

## ORGANIZACIÓN

### Definición e importancia

Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer" dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de la planeación será necesario determinar "cómo hacerlo", que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene tres acepciones una etimológica que proviene del griego *organón* que significa Instrumento otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura aunque con diferentes implicaciones; en esta unidad se estudiará a la organización como un proceso o etapa de la administración.

Desde el anterior punto de vista, la organización es la empresa lo estructura a un edificio en construcción ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Para emitir una definición formal de este concepto se revisaran algunas de las definiciones más reconocidas:

- **Organización:** Es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos (¿cómo se va a hacer?).
- **Propósito:** Establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización) y el personal que lo debe ejecutar.

También podemos definir a la organización como: La elección, dentro de la posibilidad real y completa de acción, elegida en la planeación de cierta función, de la combinación más productiva de factores componentes, al agruparlos, al asignar otros grupos y fijarles medios de todas clases.

Fayol organizar es: Constituir el doble organismo material y social de la empresa.

*Agustín Reyes Ponce.* Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el "fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

*Eugenio Sisto Velasco.* Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas entidades debe existir.

*Roben Beckles, Rónala Carmichael y Bernard Sarchet,* Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

*Isaac Guzmán V.* Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa; con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

*Joseph L. Massie.* La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

*Harold Koontz y Cyril O'Donnell.* Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

*Lyndall Urwick.* Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

*Mario Sverdlik.* Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

### **Elementos del concepto**

Analizando las anteriores definiciones se obtienen los elementos básicos del concepto, mismos en los que coinciden todos los autores:

1. *Estructura.* La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
2. *Sistematización.* Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. *Agrupación y asignación de Actividades y responsabilidades.* Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. *Jerarquía.* La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. *Simplificación de funciones.* Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Con estos elementos se puede definir a la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de

los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

## **IMPORTANCIA**

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

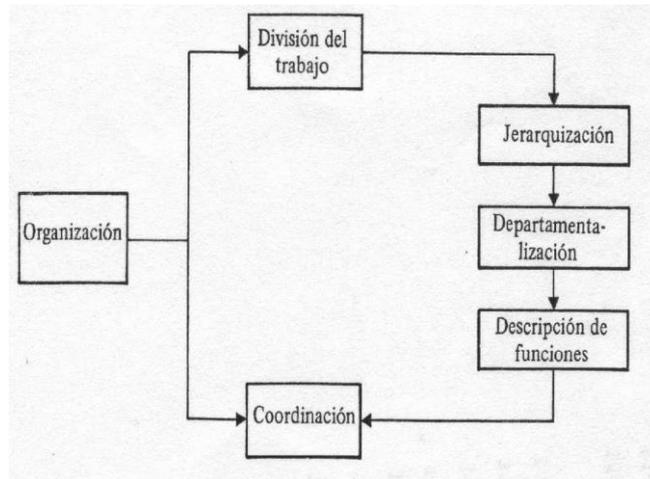
1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual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

## **ETAPAS DE ORGANIZACIÓN**

Las etapas de organización son:

- División del trabajo.
- Coordinación.

Es importante resaltar que si el proceso de organización se presenta en este texto en sección aparte de los tipos de organización, así como de los principios y las técnicas organizacionales, es con fines meramente didácticos, ya que de esta manera se facilita su estudio y comprensión. Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, así como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando (fig. 4.9).



## **División del trabajo**

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo es fuerza, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

### ***Jerarquización***

Jerarquía proviene del griego *hierarjes* (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

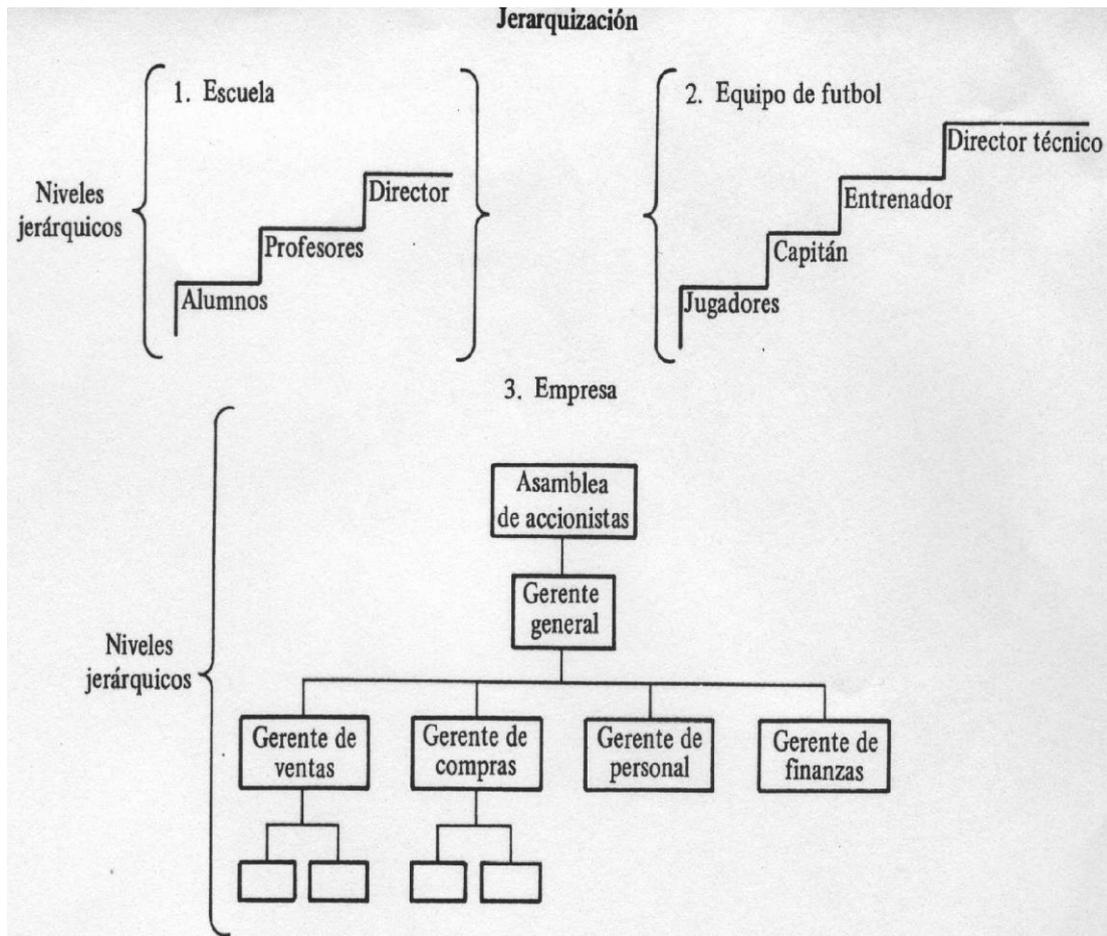
El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión (fig. 4.10).



*Reglas.* Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

### *Departamentalización*

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

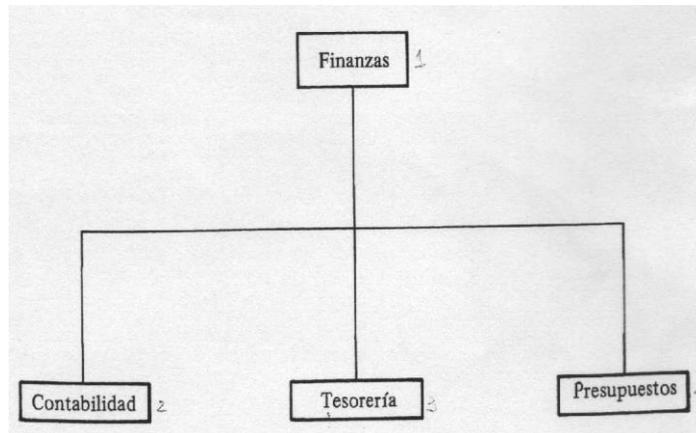
A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

**A. Secuencia de la departamentalización.** Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

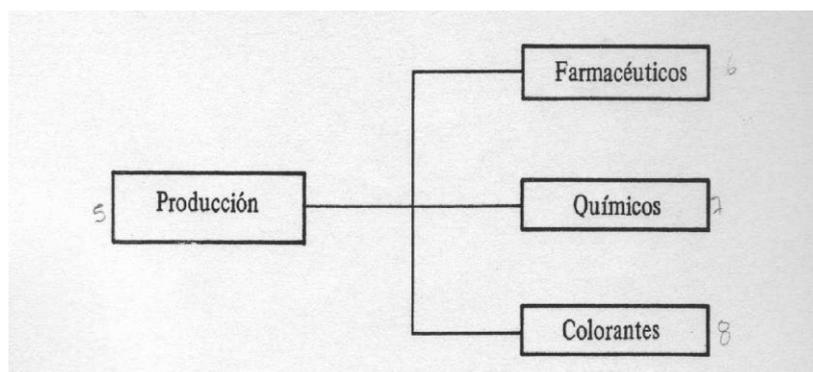
**B. Tipos de departamentalización.** De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:

1. *Funcional.* Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal (fig.4.11).

