

Administración

Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo

Material de Estudio — Proceso Administrativo · Planeación · Organización

I

Proceso
Administrativo

II

Planeación

III

Organización

Enfoques clásico, humanista, neoclásico, sistémico y contingencial. Escuelas y autores clave. Funciones del proceso administrativo.

■ ÍNDICE DE CONTENIDO

Bibliografía 15 · Administración

I. PROCESO ADMINISTRATIVO

Definición y naturaleza del proceso administrativo

Evolución histórica y escuelas del pensamiento administrativo

Enfoques teóricos principales

Las cuatro fases del proceso administrativo

Ciclo PDCA y continuidad del proceso

Tabla comparativa de autores y enfoques

Conceptos clave — Proceso Administrativo

II. PLANEACIÓN

Definición, importancia y principios de la planeación

Tipos de planeación: estratégica, táctica y operacional

Elementos de la planeación: misión, visión, valores

Objetivos: tipos y características (SMART)

Políticas, procedimientos, programas y presupuestos

Herramientas de planeación: FODA, PEST, árbol de decisiones

Proceso de planeación estratégica — diagrama de pasos

Conceptos clave — Planeación

III. ORGANIZACIÓN

Definición, importancia y principios de la organización

Elementos del proceso de organización

División del trabajo y departamentalización

Tipos de departamentalización

Autoridad, responsabilidad y delegación

Tipos de estructura organizacional

Diseño organizacional: factores de contingencia

Organigramas: tipos y elementos

Conceptos clave — Organización

IV. TABLA COMPARATIVA: PLANEACIÓN vs. ORGANIZACIÓN

V. AUTOEVALUACIÓN

I. PROCESO ADMINISTRATIVO

Fundamentos y enfoques

1. Definición y Naturaleza del Proceso Administrativo

El **proceso administrativo** es el conjunto de fases o etapas sucesivas, interrelacionadas e interdependientes, mediante las cuales se lleva a cabo la administración de una organización. Constituye la metodología universal de la gestión organizacional: es aplicable a cualquier tipo de organización (pública, privada, militar, educativa) independientemente de su tamaño o sector.

◆ Definición de Administración

La administración es el proceso de **planear, organizar, dirigir y controlar** el uso de recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos e informativos) para lograr los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia. — *Chiavenato, 2014; Robbins & Coulter, 2018*

2. Evolución Histórica y Escuelas del Pensamiento Administrativo

Escuela / Enfoque	Período	Autores clave	Aportación central
Administración Científica	1900–1920	Frederick W. Taylor Frank y Lillian Gilbreth	Estudio de tiempos y movimientos, especialización del trabajo, selección científica del personal, pago por rendimiento.
Teoría Clásica / Administrativa	1916–1940	Henri Fayol Lyndall Urwick	14 principios de la administración, identificación de las funciones administrativas (POCCC: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar, Controlar).
Burocracia	1920–1950	Max Weber	Organización racional-legal, jerarquía, normas escritas, impersonalidad, carrera meritocrática.
Relaciones Humanas	1930–1950	Elton Mayo Mary Parker Follett	Experimentos de Hawthorne: los factores sociales y psicológicos impactan la productividad más que las condiciones físicas.
Neoclásica	1950–1970	Peter Drucker Harold Koontz	Administración por objetivos (APO), énfasis en resultados, universalidad del proceso administrativo.
Comportamiento Organizacional	1950–1970	Abraham Maslow Douglas McGregor Frederick Herzberg	Motivación humana, jerarquía de necesidades, Teoría X y Y, factores higiénicos y motivacionales.
Teoría de Sistemas	1960–presente	Ludwig von Bertalanffy Chester Barnard	Organización como sistema abierto: entradas, procesos, salidas, retroalimentación y entorno.
Teoría Contingencial	1970–presente	Joan Woodward Paul Lawrence Jay Lorsch	No existe una mejor forma universal de administrar; la estructura óptima depende del entorno, la tecnología y la tarea.
Calidad Total (TQM)	1980–presente	W. Edwards Deming Joseph Juran Kaoru Ishikawa	Mejora continua, cero defectos, involucramiento total del personal, enfoque al cliente.

