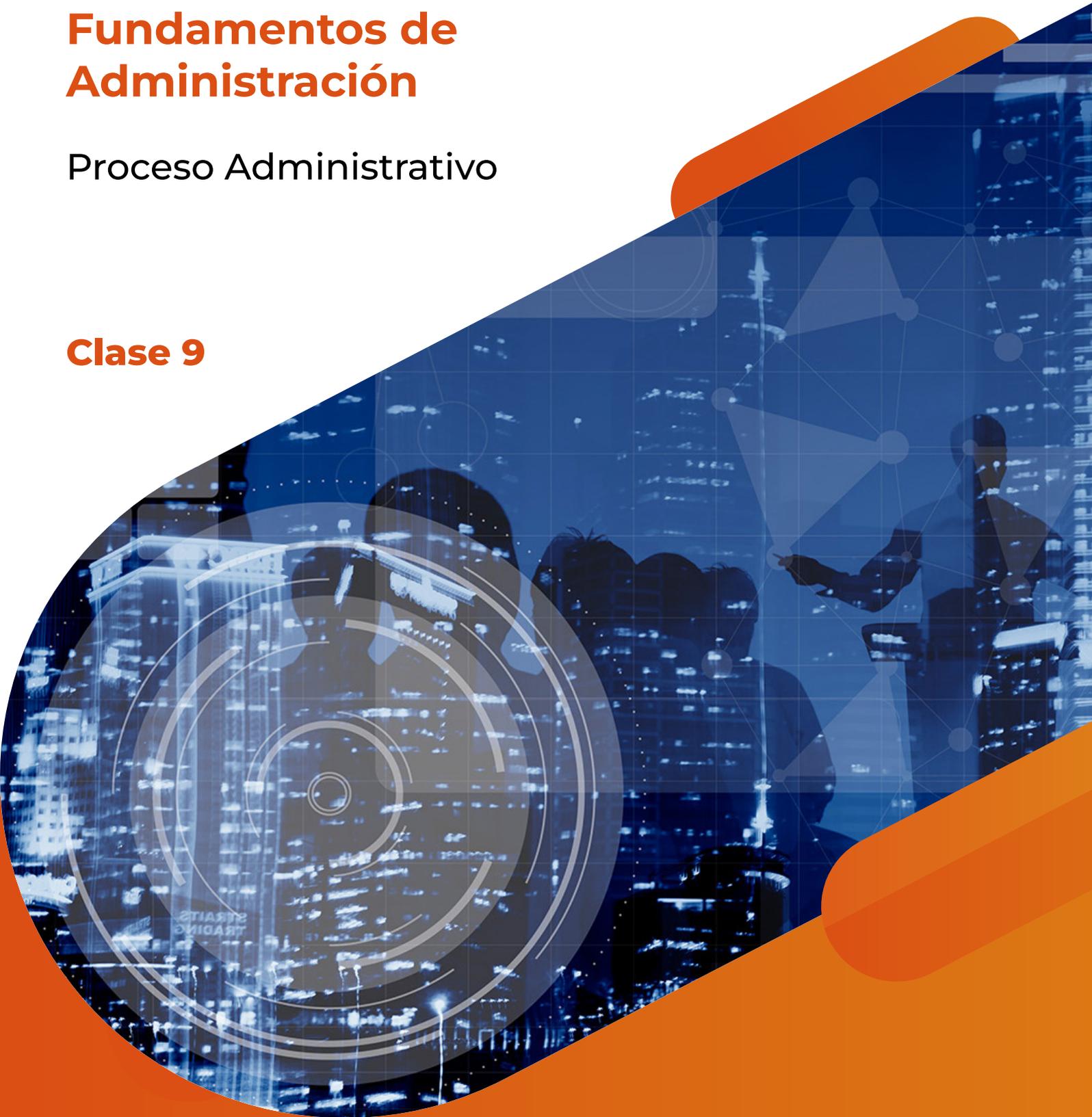


Fundamentos de Administración

Proceso Administrativo

Clase 9



La excelencia no se improvisa



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

Buen día a todos. Hoy nos adentraremos en un tema fundamental para la gestión empresarial: el proceso administrativo y su papel en la creación y consolidación de empresas productivas y sostenibles. En esta sesión, nos enfocaremos en una de las funciones clave de este proceso: la organización. Aprenderemos cómo diseñar estructuras organizacionales eficientes a través de herramientas como la departamentalización y los organigramas, que permiten coordinar recursos y actividades para alcanzar los objetivos de una empresa.

