decisiones se concentra en una sola persona, esta toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad total del mando. La autoridad superior asigna y distribuye el trabajo a los colaboradores para que lo ejecuten siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.

Ventajas

- Es claro y sencillo
- Útil en pequeñas empresas
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
- La disciplina es fácil de mantener

Desventajas

- Se carece de la especialización
- No hay flexibilidad para futuras expansiones
- Es muy difícil capacitar a un jefe para supervisar a todos los aspectos que debe coordinar
- Se propicia la arbitrariedad del jefe, por que absorbe toda la responsabilidad y autoridad

Lo anterior se observa en la figura No. 3



FIGURA No. 3 Organización lineal o militar

Organización funcional o de Taylor

Frederick Taylor, observo que la organización lineal no propiciaba la especialización; por tal motivo propuso que el trabajo del supervisor se dividiera en 8 especialistas, uno por cada actividad principal, y que estos ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que desarrollaba su trabajo relacionado con su función, esto se observa en la figura No. 4

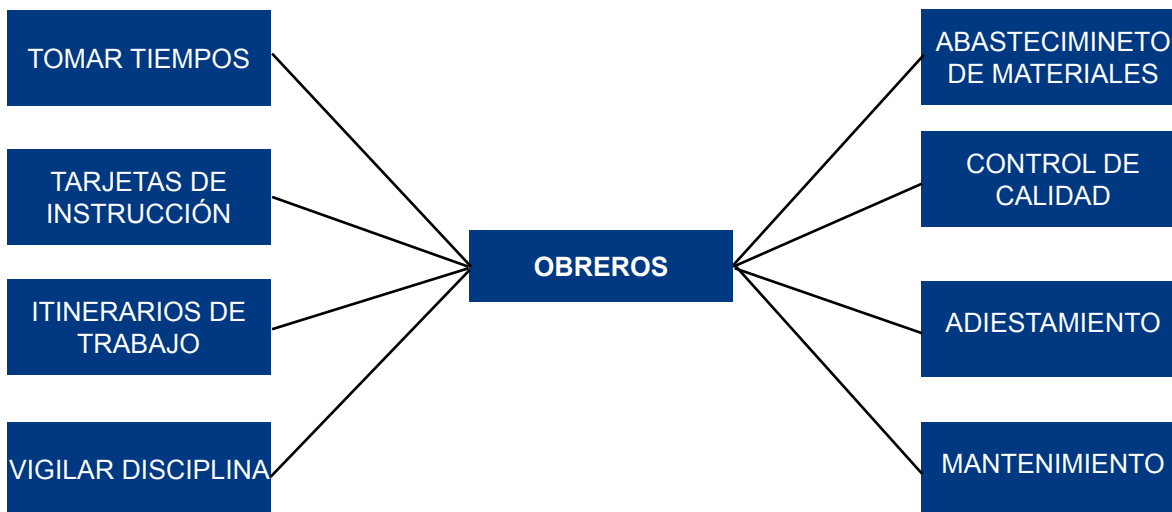


FIGURA No. 4 Organización funcional o de Taylor

La organización funcional trata en como dividir el trabajo y tomar en cuenta la especialización de manera que cada persona, desde el gerente hasta el obrero ejecuten el menor número posible de funciones.

Ventajas

- Mayor especialización
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual
- Se obtiene la mas alta eficiencia de cada persona
- La división del trabajo es planeada y no incidental
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el numero de especialistas con que cuenta la empresa

Desventajas

- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes
- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las ordenes
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos