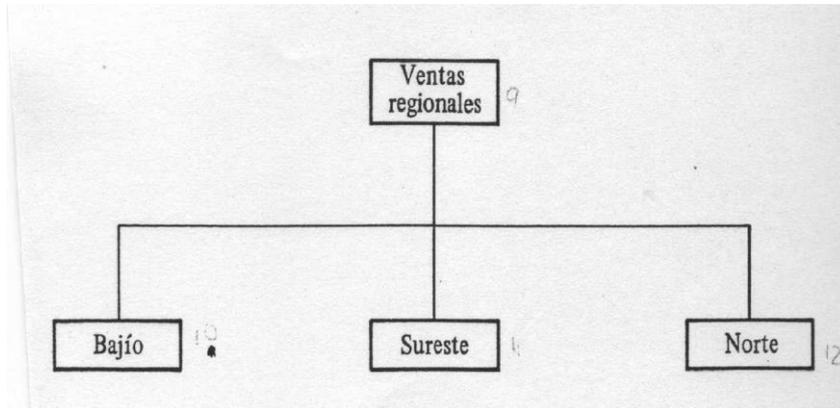


2. *Por productos.* Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

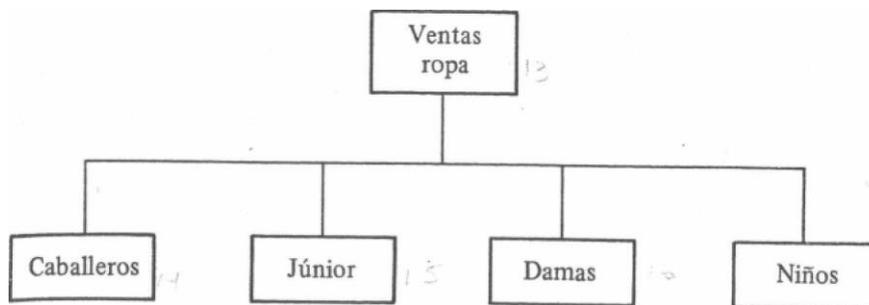
La figura 4.12 muestra la división de una empresa en departamentos de productos: químicos, colorantes, farmacéuticos.



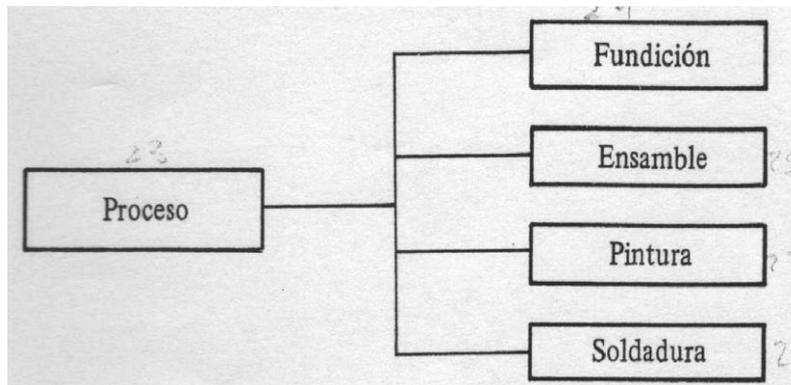
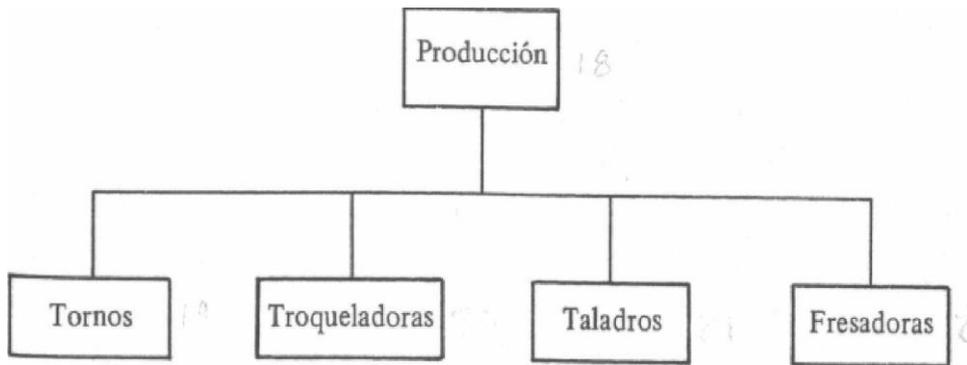
3. *Geográfica-o por territorios*. Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa *realizan* actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, ejemplo: dividir a una empresa en zonas regionales (fig. 4.13).



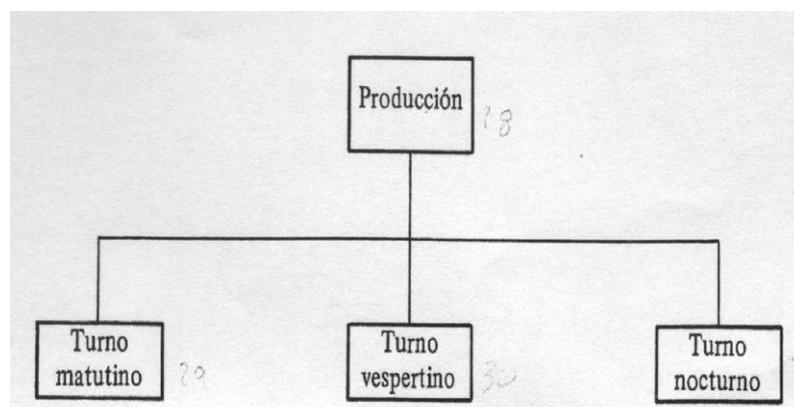
4. *Clientes*. Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes (fig. 4.14), aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados.

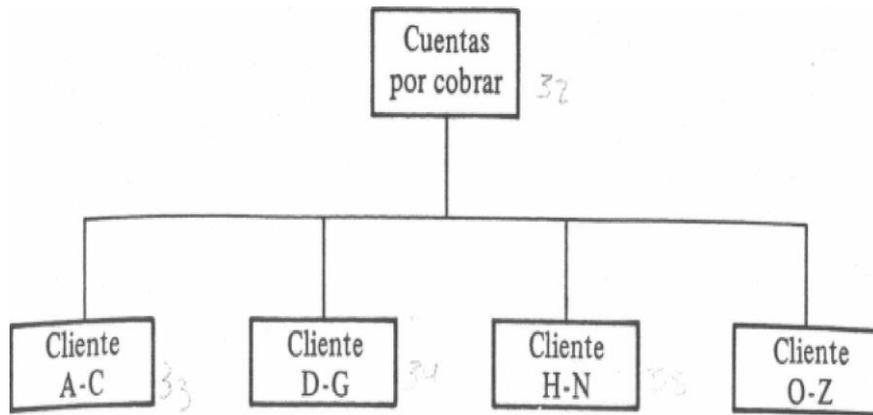


5. *Por procesos o equipó*. Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas, económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera. El agrupamiento de tornos en un departamento y el de fresadoras en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos (fig.-4.15). La división de una planta automotriz de acuerdo con cada una de las etapas de su proceso, como: fundición, ensamble, pintura, pulido, etc., nos muestra la departamentalización por procesos (fig.4.16).



6 *Secuencia*. Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos (fig. 4.17); o, cuando se trata de labores que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien, con los apellidos de los cuentahabientes (fig. 4.18).





