

# # Arquitectura Organizacional

Teoría, Enfoques y El Motor del Proceso Administrativo



# # La Física de la Administración

La administración no es un arte abstracto; es el proceso estructurado y sistémico de planear, organizar, dirigir y controlar.

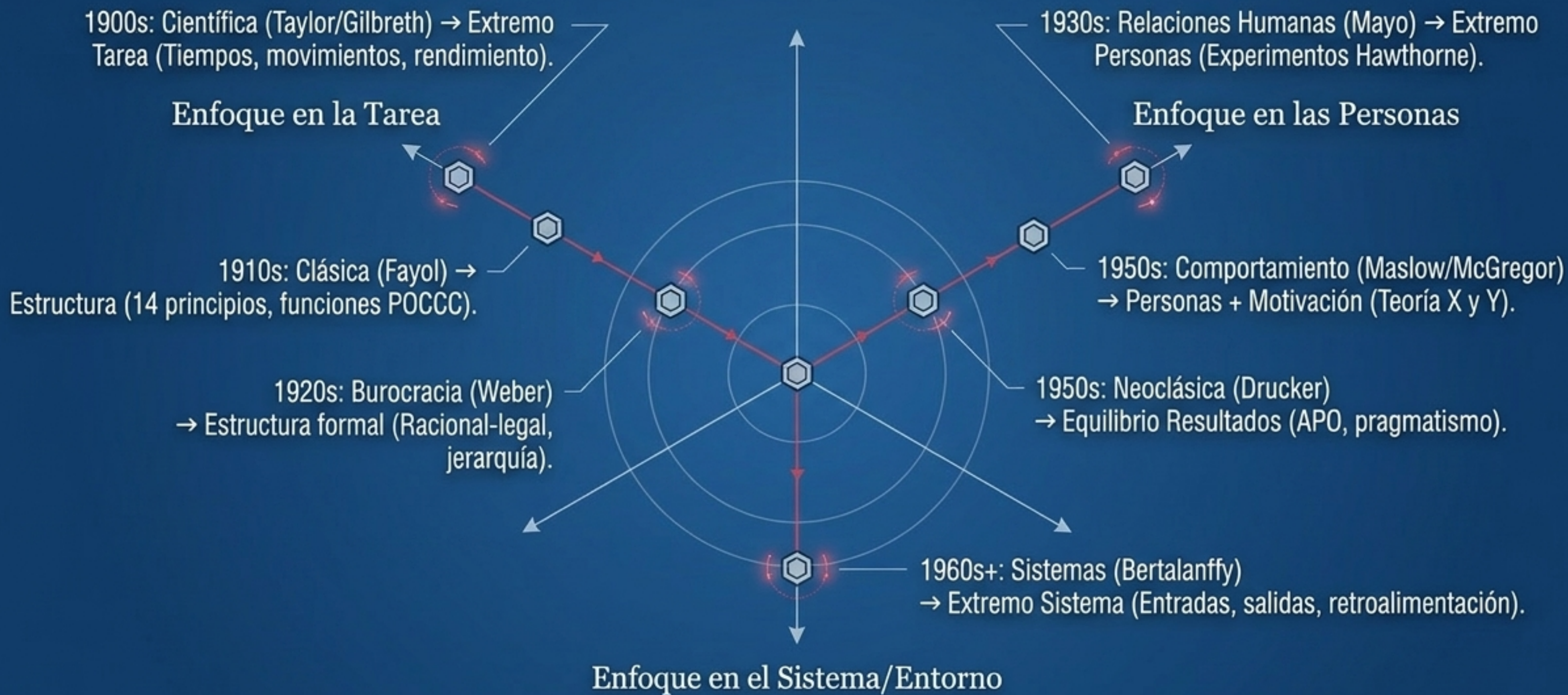
“El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia.”





# # Evolución del Pensamiento Administrativo

De la mecánica de la tarea a la dinámica del sistema.



