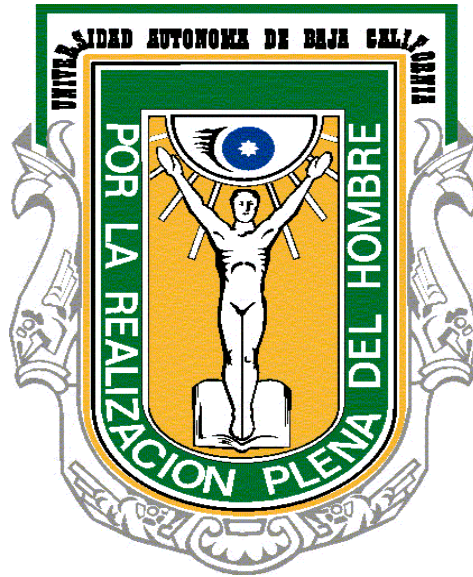


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y  
ADMINISTRACION  
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**



**TRABAJO DE INVESTIGACION SOBRE ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL  
PRESUPUESTAL DE DIF ESTATAL.**

**PRESENTADO POR :  
*LIC. MARIA VICTORIA BERMUDEZ GONZALEZ.***

**INDICE.**

	PAGINA
MISION	2
VISION	3
OBJETIVOS	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVO – GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS.	5
JUSTIFICACION	6
HIPOTESIS	7
ESTRUCTURA DEL MARCO TEORICO	8-9
INTRODUCCION	10
DESARROLLO DEL MARCO TEORICO	11-40
GRAFICAS	41-44
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFIA	47
ANEXOS: CUESTIONARIO	48-49

## **MISION**

**Contribuir de manera humana, eficiente y efectiva en la prevención y atención de los problemas asistenciales de individuos, familias o comunidades bajacalifornianas necesitadas, propiciando que sean capaces de autogestionar su desarrollo, así como fomentar en la población el sentido de la corresponsabilidad social**

## **VISION**

**DIF Baja California es una institución que brinda servicios asistenciales de calidad a los sectores de la población vulnerable, y que promueve mayor nivel de integración familiar en la población marginada mediante el estímulo de habilidades para el auto desarrollo, propiciando un ambiente de corresponsabilidad social en todos los sectores de la población. Estamos comprometidos con una institución profesional y eficiente, que trabaja mediante una estrecha y efectiva coordinación con las diferentes instancias de gobierno y de la sociedad.**

## **OBJETIVOS**

**Atender temporalmente los problemas de vulnerabilidad que impidan el desarrollo de las personas, familias y comunidades.**

**Contribuir a generar en la sociedad las condiciones que propicien y permitan el auto desarrollo de las personas, familias y comunidades.**

**Fomentar y promover el sentido de corresponsabilidad social y participación ciudadana.**

**Desarrollar una institución profesional, moderna y eficiente.**

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De que manera influye una deficiente estructura organizacional, en el crecimiento y logro de las metas y objetivos establecidos en el departamento de Control Presupuestal en el Sistema Integral para el desarrollo de la familia en Baja California ubicado en Av. Obregón de la ciudad de Mexicali, Baja California, durante el primer semestre del 2005.

## OBJETIVO GENERAL.

Revisar, actualizar o implementar un Manual de Organización y Procedimientos, para ayudar al departamento a alcanzar las metas y objetivos establecidos.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ♣ Agrupar las actividades del departamento, de manera que los empleados puedan cumplir sus funciones de manera más eficaz y eficiente.
- ♣ Establecer líneas de autoridad claras que faciliten la toma de decisiones.
- ♣ Identificar las actividades y procesos clave de las diversas áreas del departamento.
- ♣ Revisar que se cuente con una adecuada descripción de puestos que ayude a la rápida adaptación del personal de nuevo ingreso.

## JUSTIFICACION.

La estructura organizacional representa las bases en los que se sostiene la organización y es lo que identifica a cada persona que integra dicha organización.

La ausencia de una correcta estructura organizacional provoca que existan fallas y errores dentro de la organización generando con esto una mala comunicación, malentendidos entre los empleados y sus superiores, y por lo mismo una falta de interés que no permite una verdadera integración de todos para alcanzar el logro de las metas en común.

Para poder lograr esto es necesario llevar a cabo un análisis a fondo de todo lo referente a la organización del departamento, como esta integrado, cual es la estructura con la que sus integrantes están trabajando actualmente, como esta agrupado, cual es la jerarquía que existe dentro de este, si cuentan con descripción de puestos.

Llevando a cabo este análisis podremos diagnosticar cuales son los problemas de estructura organizacional que existen en el departamento y ya con este diagnostico se pueden corregir los problemas detectados.

Los principales *beneficios* que podemos establecer, al contar con una buena estructura organizativa son:

- Un ahorro de tiempo y recursos para la empresa ya que al llevarse a cabo el trabajo con mas eficiencia y eficacia se disminuyen considerablemente los costos.
- Para los empleados el hecho de contar con una buena estructura favorece su desarrollo personal ya que al hacer mas eficientemente sus labores contribuye a que el departamento y la organización alcancen exitosamente sus metas y objetivos establecidos, lo que se traduce en satisfacción y mejores remuneraciones.

## **HIPOTESIS.**

### **Primera:**

A mejor estructura organizacional, mayor eficacia.

### **Segunda**

A mayor eficiencia mejor desarrollo del trabajo.

### **Tercera:**

Una mejor estructura organizacional, provoca una mayor calidad en los servicios.

### **Cuarta:**

La actualización o implementación de un Manual de Organización y de Procedimientos permitirá a los empleados del Departamento de Control Presupuestal del Sistema para el Desarrollo Integral de la familia desarrollar de manera más eficiente sus funciones.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

### **I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

- 1.1 Conceptualización.
- 1.2 Las bases del proceso administrativo.
  - 1.2. a División del Trabajo.
  - 1.2.b Departamentalización.
  - 1.2.c Jerarquía
  - 1.2.d Coordinación.
- 1.3 Diferencia e Integración
- 1.4. Coordinación Efectiva.
  - 2.4.a Utilización de técnicas básicas de la administración.
  - 2.4.b Ampliar fronteras.
  - 2.4.c Reducir la necesidad de coordinación.

### **II. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

- 2.1 Diseño de la estructura organizacional.
- 2.2. Criterios a aplicar para el diseño organizacional.
  - 2.2.1 Agrupamiento en unidades.
- 2.3 Bases para el agrupamiento.
  - 2.3.1 Criterios para el agrupamiento
  - 2.3.2 Agrupamiento por funciones.
  - 2.3.3 Agrupamiento por mercado.
  - 2.3.4 Agrupamiento en las distintas áreas de la organización.
- 2.4 Dimensión de la unidad.
  - 2.4.1 Dimensión de la unidad en las distintas partes de la org.

### **III. ORGANIGRAMAS.**

- 3.1 Concepto.
- 3.2 Finalidad de los organigramas
- 3.3 Funciones de los organigramas.
- 3.4 Ventajas y desventajas de los organigramas.
- 3.5 Contenido y clases de organigramas.

---

---

IV. MANUALES ADMINISTRATIVOS DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS.

- 4.1 Concepto.
- 4.2 Ventajas y limitaciones.
- 4.3 Tipos de manuales.

V. RECOMENDACIONES, PROPUESTAS .

VI. CONCLUSIONES.

VII. BIBLIOGRAFIA.

---

---

## **INTRODUCCION**

Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos de toma de decisiones denominado Planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir objetivos verificables, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Durante la última década se ha producido un gran revuelo en el campo de la Administración de empresas, debido a las novedades de la psicología aplicada. Estas novedades se encaminan a promover y facilitar la transformación de las organizaciones; tomadas tanto como un punto de vista o como una tecnología, se ha dado en llamarlas Desarrollo Organizacional.

Los procedimientos y técnicas pertinentes comprenden una serie de conceptos predominantemente humanísticos, debidos en gran parte a los trabajos de Mc Gregor, Argyris, Maslow y otros.