El resultado de aprendizaje que guiará nuestra clase es: “Distinguir las funciones del proceso administrativo en la creación y consolidación de empresas productivas y sostenibles”. Para lograrlo, revisaremos conceptos como la naturaleza de la organización, los tipos de departamentalización (funcional, por productos, geográfica, por clientes y por procesos), y los organigramas (vertical, horizontal, circular y matricial). Estos parámetros nos ayudarán a entender cómo una estructura bien diseñada puede impulsar la eficiencia, la comunicación y la adaptabilidad de una empresa en un entorno competitivo. ¡Comencemos!

9. Tema. PROCESO ADMINISTRATIVO

9.1. Organización

La organización es una de las funciones esenciales del proceso administrativo y consiste en diseñar y establecer una estructura que permita coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar los objetivos de una empresa o institución. En este apartado, exploraremos la naturaleza de la organización y del empresario, así como los conceptos clave relacionados con la estructura organizacional, específicamente la departamentalización. Este contenido está diseñado para servir como una guía práctica para cátedra universitaria, con ejemplos, aplicaciones y reflexiones que faciliten la comprensión y aplicación de los conceptos en contextos reales.

Video introductorio:

En este video, nos adentramos en el concepto fundamental de ¿Qué es una organización empresarial? A través de una explicación clara y concisa, se desglosan los elementos clave que definen a una organización, desde su estructura y objetivos hasta los roles que la conforman.

<https://www.youtube.com/watch?v=Swaxd9yx6mw>

9.1.1. Naturaleza de la organización y del empresario

La organización es un proceso dinámico que implica la disposición ordenada de los recursos y actividades de una empresa para lograr sus metas de manera eficiente. Su naturaleza se basa en la división del trabajo, la coordinación de esfuerzos y la asignación de responsabilidades.

- **Características de la organización:**

División del trabajo

Asignar tareas específicas a individuos o grupos según sus habilidades y competencias. Por ejemplo, en una empresa de tecnología, los ingenieros se enfocan en el desarrollo de software, mientras que el equipo de marketing se encarga de promocionar los productos. Esta división permite que cada área se especialice y mejore su eficiencia.

Jerarquía

Establecer niveles de autoridad y responsabilidad para garantizar la toma de decisiones efectiva. Un organigrama claramente definido ayuda a los empleados a saber a quién reportar y quién es responsable de cada área. Por ejemplo, en una universidad, el rector tiene autoridad sobre los decanos, quienes a su vez supervisan a los directores de departamento.

Coordinación

Sincronizar esfuerzos y recursos para evitar duplicidades y conflictos. Por ejemplo, en una cadena de suministro, la coordinación entre producción, logística y ventas es crucial para cumplir con los plazos de entrega.

Flexibilidad

Adaptarse a los cambios del entorno y a las necesidades internas de la empresa. Un ejemplo es cómo muchas empresas adoptaron el teletrabajo durante la pandemia para mantener sus operaciones.

Figura 1

Características de la organización



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

▪ **El rol del empresario en la organización:**

El empresario es el agente clave que impulsa la creación y el desarrollo de la organización. Su función va más allá de la inversión de capital; incluye la visión estratégica, la toma de decisiones y la capacidad de liderazgo para guiar a los equipos hacia el cumplimiento de los objetivos.

Visión y misión: El empresario define el propósito de la organización y establece los valores que guiarán su operación. Por ejemplo, la misión de una empresa de alimentos orgánicos podría ser: "proporcionar productos saludables y sostenibles para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes".

Toma de decisiones: Debe analizar el entorno, identificar oportunidades y riesgos, y tomar decisiones informadas. Un ejemplo es la decisión de expandirse a nuevos mercados internacionales después de un análisis de viabilidad.

Liderazgo: Motiva y dirige a los colaboradores, fomentando un clima organizacional positivo. Un líder efectivo inspira a su equipo a alcanzar metas desafiantes, como aumentar la productividad o lanzar un nuevo producto.

Innovación: Promueve la creatividad y la mejora continua para mantener la competitividad de la empresa. Por ejemplo, empresas como Apple han logrado mantenerse a la vanguardia gracias a una cultura de innovación constante.

