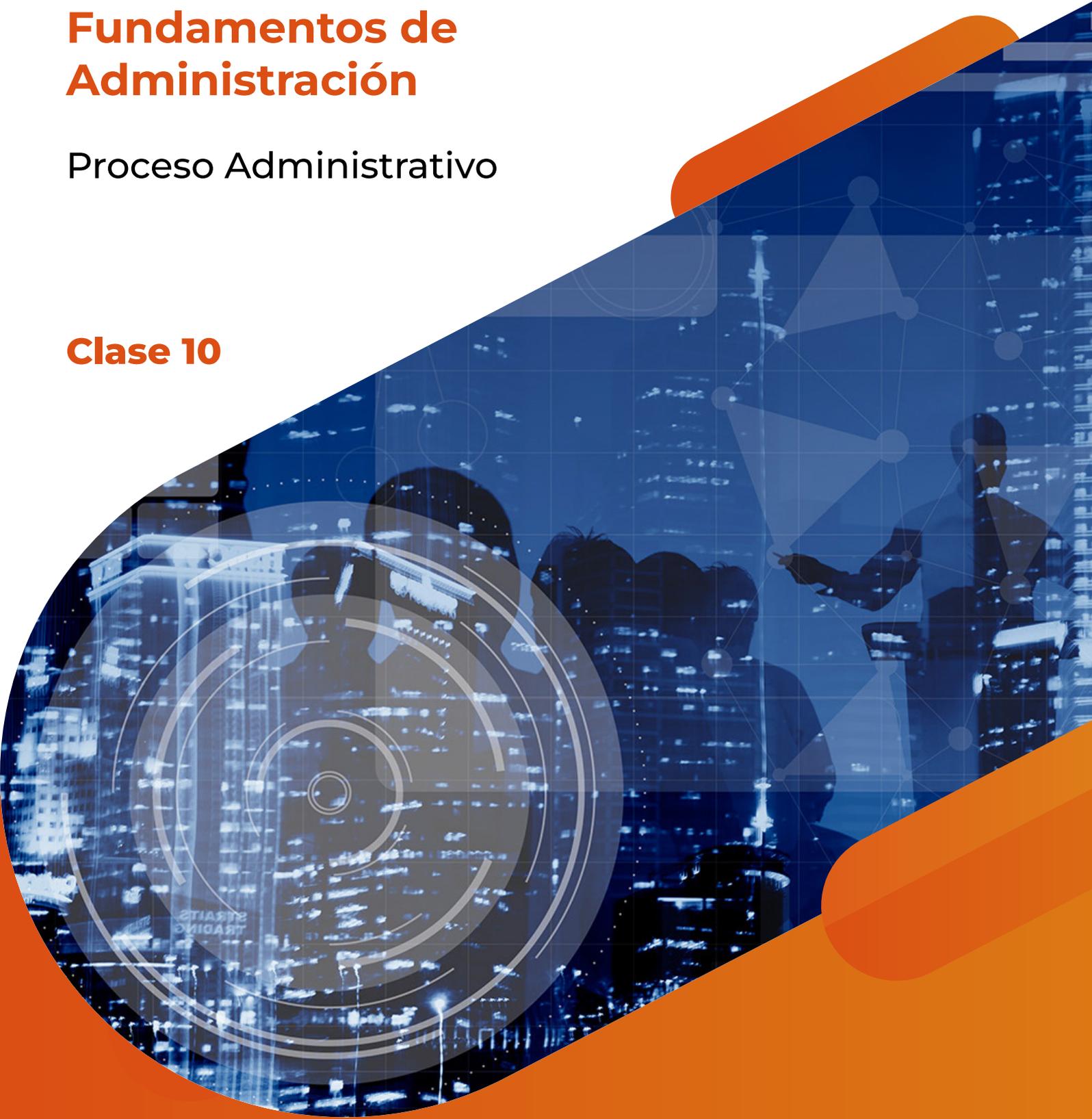


Fundamentos de Administración

Proceso Administrativo

Clase 10



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

Buen día a todos. Hoy nos adentraremos en un tema fundamental para el éxito de cualquier organización: el proceso administrativo y su papel en la creación y consolidación de empresas productivas y sostenibles. El resultado de aprendizaje que buscamos alcanzar es: “Distinguir las funciones del proceso administrativo en la creación y consolidación de empresas productivas y sostenibles”, lo que nos permitirá comprender cómo una buena administración puede transformar una idea en una empresa exitosa y perdurable.