The Evolutionary Landscape



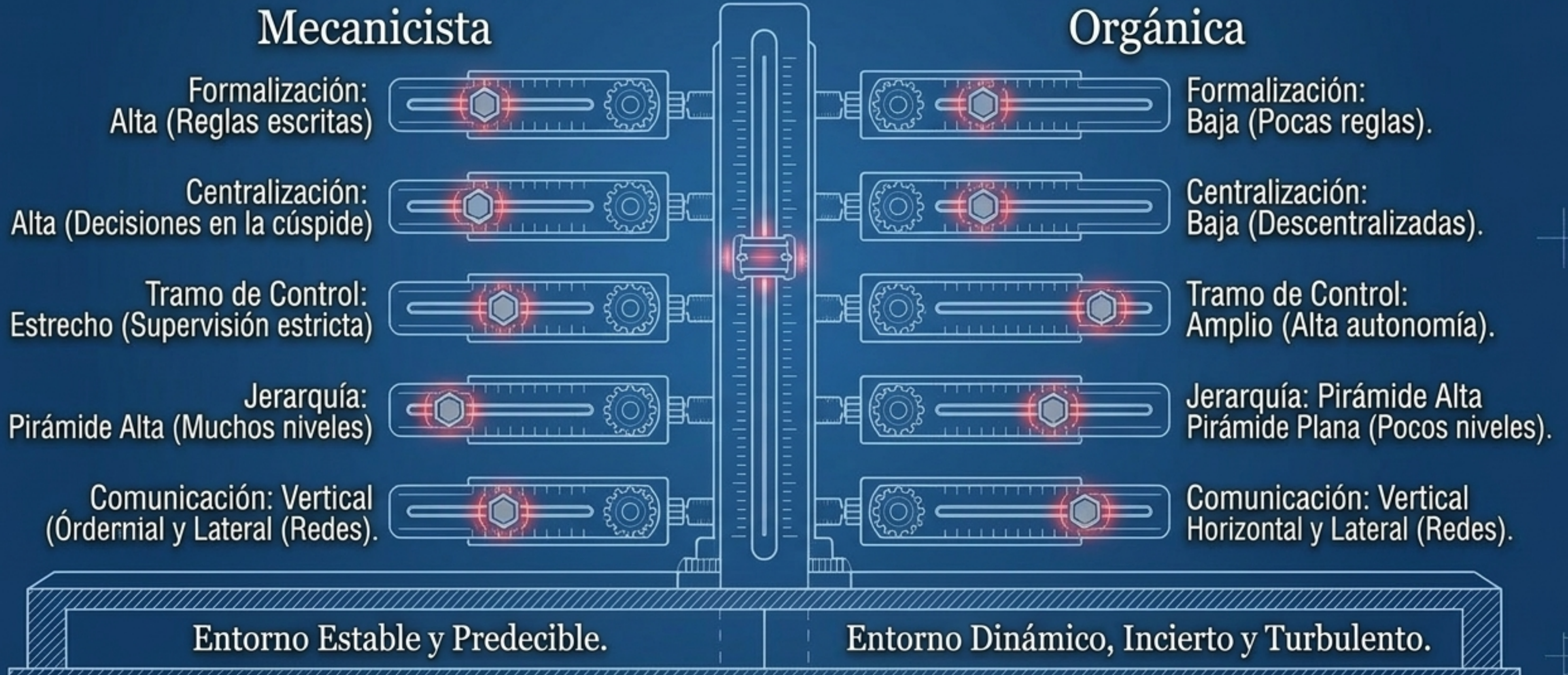
# # La Matriz Epistemológica: Enfoques Principales

| Enfoque                     | Filosofía Central                                           | Visualización del Trabajador                          | Aportación Clave                                               |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Clásico (Taylor/Fayol)      | Búsqueda de principios universales y eficiencia estructural | Un engranaje en la máquina productiva                 | Especialización del trabajo y estructura formal                |
| Humanista (Mayo/Maslow)     | Reacción contra el mecanicismo; énfasis en el clima         | Ser social impulsado por necesidades y expectativas   | Grupos informales, motivación y liderazgo                      |
| Neoclásico (Drucker/Koontz) | Reafirmación pragmática orientada a resultados tangibles    | Individuo responsable guiado por metas                | Universalidad del proceso y Administración por Objetivos (APO) |
| Sistémico (Bertalanffy)     | Interdependencia total entre la organización y su entorno   | Un componente dentro de subsistemas interrelacionados | Concepto de sistema abierto y retroalimentación                |



# # Diseño Contingencial: Mecanicista vs. Orgánica

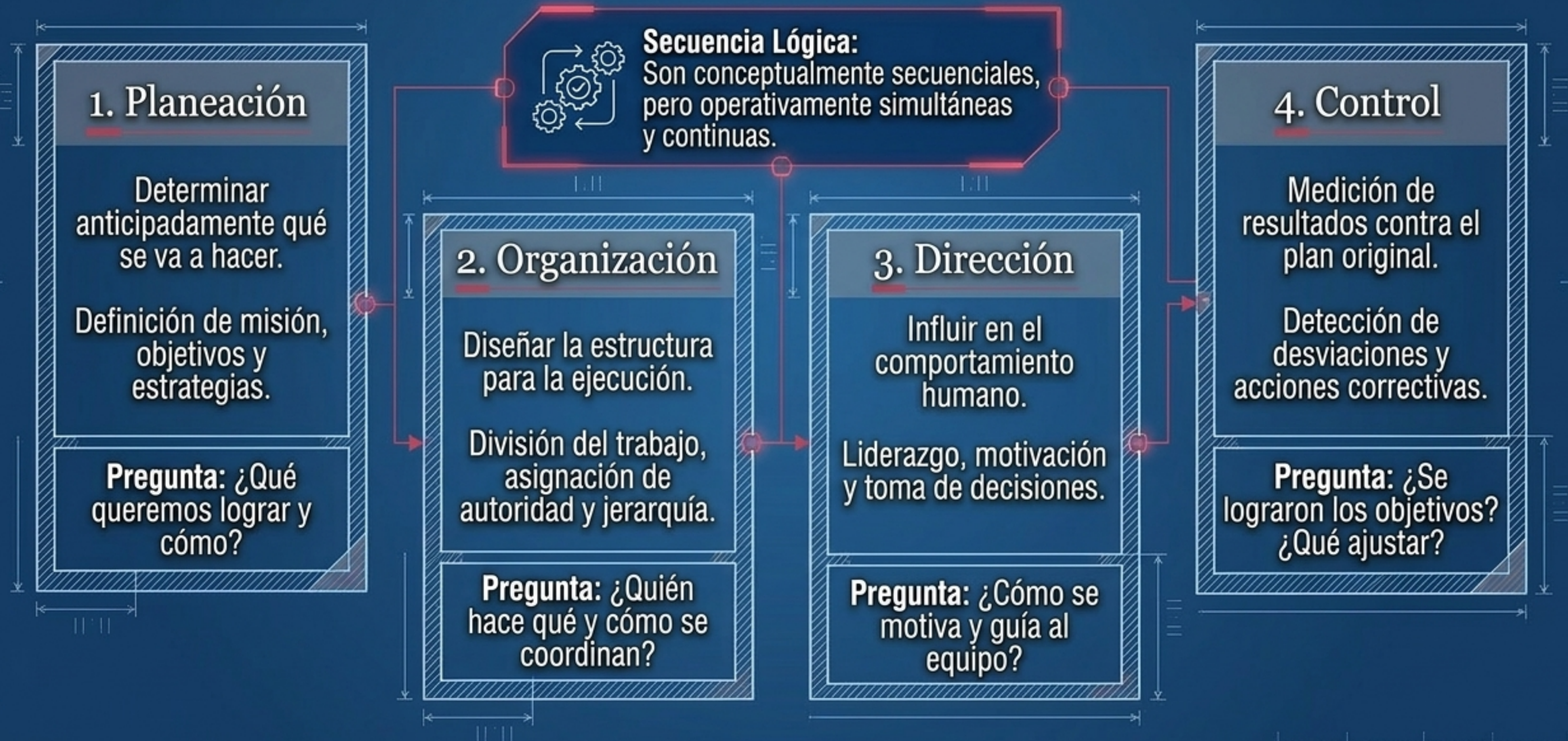
El Enfoque Contingencial postula que no existe una mejor forma de organizar. La estructura óptima es una respuesta directa a la volatilidad del entorno (Burns y Stalker).





