

IV DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA UNIDAD

Aplicar los principios básicos de la organización de empresas, diseñar la estructura y el flujo administrativo, de las agroindustrias.

4.1. PLANES Y MODELOS DE ORGANIZACIÓN. LA ACCIÓN DE ORGANIZAR (58)

La acción de organizar se refiere al proceso mediante el cual se modifica la organización existente, con el objeto de adaptarla a nuevos requerimientos o diseñar una nueva.

La organización es el instrumento mediante el cual es posible lograr unos objetivos determinados, para lo cual hay que definir tareas, agruparlas por funciones, establecer relaciones de autoridad y definir ciertos modos para obtener una coordinación efectiva.

Lo mencionado en el párrafo anterior nos sugiere la idea de una estructura intencional de tareas.

Las personas titulares de las tareas diseñadas y los grupos que surgen de la distribución de las funciones, tienen su ámbito de actividad dentro de la estructura de la organización.

La estructura, entonces, surge como resultado de un proceso de planificación. Es la organización planeada, ya que la misma es el instrumento para lograr los fines y los objetivos. Es también la llamada "organización formal".

Se puede hacer la distinción entre la organización informal y la organización formal. En la primera, las personas trabajan juntas o no, porque tienen agrado o desagrado personal. Surge de relaciones no planeadas que sobrepasan los límites de relaciones planeadas por la organización formal.

(58) Álvarez, Héctor F. "Principios de Administración" Ed. Eudecor, 2000. Cap. 10 y

En la organización formal encontramos que:

- 1) Las tareas están bien definidas así como la autoridad y la responsabilidad;
- 2) Es una estructura planeada a la que cada individuo tiene que ajustarse;
- 3) Hay límites definidos en la actividad de las personas;
- 4) La coordinación está prescripta a través de pautas.

La estructura de la organización formal aparece como un cuadro sinóptico. Es un mecanismo por medio del cual la gerencia orienta, coordina y controla.

El diseño de una adecuada estructura de organización es necesario para:

- 1) Lograr una administración más eficiente;
- 2) Favorecer la delegación de autoridad;
- 3) Canalizar adecuadamente el esfuerzo de la organización;
- 4) Favorecer los procesos;
- 5) Elaborar las respuestas adecuadas a los estímulos del medio;
- 6) Facilitar los procesos informáticos con el exterior y dentro de la organización;
- 7) Estimular el desempeño efectivo y la creatividad de las personas;
- 8) Realizar un adecuado tratamiento de los datos;
- 9) Favorecer los controles automáticos; y
- 10) Optimizar los planes de capacitación.

4.2. LOS PRINCIPIOS CLÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL (59)

Estos principios son los criterios necesarios para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse en la organización.

(59) Martínez Ferrario, Eduardo "Estrategia y Administración Agropecuaria" Troquel BsAs 1995. Cap.III.

- 1) **La autoridad** La autoridad es el derecho que tiene un jefe para requerir que un subordinado realice una tarea, con el fin de lograr los objetivos de la organización. Autoridad es el derecho de hacer algo.

La autoridad se refiere a decidir y ejercer el mando. La autoridad puede ser delegada. La importancia de la autoridad consiste en que es el elemento que liga las distintas partes de la organización. Está vinculada al derecho de decidir y mandar. La autoridad concede el derecho de dirigir a sus subordinados en sus tareas. Quien ejerce la autoridad tiene el derecho de exigir a los dependientes un desempeño satisfactorio en función de las tareas asignadas. La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. (Fayol, Henry)

En la medida en que un jefe sea capaz de hacer valer sus derechos, poseerá el poder. Este está vinculado a la habilidad para hacer algo. O sea, el ejercicio efectivo de la autoridad. El poder es la habilidad de ejercer influencia. (Hampton, David R.).

- 2) **La delegación.** La autoridad y el poder pueden ser delegados. Se refiere al proceso por medio del cual un jefe da a un subordinado la autoridad necesaria para realizar su tarea. Es un proceso eminentemente operativo y hace posible la organización.

Se delega cuando van creciendo las actividades que se realizan en la organización o aumenta la complejidad de la misma. Se delegan tareas y la autoridad para cumplir los trabajos asignados.

- 3) **La responsabilidad.** La responsabilidad es el deber que tiene un subordinado, de cumplir con las tareas encomendadas. Es el deber de rendir cuenta a un superior por la tarea asignada. Es la obligación de asumir una situación.

La responsabilidad total de un jefe en una tarea determinada, no puede ser delegada. Por tal razón existe el derecho de parte de éste, de pedir rendición de cuentas.