En esta sesión, nos enfocaremos en dos aspectos clave: la autoridad de línea y “staff”, y la descentralización, que son esenciales para definir responsabilidades y agilizar la toma de decisiones. Además, exploraremos cómo una organización eficaz y una cultura organizacional sólida pueden impulsar la productividad y el compromiso de los colaboradores.

10. Tema. PROCESO ADMINISTRATIVO

10.1. Organización

La organización es una de las funciones esenciales del proceso administrativo, ya que permite estructurar y coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una empresa para alcanzar sus objetivos. En este apartado, profundizaremos en dos aspectos clave de la organización: la autoridad de línea y “staff”, y la organización eficaz y cultura organizacional. Además, ampliaremos el tema de los organigramas, con un enfoque especial en cómo se representan las líneas de autoridad de “staff” dentro de estas estructuras. Estos conceptos son fundamentales para entender cómo las empresas diseñan sus estructuras, delegan responsabilidades y fomentan un ambiente de trabajo productivo y sostenible.

10.1.1. Autoridad de línea / “staff” y descentralización.

Video Introductorio:

En el mundo de las organizaciones, la estructura y la distribución del poder son clave para alcanzar la eficiencia y los objetivos empresariales. En este video, exploraremos dos conceptos fundamentales: la autoridad de línea y el staff, y cómo se relacionan con la descentralización. La autoridad de línea representa a quienes toman decisiones directas en la operación diaria, mientras que el staff brinda apoyo y asesoría especializada. Además, analizaremos cómo la descentralización permite distribuir la toma de decisiones, fomentando la agilidad y la autonomía en los equipos.

<https://www.youtube.com/watch?v=CwhbX8KJEJ0>

Autoridad de línea:

La autoridad de línea es un concepto central en la estructura organizacional de cualquier empresa. Se refiere a la relación directa entre superiores y subordinados dentro de una jerarquía. Los gerentes de línea tienen la responsabilidad de tomar decisiones operativas y supervisar el trabajo de sus colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización. Esta autoridad es esencial para mantener el orden y la eficiencia en la cadena de mando, ya que garantiza que las órdenes se ejecuten de manera clara y oportuna.

Por ejemplo, en una empresa manufacturera, el gerente de producción tiene autoridad de línea sobre los supervisores de planta, quienes a su vez supervisan a los operarios. Esta estructura permite que las decisiones se tomen de manera ágil y que los problemas se resuelvan en el nivel correspondiente.

Sin embargo, la autoridad de línea también tiene sus limitaciones. Los gerentes de línea pueden estar tan enfocados en las operaciones diarias que descuidan aspectos estratégicos o especializados. Aquí es donde entra en juego la autoridad de “staff”.

Características de la autoridad de línea:

- Es directa y vinculante.
- Está asociada con la responsabilidad sobre los resultados.
- Facilita la toma de decisiones rápida y eficiente.

Autoridad de “staff”:

La autoridad de “staff” se refiere a roles que no tienen poder directo sobre los empleados, pero que brindan asesoría, apoyo y recomendaciones a los gerentes de línea. Estos profesionales son expertos en áreas específicas, como finanzas, recursos humanos, tecnología o legal, y su función es complementar la labor de los gerentes de línea proporcionando información y análisis que faciliten la toma de decisiones.

Por ejemplo, un consultor de recursos humanos puede asesorar al gerente de producción sobre cómo mejorar la motivación y el rendimiento de los empleados, pero no tiene autoridad para implementar cambios directamente. Esta distinción entre autoridad de línea y “staff” es crucial para mantener un equilibrio entre la operación y la estrategia.

