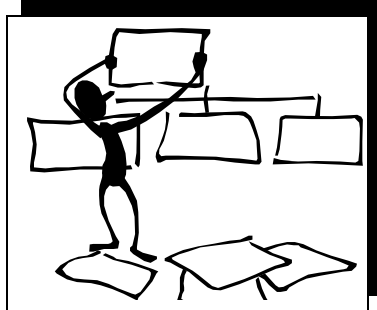


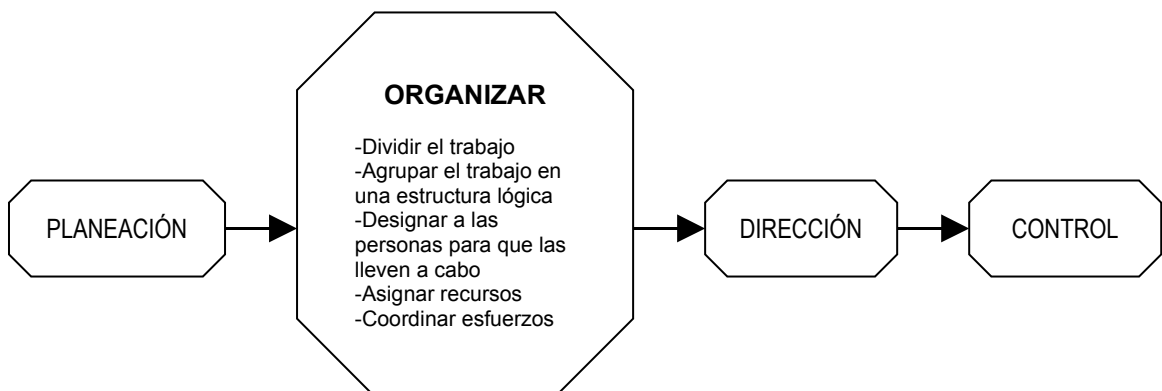
ORGANIZACIÓN



1. SIGNIFICADO DE LA PALABRA ORGANIZACIÓN

Idalberto Chiavenato en su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración*, cuando trata sobre el Enfoque Neoclásico de la Administración hace una distinción de la palabra Organización en dos principales significados:

- **Organización como entidad** orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados, por ejemplo, obtener ganancias, proporcionar satisfacción social, etc. Esta estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido la palabra Organización significa: Empresa.
- **Organización como función administrativa** y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.



Lo que estudiaremos en este capítulo es la ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA que forma parte del Proceso Administrativo.

2. ALCANCE DE LA ORGANIZACIÓN

El alcance de la organización se desarrolla en tres niveles diferentes, los cuales detallan en el siguiente cuadro a manera de resumen, desarrollándose mas adelante con detalle:

ALCANCE	TIPO DE DISEÑO	CONTENIDO	RESULTANTE
Nivel Institucional	Diseño Organizacional	La empresa como totalidad	Tipos de organización
Nivel Intermedio	Diseño Departamental	Cada departamento por separado	Tipos de Departamentalización
Nivel Operacional	Diseño de Cargos y Tareas	Cada tarea o apenas una tarea	Análisis y descripción de cargos

3. COMPONENTES BÁSICOS PARA ORGANIZAR:

Máximo Espinoza Salcedo en su libro Administración de Empresas hace referencia a los siguientes componentes que se debe tener en cuenta para organizar:

- El Trabajo.- Que constituye la primera base y se refiere a ¿QUÉ SE HACE?
- Las Relaciones.- Es la base que coordina e integra los componentes, elementos, funciones y demás factores. Y responde a ¿CÓMO LO HACE?.
- El Ambiente o Lugar de Trabajo.- Indica el lugar adecuado para efectuar la acción y se refiere a ¿DÓNDE LO HACE?
- El Personal.- Lo constituye el personal que ha de ejecutar el trabajo (actividades, experiencias y conocimientos) que deben tomarse en cuenta. Y responde a ¿QUIÉN LO HACE?.