# # La Anatomía del Proceso Administrativo

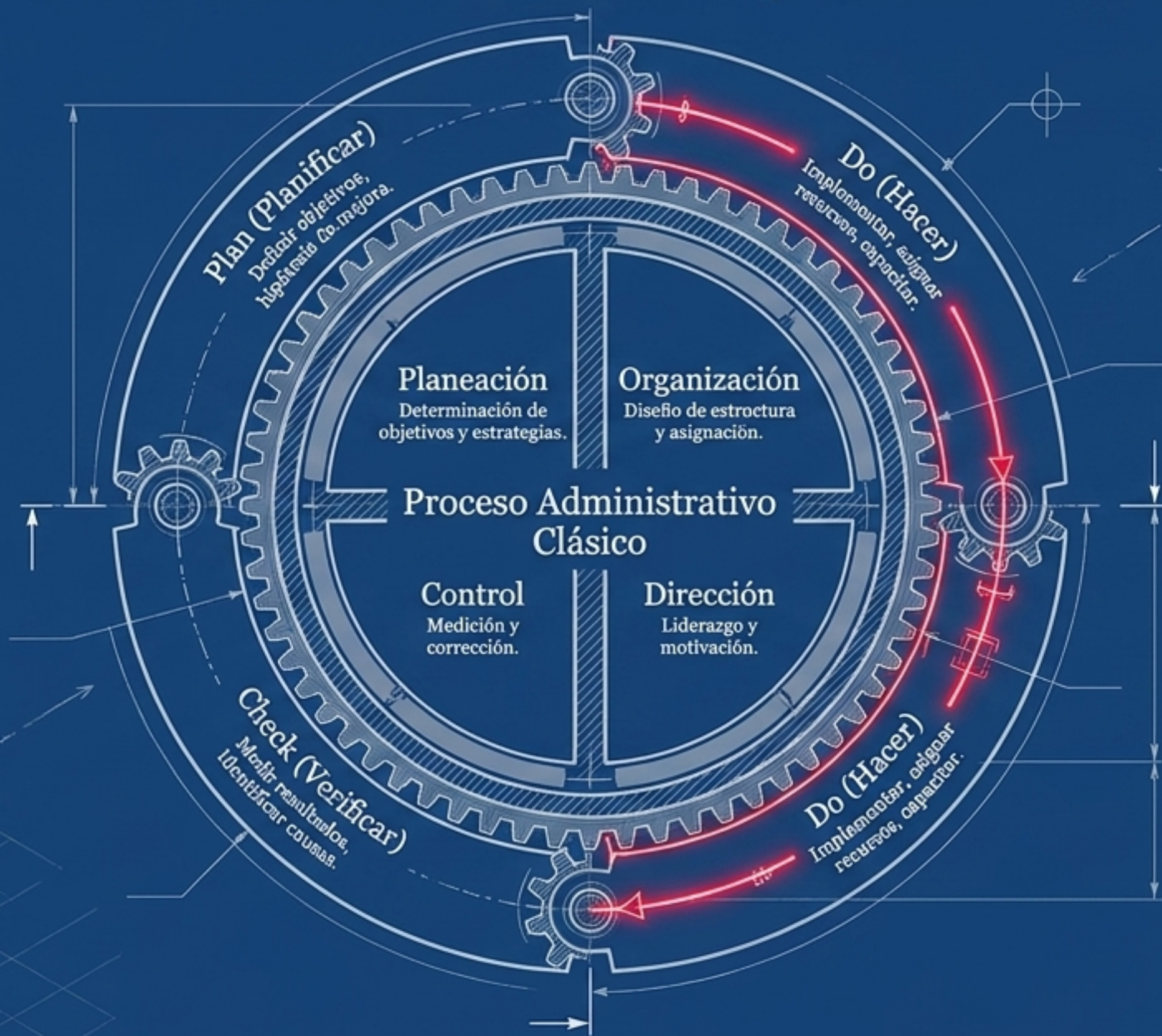
Las cuatro fases fundamentales operan como el motor secuencial de la organización.