### ***Descripción defunciones, actividades y obligaciones***

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

### **Coordinación**

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La importancia de la coordinación, que como ya se estudió, se fundamenta en un principio de organización, puede ejemplificarse, de una manera sencilla, con la organización de un equipo de balón-pie: de nada servirá contar con magníficos jugadores especialistas en su área, y el haberseles asignado su posición en el equipo (división del trabajo), sino existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, en el momento de desarrollarse el partido. Por más hábiles que sean los jugadores individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

La 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 el desarrollo y la consecución de los objetivos.

## TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

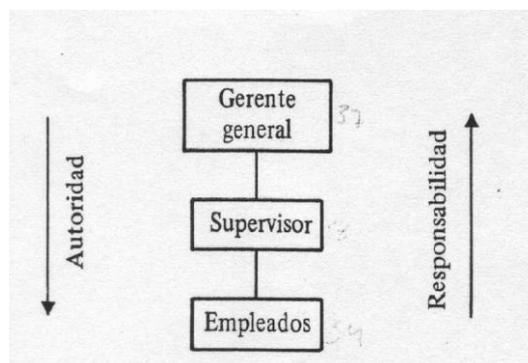
La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

Los tipos de organización más usuales son:

### Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Se le conoce como organización lineal o militar porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas. La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea (fig. 4.19).



En la figura anterior el supervisor recibe, del gerente general, la autoridad y responsabilidad suficientes para lograr los objetivos.

Nótese que cuando el Director quiera transmitir una orden a los obreros, tendrá que comunicarla primeramente al supervisor, y conferirle la suficiente autoridad para que éste la delegue a los obreros

### Ventajas:

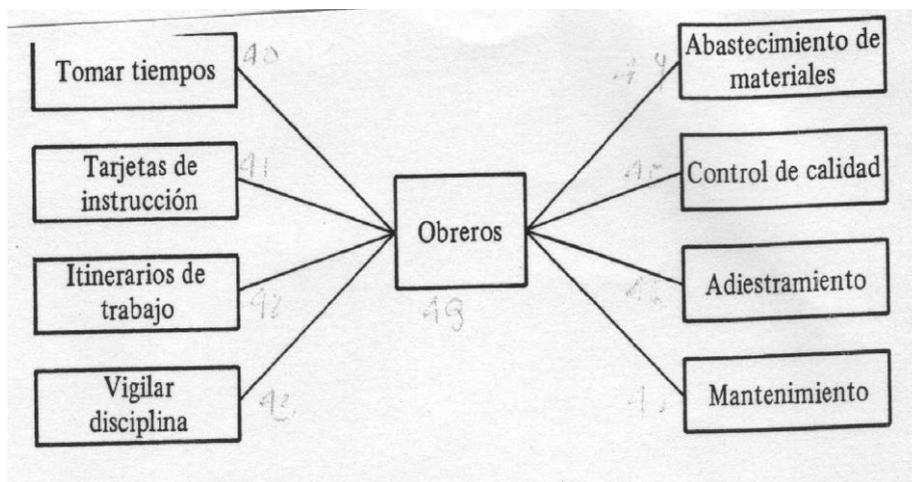
- a) Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- c) Es claro y sencillo.
- J) Útil en pequeñas empresas.
- e) La disciplina es fácil de mantener.

### Desventajas:

- a) Es rígida e inflexible.
- ¿) La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- c) No fomenta la especialización.
- d) Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

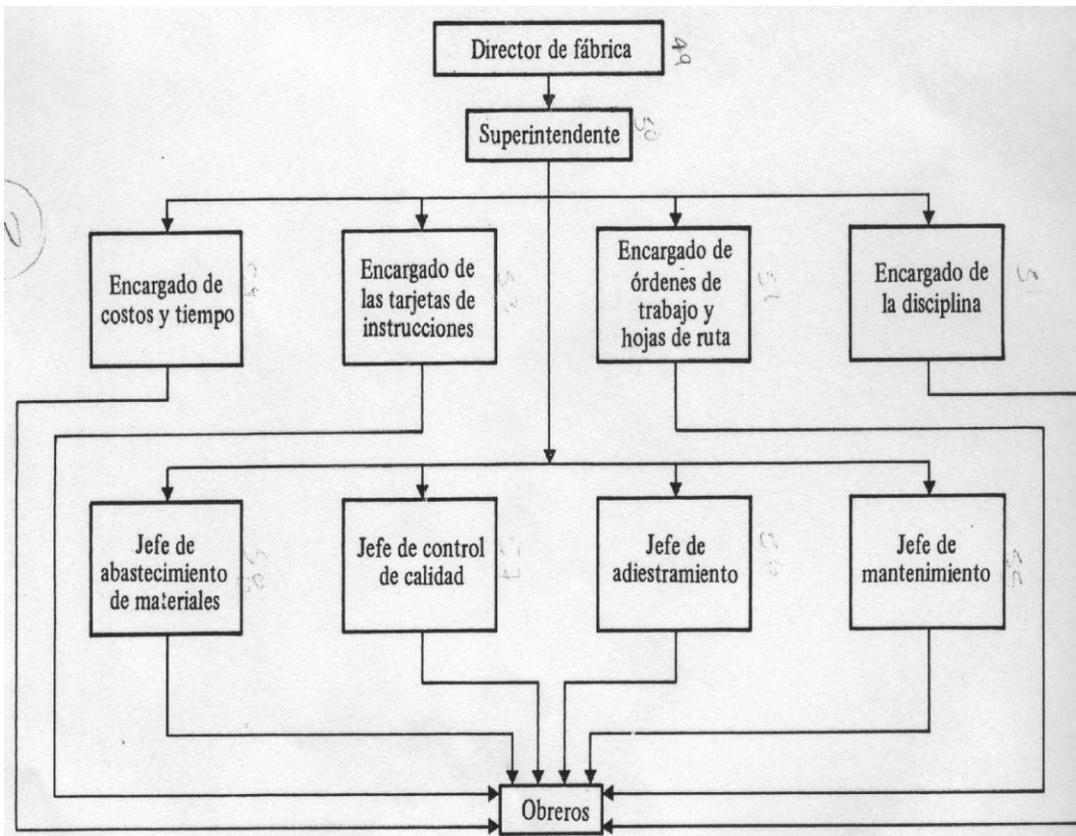
### Organización funcional o de Taylor

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función (fig. 4.20).



La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el

obrero, ejecuten el menor número posible de funciones. Un ejemplo de la organización funcional se presenta en la figura 4.21. En ella se observa cómo los empleados del nivel superior se encargan de las funciones intelectuales y administrativas de la producción, mientras que los del nivel inferior vigilan la producción efectiva en el taller.



### Ventajas:

- a) Mayor especialización.
- b) Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- c) La división del trabajo es planeada y no incidental.
- d) El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- e) Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

### Desventajas:

- a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- b) Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.

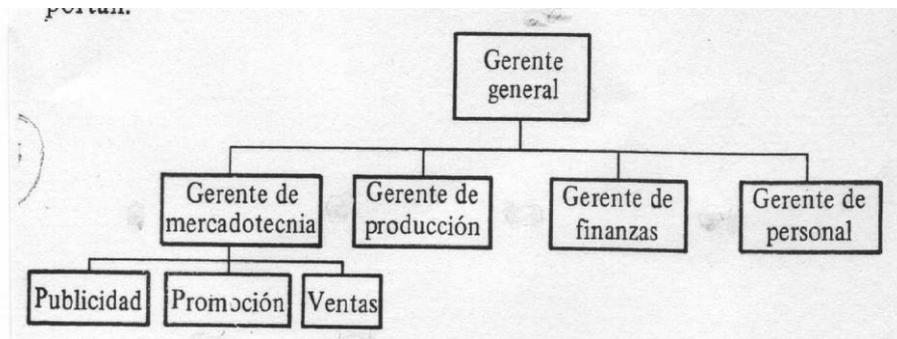
c) La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

### Organización lineo-funcional

En ésta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

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

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa (fig. 4.22).