■ PUNTO DE EXAMEN — Fayol vs. Taylor

Taylor (Administración Científica) se enfocó en el nivel operativo: cómo hacer el trabajo eficientemente (tiempos, movimientos, especialización). **Fayol** (Teoría Clásica) se enfocó en el nivel directivo: cómo administrar la organización como un todo (14 principios, funciones administrativas). Taylor = eficiencia en la operación; Fayol = principios de la dirección. Son complementarios, no contradictorios.

3. Enfoques Teóricos Principales

Enfoque Clásico

Busca principios universales de administración. Divide la organización en unidades de trabajo especializadas (Taylor) y formula principios directivos aplicables en cualquier empresa (Fayol). Énfasis en la estructura formal y la eficiencia productiva.

Enfoque Humanista

Reacciona contra el mecanicismo clásico: considera al trabajador como ser social con necesidades, motivaciones y expectativas. Los grupos informales y el clima organizacional son tan importantes como la estructura formal (Mayo, Maslow, McGregor, Herzberg).

Enfoque Neoclásico

Reafirma los postulados clásicos con una visión más pragmática y orientada a resultados. Universaliza el proceso administrativo (PODC: Planeación, Organización, Dirección, Control). Introduce la Administración por Objetivos (APO) con Peter Drucker.

Enfoque Sistémico

Concibe la organización como un sistema abierto en interacción permanente con su entorno. Los subsistemas internos (técnico, social, administrativo) se interrelacionan y dependen entre sí. La retroalimentación es clave para la adaptación y supervivencia organizacional.

Enfoque Contingencial

No existe una única forma correcta de organizar o administrar. La mejor estructura depende de variables de contingencia: tecnología, tamaño, incertidumbre del entorno, estrategia. La administración efectiva requiere diagnóstico situacional antes de aplicar cualquier modelo.

4. Las Cuatro Fases del Proceso Administrativo

El proceso administrativo moderno se estructura en cuatro fases interdependientes que forman un ciclo continuo:

PLANEACIÓN	Determinar anticipadamente qué se va a hacer, cómo, cuándo, quién y con qué recursos. Implica definir misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y planes de acción. <i>¿Qué queremos lograr y cómo?</i>
ORGANIZACIÓN	Diseñar la estructura que hará posible la ejecución del plan: dividir el trabajo, asignar responsabilidades, establecer jerarquías y coordinar las unidades. <i>¿Quién hace qué y cómo se coordinan?</i>
DIRECCIÓN	Influir en el comportamiento de las personas para que orienten su esfuerzo hacia el logro de los objetivos: liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones. <i>¿Cómo se motiva y guía al equipo?</i>
CONTROL	Verificar que los resultados obtenidos correspondan con los objetivos planeados; detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas para realinear el desempeño. <i>¿Se lograron los objetivos? ¿Qué ajustar?</i>

✓ Tip de Estudio — La secuencia lógica del proceso

Las cuatro fases son lógicamente secuenciales pero en la práctica se realizan de manera simultánea y continua. No puede organizarse lo que no se ha planeado; no puede dirigirse sin estructura organizada; no puede controlarse sin objetivos planeados. El proceso es un **ciclo continuo**, no una secuencia lineal única: los resultados del control realimentan la planeación del siguiente ciclo.