Lo anterior se observa en la figura No. 5

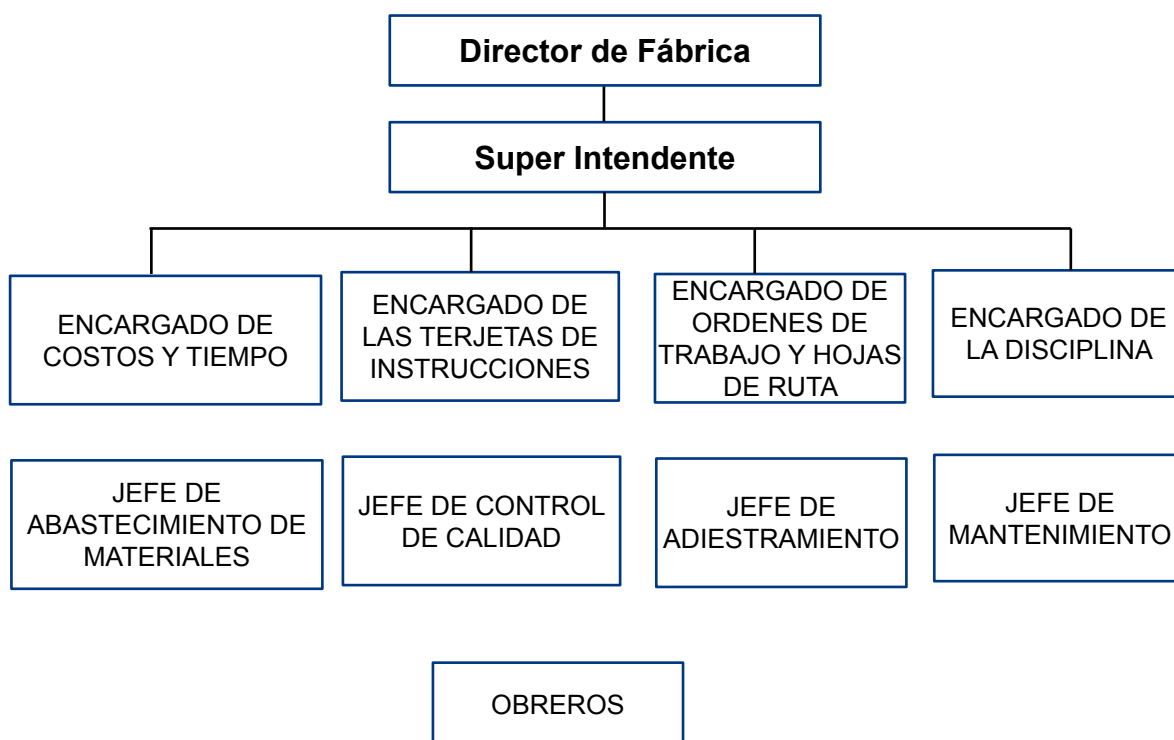


FIGURA No. 5

Organización Lineo – funcional

La combinación de los dos tipos de organización estudiados anteriormente, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas relacionadas a cada una, de esto resulta la organización lineo – funcional, conservando:

- De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial (cadena de mando)
- De la funcional, la especialización de cada actividad en una función

Manejo del Proceso Administrativo

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por tener las mejores ventajas, esto se observa en la figura No.6

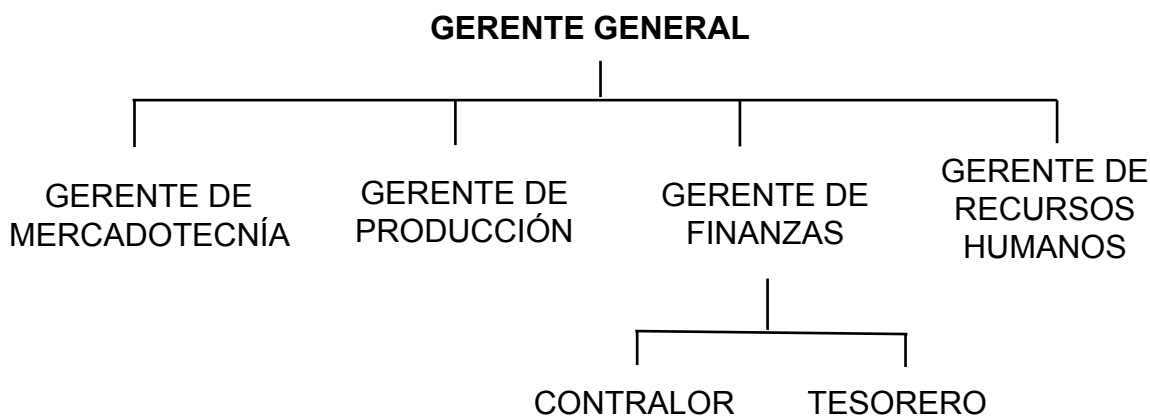


FIGURA No. 6 Organización Lineo – funcional

Como puede observarse el gerente general debe respetar y seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad; por otro lado como cada una de estas conserva autoridad – responsabilidad concreta dentro de su especialidad, ejemplo: la gerencia de finanzas tiene total autoridad sobre las áreas que le reportan.

Organización staff

Este tipo de organización surge por necesidad de las grandes empresas y del desarrollo de la tecnología, dando origen al requerimiento de ayuda en el manejo de detalles y contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a las funciones de línea.

Esta organización no cuenta con autoridad de línea o poder para toma de decisiones.

Este tipo de organización se representa en la estructura con línea punteada.

Ventajas

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección
- Hace realidad el principio de responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff

Desventajas

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión alarmante en toda la estructura
- Pueden darse conflictos con los departamentos de la organización lineal
- Puede no ser eficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por escasez de un respaldo inteligente en la aplicación de sus instrucciones.