Idalberto Chiavenato indica que la función de organizar consta de cuatro elementos los que se relacionan también con los elementos de Máximo Espinoza:

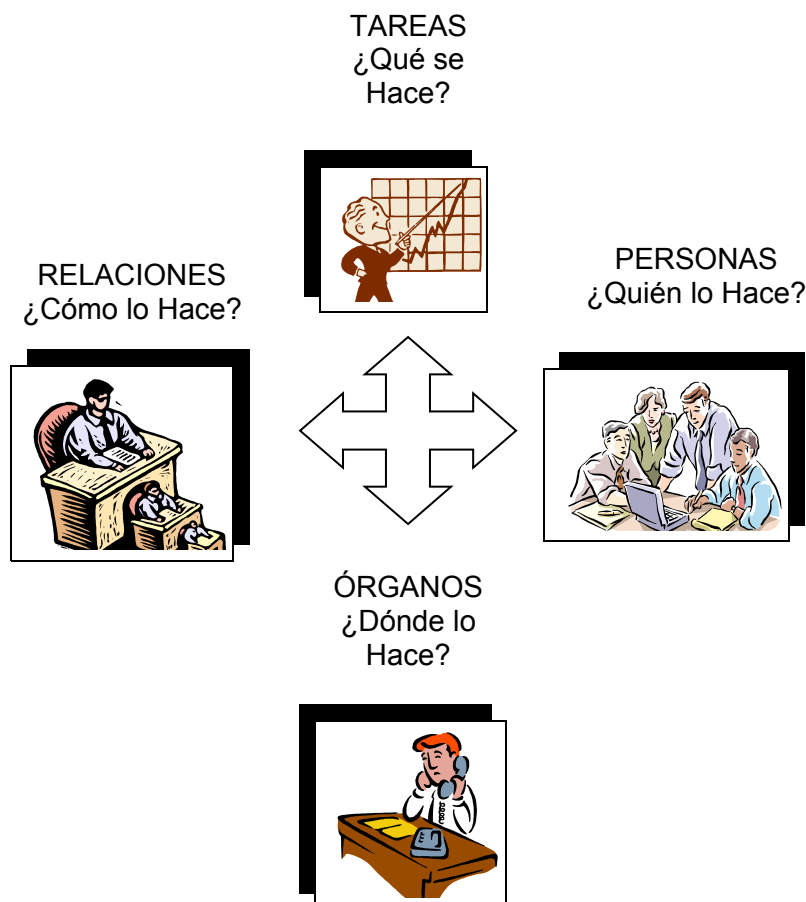
TAREAS: las tareas son el trabajo realizado en las diferentes empresas, las cuales dan lugar a la especialización de las actividades y las funciones. Estas últimas se derivan de los objetivos de la planeación y son la base de la organización. Las funciones se subdividen en tareas.

PERSONAS: cada persona es designada para ocupar un cargo, que es una porción específica del trabajo global. En principio esa designación debería tener en cuenta habilidades, aptitudes, intereses, experiencia, práctica, y comportamiento de cada persona.

ÓRGANOS: el trabajo y las personas se agrupan en órganos, en la medida en que tengan características u objetivos semejantes. Los órganos se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades.

RELACIONES: anteriormente, se entendía por relaciones toda interacción entre el hombre y los órganos de la empresa con su trabajo, pero hoy en día se entiende como la interacción del hombre con su trabajo, con demás personas ya sean del mismo sector o de otro y la del hombre con situaciones fuera del trabajo.

COMPONENTES BÁSICOS



4. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Sobre la definición de Organización tenemos a los siguientes autores:

- **Samuel C. Certo** define a la función administrativa de Organizar como el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo. El uso ordenado hace énfasis en el logro de las metas del sistema administrativo y contribuye a que los gerentes no solo hagan explícitas las metas sino que aclaren que recursos utilizaran para alcanzarlas. La

organización adecuada de estos recursos aumenta la eficiencia y la eficacia de su uso.