Estos conceptos de orientación humanista conciben a la organización como un medio en que los individuos hallarán estímulo en su trabajo, para formarse, para desarrollarse y ser mucho más dueños de sí mismos de lo que les era posible con los sistemas burocráticos tradicionales.

---

## I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

### 1.1. Conceptualización

Según Lawrence/Lorsch una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas, con el ambiente. <sup>1</sup>

Organizar no implica una especialización ocupacional extrema, que en muchos casos hace que el trabajo sea poco interesante, tedioso e indebidamente restrictivo. No hay nada en la organización que así lo determine. Decir que las tareas deben ser específicas no quiere decir que deban ser limitadas o mecánicas. El organizador es quien debe considerar, de acuerdo a los resultados deseados, si se deben dividir en partes pequeñas (como en una línea de montaje típica) o si se deben definir en forma lo suficientemente amplia para que abarquen el diseño, la producción y la venta de la maquinaria. En cualquier organización, los trabajos se pueden definir para que permitan poca o ninguna libertad personal, o la discrecionalidad más amplia posible. No debemos olvidar que no existe una forma mejor única de organizar y que la aplicación de la teoría de la estructura organizacional debe tomar en cuenta la situación.

### 1.2 Las bases del proceso administrativo.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- a. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la **división del trabajo**.
- b. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la **departamentalización**.

1 Lawrence/Lorsch.- Desarrollo Organizacional pag.3

- 
- c. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía** en la organización.
- d. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como **Coordinación**.

### **1.2.a. División del trabajo.**

Adam Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: "*Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza*".<sup>1</sup> Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "*si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, n el mejor de los casos 20 alfileres al día*". Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se utiliza en término "División del trabajo" en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir).

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo. Por lo contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización.

La *especialización del trabajo* también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la *enajenación*; es decir, la ausencia de una sensación de control.

<sup>1</sup> "*La riqueza de las naciones*", Adam Smith

---

Como bien se sabe, a partir de las experiencias vividas, el *aburrimiento* puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.

### 1.2.b. Departamentalización.

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un *organigrama* que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos *Departamentos*. Por lo tanto la *departamentalización* es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

### 1.2.c. Jerarquía.

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al *control administrativo* que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una *cadena de mando*; es decir, un plan que especifica quién depende de quien, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como *jerarquía*. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como director general, presidente o director ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se ubican en los diversos niveles de la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando

---

retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad, diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen *jerarquías altas* con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen *jerarquías planas*, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

En la actualidad los investigadores están de acuerdo en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión más amplia de la administración para los gerentes y empleados más experimentados. Otro asunto de acuerdo actual, como lo hemos observado, es que las jerarquías altas pueden ser una barrera en la toma de decisiones rápidas. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo pueden y deben cambiarse con el tiempo.

#### 1.2.d. Coordinación

La *coordinación* es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

#### 1.3. Diferenciación e integración.

La coordinación es un complemento, incluso un contra peso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un

---

grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas, por ejemplo, administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. Estas diferencias, que se llama *diferenciación*, pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades del trabajo.

Se han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia *perspectiva* en cuanto a las metas de la organización y las formas de perseguirlas.

Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad. En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una *percepción del tiempo* diferente. Por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los *estilos interpersonales*. Por ejemplo, en producción, donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Los empleados de investigación y desarrollo podrían preferir una comunicación más tranquila, una que fomente el torbellino de ideas y el análisis de muchas alternativas. Por último, la *formalidad* de los departamentos pueden ser diferentes mientras que una unidad de producción quizás necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal pueden existir normas más generales.

Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de lo departamento independientes.

En lugar del término *coordinación*, Lawrence y Lorsch usan *integración* para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras los departamentos debieran cooperar y sus tareas debiesen estar integradas en la medida de lo necesario, es

---

importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas. Quizás sea útil que el departamento de ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los preparan. Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de ventas y de publicidad se verá afectado en forma negativa.

#### 1.4 .Coordinación efectiva

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de *procesamientos de información*.

Podemos enfocar la coordinación efectiva de las siguientes tres maneras:

- a. Utilizar técnicas básicas de la administración.
- b. Ampliar las fronteras
- c. Reducir la necesidad de coordinación

1.4.a. Utilizaremos técnicas básicas de la administración cuando se requiera una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los empleados manejen las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente. Otra técnica básica más es la que se llama *administrar por paseo* (Management by walking around). Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para "darse paseos" por los diversos departamentos e instalaciones de producción observando las operaciones y hablando informalmente con los empleados.

1.4.b. Hablamos de ampliar las fronteras cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizás sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el *papel para ampliar fronteras*. Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos. Por ejemplo,

---

---

en ocasiones, los miembros del departamento de ingeniería y de mercadotecnia hablan diferentes idiomas. Un empleado que extiende las fronteras con eficacia

puede traducir el lenguaje de la mercadotecnia, orientando a los clientes, al lenguaje de la ingeniería, orientando a los productos y viceversa.

1.4.c. Reducir la necesidad de coordinación cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Jay Galbraith describe 2 formas para hacerlo: crear recursos escasos y crear unidades independientes.

El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que unas unidades tengan "manga ancha" para satisfacer los requisitos de otras.

Otra forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros pueden realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos.

-

## II. El diseño organizacional.

### 2.1 Diseño de la estructura organizacional.

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional giraban entorno al funcionamiento interno de una organización.

Poco a poco, la parte del "mundo exterior" de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes.

Debemos recordar dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Dado un grupo de posiciones, el diseñador enfrenta dos preguntas obvias de estructura organizativa: ¿Cómo deben ser agrupadas en unidades estas posiciones? Y, ¿cómo debe ser de grande cada unidad?.

A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía es decir, es el resultado del proceso de agrupamiento. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de unidades; estas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final. Por ejemplo, los soldados son agrupados en patrullas, las patrullas en pelotones, los pelotones en compañías, las compañías en batallones, y así sucesivamente a través de regimientos, brigadas y divisiones, hasta el agrupamiento final en ejércitos.

El diseño organizativo puede proceder del siguiente modo, al menos en principio. Dadas las necesidades totales de la organización el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse. Este es esencialmente un procedimiento "de arriba hacia abajo", de necesidades generales a tareas específicas. El o ella combinan estas tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir. El próximo paso es construir la estructura, primero determinando que tipos y

---

cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto

un procedimiento "de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados. Como se notó, este es el procedimiento en principio, en la práctica, el diseñador organizativo toma muchos atajos, revirtiendo el procedimiento de arriba hacia abajo o viceversa. Por ejemplo, él comienza típicamente con un conocimiento de estructuras específicas, y así puede a menudo moverse directamente de misiones a unidades. El diseñador de una estructura castrense no necesita trabajar hasta abajo al nivel de soldado y luego retroceder al nivel de arma. En vez de esto, él mueve las divisiones o armas directamente, como bloques fijos en el organigrama. De la misma forma, unidades de arriba hacia abajo, como cuando los soldados que estaban agrupados en pelotones para entrenamiento general son luego divididos en patrullas para entrenamiento de campaña. En otras palabras, pocas veces se lleva a cabo el diseño de organización en el vacío, en general, se procede con conocimiento de estructuras pasadas. De hecho, el diseño organizativo es mucho menos común que el rediseño organizacional (desplazamientos incrementados de estructuras existentes). En la práctica, a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo, a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba.

## **2.2 Criterios a aplicar para el diseño organizacional.**

### **2.2.1 Agrupamiento en Unidades**

El agrupamiento de posiciones y unidades no implemente una conveniencia con el objeto de crear un organigrama, una manera fácil de controlar quién trabaja en la organización. En realidad, *el agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización*. El agrupamiento puede tener por lo menos cuatro efectos importantes:

- a. Tal vez el más importante, el agrupamiento establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Es nombrado un gerente para cada unidad, un solo individuo es responsable de todas sus acciones. Y es el encadenamiento de estos gerentes en una estructura lo que crea el sistema de autoridad formal. Así, el agrupamiento de unidades es el parámetro de diseño por el que el mecanismo coordinador de la supervisión directa es construido dentro de la estructura.
- b. El agrupamiento requiere típicamente que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes. Los miembros o subunidades de una

---

unidad comparten, por lo menos, un presupuesto común, y a menudo se espera que compartan también instalaciones y equipo común.