Ejemplo práctico:

Un empresario que funda una startup de tecnología debe organizar su empresa desde cero. Esto implica definir roles (desarrolladores, diseñadores, especialistas en marketing), establecer una jerarquía (CEO, gerentes, empleados) y coordinar esfuerzos para lanzar el producto al mercado. Además, debe ser flexible para adaptarse a los cambios en el mercado, como nuevas regulaciones o tendencias tec-

nológicas.

9.1.2. Estructura Organizacional: departamentalización

La estructura organizacional es el marco que define cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades dentro de una empresa. Una de las herramientas más importantes para diseñar esta estructura es la **departamentalización**, que consiste en agrupar las funciones y actividades de la empresa en unidades específicas, llamadas departamentos, según criterios predefinidos.

Objetivos de la departamentalización:

- Facilitar la especialización y la experticia en áreas específicas.
- Mejorar la coordinación y comunicación interna.
- Optimizar el uso de recursos y la eficiencia operativa.
- Clarificar las responsabilidades y líneas de autoridad.

Tipos de departamentalización:

Video Introductorio

En este video, exploramos uno de los pilares fundamentales de la organización empresarial: la departamentalización. Descubre cómo las empresas dividen sus actividades y funciones en áreas o departamentos especializados para optimizar su eficiencia y alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

<https://www.youtube.com/watch?v=xvqq25kQodU>

1. Departamentalización Funcional

La departamentalización funcional es uno de los enfoques más comunes, especialmente en empresas pequeñas y medianas. Al agrupar las actividades por funciones, se logra una mayor especialización y eficiencia en cada área. Sin embargo, este enfoque puede generar “silos organizacionales”, donde los departamentos operan de manera aislada, dificultando la comunicación y la colaboración interdepartamental. Por ejemplo, en una empresa manufacturera, el departamento de producción puede no estar alineado con las necesidades del departamento de ventas, lo que afecta la satisfacción del cliente.

Figura 2

Departamentalización Funcional

Fuente: www.econosublime.com



Nota: Econo Sublime. (2020, 30 de marzo). *Departamentalización en la empresa: Tipos y características*. <https://www.econosublime.com/2020/03/departamentalizacion-empresa.html>

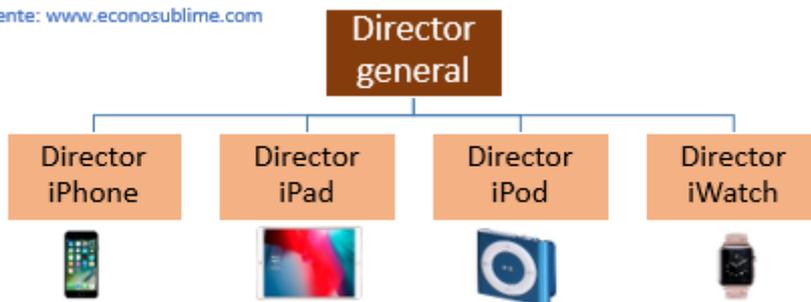
2. Departamentalización por Productos

Este enfoque es ideal para empresas con una cartera diversificada de productos o servicios. Al organizar las actividades por productos, se facilita la atención especializada y la adaptación a las demandas específicas del mercado. No obstante, puede llevar a la duplicación de funciones, como tener equipos de marketing separados para cada línea de productos, lo que incrementa los costos operativos. Un ejemplo claro es una empresa de cosméticos que divide sus operaciones en maquillaje, cuidado de la piel y fragancias, permitiendo una mayor innovación y enfoque en cada segmento.

Figura 3

Departamentalización por Productos

Fuente: www.econosublime.com



Nota: Econo Sublime. (2020, 30 de marzo). *Departamentalización en la empresa: Tipos y características*. <https://www.econosublime.com/2020/03/departamentalizacion-empresa.html>