5. Ciclo PDCA y Continuidad del Proceso

El ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), propuesto por Shewhart y difundido por Deming, es la expresión operativa del proceso administrativo en la gestión de la calidad y la mejora continua. Su correspondencia con las fases administrativas es:

Fase PDCA	Inglés / Español	Equivalente en PA	Acciones típicas
P — Plan	Planificar	Planeación	Definir objetivos, identificar problemas, establecer hipótesis de mejora, diseñar el plan de acción.
D — Do	Hacer	Organización + Dirección	Implementar el plan, asignar recursos, capacitar, ejecutar las acciones definidas.
C — Check	Verificar	Control	Medir resultados, comparar con objetivos, identificar desviaciones y sus causas.

Fase PDCA	Inglés / Español	Equivalente en PA	Acciones típicas
A — Act	Actuar	Retroalimentación → Planeación	Estandarizar lo que funcionó, corregir lo que no, iniciar un nuevo ciclo de mejora.

Conceptos Clave — Proceso Administrativo

Concepto	Definición
Proceso administrativo	Conjunto de fases interdependientes (planeación, organización, dirección y control) para administrar organizaciones.
Eficiencia	Lograr los objetivos con el menor uso posible de recursos; hacer las cosas bien. Relación resultado/recursos.
Eficacia	Lograr los objetivos establecidos; hacer las cosas correctas. Relación resultado/objetivo.
Efectividad	Combinación de eficiencia y eficacia: lograr los objetivos optimizando el uso de recursos.
Administración por Objetivos (APO)	Modelo de Drucker: se fijan objetivos en conjunto entre directivos y subordinados; el desempeño se evalúa contra esos objetivos.
Teoría X y Y	McGregor: Teoría X = el trabajador es pasivo y hay que controlarlo; Teoría Y = el trabajador es capaz de auto-dirigirse si está motivado.
Sistema abierto	Organización en interacción permanente con su entorno; recibe insumos, los procesa y genera productos/resultados con retroalimentación.
Contingencia	No existe un modelo administrativo universal; la mejor estructura depende de variables situacionales (entorno, tecnología, tamaño).

II. PLANEACIÓN

Primera fase del proceso administrativo

1. Definición, Importancia y Principios

La **planeación** es la primera y más fundamental fase del proceso administrativo. Consiste en determinar anticipadamente los objetivos que se desean alcanzar y los medios más adecuados para lograrlos, tomando en cuenta las condiciones del entorno interno y externo. Sin planeación, las demás fases carecen de dirección.

Importancia de la Planeación:

- Proporciona **dirección y sentido** a todas las acciones organizacionales.
- Reduce la **incertidumbre** al anticipar los cambios y sus impactos.
- Minimiza el **desperdicio de recursos** al coordinar esfuerzos hacia objetivos claros.
- Establece los **estándares de control**: sin objetivos planeados, no hay base para controlar.
- Facilita la **delegación**: los subordinados saben qué se espera de ellos.
- Obliga a los directivos a pensar **sistemáticamente** sobre el futuro de la organización.

Principios de la Planeación:

- **Precisión.** Los planes deben ser lo suficientemente específicos para guiar la acción; no vagos ni demasiado generales.
- **Flexibilidad.** Los planes deben poder adaptarse ante cambios imprevistos sin perder su orientación hacia los objetivos.
- **Unidad.** Todos los planes parciales deben estar integrados y ser coherentes con el plan general de la organización.
- **Continuidad.** La planeación no es un acto único; es un proceso permanente. Al ejecutarse un plan, ya se planea el siguiente.
- **Factibilidad.** Los planes deben ser realizables: basados en recursos disponibles y condiciones reales, no en deseos irrealizables.
- **Compromiso.** Los plazos de los planes deben comprometer el período suficiente para cumplir los compromisos adquiridos.

2. Tipos de Planeación: Estratégica, Táctica y Operacional

Tipo	Nivel jerárquico	Horizonte temporal	Alcance	Ejemplo
Estratégica	Alta dirección (Consejo, CEO, Secretario)	Largo plazo (3–10 años)	Toda la organización; decisiones no rutinarias.	Definir la misión y visión, fusiones, apertura de nuevos mercados.
Táctica (o funcional)	Mandos medios (Gerentes, Directores)	Mediano plazo (1–3 años)	Departamentos o unidades funcionales.	Plan de marketing anual, plan de capacitación de RRHH.
Operacional	Supervisores y operativos	Corto plazo (días, semanas, meses)	Tareas y procedimientos específicos.	Programa de producción semanal, calendario de mantenimiento.