- c. El agrupamiento típicamente crea medidas comunes de desempeño. Los costos de las actividades de los miembros o subunidades de una unidad pueden ser medidos en forma conjunta hasta el punto en que comparten recursos comunes. Más aún, sus producciones pueden ser medidas conjuntamente hasta el punto en que ellos contribuyen a la producción de los mismos productos o servicios. Las medidas de desempeño conjunto los animan más a coordinar sus actividades.
- d. Finalmente, el agrupamiento alienta al ajuste mutuo. Par compartir recursos y para facilitar su supervisión directa, los miembros de una unidad se ven forzados a veces a compartir instalaciones comunes, siendo así puestos de estrecha proximidad física. Esto, a su vez, alienta los frecuentes contactos informales entre ellos, lo que a su vez alienta la coordinación por ajuste mutuo.

Así, el agrupamiento puede estimular hasta un grado importante dos mecanismos coordinadores (la supervisión directa y el ajuste mutuo) y puede formar la base de un tercero (la estandarización de producciones) al proporcionar medidas comunes de desempeño. El agrupamiento de unidades es, como resultado, uno de los más poderosos parámetros de diseño.

Pero por la misma razón que el agrupamiento alienta la fuerte coordinación dentro de una unidad, crea problemas de coordinación entre unidades. Como hemos visto la comunicación es centrada dentro de la unidad aislando así uno de otros a los miembros de diferentes unidades. En otros términos, las unidades se vuelven diferenciadas en su varias orientaciones (en sus metas, perspectivas de tiempo, estilos interpersonales de interacción, y grado de formalización de sus estructuras). Por ejemplo, un departamento de producción puede ser orientado hacia la meta de eficiencia oponiéndose a la de creatividad, tener una perspectiva de corto tiempo presentar una orientación hacia hacer cumplir la tarea más que hacia los sentimientos de aquellos que la ejecutan, y tener una estructura altamente burocrática. En contraste, un departamento de investigación puede presentar exactamente las características opuestas en las cuatro dimensiones. A veces estas

---

diferenciaciones son reforzadas por lenguajes especiales usados en los diferentes departamentos, hay veces que el personal de producción y de investigación simplemente no pueden entenderse entre ellos.

El resultado de todo esto es que cada unidad desarrolla una propensión a centrarse cada vez más estrechamente en sus propios problemas, separándose aún más agudamente de los problemas del resto de la organización. El agrupamiento de unidades alienta la coordinación en el grupo a expensas de la coordinación entre grupos. La escuela de administración que adopta una estructura departamental pronto descubre que sus profesores de finanzas interactúan más estrechamente entre ellos pero tienen menos contacto con los profesores de marketing y de política y todos se vuelven más limitados en sus puntos de vista. Por supuesto, esto puede trabajar a favor de la organización, permitiendo que cada unidad preste particular atención a sus problemas especiales.

### **2.3 Bases para el agrupamiento**

Existen seis bases que son, tal vez, las más comúnmente consideradas:

a. Agrupamiento por conocimiento y destreza. Las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen al cargo. Los hospitales, por ejemplo, agrupan a los cirujanos en un departamento, a los anestesistas en otro, y a los siquiátras en un tercero. El agrupamiento puede basarse también en nivel de conocimiento y destreza; por ejemplo, pueden crearse diferentes unidades para albergar artesanos, periodistas y aprendices, o simplemente trabajadores calificados y no calificados.

b. Agrupamiento por proceso de trabajo y función. Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador. Por ejemplo, una firma manufacturera puede distinguir talleres de fundición, soldadura y maquinado, y en un equipo de fútbol puede dividirse en unidad de ataque y en unidad de defensa para la práctica. A menudo, el sistema técnico es la base para el agrupamiento de procesos, como en un taller de imprenta que estable departamentos separados de impresión tipográfica y offset, los procesos diferentes para producir lo mismo. El trabajo puede también ser agrupado de acuerdo a su función básica en la organización para adquirir suministros, conseguir capital, generar investigación, producir comida en la cafetería, u otra cosa. Tal vez el ejemplo más común de esto es el agrupamiento "función de empresa"

por ejemplo, producción, comercialización, ingeniería, finanzas, etc., siendo algunos grupos de línea y otros de staff.

c. Agrupamiento por tiempo. Los grupos pueden también formarse de acuerdo a cuando es hecho el trabajo. Diferentes unidades hacen el mismo trabajo de la misma forma pero en distinto tiempo, como en el caso de diferentes equipos en una fábrica.

d. Agrupamiento por producción. Aquí las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan. Una gran empresa manufacturera puede tener divisiones separadas para cada una de sus líneas de productos, por ejemplo, una para la porcelana, otra para los tractores, etc. Una restaurante puede separar tanto espacial como organizativamente sus instalaciones de bar de las de comedor.

e. Agrupamiento por cliente. Los grupos pueden también formarse para tratar con distintos tipos de clientes. Una empresa de seguros puede tener departamentos separados para pólizas de individuos y de grupos; similarmente, en algunos países los hospitales tienen diferentes salas para pacientes públicos y privados.

f. Agrupamiento por lugar. Los grupos pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera la organización. En mayo de 1942, el departamento de guerra de los EE.UU. fue organizado en términos de siete teatros (norteamericano, medio oeste africano, europeo, asiático, pacífico, pacífico del sud oeste y latinoamericano). En una escala menos global una empresa panadera puede tener las mismas instalaciones de horneado duplicadas en 20 áreas de población diferentes para asegurar la diaria entrega fresca en cada una.

La noción de agrupamiento por proceso, gente, lugar o propósito (producción) es, de hecho, uno de los pilares de la literatura clásica del diseño de organizaciones, y Simón dedica algunas de sus críticas más agudas a sus principios clásicos.

---

El punto básico de Simón es que propósito y procesos están ligados en una jerarquía de medios y fines organizacionales, siendo cada uno un proceso para una meta de orden superior y un propósito para una de orden inferior. En el mismo sentido toda la organización puede ser vista como un proceso en la sociedad, por ejemplo, los departamentos de policía para protección a fin de que la gente pueda vivir en paz, y las empresas de comida para suministrar alimentos a fin de que la gente pueda subsistir.

### 2.3.1 Criterios para el agrupamiento.

Podemos aislar cuatro criterios básicos que las organizaciones pueden usar para seleccionar las bases para agrupamiento de posiciones y unidades: interdependencias relacionadas con la corriente de trabajo, el proceso de trabajo, la escala de trabajo y las relaciones sociales alrededor del trabajo.

- a. Interdependencia de la corriente de trabajo. Una cantidad de estudios que se han centrado sobre las relaciones entre tareas operativas específicas acentúa una conclusión: el agrupamiento de tareas operativas debe reflejar interdependencias naturales de corrientes de trabajo. El agrupamiento sobre la base de interdependencias de corriente de trabajo crea lo que algunos investigadores llaman "tarea psicológicamente completa". En el agrupamiento basado en el mercado los miembros de una sola unidad tienen el sentido de integridad territorial; ello controla un proceso organizacional bien definido; a la mayoría de los problemas que se originan en el curso de su trabajo pueden ser resueltos simplemente, a través del ajuste mutuo; y muchos de resto, que deben ser pasados hacia arriba en la jerarquía, pueden aún ser manejados dentro de la unidad, por ese único gerente a cargo de la corriente de trabajo.

Sin embargo, la cuestión del agrupamiento no termina aquí, porque quedan típicamente las interdependencias *residuales*: un agrupamiento no puede contener toda la interdependencia esta debe ser recogida en agrupamientos de orden superior, con lo cual necesita la construcción de una jerarquía. Y así, "la cuestión no es que criterios usar para el agrupamiento, sino más bien en que prioridad deben ejercitarse los diversos criterios".

En la producción masiva, típicamente, los productos son primero diseñados en el departamento de ingeniería, luego son producidos en el departamento de fabricación, y finalmente son comercializados por el departamento de marketing. Por encima de esto, las interdependencias son básicamente conjuntas. En su mayor parte las divisiones de productos y las subsidiarias nacionales son independientes unas de otras

excepto en que comparten recurso financieros comunes y ciertos servicios del staff de apoyo.