Lo anterior se observa en la figura No. 7

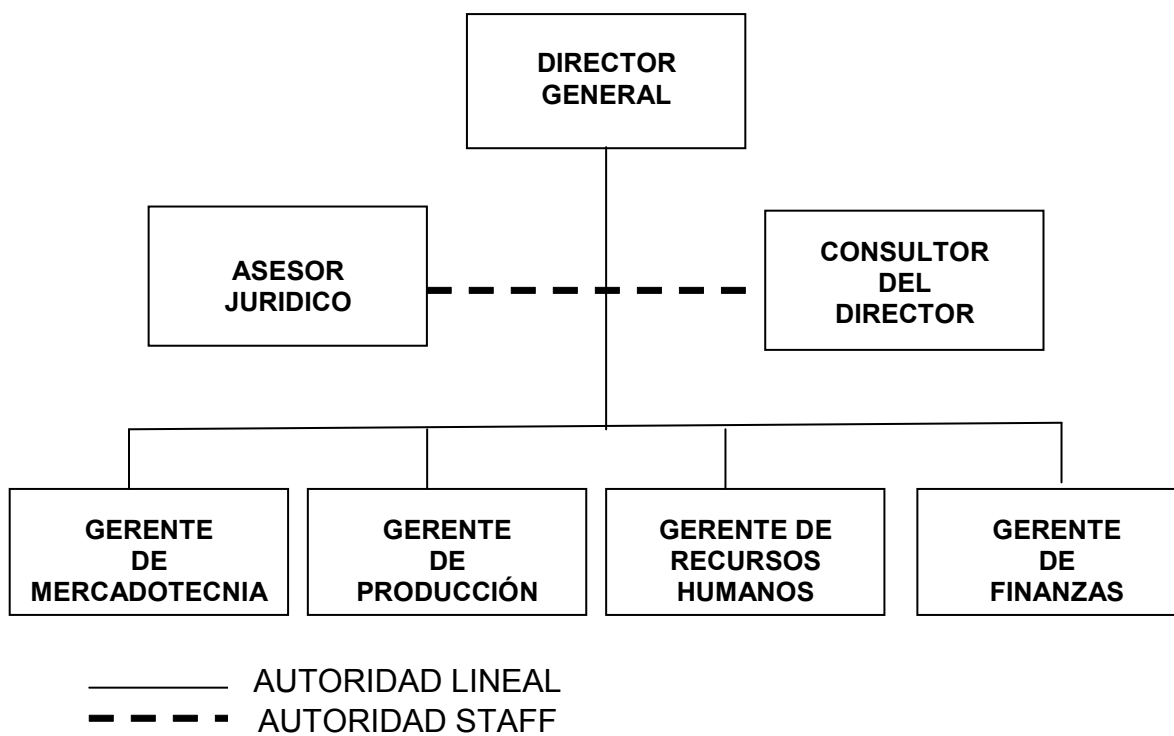


FIGURA No. 7 Organización staff

Organización por comités

La organización por comités consiste en asignar los diversos asuntos de la Administración a un cuerpo de personas que se reúne y se responsabilizan para discutir y tomar decisiones en común sobre problemas que se les encomiende.

Los comités se clasifican en:

- **Directivo.** Representa a los accionistas de una empresa, su trabajo es deliberar y resolver los asuntos que surgen en la organización
- **Ejecutivo.** Lo nombra el comité directivo, para que dirija los acuerdos que ellos tomen de la

Manejo del Proceso Administrativo

organización

- **De vigilancia.** Lo representa personal de confianza cuya función es inspeccionar las labores de los empleados de la empresa
- **Consultivo.** Esta compuesto por especialistas, que emiten dictámenes sobre problemas que les son consultados.

Ventajas

- Las decisiones son mas objetivas, dado que representan el conjunto de varios criterios
- Se comparte la responsabilidad entre los que integran el comité
- Facilita que las ideas se fundamenten pero que a la vez se critiquen
- Se aprovechan totalmente los conocimientos especializados

Desventajas

- En algunas ocasiones las decisiones son lentas, dado que las reuniones para deliberar son tardías
- Cuando se constituye un comité, es complicado disolverlo
- En ciertas ocasiones, los ejecutivos se desligan de su responsabilidad y utilizan el comité para que se hagan responsables de sus propias actuaciones