# # Sincronización del Ciclo PDCA con el Proceso Administrativo

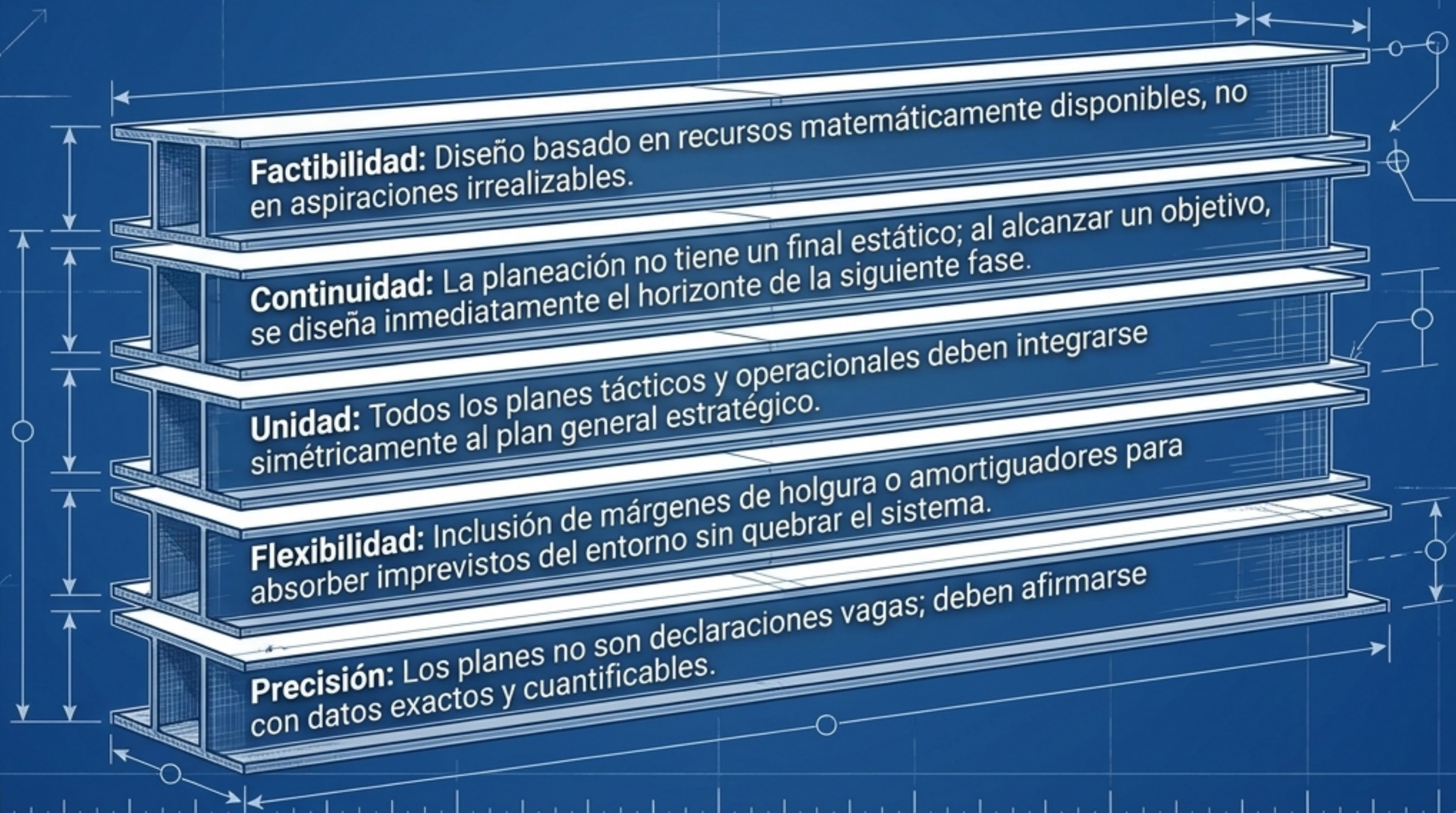
La expresión operativa de la administración en la mejora continua (Deming / Shewhart).





# # Fase I: Ingeniería del Plan (Principios de Planeación)

Sin planeación, el resto de las fases carecen de dirección, vector o métricas de control.  
Todo diseño estratégico debe anclarse en cinco principios universales.