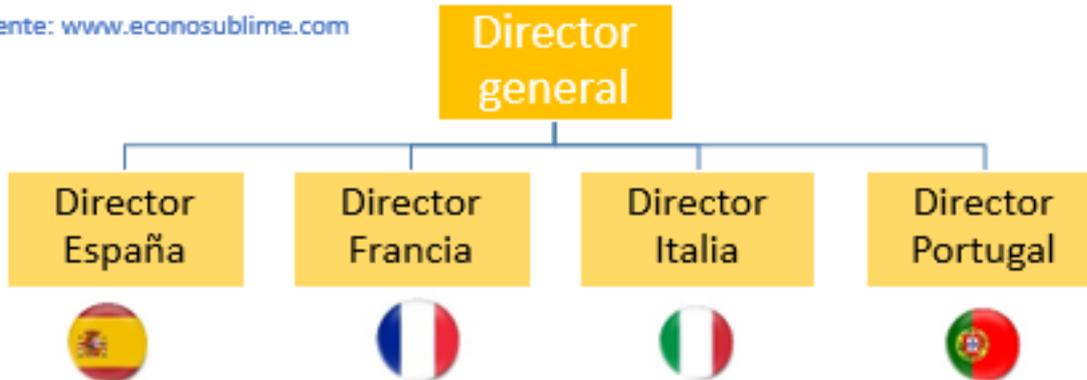
3. Departamentalización Geográfica

La departamentalización geográfica es especialmente útil para empresas que operan en múltiples regiones o países. Permite adaptar las estrategias a las características culturales, económicas y legales de cada zona. Sin embargo, puede generar desigualdades en la asignación de recursos, ya que algunas regiones pueden recibir más inversión que otras. Por ejemplo, una cadena de restaurantes con presencia global puede tener gerentes regionales que adapten el menú y las promociones a las preferencias locales.

Figura 4

Departamentalización Geográfica

Fuente: www.econosublime.com



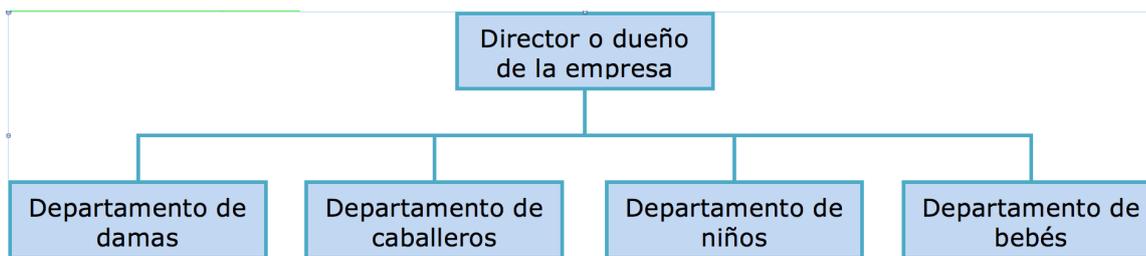
Nota: Econo Sublime. (2020, 30 de marzo). *Departamentalización en la empresa: Tipos y características*. <https://www.econosublime.com/2020/03/departamentalizacion-empresa.html>

4. Departamentalización por Clientes

Este enfoque se centra en las necesidades específicas de diferentes segmentos de clientes. Es ideal para empresas que atienden a mercados diversos, como bancos o empresas de servicios. Sin embargo, requiere un conocimiento profundo de cada grupo de clientes, lo que puede implicar una mayor inversión en investigación de mercado. Por ejemplo, un banco puede tener departamentos separados para clientes individuales, pequeñas empresas y grandes corporaciones, ofreciendo productos y servicios personalizados para cada segmento.

Figura 5

Departamentalización por Clientes



Nota: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (s.f.). *Proceso administrativo: Organización*.

Programa CUAED. https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1197/mod_resource/content/1/contenido/index.html

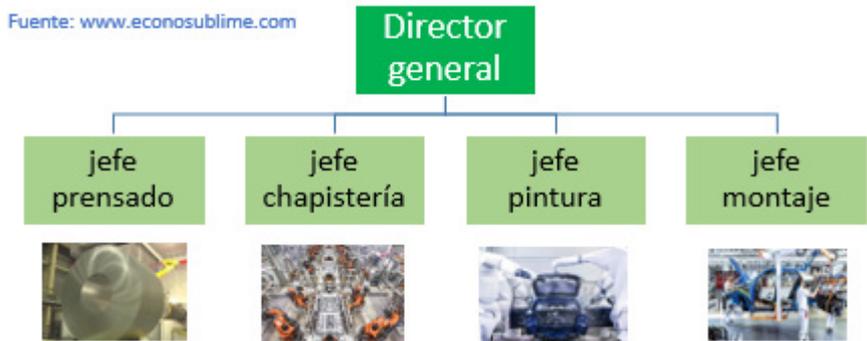
5. Departamentalización por Procesos

La departamentalización por procesos es común en empresas con operaciones altamente estandarizadas, como las de logística o manufactura. Al organizar las actividades según las etapas de un proceso, se mejora la eficiencia y se reducen los tiempos de producción. Sin embargo, este enfoque puede limitar la flexibilidad, ya que los cambios en el proceso pueden requerir una reestructuración completa. Por ejemplo, una empresa de logística puede tener departamentos separados para recepción de pedidos,

almacenamiento y distribución, optimizando cada etapa del proceso.