- b. Interdependencia de proceso. La interdependencia de corrientes de trabajo no son, por supuesto las únicas que deben ser consideradas por el diseñador de la estructura de la organización. Una segunda clase importante de interdependencia se relaciona con los procesos usados en la corriente de trabajo. Por ejemplo, un operador de una máquina puede tener que consultar a otro que trabaja en una línea de producto diferente, acerca de que instrumento cortante usar en cierta tarea.

En realidad, tenemos interdependencias relacionadas con la especialización, que favorece el agrupamiento funcional. Las posiciones pueden tener que ser agrupadas para alentar las interacciones de procesos, aún a expensas de la coordinación de la corriente de trabajo y se vuelven más hábiles en su trabajo especializado. Además, se sienten más cómodos entre los suyos, con su trabajo juzgado por sus pares y por gerentes expertos en el mismo campo

- c. Interdependencia de escala. El tercer criterio para agrupamiento se relaciona con economías de escala. Los grupos pueden tener que ser formados para alcanzar dimensiones lo suficientemente grandes como para funcionar eficientemente. Por ejemplo, cada departamento en la fábrica requiere mantenimiento. Por esto no necesariamente se justifica agregar un hombre a cada departamento, es decir, agruparlos por corriente de trabajo. Puede no haber trabajo suficiente para cada hombre de mantenimiento por lo tanto, puede establecerse un departamento de mantenimiento central para toda la fábrica.

Esto, por supuesto, alienta la especialización de procesos: mientras que el hombre de mantenimiento tendría que ser un hombre para todo trabajo, uno entre muchos en el departamento de mantenimiento puede especializarse, por ejemplo, en mantenimiento preventivo.

- d. Interdependencias sociales. Un cuarto criterio para agrupamiento se relaciona no con el trabajo hecho sino con las relaciones sociales que lo

---

acompañan. Por ejemplo, los estudios realizados sugirieron que cuando el trabajo es aburrido los trabajadores deben estar juntos, para facilitar la interacción social y así evitar el aburrimiento. Las personalidades también entran en el cuadro, a menudo como un factor importante en el diseño organizacional. La gente prefiere ser agrupada sobre la base "llevarse bien". Como resultado, el diseño de cada estructura termina siendo un compromiso entre los factores "objetivos" de interdependencia de corrientes de trabajo, proceso y escala, y los factores "subjetivos" de personalidad y necesidad social. Los organigramas pueden ser concebidos sobre el papel, pero deben funcionar con seres humanos de carne y hueso. "Seguro el gerente de ventas debe informar al director del área, pero el hecho es que ellos no se hablan, así que en vez de eso, él informa a jefe de compras".

Esto cuatro criterios, interdependencia de corrientes de trabajo, de proceso, de escala y sociales, constituyen los principales criterios que las organizaciones utilizan para diseñar unidades.

### **2.3.2 Agrupamiento por funciones.**

El agrupamiento por función (por conocimiento, destreza, proceso de trabajo, o función de trabajo) refleja una abrumadora preocupación por interdependencias de proceso y escala (y tal vez secundariamente por interdependencias sociales), generalmente a expensas de aquellos en la corriente de trabajo. Agrupando sobre una base funcional, la organización puede unir recursos humanos y materiales a través de diferentes corrientes trabajo. La estructura funcional también alienta la especialización estableciendo planes de carrera para especialistas dentro de su propia área de destreza, al permitirseles ser supervisados por uno de los suyos, y al unirlos para alentar la integración social. En realidad, la estructura funcional carece de un mecanismo interno para coordinar la corriente de trabajo. A diferencia de las estructuras de mercado que contienen las interdependencias de corriente de trabajo dentro de unidades solas, las estructuras funcionales impiden tanto el ajuste mutuo entre diferentes especialistas como la supervisión directa del gerente a nivel de la unidad. La estructura es incompleta, deben encontrarse medios de coordinación adicionales.

La tendencia natural es dejar que los problemas de coordinación se eleven a unidades de niveles superiores en la jerarquía, hasta que lleguen a un nivel en que se encuentran las diferentes funciones en cuestión.

Por supuesto las estructuras funcionales no necesitan confiar en la supervisión directa para coordinación. Estas son estructuras especializadas; donde las tareas no son calificadas, pueden confiar en la formalización para lograr la coordinación. Así, podemos concluir que las estructuras funcionales, especialmente, cuando el trabajo operativo no es calificado, tienden a ser las

---

más burocráticas. Es decir, tienden a ser organizadas por la función desempeñada más que por el mercado servido. Buscando, sobre todo racional estas estructuras, tales burocracias prefieren agrupar según los procesos de trabajo usados y luego coordinar por la formalización de trabajo, incluyendo la proliferación de reglas. De esta manera, por lo menos en el papel, todas las relaciones son racionalizadas y coherentes.

### 2.3.3 Agrupamiento por mercado.

Lawrence y Lorsch nos suministran un ejemplo interesante del agrupamiento por mercado. Reproduce en un memorando de un ejecutivo de una agencia de publicidad a su staff describiendo las razones para una conversión de una estructura funcional (basada en departamentos de copia, arte y T.V.). en este caso, el agrupamiento basado en mercado es usado para establecer unidades relativamente auto contenidas para tratar con particulares corrientes de trabajo. Idealmente, estas unidades contienen todas las interdependencias importantes, secuenciales y recíprocas, así que sólo quedan las conjuntas: cada unidad extra sus recursos y tal vez ciertos servicios de apoyo de la estructura común y a su vez contribuye a ésta con sus excedentes y ganancias. Y a causa de que cada unidad desempeña todas las funciones para un grupo dado de productos, servicios, clientes o lugares, tiende a identificarse directamente con ellos, y así su desempeño puede ser fácilmente medido en estos términos. Los mercados, no los procesos, obtiene la atención completa de los empleados. Y, por supuesto, con los necesarios ajustes mutuos y supervisión directa contenidos dentro de la unidad, la organización necesita confiar menos en la formalización para la coordinación, y así tiende a emerger como menos burocrática.

En general, la estructura de mercado es una estructura menos maquina, menos capaz de hacer bien una tarea especializada o repetitiva. Pero puede hacer más tareas y cambiar tareas más fácilmente, derivando su esencial flexibilidad de que sus unidades son relativamente independientes unas de otras. Pueden agregarse fácilmente nuevas unidades y suprimirse antiguas. Puede cerrarse fácilmente cualquier negocio de una cadena minorista, generalmente con poco efecto sobre los demás. Pero cerrar un departamento especializado en un gran almacén puede llevarlo a la quiebra. Hay negocios en cadena que sólo venden pan o queso, pero no hay ningún supermercado que pueda afrontar carecer de alguno de los dos.

La estructura de mercado tiene también más desperdicio de recursos que la funcional (en la unidad de nivel inferior sino en la jerarquía administrativa) ya que debe duplicar personal y equipo o sino perder las desventajas de la especialización.

Todo esto nos lleva a que al elegir la base de mercado para agrupamiento, la organización opta por la coordinación de corriente de trabajo a expensas de la

---

especialización de proceso y escala. Así, si las interdependencias de corriente de trabajo son las significativas y no pueden fácilmente ser contenidas por la estandarización, la organización debe tratar de contenerlas en un agrupamiento basado en mercado para facilitar la supervisión directa y el ajuste mutuo. Sin embargo, si la corriente de trabajo es irregular, si la estandarización puede fácilmente contener interdependencias de corrientes de trabajo o si las interdependencias de proceso y escala son las significativas, la organización

debe buscar las ventajas de la especialización y elegir las bases funcionales para agrupamiento.

### **2.3.4 Agrupamiento en las distintas áreas de la organización.**

En este punto es útil distinguir el agrupamiento de primer orden, es decir, las posiciones individuales en unidades del agrupamiento de orden superior (las unidades en unidades mayores). El primero, por supuesto, corresponde a agrupamiento de operarios, analistas, y miembros del staff de apoyo como individuos en las unidades básicas de trabajo, y el último corresponde al agrupamiento de gerentes para construir la jerarquía formal.