# # Estratificación de la Planeación

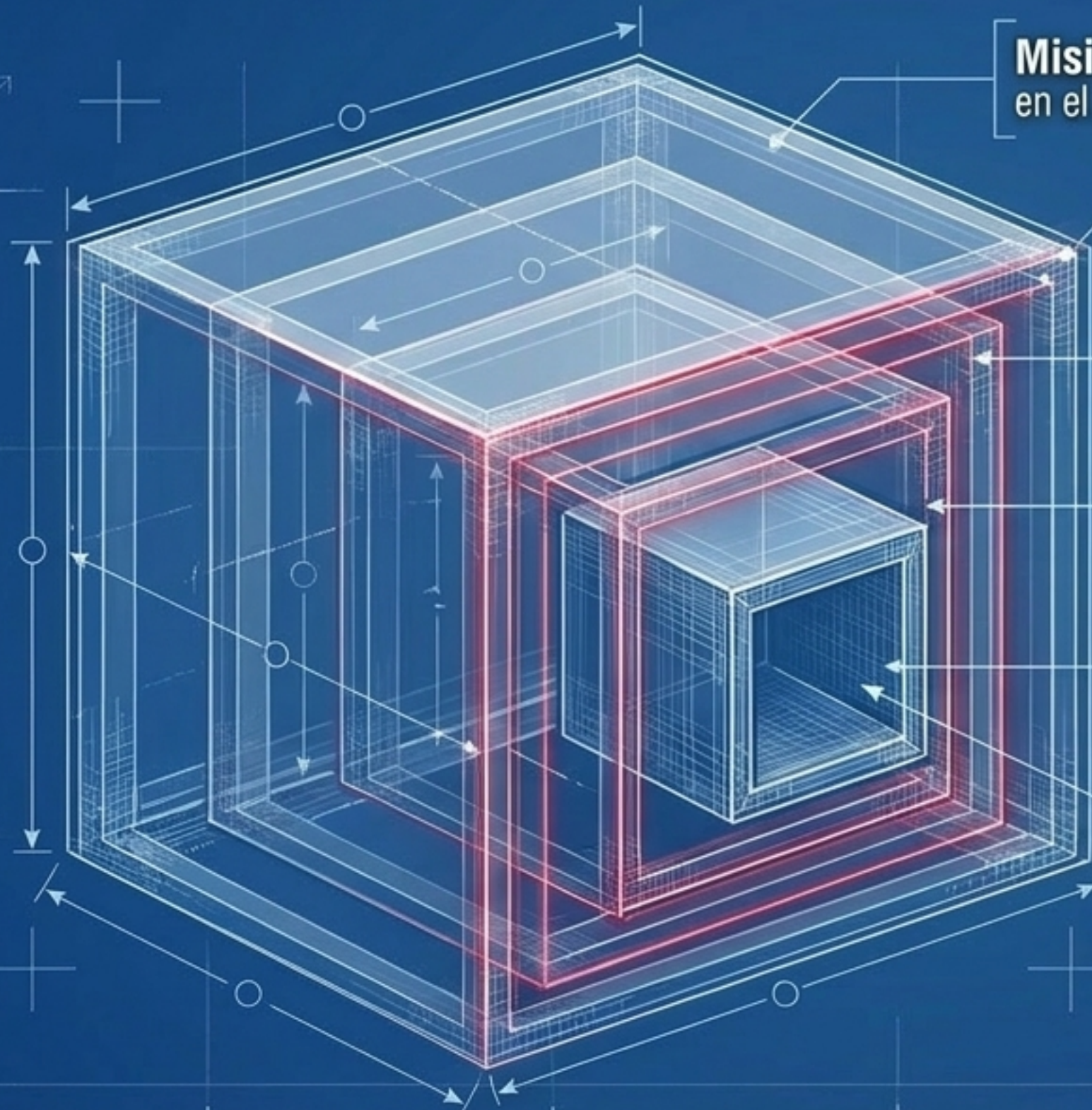
## [PUNTO PROBABLE DE EXAMEN]

**Diferencias Estructurales Críticas:** Existe una relación inversa entre el nivel de la organización y el grado de certidumbre. La planeación estratégica navega la máxima incertidumbre; la operacional opera en certeza.





# # La Anatomía de un Plan



**Misión:** El propósito fundamental. Identidad en el presente. ¿Por qué existimos?

**Visión:** Imagen aspiracional a largo plazo. Razón de crecer. ¿A dónde queremos llegar?

**Objetivos:** Resultados específicos y cuantificables en un plazo determinado.

**Estrategias:** El cómo macro. Decisiones integradas para posicionar a la organización frente a su entorno.

**Políticas:** Guías de pensamiento. Delimitan el marco de acción aceptable y orientan la toma de decisiones sin dictar pasos.

**Procedimientos:** El núcleo rígido. Secuencias cronológicas exactas para ejecutar una tarea. Cero discrecionalidad.



# # Herramientas de Ejecución y Estandarización

Cómo se traducen las estrategias en directrices operativas controlables.

## Políticas (Guías de Pensamiento)

**Función:** Establecen límites éticos y operativos para la toma de decisiones.

**Característica:** Mantienen cierto nivel de discrecionalidad.

**Ejemplo:** Priorizar el ascenso interno antes de contrataciones externas.

## Procedimientos (Guías de Acción)

**Función:** Secuencia estandarizada y cronológica de pasos.

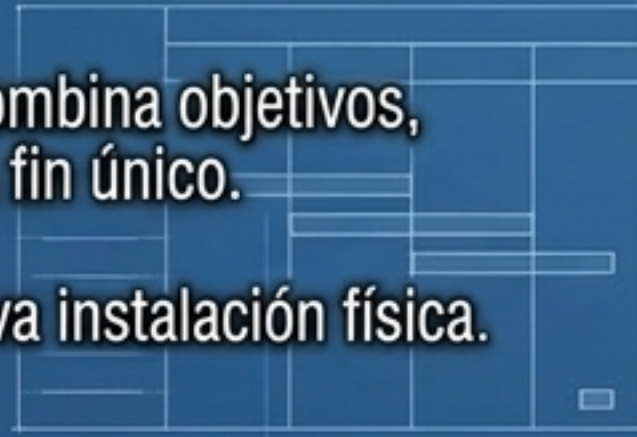
**Característica:** Eliminan la discrecionalidad; garantizan uniformidad técnica.



## Programas (Planes de Uso Único)

**Función:** Matriz temporal que combina objetivos, políticas y asignaciones para un fin único.

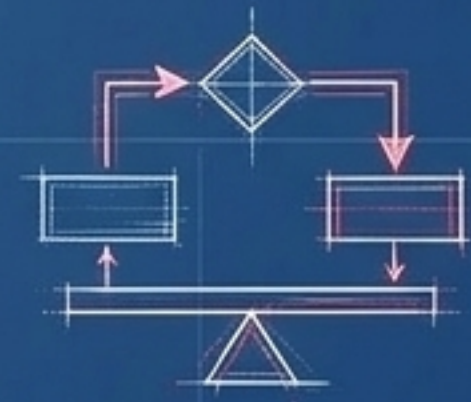
**Ejemplo:** Expansión de una nueva instalación física.