Figura 6

Departamentalización por Procesos



Nota: Econo Sublime. (2020, 30 de marzo). *Departamentalización en la empresa: Tipos y características*. <https://www.econosublime.com/2020/03/departamentalizacion-empresa.html>

Ventajas y desventajas de los tipos de departamentalización:

Tabla 2

Ventajas y desventajas de los tipos de departamentalización

Tipo de Departamentalización	Ventajas	Desventajas
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta la especialización. - Fácil de implementar en empresas pequeñas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede generar silos organizacionales. - Dificulta la comunicación entre áreas.
Por Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita la atención especializada a cada producto. - Mejora la adaptación al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede duplicar funciones. - Aumenta los costos operativos.
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Permite adaptarse a las características y demandas de cada región. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede generar desigualdades en la asignación de recursos entre regiones.
Por Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita la personalización de productos y servicios para cada segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere un conocimiento profundo de las necesidades de cada grupo.
Por Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la eficiencia en la secuencia de tareas. - Reduce los tiempos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede limitar la flexibilidad y la adaptabilidad a cambios en el proceso.

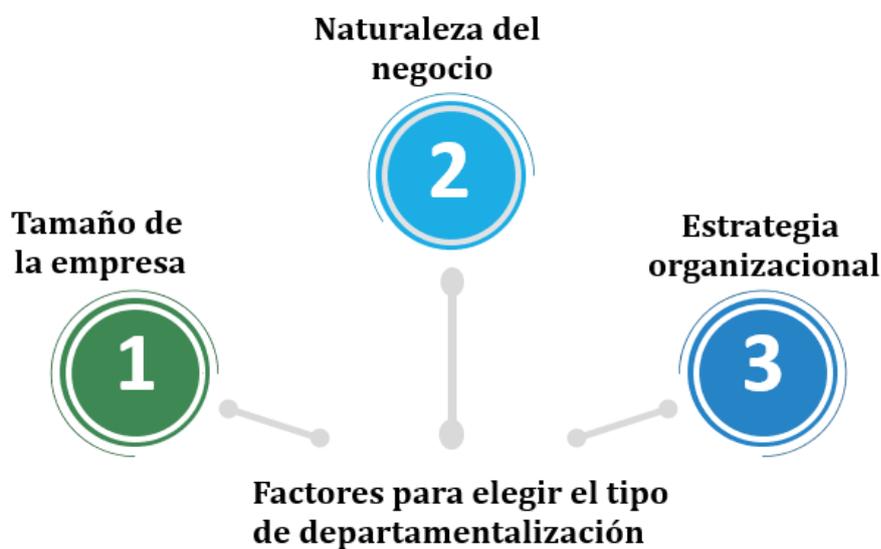
Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Factores para elegir el tipo de departamentalización:

- **Tamaño de la empresa:** Las empresas pequeñas suelen optar por la departamentalización funcional, mientras que las grandes pueden combinar varios tipos.
- **Naturaleza del negocio:** Las empresas con productos diversificados pueden preferir la departamentalización por productos, mientras que las que operan en múltiples regiones pueden optar por la geográfica.
- **Estrategia organizacional:** La elección debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 7

Factores para elegir el tipo de departamentalización



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Desafíos de la departamentalización:

- **Coordinación entre departamentos:** Es fundamental establecer mecanismos de comunicación efectivos para evitar conflictos y duplicidades. Por ejemplo, reuniones interdepartamentales regulares pueden mejorar la colaboración.
- **Resistencia al cambio:** Los colaboradores pueden resistirse a reestructuraciones, por lo que es importante gestionar el cambio de manera adecuada. Esto incluye comunicación transparente y capacitación.
- **Costo de implementación:** Rediseñar la estructura organizacional puede implicar inversiones significativas en capacitación y reasignación de recursos.

