**NATURALEZA Y PROPOSITO DE LA ORGANIZACIÓN:**

**1. Presentación:**

Entendemos a la Organización como la creación de una estructura, la cual será determinante en las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la Organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

**Elementos de la organización:**

* **División del trabajo:** Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.
* **Coordinación**: Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

**2. Conceptos:**

**¿Qué es Organización?**

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

**¿Qué es Estructura Organizacional?**

La estructura organizacional en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

**¿Qué es el Departamento?**

El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

**Ejemplo de un Tipo de Organización:**

**La Organización Formal**

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

* + **Características Básicas de la Organización Formal**
    - Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidas en el organigrama.
    - Es racional.
    - Es una de las principales características de la teoría clásica
    - Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper - especializada.
    - Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

Desde el punto de vista de su estructura, podemos indicar que la organización se puede restructurar de la siguiente manera:

1. **La Organización Lineal**

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

* **Características de la Organización Líneal**
  + Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
  + Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
  + Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización
  + Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.
* **Ventajas de la Organización Lineal**
* Estructura sencilla y de fácil compresión.
* Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
* Facilidad de implantación.
* Estabilidad considerable.
* Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.
  + **Desventajas de la Organización Lineal**
* La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
* No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
* Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
* Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
* La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
* A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.
* **Campo de Aplicación de la Organización Lineal**
* Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
* Cuando la organización esta comenzando su desarrollo.
* Cuando las tareas llevadas acabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones.
* Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.
* Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

**4. La Organización Funcional**

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea

* **Características de la Organización Funcional**
  + **Autoridad funcional o dividida:** es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
  + **Línea directa de comunicación:** directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
  + **Descentralización de las decisiones:** las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
  + **Enfasis en la especialización:** especialización de todos los órganos a cargo.
* **Ventajas De La Organización Funcional**
  + Máxima especialización.
  + Mejor suspención técnica.
  + Comunicación directa más rápida
  + Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.
* **Desventajas De La Organización Funcional**
  + **Pérdida de la autoridad de mando:** la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.
  + **Subordinación múltiple:** si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
  + **Tendencia a la competencia entre los especialistas:** puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
  + **Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización:** la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.
  + **Confusión en cuanto a los objetivos:** puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.
* **Campo De Aplicación De La Organización Funcional**
  + Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
  + Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

**5. Organización De Tipo Línea-Staff**

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios Para Diferenciar Línea Y Staff

* **Relación con los objetivos de la organización:** 
  + **Las actividades** están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes.

Ejemplo: los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también lo cambiará.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

* **Tipos de autoridad:** El área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

* **Las Principales Funciones del Staff Son:**

Servicios, Consultoría y Asesoría, Monitoreo, Planeación y Control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

* **Características De La Organización Línea-Staff**
  + Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.
* El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquella recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.
* Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.
* Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.
* Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.
* **Desarrollo de la Organización Línea-Staff**

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

**1° Fase:** no existe especialización de servicios.

**2° Fase:** especialización de servicios en la sección.

**3° Fase:** comienza la especialización de servicios en el departamento.

**4° Fase:** las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección

* **Ventajas de la Organización Línea-Staff**
  + Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.
  + Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.
* **Desventajas de la Organización Línea- Staff.**
  + La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.
  + El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
  + El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
  + El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
  + Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
  + Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presentan muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.
  + Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.
* **Campo de Aplicación de la Organización Línea-Staff**

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentación como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores.

El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control.

Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

**Factores que Determinan su Amplitud.**

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan estos son:

1. **Cuanto Mejor Sea la Capacitación**, menor será el impacto de las relaciones necesarios entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con el.

1. **Capacitación del Subordinado**.

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiemp0o, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa.

Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

1. **Claridad de la Delegación de Autoridad.**

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

1. **Claridad de los Planes.**

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

1. **Uso de Estandares Objetivos.**

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

1. **Rapidez de Cambio**

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tende a acrecentar el tramo de un gerente.

Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

1. **Técnicas de Comunicación**

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, menos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras y necesitan reuniones personales.

1. **Contacto Personal Necesario**

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

1. **Variación por Nivel Organizacional**
2. **Otros Factores.**

Existen otros factores que influyen, como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

**6. Ambiente Organizacional**

Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización. Ellos señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: El mecanista y El orgánico.

* **El mecánista:** en este las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles m{as altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.
* **El orgánico:** en éste es probable que las personas trabajen en forma de grupo. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes menos importancia al hecho de aceptar órdenes de gerentes o de girar órdenes para los empleados, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudios Burns y Stalker llegaron a la conclusión que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de ambos.

En un ambiente estable la especialización de habilidades es conveniente, ya que, es probable que cada miembro repita la misma tarea. En un ambiente turbulento los trabajadores se deben definir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

* **Reducción de tamaño.**

Este tipo de toma de decisiones se conoce con el hombre de reestructuración y consiste en una disminución de la organización para convertirse en estructuras m{as delgadas y flexibles, que puedan responder con m{as agilidad al ritmo de cambios de los mercados mundiales.

**La Estructura y El Proceso de la Organización**

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se divides, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

La Organización Funcional, es el tipo de Organización que por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llama funciones.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

**7. Organización Por Producto/Mercadeo**

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por cliente, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

* **Organización Matricial**

La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mando múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando.

Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo de adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

**Estructura Formal o Informal de la Organización**

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

**8. Conclusión**

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la naturaleza de la organización nos dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior nos basamos en los siguientes hechos:

La organización puede darse adonde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.

Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función organizativa. Debido a su magnitud y complejidad, es esencial, sin ella no podrían actuar.

Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada organización el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.

Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.