La responsabilidad es principalmente, la responsabilidad de una persona ante sí misma, de ejecutar sus tareas. (Farol, Henry). Entonces, todos los miembros de una organización tienen responsabilidad. Lo que ocurre es que hay diferencias según las jerarquías. A mayor jerarquía hay mayor responsabilidad.

- 4) **La división del trabajo** La división del trabajo es necesaria para formar la estructura de la organización.

Consiste en dividir y agrupar las actividades de la organización para que contribuyan al logro de los objetivos. El objeto de la división del trabajo y la consecuente especialización de las tareas, aumenta la eficiencia de la organización.

- 5) **La unidad de mando.** Para la ejecución de un acto cualquiera, un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe. Cada subordinado es responsable sólo ante un superior. Este principio tiene dos sentidos. En un sentido clásico, que se ajusta al principio de Fayol, un subordinado sólo puede tener un solo jefe. En un sentido práctico, se entiende por la existencia de una autoridad final, que en caso de conflicto por la existencia de más de un jefe, ella tendría la facultad para resolverlo. Pero la violación de este principio puede crear conflictos.

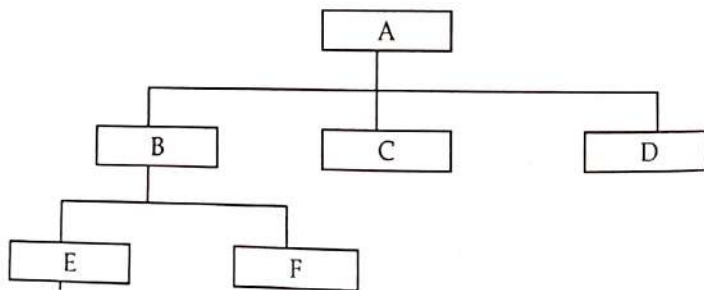


Fig. 4.1. La Unidad de Mando.

- 6) **El tramo de control.** Está referido al número de personas o unidades que puede controlar un jefe.

Para que el control sea efectivo, supone la existencia de un límite en el número de personas o unidades a controlar.

Este principio tiene mucha importancia en el diseño y en la conducta de la organización. Puede incidir no sólo en la posibilidad del ejercicio del control, sino también en la velocidad de las comunicaciones y de la información. Un tramo de control reducido permite una supervisión y control estrecho y comunicaciones rápidas; en tanto un tramo de control amplio, exige políticas claras y delegación.

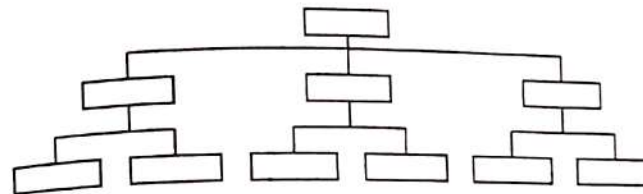


Fig. 4.2. Tramo reducido de control, supone muchos niveles

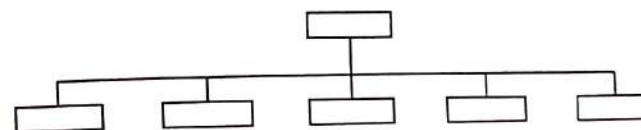


Fig. 4.3. Tramo amplio de control, supone pocos niveles.

- 7) **La unidad de objetivos.** Significa que cada uno de los subsistemas y elementos, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la misma.
- 8) **El principio de eficiencia.** Los objetivos deben alcanzarse con el mínimo de consecuencias no deseadas y con costos mínimos. La organización debe ser estructurada para lograr los objetivos propuestos.

- 9) **Principio de la cadena de mando.** La cadena de mando es el conjunto interconectado y continuo de relaciones de dependencia, que se extiende desde el máximo nivel de la organización hasta su base. Cada titular de un puesto, es responsable ante un superior.

Este principio es conocido también como principio escalar o autoridad lineal. Proporciona a un superior una línea de autoridad sobre su subordinado.

Este principio está inspirado por Fayol: La jerarquía está constituida por la serie de jefes que van desde la autoridad superior a los agentes inferiores.