## Presupuestos (El Instrumento de Control Financiero)

**Función:** Traducción numérica (capital, horas-hombre, unidades) de un plan.

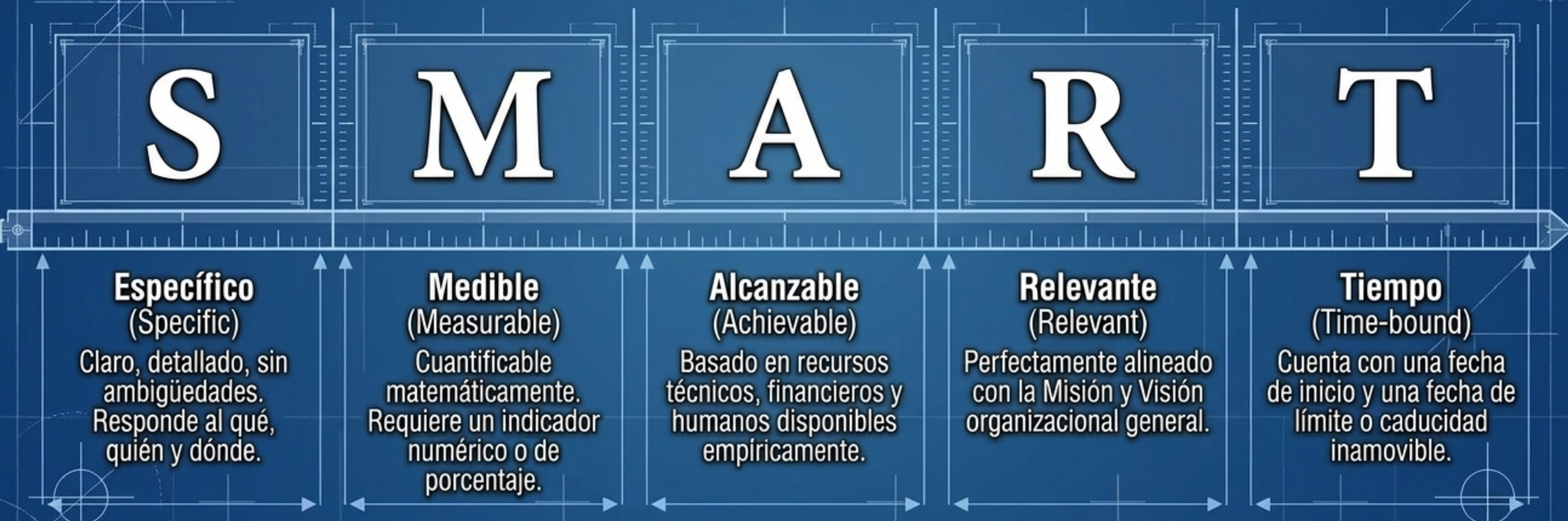
**Característica:** Es el vínculo definitivo entre la Planeación y la fase de Control.





# # Calibración de Objetivos: El Framework S.M.A.R.T.

Los **objetivos eficaces** son la traducción operativa de la misión. Para ser válidos dentro del proceso administrativo, deben cumplir cinco calibraciones técnicas.



## S

**Específico**  
(Specific)

Claro, detallado, sin ambigüedades.  
Responde al qué, quién y dónde.

## M

**Medible**  
(Measurable)

Cuantificable matemáticamente.  
Requiere un indicador numérico o de porcentaje.

## A

**Alcanzable**  
(Achievable)

Basado en recursos técnicos, financieros y humanos disponibles empíricamente.

## R

**Relevante**  
(Relevant)

Perfectamente alineado con la Misión y Visión organizacional general.

## T

**Tiempo**  
(Time-bound)

Cuenta con una fecha de inicio y una fecha de límite o caducidad inamovible.



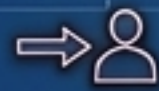
# # Fase II: Ingeniería Estructural (Organización)

Organizar es transformar el plan abstracto en una geometría física de personas, tareas y autoridad coordinada.