Lo anterior se observa en la figura No. 8

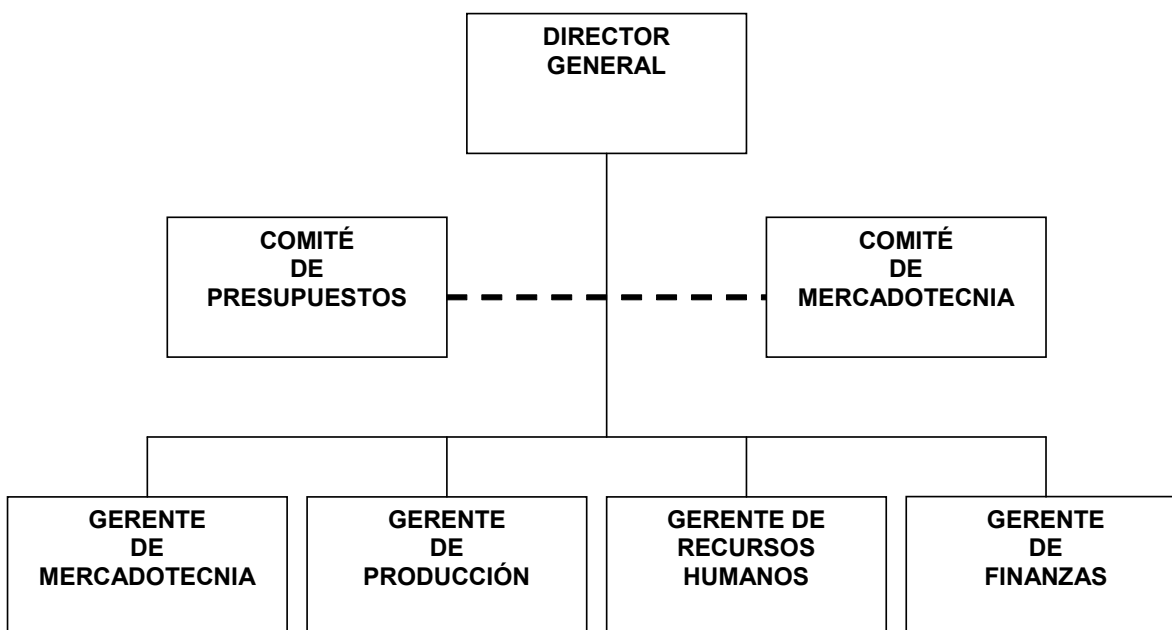


FIGURA No. 8 Organización por comités

Recuerda que...

- Existe otro tipo de organización identificada como organización matricial, también conocida como de parrilla, de proyecto o Administración de producto. Consiste en términos generales en combinar la departamentalización por proyecto, con la de funciones
- El marco para realizar las relaciones formales de responsabilidad, autoridad y de asumir responsabilidades, se conoce como **estructura organizacional**. Existen diversas variaciones en la estructura organizacional, incluyendo la de línea, la funcional, de staff y la de comités
- La mayor parte de los estudios de la estructura organizacional indican una relación entre el ambiente y la tecnología empleada
- En consecuencia, se ha desarrollado el **enfoque de contingencias** para la estructura organizacional, que indica que numerosas fuerzas dinámicas pueden y de hecho afectan la mencionada estructura.

2.2.2. Organigramas o gráficas de organización

Hay diversos criterios para determinar el nombre con que se designan las graficas en las que se representan la estructura de una empresa. Algunos nombres que reciben son carta de organización, diagrama de organización, cartograma, ortograma y organigrama.

Los autores estadounidenses por lo general los designan con el nombre de **cartas de organización**. Para efectos de este libro utilizaremos el nombre de organigrama.

Concepto

Organigrama es la grafica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos muestran:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento

Manejo del Proceso Administrativo

- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.-
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma

Ventajas

La aplicación de los organigramas ofrecen varias ventajas precisas, entre las que sobresalen las siguientes:

- Muestra quien depende de quien
- Indica algunas de las peculiaridades relevantes de la estructura de una empresa, es decir sus puntos débiles y fuertes
- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la empresa
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de la empresa
- Se utiliza como guía para planear una expansión de la empresa
- Es útil a toda clase de empresa, ya sea microempresa, pequeña, mediana y grandes, así mismo como su giro correspondiente
- Es base para que los ejecutivos conozcan la organización de su empresa

Desventajas

- No muestra más que las relaciones formales
- Imponen una rigidez innecesaria
- Son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas a corto plazo
- Indica que relaciones se supone que existen, en algunos casos no coinciden con las reales
- No muestra la legión de organización informal

Contenido

Los organigramas deben de incluir los siguientes datos:

- Título de descripción condensada de las actividades, que incluye el nombre de la empresa y la actividad a que se dedica
- Nombre del ejecutivo que formulo el organigrama
- Fecha de formulación
- Aprobación que debe de ser la alta dirección de la empresa
- Leyenda, es decir la explicación de líneas y símbolos especiales

Tipos de organigramas

Los organigramas se clasifican de la forma siguiente:

- **Por su objeto y/o contenido**
 - **Estructurales.** Muestran solo la estructura administrativa de la empresa
 - **Funcionales.** Es aquel que indica el cuerpo de la grafica, así como las unidades, sus relaciones y las principales funciones de los departamentos
 - **Especiales.** En estos se destacan algunas características diferenciadas
 -
- **Por su área o por su ámbito de aplicación**
 - **Generales o maestros.** Presentan toda la organización
 - **Departamentales o suplementarios.** Representan la organización de un departamento o sección
- **Por su contenido**
 - **Esquemáticos.** Contienen solo los órganos principales, se elaboran para el publico, no contienen detalles
 - **Analíticos.** Son mas detallados y técnicos

Por la forma de presentación, los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

Organigramas verticales. En estos la jerarquía suprema se ubica en la parte superior, unidas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia, esto se observa en la figura 9.