Una característica de los agrupamientos de primer orden es que los operarios, analistas y miembros del staff de apoyo tienden a ser agrupados dentro de sus propias unidades respectivas en primera instancia. Cuando son formados los grupos de orden superior, típicamente los diferentes operarios, analistas, y miembros del staff de apoyo se unen bajo una supervisión común. Los grupos de operarios pueden ser agrupados sobre un a base funcional o de mercado, dependiendo principalmente de la importancia de las interdependencias de proceso y escala en oposición a aquellas de la corriente de trabajo. Las líneas de montaje son grupos basados en mercado, organizadas de acuerdo con la corriente de trabajo mientras que los talleres, a causa de las corrientes irregulares de trabajo o la necesita de maquinaria costosa, agrupan sus posiciones por proceso de trabajo y así representan agrupamientos funcionales. Los profesionales son agrupados de acuerdo con su conocimiento y destreza y los procesos de trabajo que usan, pero como sus clientes los seleccionan sobre estas bases, los grupos también se vuelven, en realidad, basados en mercado.

Hay, por definición, sólo un nivel de agrupamiento en el nivel operativo, los operarios agrupados en unidades dirigidas por supervisores de contacto. De allí en adelante, el agrupamiento une a los gerentes de línea y así construye la estructura administrativa de la línea media. La presencia de grupos basados en mercado en la región superior de la jerarquía administrativa es probablemente indicativa: sugieren que la base de mercado para agrupamiento es más común en los niveles superiores de la línea media que en los inferiores, particularmente en las grandes organizaciones.

Como nota final sobre la estructura administrativa, debería señalarse que, por definición hay un sólo agrupamiento en la cumbre estratégica, y ese abarca toda la organización. Desde el punto de vista de la organización, se puede pensar en

---

él como un grupo de mercado, aunque desde el punto de vista de la sociedad, toda la organización también puede ser considerada como desempeñando una función particular.

El personal de staff se mueve en conjuntos homogéneos de acuerdo con la función que desempeñan en la organización y, de acuerdo a lo que podemos ver encontramos unidades de staff en todos los niveles de la jerarquía, algunos concentrados en la cima, otros dispersos en las divisiones de mercado y

departamentos funcionales. El secretariado de la corporación sirve a toda la organización y se une estrechamente con la administración superior, así, informa directamente a la cumbre estratégica. Las otras unidades están dispersas para servir a las necesidades locales. Un nivel más abajo, las relaciones públicas están agregadas a cada uno de los gerentes nacionales generales así que, por ejemplo, cada subsidiaria puede combatir resistencia política a nivel nacional. El planeamiento es dispersado en el siguiente nivel, las divisiones de producto, a causa de su naturaleza conglomerada, cada una debe planear independientemente para sus diferentes líneas de producto. Otras unidades de staff, como el estudio de trabajo, están dispersadas en el siguiente nivel funcional, donde pueden servir a sus respectivas fábricas. Finalmente, el departamento de mantenimiento está dispersado hacia abajo en el nivel de encargado general, para servir a la fabricación o el armado.

## 2.4 Dimensión de la unidad

La segunda cuestión básica en el diseño de la estructura se ocupa del tamaño de cada unidad o grupo de trabajo. ¿Cuántas posiciones deben estar contenidas en el agrupamiento de primer nivel, y cuántas unidades en cada unidad de orden sucesivamente superior? Esta pregunta sobre dimensión de unidad puede ser reformulada de dos maneras diferentes: ¿Cuántas personas deben informar a cada gerente?, es decir ¿Cuál es la *extensión de control* de cada Gerente?. Y ¿de qué forma debe ser la estructura: *Alta*, con unidades de pequeñas y alcances de control estrechos, o *ancha*, con unidades grandes y amplios alcances de control? .

Sobre este punto, la literatura tradicional era firme: "Ningún supervisor puede supervisar directamente el trabajo de más de cinco, o a lo sumo seis subordinados cuyo trabajo interconecta" (Urwick, 1956). Pero la posterior investigación ha hecho que esta declaración parezca anticuada. Un estudio de 1968 informó una extensión del control promedio de diez para directores generales de corporaciones, con una amplitud de uno a catorce. Woodward en 1965 encontró un promedio de seis para los directores generales de las compañías industriales que estudió, pero es medida trepó a doce en cinco de las compañías "exitosas"

Mucha de la confusión en esta área parece surgir de considerar la dimensión de la unidad sólo respecto a los mecanismos coordinadores de supervisión directa,

---

y no a la estandarización o al ajuste mutuo. Los teóricos tradicionales de administración establecen el tono al implicar que la coordinación puede ser lograda sólo por la supervisión directa.

Podemos resumir nuestras conclusiones en términos de dos proposiciones básicas, que traten una con la estandarización, la otra con el ajuste mutuo. Primero, *comparada con la supervisión directa, cuanto mayor sea el uso de la estandarización para coordinación, mayor será la dimensión de la unidad de trabajo*. Es razonable que cuanto mayor coordinación se logre en una unidad a través de los sistemas de estandarización diseñados por la tecno estructura, su gerente necesitará emplear menos tiempo en la supervisión directa de cada empleado, y así será mayor el número de empleados que puedan informarle. Con esta conclusión podemos explicar fácilmente el descubrimiento de Woodward acerca de las altas extensiones de control encontradas en las empresas de producción masiva. La dimensión de la unidad es mayor donde el trabajo está más estandarizado: en los núcleos operativos de las organizaciones más burocráticas.

Hasta aquí hemos discutido sobre la estandarización de los procesos de trabajo. Sin embargo, esta proposición no está restringida a ningún tipo especial de estandarización. En otras palabras, la estandarización de destrezas y producciones debe conducir también a dimensiones mayores de unidad. En el caso de las destrezas, es razonable que cuanto más capacitados estén los empleados, necesitan ser supervisados menos estrechamente, y así sus unidades de trabajo pueden ser mayores. Vemos esto más en hospitales generales y universidades.

En forma similar, esperaríamos que cuanto más estandarizadas sean las producciones, mayores pueden ser las dimensiones de las unidades de trabajo. Así, aunque el **Bank** of America justificó su extensión del control de 600 sobre la base de alentar la iniciativa de sus gerentes de sucursales, estaríamos en terreno seguro al suponer que esta enorme expansión del control sería simplemente imposible sin usar un sistema muy cerrado de control de comportamiento (producción), sin mencionar el uso de todos los tipos de reglas y reglamentos y de programas de capacitación y de adoctrinamiento para los gerentes de sucursales.

Así, no podemos llegar a la conclusión que ser un miembro de una gran unidad automáticamente libera al individuo de un estrecho control. Control del jefe, pero no necesariamente de los sistemas de la tecnoestructura, ni aún de la anterior capacitación y adoctrinamiento de la persona.

Así, un estudio indicó que, más allá de diez miembros, los grupos tienden a fragmentarse en grupos menores y otro descubrió que de cinco a siete era lo óptimo para el consenso. Ahora, las organizaciones, siendo lo que son, designan un gerente para cada una de sus unidades, no importa cuan pequeña sea, aún cuando esa persona actúe como poco más que un delegado oficial de la unidad. Y así, cuando es medida la extensión del control de unidades que efectúan tareas interdependientes y complejas, resulta que es pequeña.

---

Reflexionemos por un momento sobre esta conclusión. Superficialmente, es contraria a la intuición, ya que puede ser reformulada como sigue: Cuanto menor es la confianza en la supervisión directa (a favor del ajuste mutuo), *más estrecho es el alcance* de control del gerente. La confusión está, por supuesto, en el término usado, porque aquí, el alcance de control nada tiene que ver con el "control", es solamente una indicación de la necesidad de mantener un pequeño grupo de trabajo cara a cara para alentar el ajuste mutuo cuando el trabajo es complejo e independiente. En otras palabras, aunque la reforma de la posición

puede ser técnicamente correcta, es erróneo usar términos como "supervisión directa" y "extensión del control". Es mejor llegar a la conclusión que, a causa de la necesidad de "ajuste mutuo", la "dimensión de la unidad" debe ser pequeña.