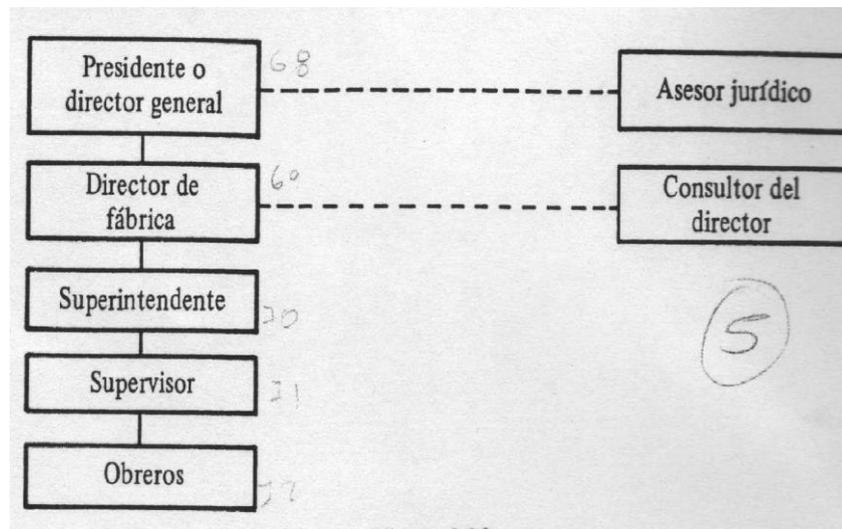
Obsérvese que el gerente general debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad; asimismo cómo cada una de éstas conserva autoridad-responsabilidad específica dentro de su especialidad, ejemplo: el departamento de mercadotecnia tiene plena autoridad sobre las secciones que le reportan.

### Organización estaf

La organización estaf surge como consecuencia de las grandes em- presas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La figura 4.23 muestra una organización en la cual se ha colocado el departamento de asesoría a la derecha del nivel correspondiente. Nótese cómo la línea de autoridad estaf o técnica<sup>1</sup> se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados y, por lo general, en empresas de mediana y gran magnitud.



### **Ventajas:**

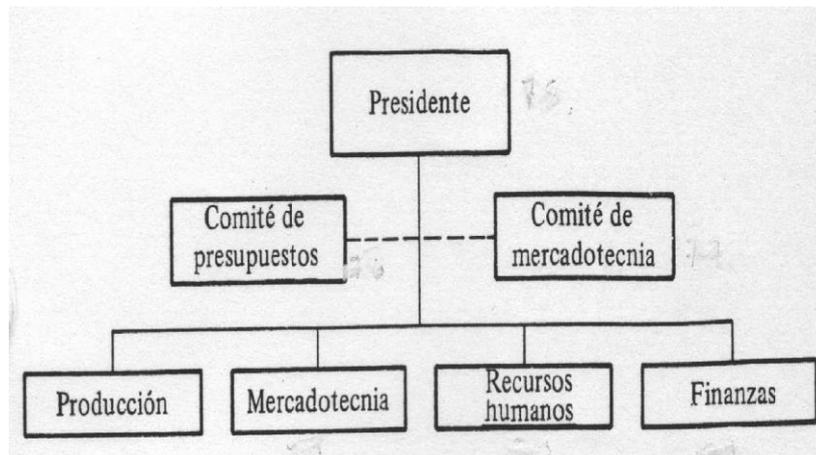
- a) Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- b) Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del estaf.

### **Desventajas:**

- a) Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable 'en toda la organización.
- b) Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- c) Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

### **Organización por comités**

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan (fig. 4.24). Al igual que el anterior tipo de organización, la organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos.



### **Clasificación**

Los comités más usuales son:

1. *Directivo*. Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
2. *Ejecutivo*. Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
3. *De vigilancia*. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
4. *Consultivo*. Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

### **Ventajas:**

- a) Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- b) Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una sola persona.
- c) Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- d) Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

### **Desventajas:**

- a) Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- b) Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- c) En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

### **Organización matricial**

Esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto.

Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto. Se distingue de otros tipos de organización, en que se abandona el principio de la unidad mando en favor del sistema de mando múltiple o de "dos jefes". El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de comportamiento organizacional.

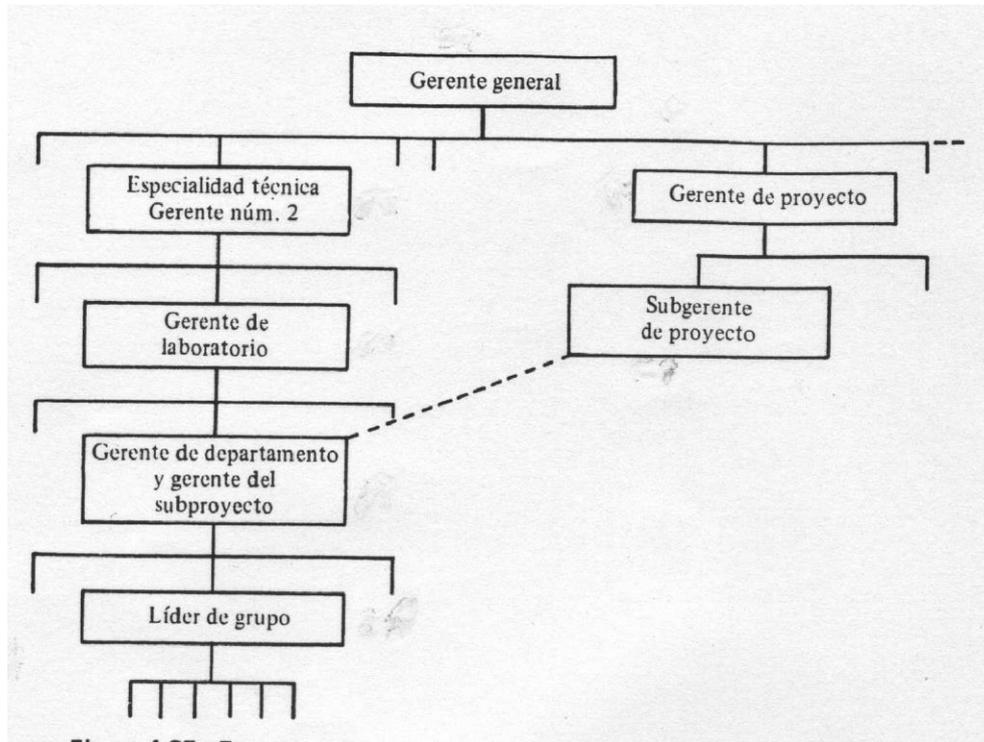
La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial, generación de utilidades en relación con un producto, etc.). Los especialistas reportan al jefe de proyecto para el desarrollo del proyecto y al jefe funcional para las labores inherentes a su departamento. La autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes.

Este tipo de organización puede adoptarse en una área o en toda la empresa, su implantación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzos, pero bien administrada representa una combinación de las ventajas de la estabilidad de la organización tradicional con las ventajas de la flexibilidad de la administración por proyectos.

Un ejemplo de organización matricial aparece en la figura 4.19 en la que existe un gerente de proyecto y un subgerente de proyectos para proyectos especiales, que a su vez es jefe de departamento en el laboratorio.

#### Ventajas:

- a) Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- b) Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. El compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa.
- c) Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- d) Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.



### Desventajas:

- Existe confusión acerca de quién: depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio, por parte del personal.