Características de la autoridad de “staff”:

- Es indirecta y no vinculante.
- Se basa en el conocimiento especializado.
- Complementa la autoridad de línea sin interferir en la toma de decisiones.

Relación entre autoridad de línea y “staff”:

La combinación de ambos tipos de autoridad es esencial para el funcionamiento eficiente de una organización. Mientras que la autoridad de línea garantiza la ejecución de las tareas, la autoridad de “staff” aporta conocimientos especializados que mejoran la calidad de las decisiones. Sin embargo, es importante establecer límites claros para evitar conflictos entre ambos roles.

Descentralización:

La descentralización es un enfoque organizacional que consiste en delegar autoridad y responsabilidad a niveles inferiores de la estructura jerárquica. Este modelo es especialmente útil en organizaciones grandes o con presencia en múltiples ubicaciones geográficas, ya que permite una mayor autonomía en la toma de decisiones y agiliza los procesos.

Por ejemplo, una empresa multinacional puede descentralizar sus operaciones regionales, permitiendo que los gerentes de cada país tomen decisiones adaptadas a las necesidades locales. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que también fomenta la innovación y la adaptabilidad.

Sin embargo, la descentralización también tiene sus desafíos. Uno de los principales riesgos es la pérdida de control central, lo que puede llevar a inconsistencias en la implementación de políticas y estrategias. Para mitigar este riesgo, es fundamental establecer mecanismos de coordinación y control, como reuniones periódicas, sistemas de reporte y métricas de desempeño.

En resumen, la autoridad de línea y “staff”, junto con la descentralización, son herramientas esenciales para distribuir responsabilidades y tomar decisiones de manera eficiente. Cada una de estas estructuras tiene sus ventajas y desventajas, y su implementación debe adaptarse a las necesidades específicas de la organización.

Ventajas y desventajas de la descentralización:

Tabla 1

Ventajas y desventajas de la descentralización

| Aspecto | Ventajas | Desventajas |
|-----------------------------|--|--|
| Toma de decisiones | Mayor rapidez en la toma de decisiones, ya que no dependen de la aprobación de niveles superiores. | Puede generar falta de coordinación entre áreas, especialmente si no hay comunicación efectiva. |
| Autonomía y responsabilidad | Fomenta la autonomía y la responsabilidad en los empleados, lo que aumenta su motivación y compromiso. | Requiere un alto nivel de capacitación y confianza en los empleados para garantizar decisiones acertadas. |
| Adaptabilidad | Facilita la adaptación a las necesidades locales o específicas de cada área, mejorando la eficiencia. | Dificulta el control centralizado de las operaciones, lo que puede llevar a inconsistencias en la ejecución. |

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

10.1.2. Organización eficaz y cultura organizacional.

Organización eficaz:

Una organización eficaz es aquella que logra alinear sus recursos y procesos con sus objetivos estratégicos. Para ello, es fundamental contar con una estructura clara, roles bien definidos y canales de comunicación fluidos. Además, la organización debe ser flexible para adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Características de una organización eficaz:

- **Claridad en los roles y responsabilidades:** Cada empleado debe conocer sus funciones y a quién reportar.
- **Flexibilidad:** La estructura debe adaptarse a los cambios del entorno y las necesidades internas.
- **Comunicación efectiva:** Los canales de comunicación deben ser claros y accesibles para todos los niveles.
- **Enfoque en los resultados:** La organización debe estar alineada con sus objetivos estratégicos.

Figura 1



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Cultura organizacional:

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que definen la identidad de una empresa. Esta cultura influye en cómo los empleados interactúan entre sí, cómo toman decisiones y cómo perciben su trabajo. Una cultura sólida y positiva puede aumentar la motivación, la productividad y el compromiso de los colaboradores.