Este punto sugiere dos lecciones. Primero, en el área de estructura las cosas no son necesariamente lo que parecen. No podemos confiar en las conceptualizaciones de sillón; debemos salir e investigar los fenómenos directamente. La observación cuidadosa produce su propia porción de sorpresas. Segundo, es mejor queelijamos nuestros términos cuidadosamente ("control"), y estar bien seguros de lo que estamos midiendo cuando hacemos investigación empírica.

Debe ser mencionado un último punto. Mucha de la evidencia que muestra que las tareas interdependientes y complejas llevan a una pequeña dimensión de la unidad proviene del estudio de grupos de profesionales. Pero, ¿Cómo podemos conciliar este descubrimiento con el de nuestra primera proposición ("el profesionalismo conduce a una gran dimensión de unidad")?. La respuesta está en la interdependencia: el trabajo profesional es siempre complejo pero no siempre es interdependiente. *Hay, en realidad, dos tipos de trabajo profesional: independiente e interdependiente, que requieren dos formas estructurales muy diferentes.* En un caso, la estandarización de destrezas maneja la mayoría de las interdependencias, y así hay poca necesidad de ajuste mutuo y los profesionales pueden trabajar independientemente, en grandes unidades. Esta es la situación que encontramos en la mayoría de los estudios contables y sistemas educacionales, donde los profesionales individualmente atienden a sus propios clientes. En el otro caso, quedan interdependencias que no pueden ser manejadas por la estandarización de destrezas, y así debe haber considerable ajuste mutuo. Los profesionales deben trabajar operativamente en unidades pequeñas e informales.

Así, examinar la dimensión de la unidad en términos de todos los mecanismos coordinadores ayuda a barrer parte de la confusión. Antes de concluir, sin embargo, debemos mencionar algunos de los descubrimientos de otras investigaciones (especialmente sobre estructuras altas versus chatas, frecuentemente llevadas a cabo en el laboratorio de psicología social) porque estos han sugerido algunos otros factores que afectan la dimensión de la unidad. En particular, las estructuras altas (con unidades pequeñas en cada nivel, dando origen a muchos niveles, o a una jerarquía alta) han mostrado servir mejor a la necesidad individual de seguridad, ya que un gerente está siempre disponible,

---

aunque pueden frustrar las necesidades de autonomía y autorrealización. En realidad, los gerentes superiores, parecen estar más satisfechos en las estructuras altas (son ellos, después de todo, los que controlan) mientras que los gerentes de nivel inferior han informado en algunos estudios ser más felices en las chatas (con grandes unidades y pocos niveles de jerarquía), donde pueden tener más libertad de sus propios gerentes.

Los estudios de las estructuras altas versus chatas también han descubierto que las estructuras altas interrumpen con mayor frecuencia la corriente verticalmente

hacia arriba de información, lo que puede conducir a una mayor distorsión; y las chatas pueden requerir más discusiones y consultas para lograr tomar decisiones. Finalmente, los estudios han mostrado que las estructuras altas (o unidades pequeñas de dimensión) más que alentar la supervisión cercana, puede liberar al gerente de la necesidad de dedicar tiempo a la supervisión, permitiéndole seguir con otras obligaciones (tales como tomar decisiones o intercalar con extraños)

Para concluir este tópico, vemos que *la dimensión de la unidad es impulsada hacia arriba por (1) la estandarización de los tres tipos, (2) la similitud en las tareas desempeñadas en una unidad dada, (3) las necesidades de los empleados de autonomía y autorrealización, y (4) la necesidad de disminuir la distorsión en las corrientes de información ascendente en la jerarquía; y es impulsada hacia abajo por (1) la necesidad de estrecha supervisión directa, (2) la necesidad de ajuste mutuo entre tareas interdependientes complejas, (3) la extensión en que el gerente de una unidad tiene obligaciones no supervisoras que desempeñar, y (4) la necesidad de los miembros de la unidad de tener acceso frecuente al gerente para consulta o consejo, tal vez a causa de la necesidad de seguridad.*

#### **2.4.1 Dimensión de la unidad en las distintas partes de la organización.**

¿Cómo varía la dimensión de la unidad de una parte a otra de la organización? . las generalizaciones son aquí algo riesgosas ya que, como lo hemos visto, la dimensión de la unidad es influenciada por varios factores. Sin embargo, están garantizados algunos comentarios generales.

El *núcleo operativo* es donde esperaríamos encontrar las unidades mayores, ya que esta parte de la organización tiende a apoyarse más extensamente sobre la estandarización para coordinación, especialmente la estandarización de los procesos de trabajo.

El trabajo gerencial es generalmente complejo, así que podríamos esperar que la dimensión de las unidades en la estructura administrativa dependiese fuertemente de la interdependencia encontrada en un nivel dado de la jerarquía. Como vimos anteriormente, el agrupamiento de mercados es a menudo seleccionado porque contiene las interdependencias de trabajo dentro de cada unidad, mientras que el agrupamiento funcional generalmente no lo contiene, y requiere o bien un gerente de alto nivel coordine la corriente de trabajo a través

---

de las distintas unidades o que los gerentes o miembros de cada una de las unidades en cuestión lo hagan por ellos mismos a través del ajuste mutuo. En cualquier caso, el resultado es el mismo: *sólo pocas unidades funcionales pueden ser agrupadas en una unidad de orden superior, mientras que, típicamente muchas más unidades basadas en mercado pueden ser agrupadas así.* Muchas divisiones autónomas pueden informar a un presidente de empresa, como lo pueden hacer muchas escuelas a un superintendente; en contraste, el presidente de una firma manufacturera integrada o el gerente de una estación de

televisión puede supervisar solamente pocos departamentos funcionales independientes. Y como las organizaciones varían las bases de agrupamiento usadas a distintos niveles de la jerarquía administrativa, no esperaremos que la línea media de las grandes compañías sea alta o chata uniformemente, sino más bien que muestre una forma ondulada.

Antes notamos que a medida que ascendemos en la jerarquía, la toma de decisiones gerenciales se vuelve más compleja, menos sujeta a regulación. Por lo tanto, manteniendo la interdependencia constante, esperaríamos una mayor necesidad de ajuste mutuo en los niveles superiores, con una resultante reducción en la dimensión de la unidad. Así, *la jerarquía gerencial en general debe verse como un cono, si bien ondulado, con lados progresivamente empinados.* De esta manera, manteniendo todo lo demás constante, debiéramos esperar que el director general tuviese la extensión del control más estrecha de la organización. Sin embargo, lo que no puede permanecer constante es la base de agrupamiento.

Otro factor que confunde la extensión de control para los gerentes de la línea media es su relación con las unidades de staff. La coordinación de la línea y de las actividades del staff, típicamente requiere ajuste mutuo, es decir, la comunicación flexible fuera de la unidad. Esto requiere gran parte del tiempo del gerente de línea, dejando menos tiempo para la supervisión directa. *Las organizaciones con gran proliferación de unidades tecnocráticas y de staff de apoyo deben tener unidades más bien pequeñas en la línea media.*

Esto nos conduce a la conclusión que las organizaciones altamente burocráticas, que dependen mucho de los grupos de staff tecnocráticos para formalizar el trabajo operativo: aunque las extensiones del control de los supervisores de contacto deben ser altas a causa de la excesiva estandarización del núcleo operativo, el de los gerentes superiores debe ser pequeño a causa de la necesidad de ajuste mutuo con los miembros del staff.

Para concluir, en general esperaríamos que el núcleo operativo de la organización adoptase una forma chata, que la línea media se viese como un

---

como con lados progresivamente empinados, y que la tecnoestructura y demás unidades de apoyo profesionales fuesen de forma alta.

### **III Los Organigramas**

#### **3.1 Concepto.**

El organigrama puede describirse como la representación grafica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen. 1

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

"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, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma."