■ PUNTO DE EXAMEN — Diferencias entre los tres tipos de planeación

Las diferencias clave son: (1) **nivel jerárquico**: la estratégica es de la alta dirección; (2) **horizonte temporal**: la estratégica es de largo plazo, la operacional de corto; (3) **especificidad**: la operacional es la más detallada y concreta; (4) **certidumbre**: la estratégica enfrenta mayor incertidumbre que la operacional. Son interdependientes: la operacional deriva de la táctica, que deriva de la estratégica.

3. Elementos Fundamentales de la Planeación

Misión

Declaración del propósito fundamental de la organización: ¿por qué existe?, ¿a quién sirve?, ¿qué necesidades satisface? Define la identidad de la organización en el presente. Es la razón de ser.

Visión

Imagen aspiracional de lo que la organización quiere ser en el futuro a largo plazo. Responde: ¿a dónde queremos llegar? Debe ser retadora, compartida y orientadora. Es la razón de crecer.

Valores

Principios y creencias que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Constituyen la base ética de la cultura organizacional y orientan la toma de decisiones cotidiana.

Objetivos

Resultados específicos que la organización busca alcanzar en un plazo determinado. Son la traducción operativa de la misión y visión. Deben ser SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido.

Estrategias

Conjunto integrado de decisiones y acciones diseñadas para lograr los objetivos organizacionales, posicionando a la organización ventajosamente frente a su entorno. Son el 'cómo' de largo plazo.

Políticas

Guías generales para la toma de decisiones que delimitan el marco de acción aceptable. Orientan sin prescribir procedimientos exactos. Ejemplo: 'la organización promueve el ascenso interno antes de contratar externamente'.

Procedimientos

Secuencias cronológicas de pasos para ejecutar una tarea específica. Son más detallados que las políticas y prescriben exactamente cómo hacer las cosas. Reducen la discrecionalidad y garantizan la estandarización.

Programas

Planes de uso único que combinan objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de recursos y plazos para ejecutar un curso de acción específico. Ejemplo: programa de expansión de instalaciones.

Presupuestos

Planes expresados en términos numéricos (financieros o no financieros) para un período determinado. Son el instrumento de control más concreto de la planeación: traducen los planes en dinero, horas-hombre o unidades.

4. Objetivos SMART

Los objetivos eficaces deben cumplir cinco características que forman el acrónimo **SMART**:

Letra	Característica	Descripción	Ejemplo (mal → bien)
S	Specific (Específico)	El objetivo define con claridad qué se quiere lograr, sin ambigüedades.	'Mejorar ventas' → 'Aumentar ventas del producto X en la región Norte'
M	Measurable (Medible)	Existe un indicador cuantitativo o cualitativo que permite medir el logro.	'Aumentar ventas' → 'Aumentar ventas en un 15%'
A	Achievable (Alcanzable)	El objetivo es retador pero realista dado los recursos y capacidades disponibles.	Un 15% de aumento es ambicioso pero alcanzable; un 500% no lo es.
R	Relevant (Relevante)	Contribuye al propósito general de la organización y tiene sentido estratégico.	Aumentar ventas es relevante si el problema es baja participación de mercado.
T	Time-bound (Temporal)	Tiene un plazo definido de cumplimiento que crea urgencia y permite evaluación.	'en el primer semestre del año fiscal 2025'

5. Herramientas de Planeación

5.1 Análisis FODA (SWOT)

El **FODA** es la herramienta de diagnóstico estratégico más utilizada. Analiza el entorno interno (Fortalezas y Debilidades) y el entorno externo (Oportunidades y Amenazas):