Video complementario:

La cultura organizacional es el ADN de una empresa, aquello que define su identidad, valores y forma de trabajar. Es el conjunto de creencias, normas y comportamientos que influyen en cómo los colaboradores interactúan y toman decisiones. En este video, exploraremos qué es la cultura organizacional, su importancia para el éxito de una empresa y cómo moldea el ambiente laboral. Además, veremos cómo una cultura sólida y alineada con los objetivos estratégicos puede impulsar la motivación, la productividad y la retención del talento.

<https://www.youtube.com/watch?v=SSXAijwp3U4>

Elementos de la cultura organizacional:

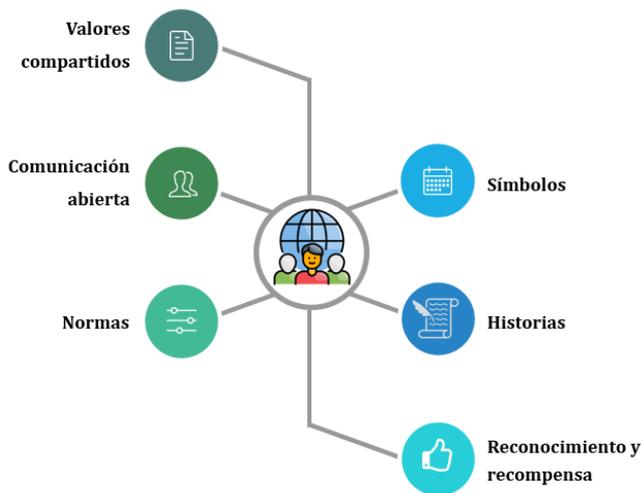
- **Valores compartidos:** Son los principios fundamentales que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Estos valores deben ser claros, consistentes y compartidos por todos los empleados. Por ejemplo, una empresa que valora la innovación fomentará la creatividad y la toma de riesgos entre sus colaboradores.
- **Comunicación abierta:** Es un pilar fundamental de la cultura organizacional. Un ambiente donde los empleados se sienten escuchados y valorados promueve la confianza y la colaboración. Esto incluye no solo la comunicación vertical (entre superiores y subordinados), sino

también la comunicación horizontal (entre colegas).

- **Normas:** Reglas no escritas que definen lo que es aceptable o inaceptable en la organización.
- **Símbolos:** Elementos tangibles que representan la cultura, como el logo, los uniformes o los rituales empresariales.
- **Historias:** Narrativas que transmiten los valores y la historia de la organización.
- **Reconocimiento y recompensa:** El reconocimiento del esfuerzo y el logro es esencial para mantener la motivación de los empleados. Esto puede incluir bonificaciones, promociones, o simplemente el reconocimiento público de un trabajo bien hecho. Un sistema de recompensas bien diseñado refuerza los comportamientos deseados y fomenta un ambiente de trabajo positivo.

Figura 2

Elementos de la cultura organizacional



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Tipos de cultura organizacional:

Tabla 2

Tipos de cultura organizacional

| Tipo de Cultura | Descripción | Características Principales | Ejemplos de Organizaciones |
|---------------------|--|--|---|
| Cultura de Poder | Centrada en la autoridad y el control. | - Jerarquías rígidas. - Decisiones centralizadas. - Enfoque en el liderazgo fuerte. | Empresas familiares, pequeñas y medianas empresas con estructuras verticales. |
| Cultura de Roles | Basada en normas y procedimientos establecidos. | - Estructuras burocráticas. - Enfoque en la estabilidad y el cumplimiento de reglas. - Roles bien definidos. | Organizaciones gubernamentales, instituciones educativas, empresas tradicionales. |
| Cultura de Tareas | Enfocada en la resolución de problemas y la innovación. | - Equipos multidisciplinarios. - Flexibilidad y adaptabilidad. - Enfoque en resultados. | Empresas tecnológicas (Google, Apple), startups, consultorías creativas. |
| Cultura de Personas | Centrada en el bienestar y el desarrollo de los empleados. | - Enfoque humanista. - Valoración del talento y la satisfacción laboral. - Ambiente colaborativo. | Organizaciones sin fines de lucro, empresas con programas de bienestar integral. |

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Importancia de la cultura organizacional:

- **Atracción y retención de talento:** Una cultura sólida atrae a empleados que comparten los valores de la empresa y reduce la rotación.
- **Mejora del clima laboral:** Una cultura positiva fomenta la colaboración y reduce los conflictos.
- **Alineación con los objetivos estratégicos:** Una cultura bien definida asegura que todos los empleados trabajen hacia los mismos objetivos.