## Principios de Carga Estructural:



**División del trabajo:** Atomización de tareas complejas para aumentar eficiencia y especialización.



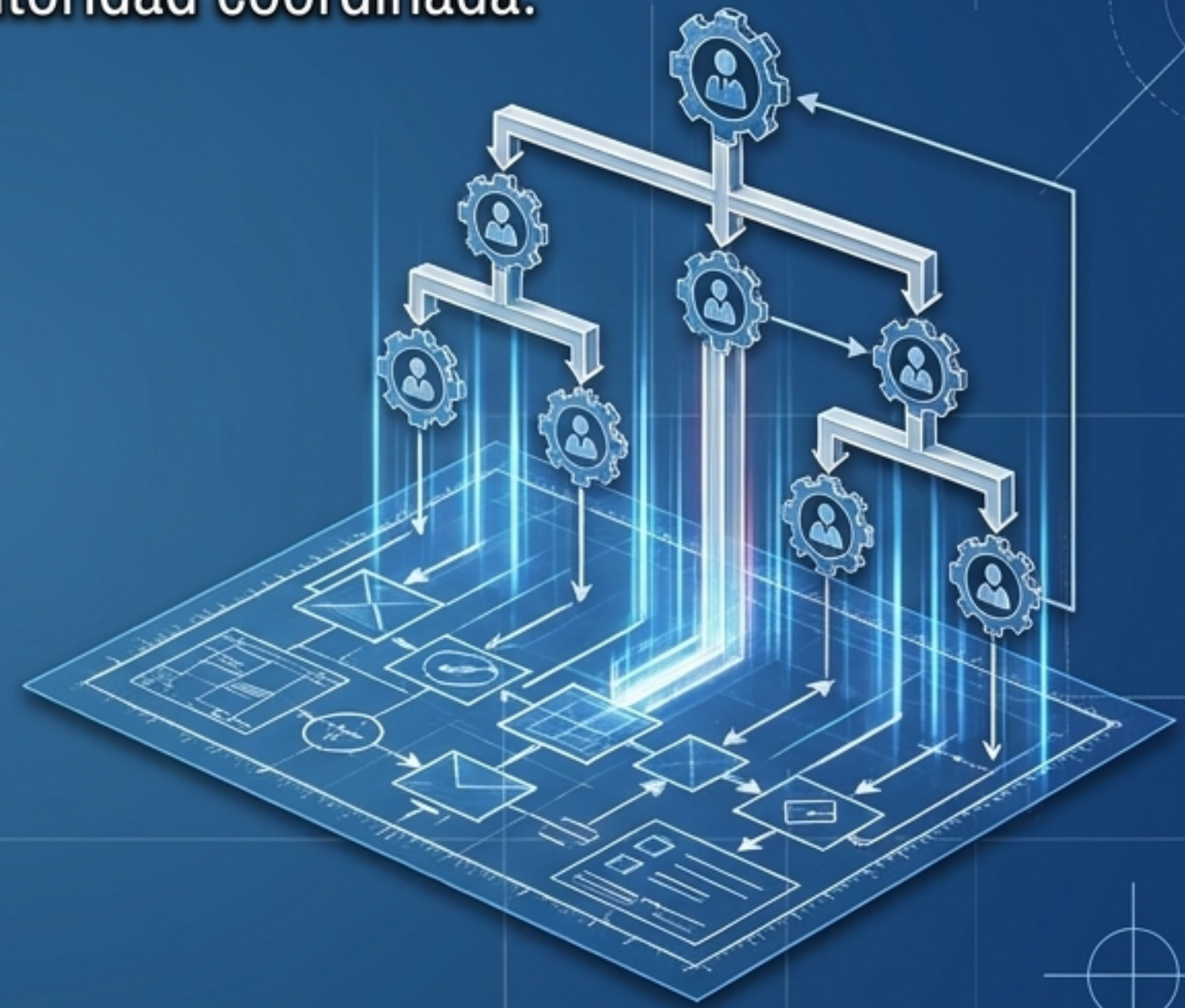
**Unidad de mando:** Cada empleado debe reportar a un único jefe superior directo.