	POSITIVO (ayuda a lograr objetivos)	NEGATIVO (obstaculiza objetivos)
INTERNO (o organización)	FORTALEZAS Capacidades, recursos y ventajas propias de la organización que la posicionan favorablemente.	DEBILIDADES Carencias, limitaciones o aspectos internos que dificultan el logro de objetivos.
EXTERNO (entorno)	OPORTUNIDADES Condiciones favorables del entorno que la organización puede aprovechar.	AMENAZAS Factores del entorno que pueden perjudicar el desempeño o la viabilidad organizacional.

5.2 Análisis PEST

Factor	Contenido	Variables típicas
P — Político	Entorno político y regulatorio	Estabilidad política, legislación, políticas fiscales, regulación sectorial.
E — Económico	Condiciones macroeconómicas	PIB, inflación, tasas de interés, desempleo, tipo de cambio.
S — Social	Tendencias socioculturales	Demografía, estilos de vida, educación, distribución del ingreso.
T — Tecnológico	Desarrollo e innovación tecnológica	I+D, automatización, digitalización, obsolescencia tecnológica.

✓ Tip de Estudio — FODA y PEST son complementarios

El **PEST** analiza el macroentorno (lo que la organización no controla) y alimenta la columna de Oportunidades y Amenazas del **FODA**. El FODA complementa con el análisis interno (Fortalezas y Debilidades). Juntos permiten formular estrategias FO (aprovechar fortalezas para capitalizar oportunidades), FA, DO y DA.

6. Proceso de Planeación Estratégica — Pasos

- **1. Definir la misión y visión.** Establecer el propósito fundamental y la aspiración de largo plazo de la organización.
- **2. Analizar el entorno externo.** Identificar oportunidades y amenazas del macroentorno (PEST) y del entorno competitivo (Porter).
- **3. Analizar el entorno interno.** Identificar fortalezas y debilidades de la organización: recursos, capacidades, cultura.
- **4. Formular estrategias.** Diseñar cursos de acción para aprovechar oportunidades, neutralizar amenazas, maximizar fortalezas y superar debilidades (FODA cruzado).
- **5. Establecer objetivos estratégicos.** Traducir las estrategias en objetivos SMART de largo plazo por área o unidad.
- **6. Elaborar planes de acción.** Definir programas, responsables, plazos y recursos para cada objetivo estratégico.
- **7. Implementar.** Poner en marcha los planes: organizar, dirigir y asignar recursos.
- **8. Evaluar y controlar.** Medir resultados contra objetivos, detectar desviaciones y retroalimentar el proceso.

Conceptos Clave — Planeación

Concepto	Definición
Planeación	Primera fase del PA: determinar anticipadamente objetivos y los medios para alcanzarlos.
Misión	Propósito fundamental de la organización; razón de ser; responde ¿para qué existe?
Visión	Imagen aspiracional del futuro deseado; responde ¿a dónde queremos llegar?
Objetivo SMART	Meta con cinco características: Específica, Medible, Alcanzable, Relevante y con Tiempo definido.
Estrategia	Conjunto integrado de decisiones para lograr objetivos de largo plazo posicionando a la organización.

Concepto	Definición
Política	Guía general para la toma de decisiones; delimita el marco de acción aceptable.
Procedimiento	Secuencia de pasos para ejecutar una tarea específica; más detallado que la política.
Presupuesto	Plan expresado numéricamente; instrumento de control más concreto de la planeación.
FODA	Herramienta de diagnóstico: Fortalezas y Debilidades (internas) + Oportunidades y Amenazas (externas).
Planeación estratégica	Planeación de largo plazo de la alta dirección; define rumbo de toda la organización.