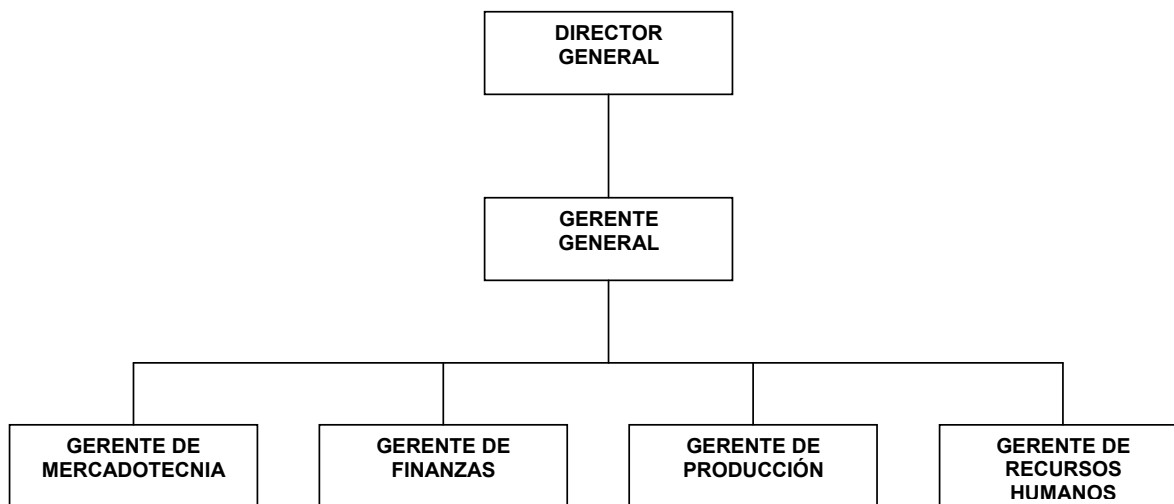
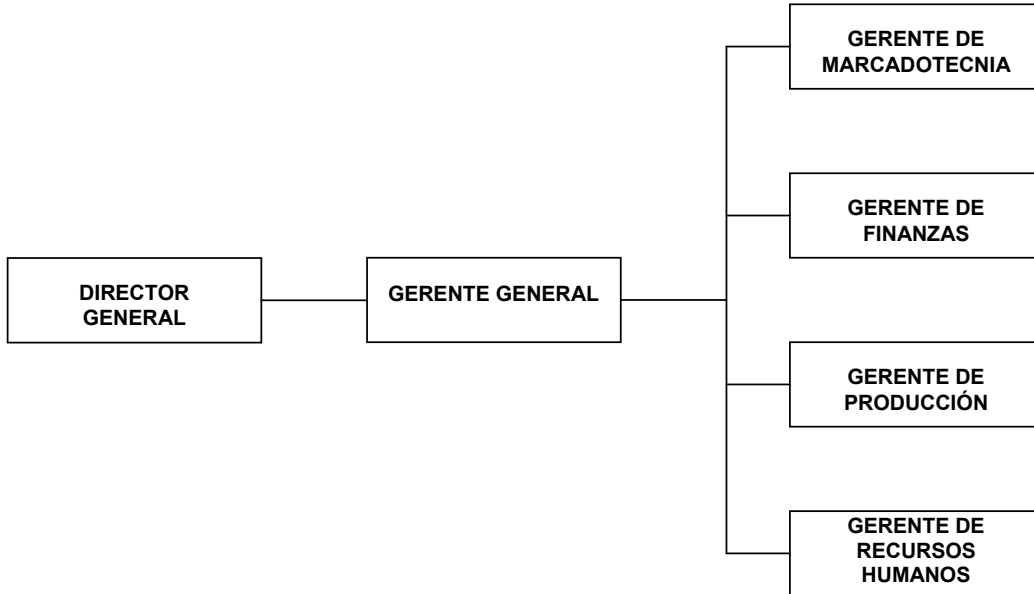


FIGURA 9 Organigramas verticales

Organigramas horizontales. En estos se colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia, se observa en la figura No. 10