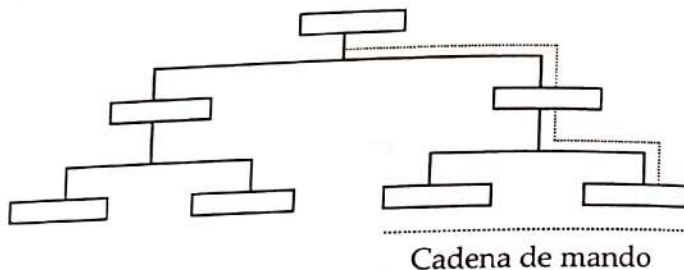
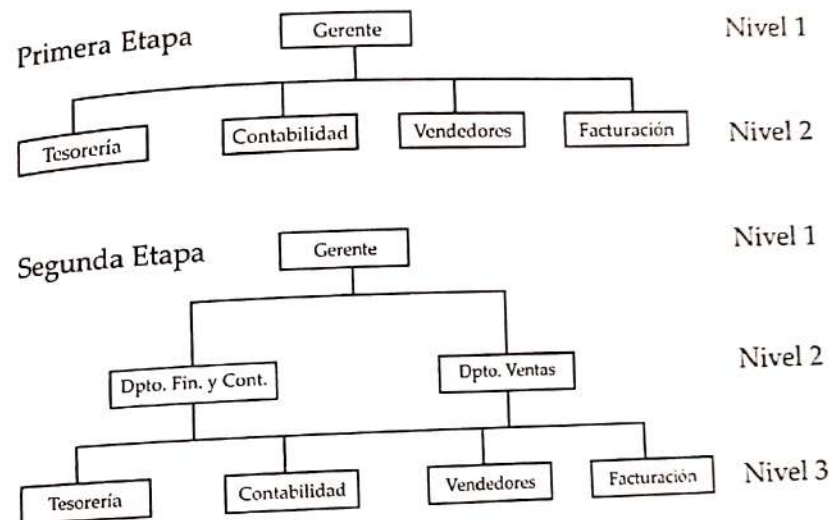


Fig. 4.4. Principio de la Cadena de Mando.

- 10) **La definición funcional.** La definición funcional exige de cada área, departamento, división y puesto de trabajo una definición clara, en relación a actividades que deben ser realizadas, el grado de delegación y las relaciones de autoridad establecidas. La consecuencia será que se deberán diferenciar las distintas funciones y tendrán que ser divididas hasta el grado exigido, por el desarrollo y el crecimiento de la organización. Este proceso se denomina funcionalización.

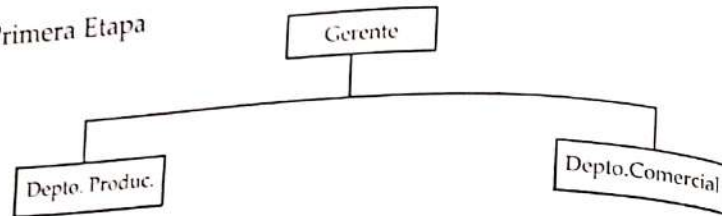
CRECIMIENTO Y ESPECIALIZACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL (60)

Hay dos sentidos de especialización: vertical y horizontal. La especialización vertical se refiere al crecimiento de los niveles jerárquicos. La división del trabajo se hace en base a la autoridad y responsabilidad.

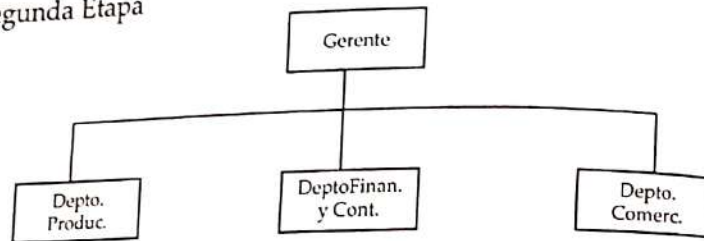


La especialización horizontal hace que aumente el número de organismos especializados en funciones especializadas; en un mismo nivel se refiere al crecimiento horizontal del organigrama. También se conoce este proceso como departamentalización. La división del trabajo se hace de acuerdo con los diferentes tipos de tareas. Se aplica el criterio de la homogeneidad de tareas.

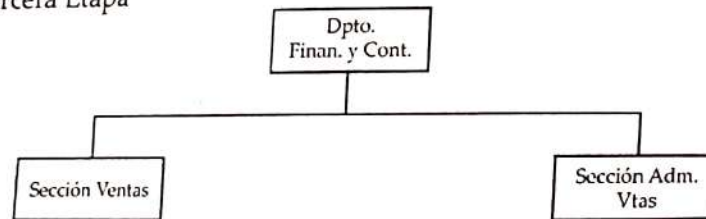
Primera Etapa



Segunda Etapa



Tercera Etapa



Cuarta Etapa

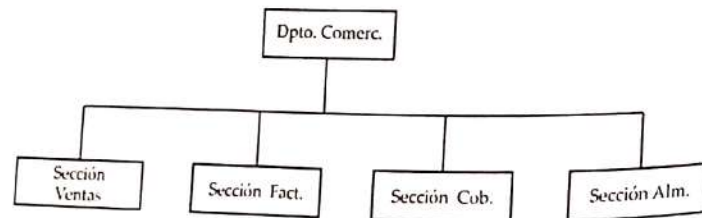


Fig. 4.5. Especialización Horizontal.