- El costarricense **José Galván Escobedo** dice que la organización "Consiste en determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito, arreglarlas en grupos y luego asignarlas a individuos".
- El brasileño **Adalberto Chiavenato** la define como: "La determinación de las interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas, directrices, reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos".
- Para otros, organizarse es sinónimo de departamentalizar, entendiendo al departamento como al conjunto de funciones afines, asignadas a personas, quienes deben cumplir sus funciones con los recursos pertinentes y en un ambiente físico determinado.

5. IMPORTANCIA DE ORGANIZAR

Samuel Certo manifiesta que la función administrativa es muy importante para el sistema administrativo, porque es el mecanismo básico que usan los gerentes para llevar a cabo los planes de acción. Además porque organiza, crea y mantiene las relaciones entre todos los recursos de la empresa, al indicar cuáles recursos se utilizarán para cuáles actividades específicas y cuándo, dónde y cómo se van a utilizar.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

6. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

7. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

La función de Organización se sustenta en los siguientes principios:

Principio de la especialización. "Cuando más se mide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad mas imitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza. La especialización sola es útil cuando se tiene conocimiento general del campo de que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, con mengua en la eficiencia. Así, una persona especializada en selección de personal, pero que ignora los principios generales de las relaciones industriales, fácilmente cometerá serios errores.

La especialización tiene como limites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una superespecialización, que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciendo a una mera maquina o parte mecánica del sistema. Además, a base de ir haciendo que el especialista sepa cada vez mas, de un campo menor llega a hacerle especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia.

Principio de la unidad de mando. "Para cada función debe existir un solo jefe". En este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: "Nadie puede servir a dos señores". "Un cuerpo con dos cabezas, dice Urwick, es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico". La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.

Principio de equilibrio dirección-control. "A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".

División de Trabajo: Establece la necesidad de diferenciar y clasificar las actividades de acuerdo al tipo de recursos y al avance de los conocimientos y que obligan a la especialización funcional. Ejemplo: Finanzas, Producción, Marketing, Cómputo, etc.

Límite de Control: Según este principio la organización debe diseñarse de tal manera que un jefe tenga una relación y control efectivo sobre un número determinado de subalternos.

Separación de Control: Este principio indica que la unidad orgánica o persona que cumple una tarea no puede controlarse así misma. Por lo tanto el control debe separarse de la ejecución.

Autoridad: En toda organización debe asignarse autoridad, es decir la potestad para mandar, dar órdenes y hacerse obedecer. Ejemplo: El Gerente General sobre la Gerente de Área, éstos sobre los Jefes de División, etc.

Responsabilidad: Es el correlato de la autoridad, según el cual la persona revestida de autoridad debe asumir los riesgos "éxitos o fracasos" que implica el ejercicio de la autoridad.

Jerárquico o Gradual: Toda organización se estructura en niveles o escalones con jerarquía descendente, por donde fluyen las decisiones. Ejemplo: En un ministerio existen los niveles: Ministerial, Vice Ministerial, Dirección Nacional, Dirección y Jefes de Unidad.

Mayor Uso o Mayor Interés: Una función o una unidad orgánica deben estar ubicados donde se haga más uso de ellos. Ejem. Un departamento de almacén podría depender de una unidad productiva y no necesariamente de la Unidad de Logística.

Unidad de Objetivo: La estructura de la organización debe reflejar los fines y objetivos propios para los cuales fue establecido. La estructura debe responder a la razón de ser (fines/objetivos) de la empresa y a sus estrategias.

La Flexibilidad: Para adecuarse a los cambios; la Estabilidad: para mantenerse pese a los cambios; y la Eficiencia: Para lograr los objetivos con el menor costo posible, son principios adicionales para organizar.