FIGURA No. 10 Organigramas horizontales



Organigramas circulares. En estos organigramas como su nombre lo indica, se encuentran formado por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros mas o menos alejados en razón de su jerarquía, esto se observa en la figura No. 11

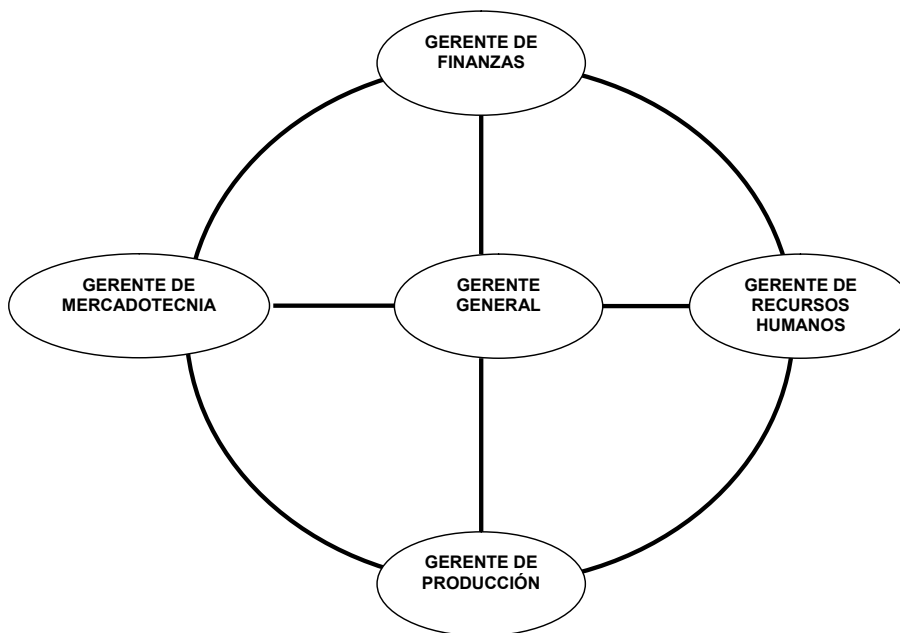


FIGURA No. 11 Organigramas circulares

Organigrama escalar. Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos, apoyándose de líneas que señalan dichos márgenes, se observa en la figura No. 12

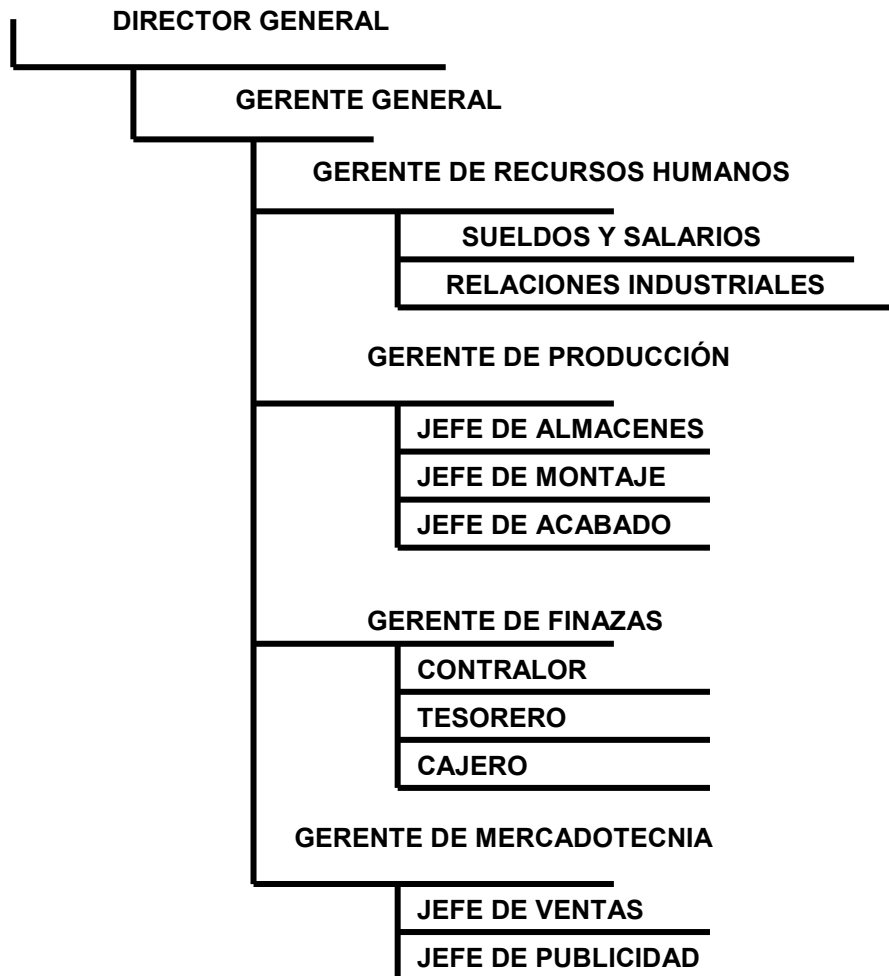


FIGURA No. 12 Organigrama escalar

Método de recolección de datos

Los manuales son documentos que nos sirven para la recolección de datos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo a su contenido pueden ser:

- De política
- Departamentales
- De bienvenida

Manejo del Proceso Administrativo

- De organización
- De procedimientos
- De contenido múltiple
- De técnicas
- De puesto

Los manuales son de gran utilidad por que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones
- Incrementan la eficiencia de los trabajadores, ya que indican lo que se debe de hacer y como se debe de hacer
- Son una fuente de información, debido a que muestran la organización de la empresa
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad
- Son una base para el mejoramiento de sistemas
- Reducen costos al incrementar la eficiencia

Formato e índice de los manuales

El contenido debe incluir los siguientes puntos:

- Índice
- Objetivos y antecedentes del manual
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente
- Nombre de las personas que intervienen en la elaboración del manual
- Instrucciones
- Redacción clara, concisa y ordenada
- Gráficas

Diagramas de procedimiento o de flujo

También se le conoce como flujogramas. George Terry los define como: la representación grafica que muestra la secesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los diagramas de flujo permiten:

- Mejorar las operaciones, combinándolas con otra parte del proceso
- Una mayor simplificación del trabajo
- Eliminar demoras
- Una mejor distribución de la empresa y de sus procesos
- Determina la posibilidad de hacer una combinación de la secuencia de las operaciones

para una menor circulación física

Simbología

En los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:



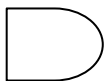
Operación. Es cuando algo esta siendo criado, cambiado o añadido.



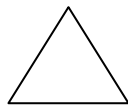
Inspección. Es cuando algo es revisado y verificado sin ser alterado en sus características.



Transporte. Actividad de mover de un lugar a otro.



Espera o demora. Etapa en que algo permanece sin movimiento o actividad esperando que algo acontezca, también se le conoce como almacenamiento o archivo temporal.



Almacenamiento. Es almacenar o archivar algún bien con carácter temporal o definitivo.

Existen más simbologías que para este estudio no se profundiza, pero el lector puede hacerlo consultando el libro titulado diagramas de flujo de *Farina*.

Secuencia para elaborar un diagrama de flujo

Para su elaboración de los diagramas de flujo se debe de seguir lo siguiente:

- Elegir el procedimiento que se va a realizar
- Determinar la técnicas analíticas adecuadas que habrán de utilizarse
- Analizar el trabajo
- Elaborar una lista de la forma en que se va a realizar el trabajo
- Establecer el procedimiento mas correcto

Manejo del Proceso Administrativo

- Presentar la propuesta
- Obtener la aprobación
- Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos
- Implantar el nuevo procedimiento
- Observar el procedimiento implantado
- Preparar una guía de adelantos logrados
- Llevar registros adecuados de realización

Funciones o carta de distribución del trabajo

Utilizando esta técnica se analizan los puestos que forman un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los equipos y grupos de trabajo.

Ventajas

- Define la naturaleza del trabajo y de los departamentos indicados
- Elimina la duplicidad en el trabajo
- Elimina la ineficiencia en el trabajo
- Normaliza y estandariza procedimientos
- Distribuye correctamente las cargas de trabajo de los diferentes puestos
- Especifica funciones evitando fugas de responsabilidad

Formulación

Para formular la distribución del trabajo se llevan a cabo los pasos siguientes:

- Se elabora una lista de los deberes que realiza cada persona
- Se elabora una lista de las grandes funciones a ese equipo o grupo
- Se hace el vaciado en las listas mencionadas en el formato de carta de distribución de actividades
- Se complementa la información con la observación y la entrevista
- Se suman verticalmente las horas por actividad y las que corresponden a cada persona

Recuerda que...

Parte de las etapas o elementos de la organización encontramos, además de las ya tratadas:

- **La división del trabajo.** Que es la separación y designación de las actividades, con el fin de realizar una función con efectividad, dando lugar a la especialización
- **Jerarquización.** Jerarquía proviene del griego **hierarjes** (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica. El término jerarquía fue utilizado originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalados en grados

Administrativamente Jerarquización es la disposición de las funciones de una empresa por orden de rango o importancia

- **Departamentalización.** Se entiende por departamentalización, la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, y con base en su similitud

Los tipos de departamentalización, tomando como base la situación específica de cada organización se clasifican en: funcional, por productos, geográfica o por territorios, por clientes, por procesos o equipo y por secuencia.