4.3. LOS FACTORES ESTRUCTURALES BÁSICOS. PUESTOS DE TRABAJO (61)

Las descripciones de los puestos.

Las descripciones de los puestos son el resultado de utilizar el principio de división del trabajo y la consecuente especialización. Su objetivo es lograr mayor eficiencia. Responde a las preguntas: ¿qué debe hacerse?, ¿cómo debe hacerse?

La estructuración de los puestos de trabajo.

Los primeros elementos concretos que encontramos en una organización, existente o a crearse, son los puestos de trabajo.

Las descripciones de los puestos deben reflejar qué se debe hacer y en qué forma se realizará. Deberán contener el nombre del puesto, las relaciones jerárquicas y cómo están vinculadas con las otras tareas que se realizan en la organización. El diseño de cada uno de los puestos, está basado en los objetivos y la estrategia de la organización. En consecuencia, es necesario establecer cómo debe realizarse el diseño y cuáles serán los contenidos de los puestos.

La descripción de los puestos de trabajo tiene varias ventajas. Sirve para tener pautas precisas para mejorar la organización porque se definen las responsabilidades, las relaciones y la posición jerárquica de cada ocupación. Es la base para establecer un sistema de remuneración, porque al evaluarse cada ocupación se proporciona un elemento objetivo de valoración. Es el punto de partida para la selección del personal, porque al analizarse las exigencias de las tareas se obtiene un perfil de la ocupación que da las condiciones que debe reunir la persona titular del puesto. La evolución del desempeño en el puesto permite valorar a la persona sabiendo qué se le puede exigir en relación a la ocupación. Finalmente, la descripción de los puestos es la base para desarrollar actividades de capacitación, porque permite comparar, en cualquier momento, lo que su titular debe saber y lo que realmente sabe acerca de su trabajo.

Evaluación de los puestos de trabajo.

La evaluación de los puestos de trabajo se refiere a técnicas que

establecen la importancia de cada puesto en relación con los demás. Es el proceso de asignar una posición dentro de la jerarquía de los trabajos a uno de ellos, específicamente determinado y debidamente analizado. La evaluación de los puestos consiste en clasificar, ordenar y apreciar las características esenciales de los mismos, de una manera sistemática, con el fin de averiguar el valor, desde el punto de vista de la mano de obra, de cada trabajo o cada una de sus clases, con respecto a todas las demás.

Los objetivos son:

- 1) La jerarquización adecuada de los puestos.
- 2) La promoción de una retribución equitativa estableciendo una política uniforme de remuneración.
- 3) El establecimiento de bases para fijar los salarios absolutos y las modalidades de pagos de incentivos.

La evaluación de los puestos permite fijar las bases de los planes de capacitación del personal, diseñar una política justa en las remuneraciones y ubicar en el puesto evaluado a la persona adecuada.

4.3.1. Análisis de puestos

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones.

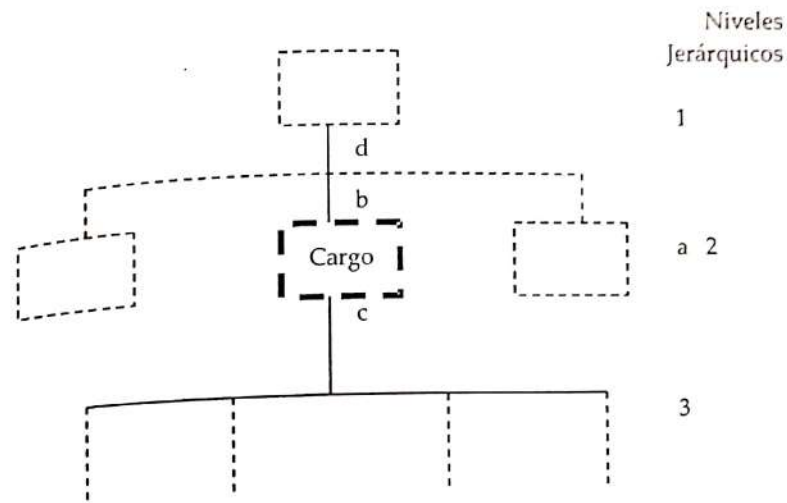
Al efectuar el análisis, cada puesto se divide y estudia con base en los elementos que comprende.

El **CARGO** es el conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir 4 aspectos:

- Nivel jerárquico
- Área o departamento en que está localizado

- Superior jerárquico
- Y los subordinados.
- Relaciones formales colaterales.



a = nivel del cargo dentro de la jerarquía del organigrama;
 b = subordinación: a quien rinde informes el ocupante del cargo;
 c = supervisión: a quién supervisa el ocupante del cargo;
 d = relaciones formales colaterales: qué comunicaciones mantiene el ocupante del cargo con otros cargos.