Figura 3

Importancia de la cultura organizacional



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Impacto de la cultura organizacional:

La cultura organizacional tiene un impacto profundo en el desempeño de la empresa. Una cultura positiva puede atraer y retener talento, mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la rentabilidad. Por otro lado, una cultura tóxica puede llevar a altos niveles de rotación, baja productividad y conflictos internos.

Por ejemplo, empresas como Google y Spotify son conocidas por sus culturas organizacionales innovadoras y centradas en el empleado. Estas empresas han logrado no solo altos niveles de satisfacción entre sus colaboradores, sino también un desempeño financiero excepcional.

Organigramas y la representación de la autoridad de “staff”

Los organigramas son herramientas visuales que representan la estructura organizacional de una empresa. Muestran las relaciones jerárquicas, los departamentos y las líneas de autoridad. En el caso de la autoridad de “staff”, su representación en los organigramas es clave para entender cómo se integran los roles de asesoría y apoyo en la estructura general.

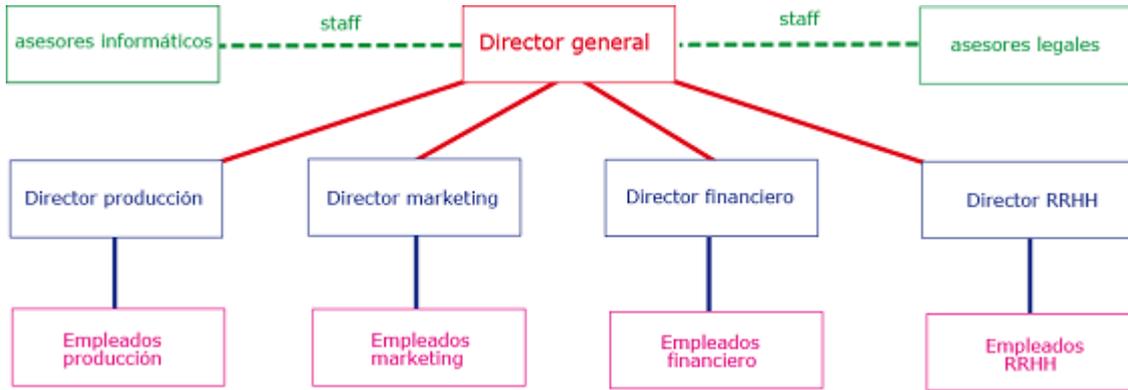
Tipos de organigramas que incluyen “staff”:

- **Organigrama vertical con líneas de “staff”:**

En este tipo de organigrama, las líneas de autoridad de “staff” se representan con líneas punteadas o diagonales que conectan a los asesores con los gerentes de línea.

Figura 4

Organigrama vertical con líneas de "staff"