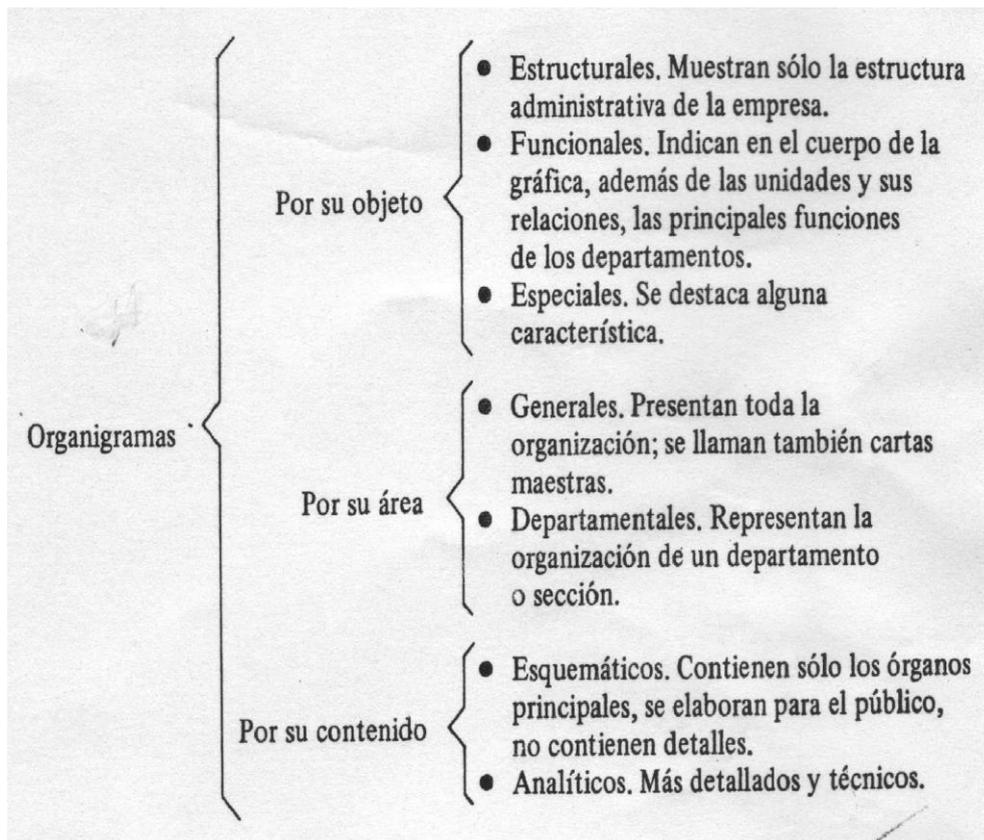
## TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

### Organigramas

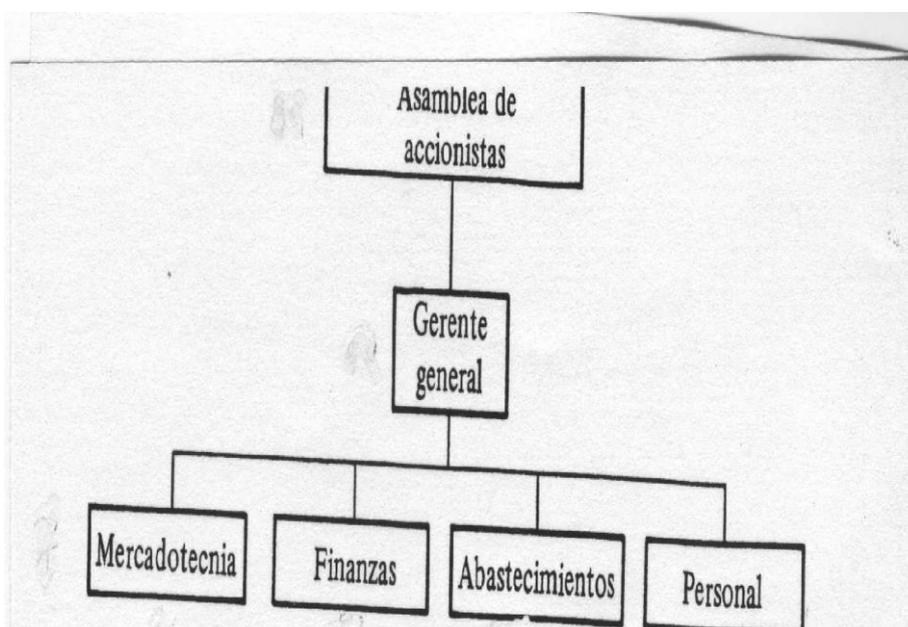
Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Los organigramas pueden clasificarse en (cuadro sinóptico 4.1):

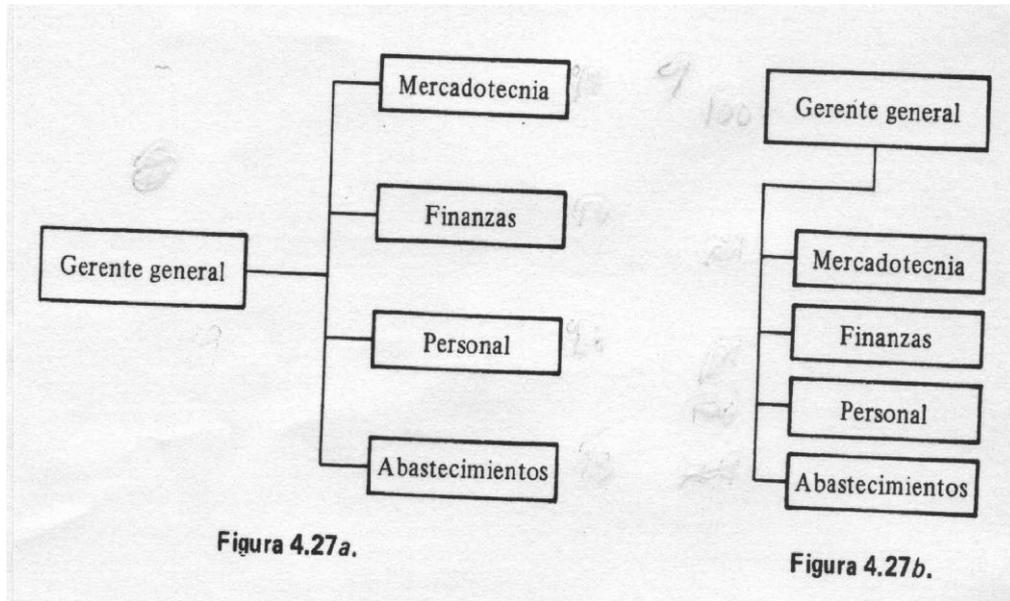


Existen tres formas de representar los organigramas:

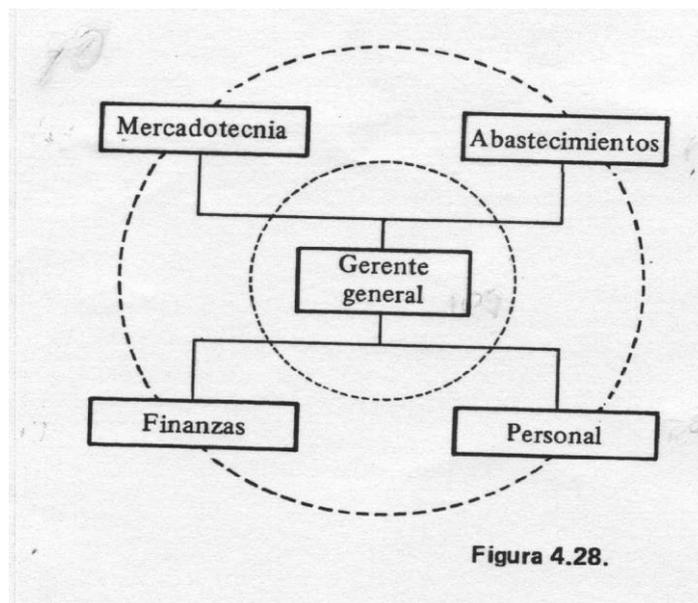
1. *Vertical*. En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo (fig. 4.26).



2. *Horizontal*. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha (fig. 4.27a).



3. *Circular*. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia (fig. 4.28).



4. *Mixto*. Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical (fig.4.27).

### **Diseño de puesto**

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- a) Mejorar los sistemas de trabajo.
- b) Delimitar funciones y responsabilidades.
- c) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- d) Fundamentar programas de entrenamiento.
- e) Retribuir adecuadamente al personal.
- f) Mejorar la selección de personal. El

análisis de puestos contiene:

1. *Descripción del puesto*. Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, integrada por:

a) El encabezado o identificación:

- Título.
- Ubicación.
- Instrumental.
- Jerarquía.

b) Descripción genérica. Definición breve y precisa del puesto.

c) Descripción específica. Detalle de las actividades que se realizan en el puesto.

2 *Especificación del puesto*. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto:

- a) Escolaridad y conocimientos.
- b) Requisitos físicos, legales, mentales y deresponsabilidad.
- c) Esfuerzo.
- d) Responsabilidad.
- e) Condiciones de trabajo.