Figura 4.3.1. Ubicación de un cargo en el organigrama.

ANÁLISIS DE PUESTOS

IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis del puesto es el proceso de *REUNIR, ANALIZAR Y REGISTRAR* la información relativa a los puestos. Dicha información se registra en las *DESCRIPCIONES* y en las *ESPECIFICACIONES DEL PUESTO*.

La *DESCRIPCIÓN DEL CARGO* se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que la *ESPECIFICACIÓN DEL CARGO* se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, presenta el contenido de éste de ma-

nera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

RESPONSABILIDAD POR EL ANÁLISIS DE PUESTOS

El *DEPARTAMENTO DE PERSONAL* es el principal responsable del programa de análisis de puestos, pero deberá recibir la cooperación de los *SUPERVISORES* y *EMPLEADOS*, quienes deberán suministrar los datos del puesto.

4.3.2. Descripción de cargos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Estructura de la descripción de cargos

- Sección de identificación del puesto: mediante el título del puesto y otros datos de identificación.
- Sección de resumen del puesto o establecimiento del puesto: proporciona una visión general para identificar y diferenciar las obligaciones de éste con los demás puestos.
- Sección de deberes del puesto: declaraciones breves, en las que debe indicarse:
 - Lo que hace el trabajador
 - Cómo lo hace
 - Cuando lo hace
 - Con qué lo hace: Herramientas y equipos utilizados, materiales empleados y procedimientos a seguir.

- Dónde lo hace.
- Periodicidad de la ejecución.

El verbo inicial indica la acción a ejecutar.

- d) Sección varios: Ej. esquema de reemplazo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
Nombre de la Organización:	
Nombre del Cargo:	Departamento
Nivel Jerárquico del cargo:	
Subordinación:	
Comunicaciones colaterales	
DESCRIPCION GENERAL	
DESCRIPCION DETALLADA	

Figura ejemplo de un formulario de descripción del puesto

MANTENIMIENTO DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Los puestos son de naturaleza dinámica, de manera que las descripciones de cargos deben revisarse conforme ocurran cambios o ante la solicitud de empleados o supervisores para asegurar que las descripciones de puestos permanezcan actualizadas.

4.3.3. Especificación del cargo

Después de la descripción, viene el análisis del cargo. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se

pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se hará de los cargos para efectos de comparación.

La figura 4.3.3. muestra los elementos que conforman la descripción y el análisis del cargo.

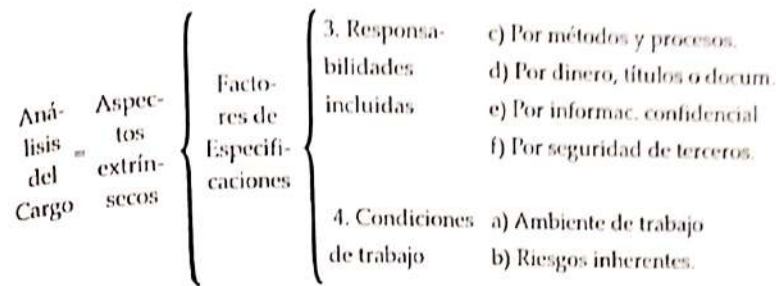
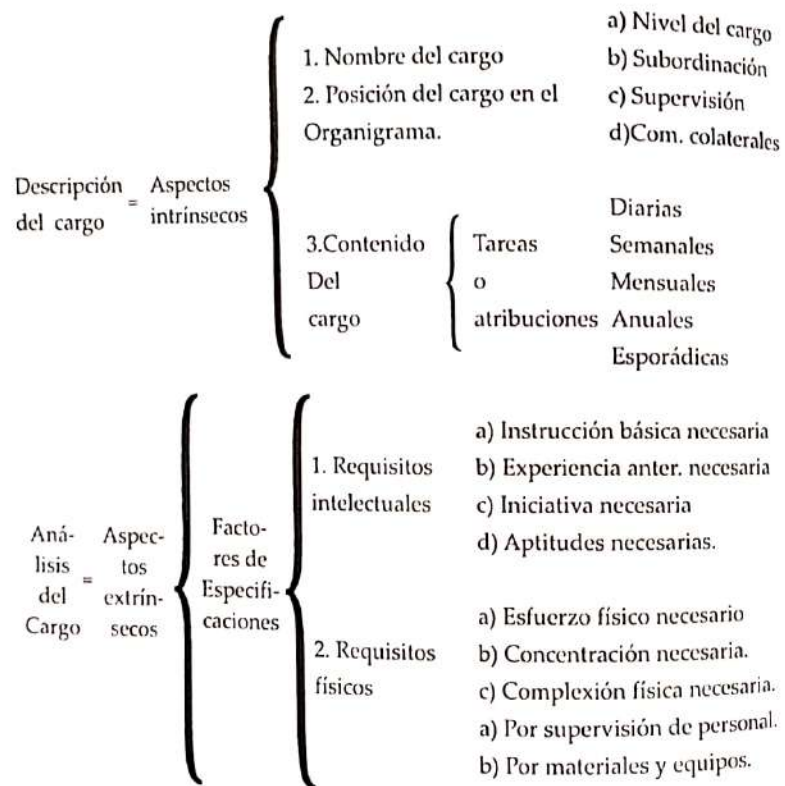


Figura 4.3.3. Campo de la descripción y del análisis de cargos.