Ejemplo práctico:

Una empresa de tecnología que inicialmente utilizaba una departamentalización funcional (desarrollo, marketing, ventas) decidió reorganizarse por productos debido a la diversificación de su portafolio. Creó departamentos separados para software empresarial, aplicaciones móviles y soluciones en la nube. Esto permitió una mayor especialización y mejor atención a las necesidades específicas de cada producto. Sin embargo, la empresa enfrentó desafíos como la duplicación de funciones en marketing y la necesidad de mejorar la comunicación entre departamentos.

Dato importante:

La elección del tipo de departamentalización depende de diversos factores, como el tamaño de la empresa, la naturaleza del negocio y la estrategia organizacional. Cada enfoque tiene sus ventajas y desventajas, y es fundamental que los líderes empresariales evalúen cuidadosamente cuál se adapta mejor a sus necesidades.

- La departamentalización funcional es ideal para empresas pequeñas que buscan especialización.
- La departamentalización por productos es adecuada para empresas con una cartera diversificada.
- La departamentalización geográfica es útil para empresas con presencia en múltiples regiones.
- La departamentalización por clientes es perfecta para empresas que atienden a mercados segmentados.
- La departamentalización por procesos es eficiente para empresas con operaciones estandarizadas.

En un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, la correcta implementación de la departamentalización puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por ello, es esencial que los profesionales de la administración comprendan estos conceptos y los apliquen de manera estratégica en sus organizaciones.

9.1.3. Organigramas: Tipos y Líneas de Comunicación

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa. Muestra las relaciones jerárquicas, los departamentos y las líneas de comunicación entre los diferentes niveles y áreas.

Tipo de Organigrama	Características	Ventajas	Desventajas
Vertical	Muestra la estructura de arriba hacia abajo, con los niveles más altos de autoridad en la parte superior y los más bajos en la parte inferior.	- Claridad en la jerarquía y las líneas de autoridad. - Fácil de entender y seguir.	- Puede parecer rígido y poco flexible. - No refleja la comunicación informal entre empleados.
Horizontal	Muestra la estructura de izquierda a derecha, con menos énfasis en la jerarquía y más en la colaboración entre áreas.	- Fomenta la comunicación horizontal y la colaboración entre departamentos. - Promueve un ambiente menos jerárquico.	- Puede ser confuso en organizaciones grandes o complejas. - Menos claridad en las líneas de autoridad.
Circular	Coloca a los niveles más altos en el centro y los niveles inferiores en círculos concéntricos alrededor.	- Refleja una cultura organizacional más colaborativa y menos jerárquica. - Enfatiza la importancia de todos los niveles.	- Puede ser difícil de interpretar en organizaciones grandes. - No es ideal para representar estructuras complejas.

Matricial	Combina la departamentalización funcional con la organización por proyectos o productos. Los empleados reportan a más de un jefe.	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad y adaptabilidad para proyectos específicos. - Fomenta la especialización y la colaboración interdepartamental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede generar conflictos de autoridad y confusión en las responsabilidades. - Requiere una comunicación muy eficiente para evitar duplicidades.
-----------	---	--	--

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Referencias citadas en la Clase 9.

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Econo Sublime. (2020, 30 de marzo). *Departamentalización en la empresa: Tipos y características*. <https://www.econosublime.com/2020/03/departamentalizacion-empresa.html>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (15ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2017). *Administración* (8ª ed.). Pearson Educación.
- Lencioni, P. (2006). *Silos, politics, and turf wars: A leadership fable about destroying the barriers that turn colleagues into competitors*. Jossey-Bass.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. W. Strahan and T. Cadell.
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (s.f.). *Proceso administrativo: Organización*. Programa CUAED. https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1197/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Definición de los términos citados en la Clase 9.

División del trabajo

La división del trabajo es el proceso mediante el cual una organización asigna tareas específicas a individuos o grupos, permitiendo la especialización y aumentando la eficiencia en la producción o en la prestación de servicios. Adam Smith (1776) destacó que la especialización mejora la productividad al reducir el tiempo de cambio entre tareas y desarrollar habilidades específicas (Smith, 1776).

Silos organizacionales

Los silos organizacionales se refieren a la falta de comunicación y colaboración entre diferentes departamentos dentro de una organización. Esto puede generar ineficiencias, duplicación de esfuerzos y resistencia al cambio. Según Lencioni (2006), los silos afectan la alineación estratégica y dificultan la consecución de objetivos comunes (Lencioni, 2006).



La excelencia no se improvisa

síguenos