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría esencial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

1 Enrique Benjamín Franklin.- Organización de Empresas. Pag.65

### **3.2 Finalidad de los Organigramas**

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades. Un autor expone lo siguiente:

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
  - a. Los cargos existentes en la compañía.
  - b. Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
  - c. Como la autoridad se le asigna a los mismos.

### **3.3 Funciones de los Organigramas.**

#### **· Para la ciencia de la administración**

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

#### **· Para el área de organización y sistema**

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

· **Para el área de administración de personal**

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

**Y en forma general sirve para:**

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

### **3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS.**

#### **Ventajas**

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción
- Muestra quién depende de quién
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización

#### **Desventajas**

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- 
- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
  - No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
  - Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
  - 
  - Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

### **3.5 Contenido y clases de organigramas.**

Un organigrama puede contener diversos datos, estos son sus principales contenidos:

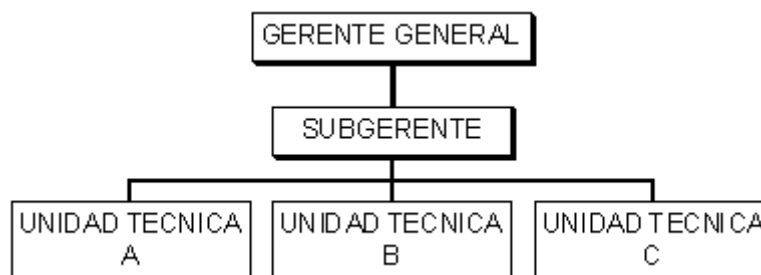
- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

### **Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama**

- 
- Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.

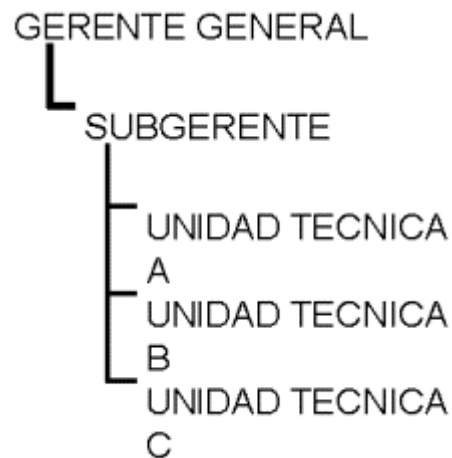
### Clases de organigramas

- Según la forma como muestran la estructura son:
  - a. Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
  - b. Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
  - c. Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.
- Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:
  - a. Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente



b. Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas.

c. Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.



d. Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la evidencia de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

#### **IV. MANUALES ADMINISTRATIVOS DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.**

#### **4.1 Concepto**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. 1

Los manuales son fundamentalmente instrumentos de comunicación. Aquellas organizaciones que no los utilizan suelen canalizar sus normas e instrucciones mediante comunicaciones aisladas que, ni bien cumplan con el objetivo de información, no logran integrarse en un cuerpo orgánico y, por lo tanto, es difícil ubicarlas y establecer si se encuentran vigentes.

1 Enrique Benjamín Franklin.- Organización de Empresas. Pag.147

Generalmente, el uso de manuales se encuentra difundido en empresas grandes, ya que en la pequeña empresa la personalidad del empresario y la falta de personal capacitado dificultan la aplicación de técnicas organizativas.

La necesidad de manuales se hace evidente cuando el tamaño y la complejidad de la organización requieren normalización, ya que en empresas familiares o pequeñas se aplica la modalidad de trabajo en equipo y la adaptación mutua como medio de coordinación.

#### **4.2 Ventajas y limitaciones.**

Ventajas.

- a) Tiene una función unificadora, ya que son un compendio de las funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización.
- b) La gestión y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales, sino que son regidos por normas que mantienen continuidad.
- c) son un instrumento de comunicación que informa sobre prácticas de la empresa para mejorar la comprensión de sus necesidades globales.
- d) Sirven de consulta y para dirimir problemas de jurisdicción o de nivel de autoridad, evitando así conflictos.

---

e) Son útiles para el entrenamiento y capacitación del personal y posibilitan una evaluación objetiva de su desempeño.

Limitaciones:

- a) No consideran los aspectos informales de la organización.
- b) Su confección y su actualización pueden requerir esfuerzo y costo significativos.
- c) Una redacción defectuosa o poco cuidada pueden dificultar su uso y, consecuentemente, el desenvolvimiento de las operaciones.
- d) En caso de ser muy detallados, limitan la discrecionalidad, y por tal limitan la iniciativa individual.

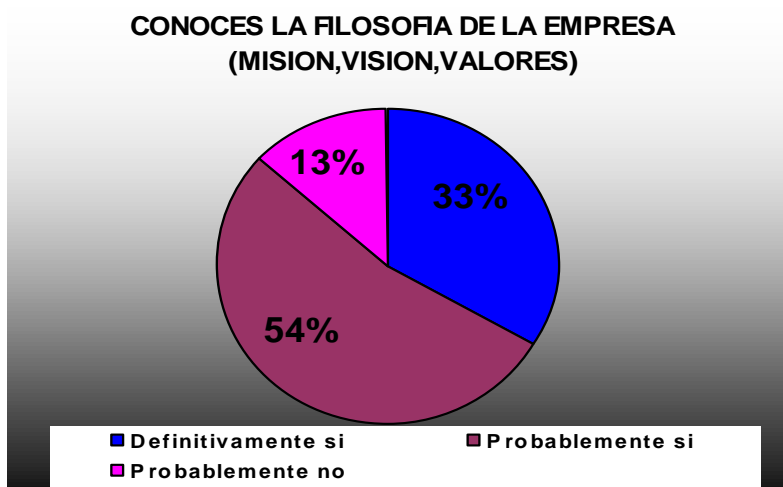
#### **4.3 TIPOS DE MANUALES.**

- \* De Normas: principales definiciones de normas y políticas.
- \* De Organización: contiene los gráficos de la organización y especifican en detalle la estructura.
- \* De Procedimientos: presentan los sistemas y técnicas específicos para la realización de las tareas.

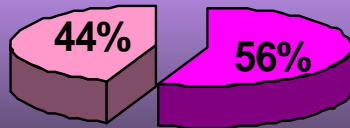
Las tres categorías citadas no siempre resultan claramente definidas en la práctica.

Lo que debe incluir el manual es: contenido, objetivo del manual, objetivos y políticas de la organización, jerarquía, autoridad, control, misiones y funciones, atribuciones, delegación, reemplazo, información, relaciones, responsabilidad, organigrama, y regímenes de autorizaciones.

**GRAFICAS.**

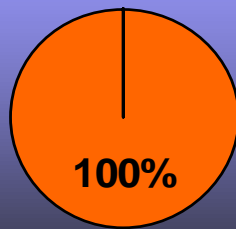


**SABES CUALES SON LOS OBJETIVOS Y LAS METAS DEL DEPARTAMENTO.**



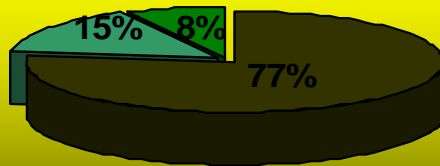
■ Definitivamente si ■ Probablemente si

**CONSIDERAS NECESARIO CONOCER LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS.**



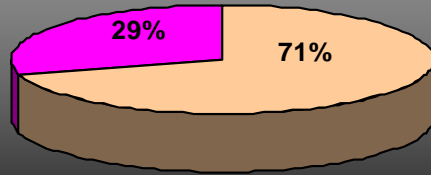
■ Definitivamente si

**TIENES CONOCIMIENTO DE LA DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO QUE DESEMPENAS**



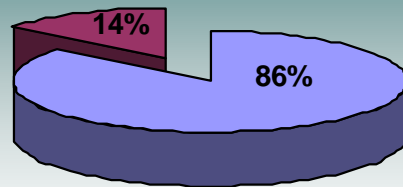
■ Definitivamente si ■ Probablemente no  
■ Definitivamente no