III. ORGANIZACIÓN

Segunda fase del proceso
administrativo

1. Definición, Importancia y Principios

La **organización** es la segunda fase del proceso administrativo. Consiste en diseñar la estructura que hará posible la ejecución de los planes: dividir el trabajo en tareas, agrupar las tareas en unidades, asignar responsabilidades y autoridad, y establecer mecanismos de coordinación. El resultado formal de la organización es la **estructura organizacional**.

◆ Definición clásica de organización

'Organizar es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.' — Stoner, Freeman & Gilbert

Principios de la Organización:

- **División del trabajo.** Las tareas complejas se dividen en actividades más simples y especializadas, aumentando la eficiencia y la destreza de los ejecutores.
- **Especialización.** Cada persona o unidad se concentra en un conjunto limitado de actividades, desarrollando mayor habilidad y eficiencia en ellas.
- **Jerarquía (escalar).** Toda organización tiene una cadena de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo. Establece las relaciones de autoridad y responsabilidad.
- **Unidad de mando.** Cada subordinado debe recibir instrucciones de un solo superior para evitar conflictos de órdenes y confusión de responsabilidades.
- **Amplitud de control (tramo de control).** Existe un número óptimo de subordinados que un directivo puede supervisar eficazmente. Varía según la complejidad de la tarea y la capacidad del directivo.
- **Delegación.** El proceso de transferir autoridad y responsabilidad a niveles jerárquicos inferiores para la toma de decisiones y ejecución de tareas.
- **Centralización / Descentralización.** El grado en que la autoridad decisoria se concentra en la cúspide (centralización) o se distribuye en los niveles inferiores (descentralización).
- **Coordinación.** El proceso de integrar las actividades de las distintas unidades y personas para que los esfuerzos se orienten hacia los mismos objetivos.

2. El Proceso de Organización — Pasos

- **1. Revisar los planes y objetivos.** Los objetivos determinan las actividades necesarias; la organización sirve a la estrategia.
- **2. Determinar las actividades necesarias.** Identificar todas las tareas que deben realizarse para alcanzar los objetivos.
- **3. Clasificar y agrupar las actividades.** Agrupar actividades relacionadas en unidades lógicas (departamentalización).
- **4. Asignar trabajo y delegar autoridad.** Asignar las actividades agrupadas a personas o puestos y otorgarles la autoridad necesaria para realizarlas.
- **5. Diseñar la jerarquía.** Establecer las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los puestos y unidades.

- **6. Integrar y coordinar.** Establecer mecanismos de coordinación horizontal y vertical para asegurar la coherencia del trabajo conjunto.

3. División del Trabajo y Departamentalización

La **departamentalización** es el proceso de agrupar las actividades y las personas en unidades organizacionales (departamentos, áreas, divisiones) con base en algún criterio lógico. Existen varios tipos:

Tipo	Criterio de agrupación	Ventajas	Desventajas
Funcional	Agrupar por función o especialidad (producción, finanzas, RRHH, marketing).	Alta especialización técnica; economías de escala por función.	Puede generar 'silos'; lentitud para responder al mercado.
Por producto o servicio	Agrupar por línea de producto o servicio ofrecido.	Responsabilidad clara por producto; flexibilidad.	Duplicación de recursos funcionales; posible competencia interna.
Geográfica (territorial)	Agrupar por región, zona o territorio de operación.	Adaptación a condiciones locales; rapidez de respuesta.	Duplicación de funciones entre regiones.
Por cliente o mercado	Agrupar por tipo de cliente o segmento de mercado atendido.	Alta orientación al cliente; atención especializada.	Puede duplicar funciones; difícil coordinación entre segmentos.
Por proceso o equipo	Agrupar según el flujo del proceso productivo o el equipo usado.	Eficiencia en el flujo de trabajo; reducción de tiempos.	Inflexible ante cambios tecnológicos.
Matricial	Combina dos criterios simultáneamente (generalmente funcional + proyecto).	Flexibilidad; uso eficiente de especialistas en proyectos.	Conflicto de autoridad (viola unidad de mando); complejidad.