## **Autoridad Y Poder**

### **¿QUÉ ES LA AUTORIDAD?**



Si seguimos la definición del Diccionario de la Lengua, la autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando."

Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la Organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual.

Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento intrínseco de las órdenes emanadas del titular de la autoridad.

¿Tienen los subordinados la obligación del cumplimiento de las órdenes emanadas de la autoridad, aún cuando no sean de su agrado personal?

¿De donde obtienen autoridad los Mandos medios e Intermedios?

¿Cuál es el origen de la autoridad?

### **ORIGEN DE LA AUTORIDAD**

Tendríamos que retroceder en el tiempo, posiblemente demasiado para encontrar algún origen de la autoridad.

Las necesidades de supervivencia, obligaron a los hombres a establecer unas reglas de juego que les permitiera poder afrontar los peligros y contratiempos de un medio hostil como son los demás hombres y la naturaleza.

En esas épocas, la autoridad era que el derecho de un superior al cumplimiento exacto por parte de los subordinados se desarrollaba en la cima y bajaba a través de toda la comunidad.

Actualmente, la aceptación de la autoridad viene de abajo hacia arriba, por ejemplo:

"Un nuevo gerente de producción es integrado en la plantilla de la empresa X, desde el momento de su nombramiento adquiere la autoridad que el cargo tiene asignada. Esa autoridad tendrá la efectividad necesaria, siempre que los subordinados a ella, la acepten como tal."

Veamos cuatro requisitos para que la autoridad sea aceptada por los subordinados:

**Primero:** Los subordinados deberán ser capaces de entender la comunicación.  
**Segundo:** El subordinado tiene que tener muy claro que lo que se le pide, no es inconsistente con los propósitos generales de la organización.

**Tercero:** El subordinado tiene que tener claro que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales, las peticiones inmorales o faltas de ética deben ser desobedecidas.

**Cuarto:** El subordinado tiene que tener la capacidad profesiones, física y mental para cumplir lo solicitado por el Mando superior. Una demanda fuera del contexto profesional, físico o mental del subordinado, no podrá ser cumplida y por lo tanto no cumplirá los objetivos propuestos.

## **TIPOS DE AUTORIDAD**

- **Autoridad de línea**
- **Autoridad de personal**
- **Autoridad funcional**
- **Autoridad de línea.**

Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

### **\* Autoridad de personal.-**

Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar. Un ejemplo podría ser: El responsable de un supermercado no puede manejar en forma directa y eficiente la administración y las compras, para lo cual crea el departamento de compras, con un responsable directo y con autoridad sobre los trabajadores de ese departamento.

### **\* Autoridad funcional.-**

Es la autoridad que tendría en administrador del supermercado sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando".

## **¿QUE ES DELEGACIÓN?**



La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

### **PROCESO DE DELEGACIÓN**

Posiblemente es el capítulo de más importancia en el desarrollo de la organización como un todo, sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

Los pasos a seguir son:

**Asignación de deberes**   **Delegación de autoridad**   **Asignación de responsabilidad**   **Creación de confianza**

#### **\* Asignación de deberes:**

El responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **\* Delegación de autoridad:**

Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

#### **\* Asignación de **responsabilidad**:**

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad "final". La responsabilidad final siempre será del Mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante los mandos que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso "Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores."

#### **\* Creación de confianza:**

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.

Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

## **FACTORES DE CONTINGENCIA EN LA DELEGACIÓN**

Grandes problemas se presentan cuando nos hacemos las siguientes preguntas:

¿Cuanta autoridad debo delegar?

¿Debo mantener la autoridad centralizada, delegando el menor número de deberes?

¿Qué factores debo considerar para determinar el grado de autoridad a ser delegada?

Preguntas que tienen respuestas en los siguientes puntos:

### **\* Tamaño de la organización:**

El tamaño de la organización será el punto principal de análisis, a mayor organización mayor es el número de decisiones que deben tomarse y por lo tanto mayor cantidad de delegación para poder hacer efectivas las mismas.

Los gerentes de organizaciones de gran tamaño solo pueden obtener información limitada y generalizada, ya que son dependientes de los responsables de cada uno de los departamentos bajo su dirección.

### **\* Importancia del deber o decisión:**

Este parámetro se puede expresar en términos de costo e impacto sobre el presente y futuro de toda la organización. Se establecen escalas de decisión en la organización y estas serán las pautas de poder de cada uno de los responsables de los diversos departamentos.

### **\* Complejidad de la tarea:**

La complejidad de la tarea a ser delegada, será la que establezca la condición de la delegación. A medida que las tareas se vuelven mas complejas es necesario un mayor conocimiento y especialización. Las decisiones acerca de estas tareas serán delegadas en expertos.

### **\* Cultura Organizacional:**

La cultura organizacional está apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados. Si la Gerencia no tiene confianza en las habilidades de sus subordinados, la autoridad que será delegada tendrá grandes reservas. El resultado de una gestión de ese tipo será limitativa y por lo tanto poco efectiva.

### **\* Cualidades de los subordinados:**

Las cualidades de los subordinados son la última consideración de contingencia. La Delegación requiere subordinados con las técnicas, habilidades e información para aceptar la autoridad y actuar en forma consecuente. Si se carece de estas habilidades e información, el Mando superior no podrá delegar autoridad y por lo tanto no podrá exigir responsabilidad.

### **\* Conclusiones:**

Es preciso contar con dos partes dispuestas a que la delegación sea efectiva: un mando dispuesto a delegar y un subordinado dispuesto a aceptar la

autoridad y responsabilidad de esa delegación. Si no se cumplen por las dos partes estos requisitos, la delegación será nefasta para el futuro de la organización.

### **OBSTÁCULOS PARA LA DELEGACIÓN EFECTIVA**

En la práctica, la delegación es una de las tareas más complejas que existe. Muchos piensan que la mejor forma de hacer una cosa bien es hacerlo ellos. Sin lugar a dudas es cierto en la parte en que los subordinados no estén debidamente concienciados y preparados para asumir la parte de responsabilidad que les corresponde. Los mandos en algunos casos no están dispuestos a delegar por temor a los errores que puedan cometer los subordinados. Otro de los temores de los mandos es que sus subordinados adquieran amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas y por lo tanto obtengan un poder que "pondría" en peligro la "silla" del mando.

Otra característica de ciertos mandos es el pensamiento que la delegación conlleva la "abdicación" y no existe nada más lejos de la realidad. La delegación no es abdicar la propia responsabilidad. No delegar es una gravísima responsabilidad de los mandos en el progreso de toda la organización. Se deben establecer los controles necesarios para proveer al mando de la retroalimentación sobre el desempeño de sus subordinados. Sin la existencia de esos controles el mando tendría muy buenas razones para evitar la delegación de autoridad.

### **OBSTÁCULOS POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS**

Cierto subordinados tienen temor a asumir responsabilidades. En algunos casos ese temor es totalmente fundado. Carecen de la información precisa y de los recursos para cumplir a cabalidad las funciones delegadas.

En la cultura organizacional, los subordinados quieren evitar los riesgos de que son portadoras las responsabilidades. Otro de los puntos de análisis es la carencia de una recompensa por aceptar responsabilidades extras. Sin incentivos positivos para los responsables, los esfuerzos de delegación tienen una alta probabilidad de fallar.

### **SUPERACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS**

Algunas sugerencias que estimamos son de gran importancia en la superación de obstáculos:

\* **Cultura Organizacional Positiva.**- Es preciso que por las máxima autoridades de la organización se fomente una cultura que apoye la confianza y la aceptación de riesgos. La delegación de autoridad conlleva los lógicos errores en su desarrollo. Los mandos no deben sentirse amenazados por los errores lógicos que cometerán sus subordinados, muy al contrario deben de permitir que la enseñanza llegue a través de los errores. Así mismo los subordinados se sentirán más deseosos de aceptar el compromiso si saben que el hacerlo no les hará mas vulnerables y medidas punitivas.