Estructura de la especificación de cargos

El análisis de cargos puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

a) Requisitos intelectuales:

- Requerimientos educacionales (instrucción básica) : incluye los siguientes factores de especificaciones especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario. Título exigido por el contenido del puesto.
- Experiencia: La mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.
- Requerimientos de conocimientos específicos: Pueden incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o la experiencia que son necesarios para desempeñar adecuadamente las tareas incluidas en el puesto.
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

b) Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico necesario: Incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo, la duración del tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo y riesgos que ofrece el desempeño de los deberes del puesto.

- Capacidad visual
 - Destreza o habilidad: pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, o en términos de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.
 - Complexión física necesaria
- c) **Responsabilidades implícitas:** Es práctica común, sumarizar los diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir y asumir.
- Supervisión de personal
 - Material, herramientas o equipos.
 - Dinero, título o documentos
 - Contactos internos o externos
 - Información confidencial
- d) **Condiciones de trabajo:**
- Ambiente de trabajo: se refiere al medio físico dentro del cual debe desempeñarse el puesto (iluminación, ruido, temperatura, etc.).
 - Riesgos: consiste en enumerar los riesgos físicos y psicológicos que pudieran ocasionar. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura (stress, accidente ocular por chispas, pérdidas de audición por ruidos, etc.).
 - Horarios de Trabajo: horario continuado, por turnos, dedicación exclusiva, etc.
 - Beneficios: incluye:
 - Capacitación
 - Remuneración
 - Carrera

Esquema Simplificado

Requisitos Intelectuales:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica anterior.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias
- Conocimientos específicos.

Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico necesario.
- Destreza o habilidad.
- Capacidad visual.
- Complexión física necesaria.

Responsabilidades implícitas:

- Supervisión de personal.
- Material, herramienta o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Contactos, internos y externos.
- Información confidencial.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos
- Horario de trabajo.
- Beneficios.

Figura ejemplo de un formulario de Especificación del puesto.

4.4. LA DEPARTAMENTALIZACIÓN (62) y (63)

La departamentalización consiste en agrupar los puestos de trabajo en grupos homogéneos de acuerdo con ciertos criterios. Esta operación se realiza una vez que se han identificado y dividido las tareas individuales.

(62) Álvarez, op. Cit. Cap. X pag. 335

(63) Martínez Ferrario, op. Cit. Cap. III pág. 141.

Planteados los objetivos y los subobjetivos, hay que decidir cómo se pueden desarrollar, a partir de la gerencia general, los niveles de la organización. El proceso que permite sectorizar los objetivos de la organización, las actividades, los procesos y asignar el grupo humano que permitirá cumplir sus actividades, se conoce con el nombre de departamentalización. Este proceso nos dará como resultado la estructura de la organización. La expresión de ella es el modelo conocido por "organigrama".

4.4.1. Criterios de departamentalización

1) Departamentalización por funciones

Se trata de agrupar las tareas de una organización de acuerdo con lo que se considera como funciones básicas de la misma. En el caso específico de una empresa industrial, ésta tiene que vender, producir y administrar para lograr su propósito. Sus funciones se pueden agrupar en tres departamentos.

Un ejemplo agropecuario sería hablar de un departamento de producción, otro de comercialización, y otro de administración. Cada una de estas funciones podrá tener funciones derivadas como por ejemplo el departamento de producción: agricultura y ganadería.

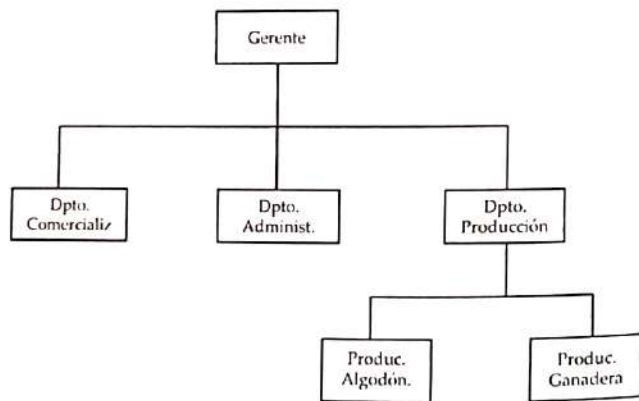


Fig. 4.6. Departamentalización por Funciones

2) Departamentalización por procesos.