- La coordinación es la sincronización de todos los recursos y los esfuerzos de una empresa con la finalidad de alcanzar armonía, rapidez, oportunidad, fortaleza y unidad, en el desarrollo para lograr los objetivos

Resumen

La planeación es una función importante de la Administración. Es importante por que es el cimiento o la base de la misma y por que es el patrón para que la organización se desarrolle con bases confiables.

Al aplicar el proceso de planeación debemos iniciar la investigación que corresponda aplicando la metodología correcta. Como paso siguiente debe de definirse la visión que viene siendo lo que quiere ser la empresa en ese futuro, así mismo declarar la misión que es la razón de ser de la misma. A continuación debemos de definir los valores que viene siendo ese código de ética para conducirnos por el camino correcto. Ubicándonos en lo anterior debemos de definir nuestros objetivos, pronósticos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos. Así mismo ubicarnos que existe una planeación estratégica, táctica y operativa que se da y la determinan desde a alta dirección, los mandos medios y operativos de la organización.

Manejo del Proceso Administrativo

La fase de organización que es la estructuración y ordenamiento de todas las funciones de la empresa se define teniendo como base la planeación.

En el proceso de organización debemos de aplicar la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquización, la agrupación de funciones y la coordinación de todas estas.

Por otro lado la organización es importante y se basa en nueve principios que les sirven para contar con bases confiables.

La tipología de la organización es un conocimiento para estructurar nuestra empresa, en esta tipología se encuentra la organización lineal o militar, la funcional o de Taylor, la lineo – funcional, la staff, la de por comités y la matricial.

Las gráficas de organización también conocidas como organigramas son importantes para estructural la empresa, entre estas encontramos los organigramas verticales, los horizontales, circulares y escalares.

Evaluación

1. ¿Qué fases del proceso administrativo integran la etapa mecánica?
2. ¿Define que es planeación?
3. ¿Qué es planeación estratégica?
4. ¿Por qué es importante la planeación en las empresas?
5. ¿Menciona cuales son los elementos que integran el proceso de planeación?
 - Define la misión de una empresa pequeña, determinando el giro
 - Define una visión de la empresa elegida
 - Determina los valores de la empresa
 - Mencione los objetivos generales de la empresa
 - Determina las políticas
 - Define el pronostico de ventas de la empresa
 - Determina un procedimiento de la empresa elegida
 - Determina un programa de la empresa
 - Define el presupuesto de ventas de la empresa
6. Explica que es planeación táctica

7. Explica que es organización
8. Define que se entiende por división del trabajo
9. Explica la tipología de la organización
10. ¿Cuáles son las ventajas de la organización por comités?
11. ¿Cuáles son las ventajas de la organización funcional?
12. Explica en que consiste los organigramas horizontales
13. Menciona tres principios de la organización
14. Explica en que consiste la organización formal
15. Explica en que consiste la organización informal
16. Menciona la clasificación de organigramas
17. Explica porqué es importante la organización en una empresa
18. Explica en que consiste los manuales de una organización
19. Explica en que consiste un organigrama circular

Glosario

Autoridad funcional. Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas u otros asuntos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.

Autoridad organizacional. Grado de libertad de acción en los puestos organizacionales que le confiere a las personas que los ocupan el derecho de usar su criterio al tomar decisiones.

Autoridad – responsabilidad. La autoridad es el poder discrecional para ejecutar tareas y la responsabilidad es la obligación que se le debe a quien realizo la delegación para que estas actividades se cumpliesen.

Capacitación administrativa. Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en la tarea administrativa.

Comité. Grupo de personas a las que, en conjunto, se les encomienda algún asunto con fines de información, asesoría, intercambio de ideas o toma de decisiones.

Coordinación. Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

Creatividad. Capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

Delegación de autoridad. Facultad de autoridad a un colaborador para que tome decisiones.

Departamentalización por clientes. Agrupamiento de actividades con base en los clientes.

Departamentalización por funciones. Agrupamiento de actividades por departamentos de acuerdo con las funciones características que lleva a cabo la empresa.

Departamentalización por proceso o equipo. Agrupamiento de las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo, por ejemplo el departamento de procesamiento electrónico de datos

Departamentalización por producto. Agrupamiento de actividades alrededor de un producto o línea de productos.

Departamentalización por territorio o geográfico. Agrupamiento de actividades por segmentos territoriales y por regiones.

Departamento. Área, división o sucursal definidas de una empresa sobre lo que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

Premisas de planeación. Suposiciones de planeación, ambiente esperado en el que operaran los planes; pueden ser pronósticos del ambiente o planes existentes que influirán sobre cualquier plan determinado.

Responsabilidad. Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.