\* **Claridad de la Comunicación.-** El subordinado que asume una responsabilidad necesita conocer la misma en todos sus puntos. Cuando se asignan deberes, hay que asegurarse de que los subordinados conocen perfectamente el rango de autoridad delegada y la responsabilidad exigida. Los mandos informarán en todos los casos por escrito de las tareas asignadas, autoridad concedida y responsabilidad exigida. Esta forma de actuación facilitará que el resultado sea una delegación exitosa.

\* **Igualdad de autoridad y la responsabilidad.-** La delegación efectiva debe de definir perfectamente la autoridad y responsabilidad exigida. Si la autoridad excede a la responsabilidad, se pueden crear grandes problemas que no conciben con el buen desarrollo de la actividad de la organización. Si la responsabilidad excede a la autoridad, será materialmente imposible poder llevar adelante el compromiso. El punto ideal es: autoridad y responsabilidad en proporción de igualdad.

\* **Recompensar la aceptación de responsabilidad.-** La aceptación de la autoridad y la responsabilidad aumenta significativamente si el subordinado tiene una compensación lógica. Esta compensación debe reflejarse claramente y no solo en dinero. Las promociones, condiciones de trabajo de mayor atractivo, el elogio, etc., son pagos que tienen un gran valor afectivo y por lo tanto son deseados por todos. Las compensaciones económicas deben de acompañar al reconocimiento afectivo.

\* **Establecer controles adecuados.-** Los controles fortalecen debidamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos por todos a los que se les delegó autoridad. Estos controles tiene que ser perfectamente conocidos por todos los componentes de la organización y saber que son el barómetro por el cual se medirán sus resultados. Además estos controles servirán para la retroalimentación al subordinado que cumple a cabalidad con el compromiso adquirido.

## **AUTORIDAD CONTRA PODER**



Conocemos la definición de autoridad y vamos a transcribir la de poder: "Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa. Acto o instrumento en que consta la facultad que uno da a otros para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar una cosa."

La autoridad es un derecho cuya legitimidad se basa en la posición de la figura de autoridad en la organización. La autoridad forma parte del cargo desempeñado. El poder, por otra parte, se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones. Por lo tanto: " La autoridad es parte del concepto ampliado del poder; esto es, la habilidad de influenciar basada en la posición legítima de un individuo que pueda afectar las decisiones, pero no tiene que tener autoridad, para ejercer influencia."

Ejemplo: La secretaria privada de un Ministro, tiene poder para facilitar o dificultar el acceso al mismo. Pero no tiene autoridad para imponer su criterio.

## **FUENTES DE PODER**

Diversos autores definen las bases o fuentes de poder en los siguientes términos:

### **\* Poder coercitivo.-**

Se reacciones a este poder por miedo a las ramificaciones negativas que pudieran resultar si uno desobedece o no está de acuerdo. El poder coercitivo descansa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control.

El mando tiene siempre un poder coercitivo sobre sus subalternos. El mando tiene la capacidad de suspender a sus empleados, asignarles trabajos que les sean desagradables, despedirlos, etc. Todas estas posibilidades y algunas otras no indicadas son acciones coercitivas. No solo el mando tiene a su alcance el poder coercitivo, también el subalterno puede hacer efectivo ese poder al tener conocimiento de alguna acción u omisión del mando y se vale de ese conocimiento para obtener ventajas de su jefe, utilizando la coerción.

**\* Poder de recompensa.-** Es el poder contrapuesto totalmente al poder coercitivo, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quién puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser cualquier cosa que el otro valore.

En la estructura de la organización se utilizan las siguientes: **dinero, evaluaciones favorables, asignaciones a otros trabajos, cambios a otras secciones, etc.,** Son así mismo recompensas: **la amistad y el apoyo para la superación.**

**\* Poder legítimo.-** Representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. Las posiciones de autoridad incluyen la posibilidad de los poderes de coerción y recompensa, pero el poder legítimo en mucho más amplio que el poder de coerción y recompensa. El poder legítimo incluye la aceptación de un cargo dentro de la organización con conocimiento y beneplácito de todos los responsables de dar ese poder.

**\* Poder de experto.-** El conocimiento, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean el poder de experto. La especialidad y el perfecto conocimiento de la misma hacen de su portador, una persona con poder de experto.

**\* Poder referente.-** El poder referente surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona. La persona con la cual te identificas se denomina "carismática". Si admiras a alguien hasta el punto de moldear tu comportamiento o actitudes, él posee poder referente sobre ti.

Investigaciones de mercado muestran como Bob Hope, Jackeline Smith, John Houseman, Carolina Herrera, Julius Erving, etc., tienen poder para influir en el comportamiento de compra en toda una gran variedad de productos. Con una poco de práctica, cualquiera de nosotros podría hacer anuncios de la misma

calidad artística que estas celebridades, pero no somos un modelo a imitar y por lo tanto el público no se identifica con nosotros. En una organización, el individuo carismático puede influenciar a otras personas, ya sean estas sus superiores, iguales o subordinados.

\* **AUTORIDAD y poder en la práctica.**- La paridad entre responsabilidad y autoridad es algo difícil de conseguir. Los mandos tienen más responsabilidad que autoridad. Basándose en esta realidad tratan de delegar responsabilidades en otros y eximirse en lo posible de dar cuentas sobre los resultados de las decisiones. En organizaciones orgánicas, las decisiones son de variedad grupal, y por lo tanto es difícil identificar en una persona al responsable. En consecuencia, el resultado es que se oscurece la responsabilidad por los esfuerzos de los mandos de protegerse a sí mismos contra el riesgo de ser llamados por decisiones de resultados adversos.

## 4.2 PRINCIPIOS

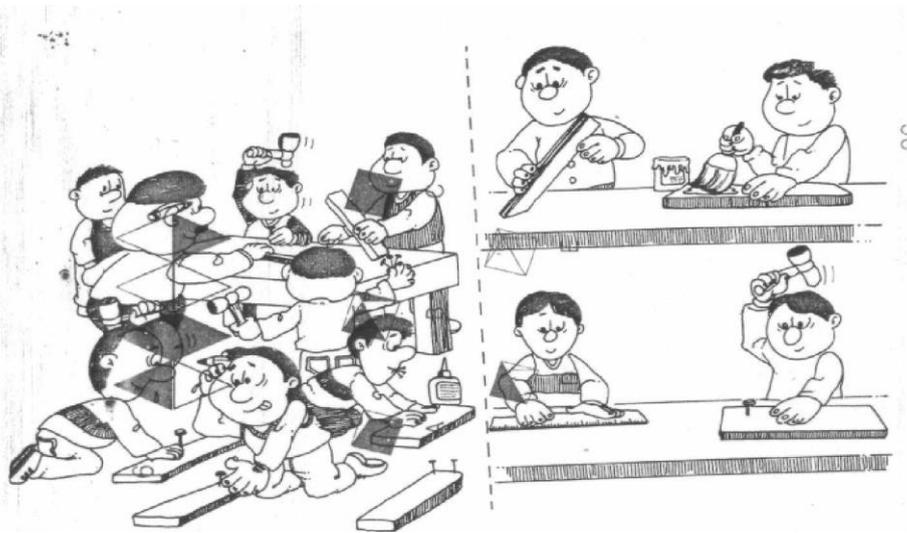
Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

1. **Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto o rol es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo (fig. 4.1).



**2. Especialización.** Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

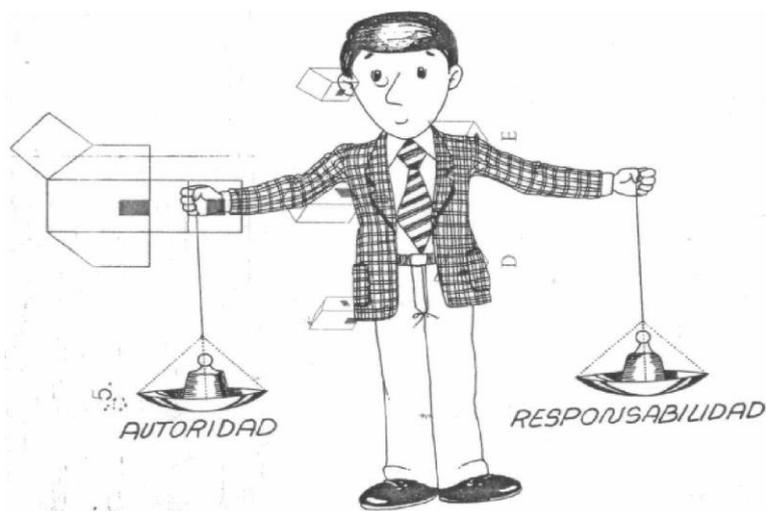
El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será *su* eficiencia y destreza (fig. 4.2).