**EN TU DEPARTAMENTO EXISTE LA DIVISION DEL TRABAJO**



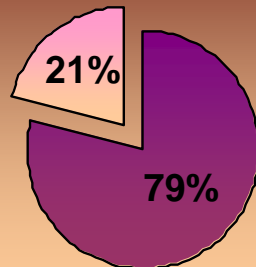
■ Probablemente si ■ Definitivamente si

**EXISTE UNA BUENA COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES ENTRE TU DEPARTAMENTO Y OTROS DEPARTAMENTOS.**



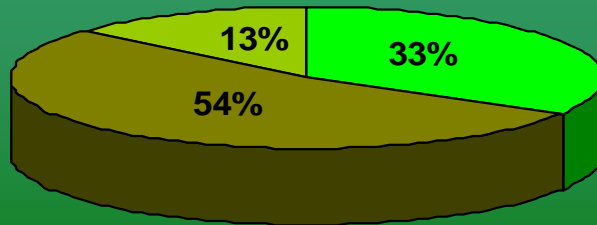
■ Probablemente si ■ Probablemente no

**ESTAS ENTERADO DE COMO ESTA FORMADO EL ORGANIGRAMA DE TU DEPTO.**



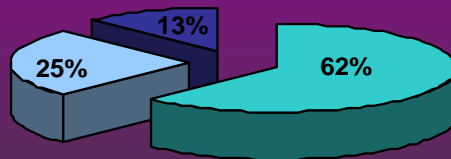
■ Definitivamente si ■ Probablemente si

**CREES QUE LA ACTUAL MANERA DE REALIZAR  
LAS FUNCIONES DE TU PUESTO ES LA MEJOR  
P/LOGRAR LOS OBJETIVOS DE TU DEPTO.**



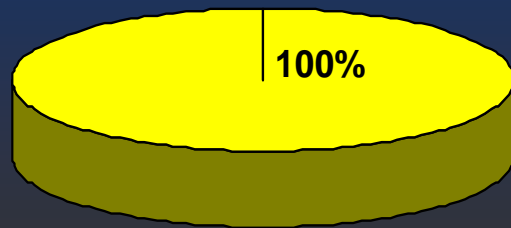
■ Definitivamente si ■ Probablemente si  
■ Probablemente no

**CONSIDERAS QUE LOS INTEGRANTES DEL  
DEPTO.FORMAN UN EQUIPO**



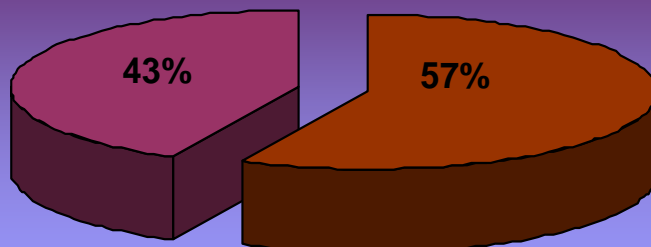
■ Definitivamente si ■ Probablemente si  
■ Probablemente no

**CONOCES QUE FUNCIONES REALIZAN LOS  
DEMÁS INTEGRANTES DEL DEPTO.**



■ Probablemente si

**EL TRABAJO QUE REALIZAS ES VALORADO  
POR OTROS INTEGRANTES DE LA ENTIDAD**



■ Probablemente si ■ Indeciso

## **CONCLUSIONES.**

Se llevo a cabo una investigación de tipo cualitativa no experimental que me permitió conocer más de cerca como funciona el departamento de Control Presupuestal del DIF Estatal en cuanto a su estructura organizacional.

Aquí pude observar que en general el departamento cuenta con una buena estructura organizativa.

Analice los procesos de organización que se llevan a cabo en el desarrollo del trabajo diario, así como su diseño organizacional detectando que existen algunos puntos que se podrían mejorar para que el departamento funcione de manera más eficiente y logre alcanzar sus metas.

De acuerdo con el cuestionario aplicado me percate de lo siguiente:

Se demostró que efectivamente los integrantes del departamento conocen en general cuales son las metas y los objetivos de toda la organización, pero sin embargo solo poco mas de la mitad del departamento conocen cuales son los objetivos y las metas del departamento.

También pudimos observar que a pesar de que todos conocen el contenido de los manuales administrativos solo una parte de ellos conocen bien cuales son las funciones que tienen que desempeñar en su puesto.

En cuanto a lo que se refiere a su integración como equipo de trabajo nos damos cuenta que son pocos los que consideran que si son un equipo para el trabajo, y sin embargo si tienen una muy buena coordinación con otras áreas de la misma institución, también pudimos constatar que la mayoría de los trabajadores si están enterados como es su jerarquía dentro del departamento y de la organización lo que permite que el trabajo se haga con mayor eficiencia y eficacia.

Y ya concluyendo de manera general podemos decir que dentro del departamento de Control presupuestal se cuenta con una estructura organizacional que puede ser mejorada para beneficio de la institución y también para satisfacción personal de sus trabajadores.

## **RECOMENDACIONES.**

Se recomienda que se de una mayor difusión de todos los documentos (Manuales de organización y Procedimientos, organigramas, descripción de puestos) que forman parte de la estructura organizacional de la institución a todos los departamentos de la misma ya que solo una parte del personal que ahí labora los conoce y los utiliza.

También consideramos que es necesario que se den a conocer por escrito o sea que se coloquen en lugares visibles para todos la misión, visión, v valores de la institución.

Proponemos se lleve a cabo un curso de inducción para personal de nuevo ingreso a la institución ya que no se realiza, solo se utiliza el entrenamiento en el puesto.

**BIBLIOGRAFIA.**

Administración.- J. F. Stoner, R. E. Freeman, D. Gilbert jr. 6ta.edición, 1995.-  
Ed. Mc Graw hill.

Administración, una perspectiva global- H>Koontz, Heinz Wehrich. 10ª edición,  
1996. Ed. Mc Graw-Hill

Diseño de Organizaciones Eficientes.- H. Mintzberg. 6ta. Edición, 1997.  
Ed. El ateneo.

Administración.- David R. Hampton.- 3ª. Edición, 1998- Ed. Mc Graw Hill

Administración de Organizaciones.- Ricardo F. Solana.- 5ta. Edición, 1998  
Ed. Interoceánica.

Comportamiento Organizacional.- Stephen P. Robbins.- 10ª. Edición, 1999  
Ed. Pearson Prentice Hall

Internet.  
(Gestiopolis.com) (Universidadabierta.edu.mx)

**CUESTIONARIO**

---

Los invitamos a responder el presente cuestionario, sus respuestas tienen por objeto recoger su opinión con la finalidad de evaluar y hacer un diagnóstico de la estructura organizacional del departamento.

Por favor, marque con una X su respuesta.

1.- Conoces la filosofía de la empresa (Misión, Visión, Valores).

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

2.- Sabes cuales son los objetivos y las metas del departamento.

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

3.- Consideras necesario conocer los manuales de Organización y de procedimientos.

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

4.- Tienes conocimiento de la descripción de las funciones del puesto que desempeñas.

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

5.- En tu departamento existe la división del trabajo?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

6.- Existe una buena coordinación de las actividades entre tu departamento y otros departamentos independientes?

- Definitivamente si

- Probablemente si  
 Indeciso  
 Probablemente no  
 Definitivamente no
- 7.- Estas enterado de cómo esta formado el organigrama de tu departamento?  
 Definitivamente si  
 Probablemente si  
 Indeciso  
 Probablemente no  
 Definitivamente no
- 8.-Crees que la actual manera de realizar las funciones de tu puesto es la mejor para alcanzar las metas y los objetivos de la entidad?  
 Definitivamente si  
 Probablemente si  
 Indeciso  
 Probablemente no  
 Definitivamente no
- 9.- Consideras que en tu departamento trabajan juntos y unidos todos los integrantes?  
 Definitivamente si  
 Probablemente si  
 Indeciso  
 Probablemente no  
 Definitivamente no
- 10.- Conoces que funciones realizan los demás integrantes del departamento?  
 Definitivamente si  
 Probablemente si  
 Indeciso  
 Probablemente no  
 Definitivamente no
- 11.- El trabajo que realizas es valorado por otros integrantes de la entidad?  
 Definitivamente si  
 Probablemente si  
 Indeciso  
 Probablemente no  
 Definitivamente no