**Coordinación:** La integración sincronizada del esfuerzo fraccionado hacia el objetivo común.



**Autoridad y Responsabilidad:** Dos fuerzas simétricas. La autoridad se ejerce; la responsabilidad se asume.

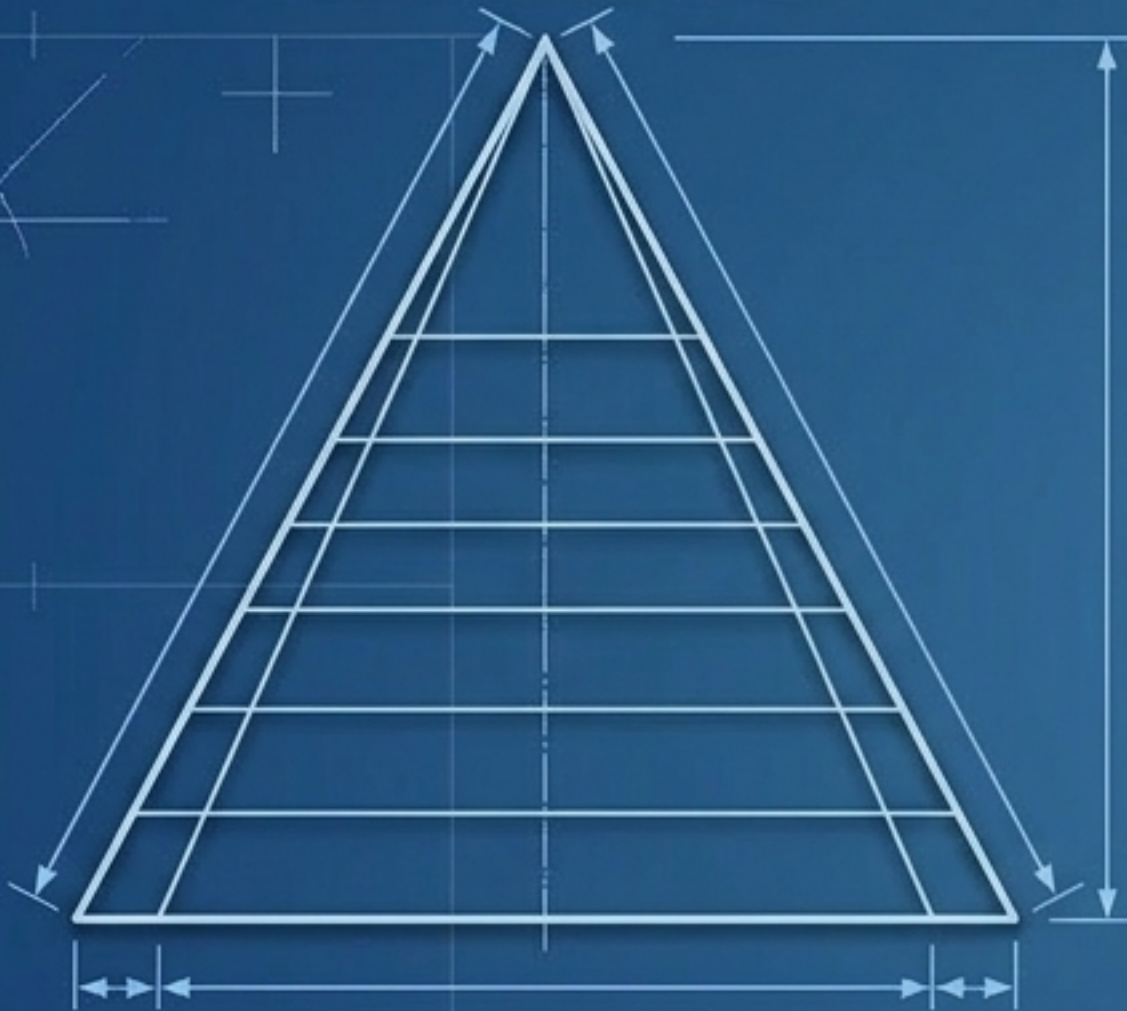


*Organizar es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos... (Stoner, Freeman & Gilbert).*



# # Arquitectura del Tramo de Control

**Estructura Alta / Tall**



**Tramo de Control:** Estrecho (Cada jefe supervisa a muy pocos empleados).

**Efecto Jerárquico:** Crea muchos niveles de mando; pirámide alta, burocracia pesada, comunicación lenta.

**[PUNTO PROBABLE DE EXAMEN]**

**Tensión Estructural:** Existe una relación matemáticamente inversa entre el tramo de control y el número de niveles jerárquicos.

**Estructura Plana / Flat**



**Tramo de Control:** Amplio (Un jefe supervisa a una gran cantidad de personas).

**Efecto Jerárquico:** Achata la estructura; delega autoridad, requiere alta autonomía del personal.



# # La Dinámica de la Delegación

La transferencia técnica de autoridad y responsabilidad de un nivel superior a uno inferior.



**El Principio de Paridad:** Para que la delegación funcione, la autoridad concedida debe ser exactamente equivalente a la responsabilidad exigida.

## Tipos de Autoridad en la Estructura:

**Línea:** La cadena de mando directa formal. Derecho a dar órdenes y exigir cumplimiento a subordinados.



**Staff:** Órganos de asesoría técnica o consultoría. Proveen inteligencia o apoyo especializado, pero carecen de mando sobre la línea productiva.

**Funcional:** Autoridad circunscrita estrictamente a una especialidad, que puede cruzar transversalmente la línea jerárquica habitual.



# # Ingeniería del Proceso de Organización

La arquitectura de la empresa se diseña mediante un proceso lógico y deductivo de seis etapas.





# # Matriz de Anatomía Estructural

Un análisis comparativo de los principales modelos organizativos.

| Tipo de Estructura | Característica Principal                                                              | Ventaja Primaria                                                   | Entorno Ideal                                                  |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Funcional          | Agrupación por especialidad de conocimiento (Marketing, Finanzas, etc.)               | Máxima eficiencia y estandarización técnica                        | Entornos estables, empresas de un solo giro central.           |
| Divisional         | Agrupación por líneas de producto, territorios geográficos o tipos de cliente         | Independencia operativa; permite diversificar riesgos corporativos | Corporaciones multinacionales o de productos múltiples.        |
| Matricial          | Sistema de doble autoridad simultánea (Funcional + Proyecto)                          | Flexibilidad extrema y movilización rápida de especialistas        | Entornos basados en proyectos (consultoría, ingeniería civil). |
| En Red / Plana     | Contratación de funciones periféricas, conservando solo un núcleo central estratégico | Agilidad total; reducción dramática de costos fijos estructurales  | Startups, firmas tecnológicas, ecosistemas volátiles.          |



# # El Dilema Matricial: Tensión de Autoridad

## [PUNTO PROBABLE DE EXAMEN]

**Violación de la Unidad de Mando:**  
La estructura matricial es arquitectónicamente única porque viola intencionalmente el principio clásico de la Unidad de Mando de Fayol. Es su mayor desventaja, pero su mayor virtud táctica.

Gerente Funcional  
(Especialidad)

Gerente de Proyecto  
(Operación)

Especialista  
Operativo





# # Síntesis Estructural: Planeación vs. Organización

La simbiosis ineludible del proceso administrativo: Sin planeación no hay un norte estratégico; sin organización, el plan colapsa bajo el peso de su propia ejecución.

## Fase I: PLANEACIÓN (El Plano de Intención)

- **Naturaleza:** Abstracta, intelectual, anticipatoria.
- **Horizonte predominante:** Futuro a largo y mediano plazo.
- **Resultados Formales:** Presupuestos, políticas, programas estratégicos.
- **Principio rector:** Factibilidad y flexibilidad ante la incertidumbre.



## Fase II: ORGANIZACIÓN (La Estructura Física)

- **Naturaleza:** Concreta, material, ejecutiva.
- **Horizonte predominante:** Presente (estabilización del sistema operante).
- **Resultados Formales:** Organigramas, manuales de perfiles y puestos.
- **Principio rector:** Especialización y cadena de mando jerárquica.