Nota: Cienciasfera. (s.f.). *Tipos de estructuras organizativas.*

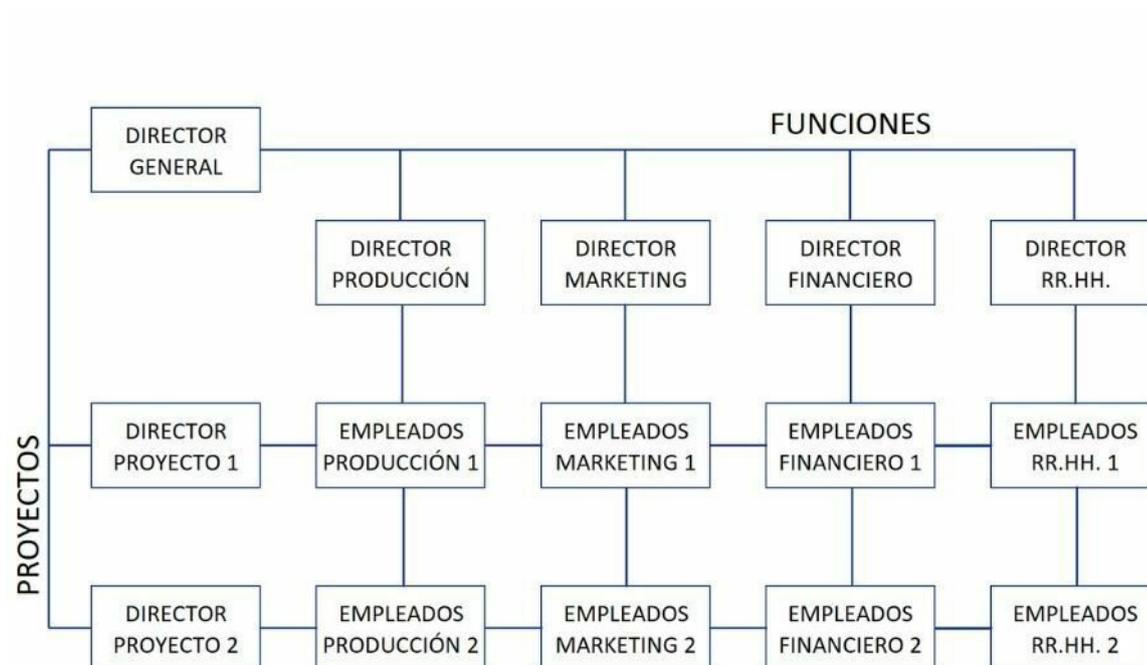
de https://www.cienciasfera.com/materiales/economia/economiaempresa/tema21/42_tipos_de_estructuras_organizativas.html

- **Organigrama matricial con "staff":**

En este tipo de organigrama, los roles de "staff" se integran en equipos multifuncionales que trabajan en proyectos específicos.

Figura 5

Organigrama matricial con "staff"



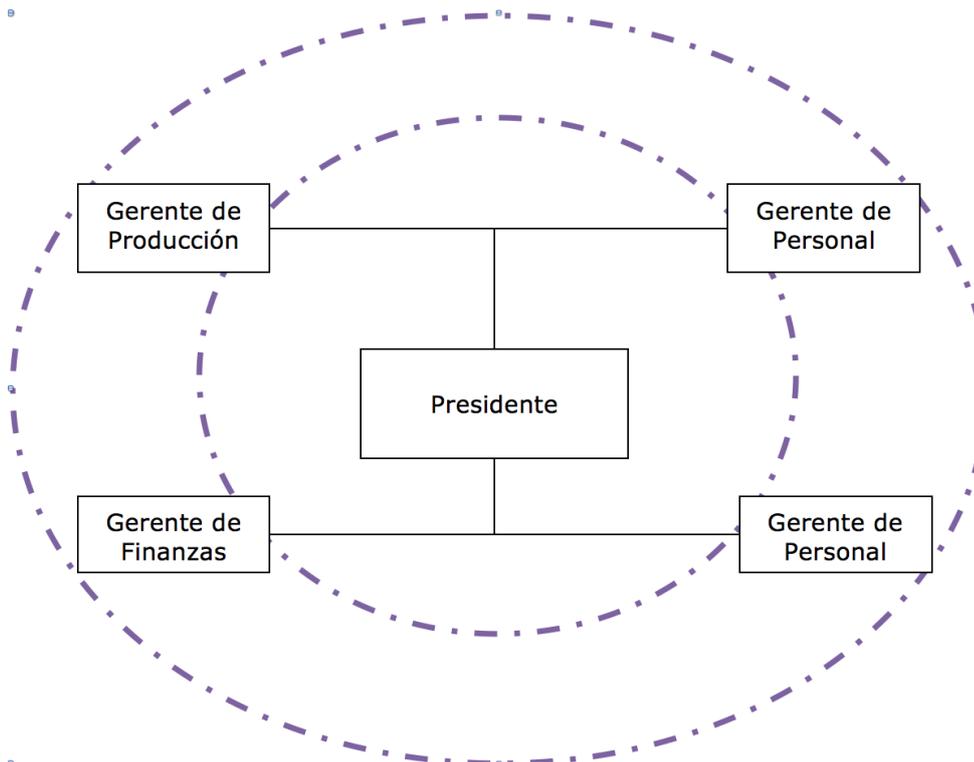
Nota: La Empresa Online. (s.f.). *Organigrama de una empresa*. de <https://laempresa.online/empresa/organigrama-empresa/>