**3. Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograrles planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e interrumpida, desde el mas alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que lá organización es una jerarquía.

4.

**5. Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados (fig. 4.3).



**6. Unidad de mando.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia (fig. 4.4).



**7. Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle (fig. 4.5).



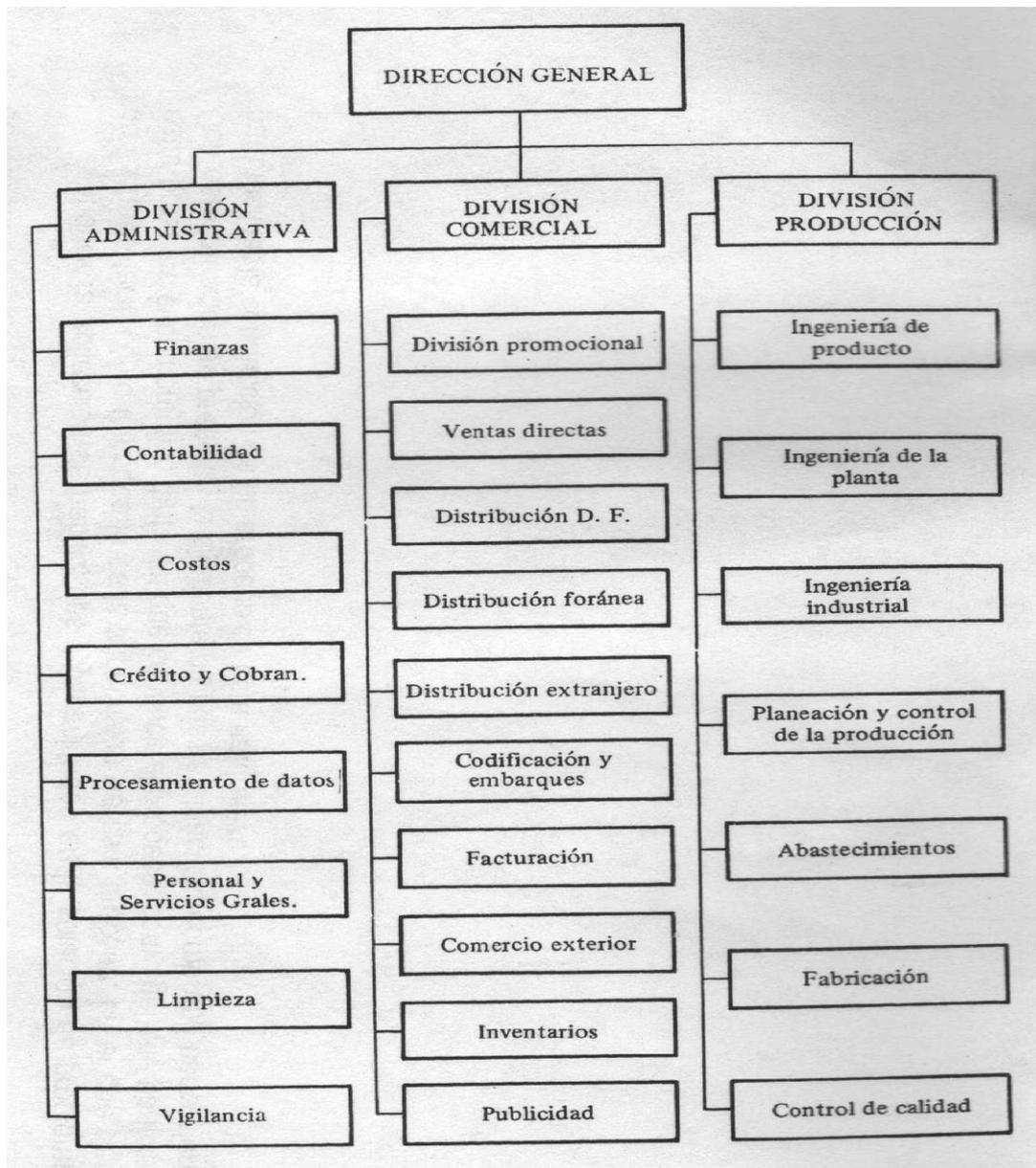
**7. Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes (fig. 4.6).

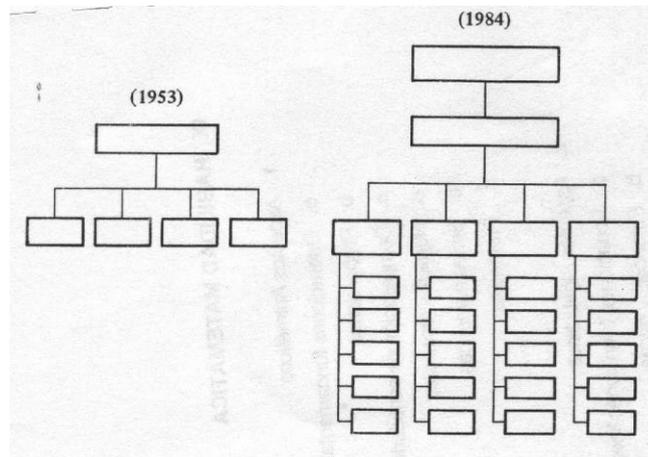


**8. De la coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías. En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con eficacia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.

La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo, (fig. 4.7).



**9. Continuidad.** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios (fig. 4.8).



## Diagramas de procedimiento o de flujo

También se les conoce como flujogramas. George Terry los define como: la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los diagramas de procedimiento permiten:

- a) Una mayor simplificación del trabajo.
- b) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- c) Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- d) Eliminar demoras.
- e) Una mejor distribución de la planta.

Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento.

- Gráfica de flujo de operaciones.
- Gráficas esquemáticas de flujo.
- Gráfica de ubicación de equipo.
- Gráfica de flujo de formas.

## Simbología

En los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:

O *Operación*. Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.

□ *Inspección*. Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.

⇒ *Transporte*. Acto de mover de un lugar a otro.

◐ *Espera o demora*. Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.

△ *Almacenamiento*. Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

### ***Secuencia para elaborar un diagrama de procedimiento***

Para la elaboración de un diagrama de procedimiento es conveniente seguir en forma ordenada la siguiente secuencia.

- a) Escoger el procedimiento por realizar.
- b) Determinar las técnicas analíticas adecuadas que habrán de utilizarse.
- c) Analizar el trabajo.
- d) Hacer una lista de la forma en que se va a realizar el trabajo.
- e) Establecer el procedimiento más factible.
- f) Presentar la proposición.
- g) Obtener la aprobación.
- h) Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.
- i) Implantar el nuevo procedimiento.
- j) Observar el procedimiento implantado.
- k) Preparar una guía de adelantos logrados.
- l) Llevar registros adecuados de realización.

### **Carta de distribución del trabajo o de actividades**

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco, hasta quince, personas.

#### **Ventajas:**

- a) Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a los que corresponden.
- b) Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- c) Normaliza y estandariza procedimientos.
- d) Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- e) Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad.

## Formulación

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.
- 6) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección (fig. 4.29).

LISTA DE ACTIVIDADES					
<b>Instrucciones:</b>  1. Escriba con claridad cada tarea, enumerándola. 2. Principie con la tarea de mayor frecuencia. 3. Describa cada tarea. 4. Anote el tiempo que ocupa en desarrollar la tarea.	Nombre del empleado: Lic. Agustín Díaz Córdoba				
	Puesto: Director de Ventas				
	Nombre del Supervisor: Lic. José Narváes J., Director de Mercadotecnia				
	Fecha: 2/II/84				
	Aprobado por: Lic. Jaime López				
	Supervisor de Organización				
Núm. Lista de Trabajos	Frecuencia				
	Día	Sem.	Mes	Año	Otros

- c) Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.
- d) Se complementa la información con la observación y la entrevista.
- e) Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- /) Se analiza el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etc.
- g) Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.