Es el esquema clásico del departamento de producción. El proceso de producción es el que define la departamentalización. Puede seguir el orden del proceso o la disposición de los equipos.

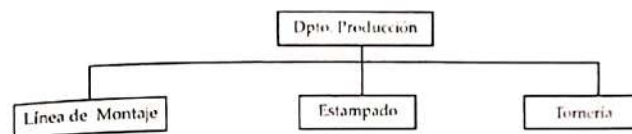


Fig. 4.7. Departamentalización por Procesos.

3) Departamentalización por productos o servicios provistos por la organización.

Otra forma de departamentalización es por productos. Se puede dividir o departamentalizar a la empresa según el tipo de productos que se realicen.

En la actividad agropecuaria se podría departamentalizar en agricultura, ganadería y a su vez en agricultura de cosecha fina y de cosecha gruesa, y en ganadería en invernada, tambo o cría.

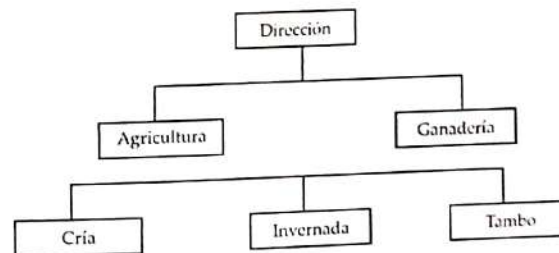
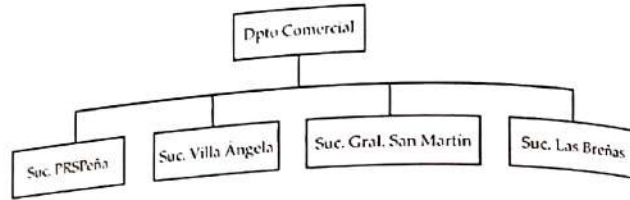


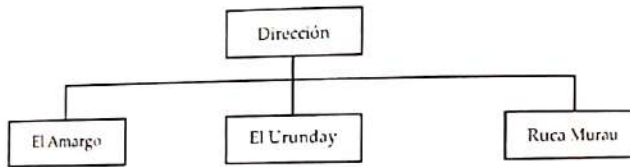
Fig. 4.8. Departamentalización

4) Departamentalización por área geográfica. (o por zonas o regiones)

Se puede aplicar en el caso de una empresa con sucursales, cuando las actividades de la empresa están dispersas. Otro caso se puede dar por las diferentes localizaciones de las materias primas. Es una aplicación de la descentralización geográfica.

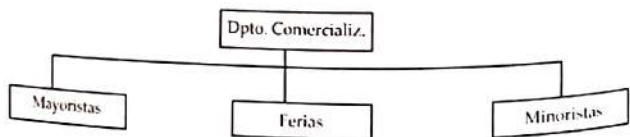


En el caso agropecuario se podría hablar de una departamentalización en función de las distintas zonas. Supongamos que se tiene un establecimiento en la provincia de Santa Fe llamado "El Amargo", otro en la provincia de Buenos Aires llamado "El Urunday", y otro establecimiento en Chubut llamado "Ruca Murau". En función de ello se pueden establecer tres departamentos: "El Amargo", "El Urunday" y "Ruca Murau".



5) Departamentalización por tipo de cliente o por canales de Comercialización.

Este criterio es de aplicación especialmente en el área de comercialización. Está orientada al consumidor o usuario; por eso se organiza en función del cliente.



6) Departamentalización por tiempo.

Se presenta en el caso del trabajo por turno, haciendo el mismo tipo de tarea.

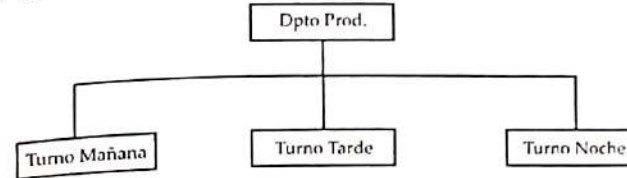


Fig.4.12. Por tiempo

7) Departamentalización mixta.

Con el fin de lograr los objetivos de la organización, a veces se pueden plantear diferentes criterios de departamentalización. Estamos frente a la departamentalización mixta, que resulta de la combinación de distintos criterios.

Las alternativas de departamentalización pueden ser consideradas desde tres puntos de vista: departamentalización principal, departamentalización intermedia y departamentalización mixta.