- **Organigrama circular con “staff”:**

En este tipo de organigrama, los roles de “staff” se colocan en círculos concéntricos alrededor de los niveles superiores, representando su función de apoyo y asesoría.

Figura 6

Organigrama circular



Nota: Universidad Abierta para Adultos (UAPA). (s.f.). *Representaciones gráficas de estructuras administrativas*. Repositorio UAPA. https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2824/mod_resource/content/1/UAPA-Representaciones-Gráficas-Estructuras-Administrativas/index.html

Importancia de representar la autoridad de “staff” en los organigramas:

- **Claridad en los roles:** Ayuda a los empleados a entender quiénes son los responsables de la toma de decisiones y quiénes proporcionan apoyo especializado.
- **Mejora la coordinación:** Facilita la colaboración entre los gerentes de línea y los asesores de «staff».
- **Evita conflictos:** Define límites claros entre la autoridad de línea y la de «staff», reduciendo la posibilidad de malentendidos.

Figura 7

Importancia de representar la autoridad de "staff" en los organigramas



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Ejemplo práctico:

En una empresa de tecnología, el organigrama muestra al gerente de desarrollo de software (línea) trabajando en conjunto con un asesor de ciberseguridad (staff). Este último no tiene autoridad directa sobre el equipo de desarrollo, pero proporciona recomendaciones clave para garantizar la seguridad de los productos.

Dato importante:

La organización es un pilar fundamental del proceso administrativo, ya que permite estructurar y coordinar los recursos y actividades de una empresa para alcanzar sus objetivos. La autoridad de línea y "staff", junto con la descentralización, son herramientas clave para diseñar estructuras eficientes y flexibles. Por otro lado, la cultura organizacional juega un papel crucial en la creación de un ambiente de trabajo motivador y alineado con los valores de la empresa.

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la capacidad de organizar y gestionar los recursos de manera efectiva es una ventaja estratégica que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Referencias citadas en la Clase 10

- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández y Rodríguez, S. (2016). *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia* (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Cienciasfera. (s.f.). *Tipos de estructuras organizativas*. de https://www.cienciasfera.com/materiales/economia/economiaempresa/tema21/42_tipos_de_estructuras_organizativas.html
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2017). *The dynamics of organizational identity*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- La Empresa Online. (s.f.). *Organigrama de una empresa*. de <https://laempresa.online/empresa/organigrama-empresa/>
- Universidad Abierta para Adultos (UAPA). (s.f.). *Representaciones gráficas de estructuras administrativas*. Repositorio UAPA. https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2824/mod_resource/content/1/UAPA-Representaciones-Graficas-Estructuras-Administrativas/index.html

Definición de los términos citados en la Clase 10

Subordinados

Los subordinados son empleados que dependen jerárquicamente de un superior dentro de una organización. Su función es ejecutar tareas y cumplir con las directrices establecidas por sus supervisores (Robbins & Coulter, 2021).

Identidad de una empresa

La identidad de una empresa es el conjunto de características que la diferencian y la representan ante sus grupos de interés. Incluye su misión, visión, valores y cultura organizacional, lo que influye en su percepción pública y en la lealtad de los clientes (Hatch & Schultz, 2017).



La excelencia no se improvisa

síguenos