La departamentalización que encontramos en el nivel más alto, se denomina principal. Es común que sea funcional, porque permite organizar a la empresa a partir de las funciones principales y lograr una mejor coordinación. Esta práctica no invalida la posibilidad de que en este nivel se use otro criterio.

Entre el nivel señalado y los niveles inferiores se encuentran las actividades que pueden ser incluidas en la departamentalización intermedia. Se pueden emplear más de un criterio en un mismo nivel. La departamentalización mixta es una aplicación particular de la división del trabajo.

Estos son en general los tipos de departamentalización más usados, pero existe infinidad de formas y no hay ninguna regla fija; cada cual departamentalizará o segmentará su empresa como más le convenga, con el criterio más razonable que se adecue a sus objetivos y estrategias.

Algunos autores también mencionan la departamentalización por turnos de empleo, por conocimiento y habilidades, por servi-

cios generales o especiales, etc.

En la práctica las formas puras de departamentalización son muy difíciles de encontrar; las empresas suelen dividirse con formas mixtas, podemos tener un establecimiento agropecuario departamentalizado en sus niveles superiores por funciones, luego dentro de un área específica, como ser producción, por zonas geográficas y dentro de éstas, por productos.

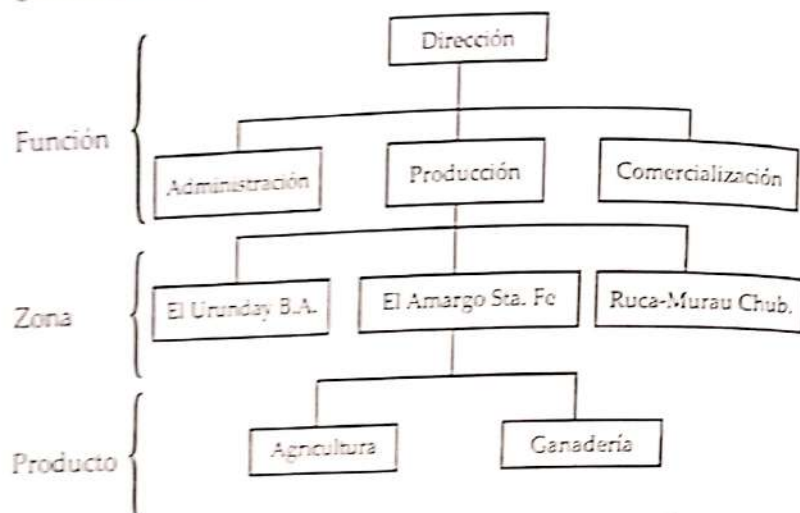


Fig. 4.13. Departamentalización mixta

Criterios a tener en cuenta para aplicar la Departamentalización.

Para aplicar la departamentalización se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- El tramo de Control: será determinado por el número real de subordinados que un supervisor pueda supervisar.
- La descentralización y la delegación de autoridad: vinculado a la decisión.]
- La cantidad de niveles: Lo importante es considerar que la mayor cantidad de niveles, no solo puede comprometer la eficiencia de la organización sino también los recursos.

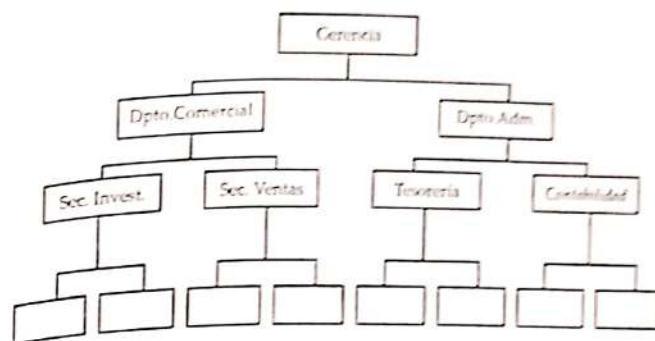


Fig. 4.14. Organización Comercial

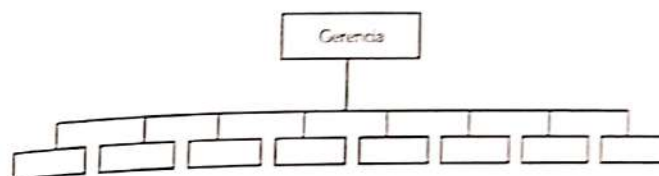


Fig. 4.15. Organización Industrial

4.5. LA COORDINACIÓN (64)

La coordinación tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. Es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar las diversas funciones.

La coordinación deberá conciliarse con la necesidad de la especialización. La falta de coordinación provoca: conflictos, pérdida de control y una responsabilidad diluida por la separación entre autoridad y competencia y rechazo de la responsabilidad.