■ PUNTO DE EXAMEN — La estructura matricial y la unidad de mando

La estructura matricial es la única que **viola el principio de unidad de mando** de Fayol: cada empleado tiene dos superiores simultáneamente (el jefe funcional y el jefe de proyecto). Esta es su principal desventaja y fuente de conflicto, pero también su mayor ventaja: aprovecha especialistas en múltiples proyectos simultáneamente. En examen: si preguntan qué tipo de estructura viola la unidad de mando → la respuesta es MATRICIAL.

4. Autoridad, Responsabilidad y Delegación

Autoridad

El **derecho formal y legítimo** de un directivo para tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos. Fluye de arriba hacia abajo en la jerarquía. Tipos: (a) autoridad de línea: mando directo sobre subordinados; (b) autoridad de staff: asesoría y apoyo técnico sin mando directo; (c) autoridad funcional: mando en un área específica que trasciende unidades.

Responsabilidad

La **obligación** de un individuo de ejecutar las tareas asignadas y responder por sus resultados ante su superior. La responsabilidad no puede delegarse: quien delega autoridad sigue siendo responsable ante su propio superior por los resultados.

Poder

La **capacidad de influir** en el comportamiento de otros. Más amplio que la autoridad: incluye poder legítimo (autoridad formal), poder de recompensa, poder coercitivo, poder experto y poder referente (carisma). — *French y Raven, 1959*

Delegación

El proceso de transferir autoridad y asignar responsabilidad a un subordinado para que tome decisiones y ejecute tareas específicas. Pasos: (1) asignar la tarea, (2) otorgar la autoridad necesaria, (3) crear la obligación de rendir cuentas. Regla clave: se delega autoridad, pero NO se delega la responsabilidad última del delegante.

5. Tipos de Estructura Organizacional

Tipo de estructura	Descripción	Aplicación típica
Lineal (simple)	Autoridad directa de arriba a abajo. Una sola cadena de mando. Simplicidad máxima.	Empresas pequeñas, unidades militares, arranques organizacionales.
Funcional	Agrupar por especialidades. Varias líneas de autoridad funcional.	Organizaciones medianas con alta especialización técnica.
Línea-staff (staff y línea)	Combina la autoridad de línea con unidades de apoyo (staff) sin mando directo.	Grandes organizaciones que necesitan asesoría especializada sin perder la cadena de mando.
Divisional	Agrupar por producto, mercado o región. Cada división es casi autónoma.	Corporaciones diversificadas; organizaciones multinacionales.
Matricial	Doble autoridad: funcional + proyecto. Viola la unidad de mando.	Organizaciones que gestionan proyectos simultáneos con especialistas compartidos (construcción, consultoría, TI).
En red (virtual)	La organización central contrata funciones con terceros; estructura mínima interna.	Empresas digitales, startups, organizaciones globales flexibles.
Plana (horizontal)	Pocos niveles jerárquicos; amplio tramo de control; alta descentralización.	Empresas innovadoras; organizaciones que buscan agilidad y velocidad.

6. Diseño Organizacional: Factores de Contingencia

El diseño organizacional es el proceso de elegir e implementar la estructura apropiada para la organización. No existe un diseño único óptimo; la estructura adecuada depende de factores de contingencia:

- **Estrategia.** La estructura sigue a la estrategia (Chandler). Una estrategia de diversificación exige estructura divisional; una de innovación, estructura flexible u orgánica.

- **Tamaño.** Las organizaciones grandes tienden hacia mayor especialización, formalización y descentralización. Las pequeñas pueden operar con estructuras simples.
- **Tecnología.** Woodward demostró que el tipo de tecnología (producción unitaria, masiva, de proceso) determina la estructura óptima.
- **Entorno.** Entornos estables favorecen estructuras mecanicistas (rígidas, formalizadas). Entornos dinámicos e inciertos favorecen estructuras orgánicas (flexibles, descentralizadas).
- **Cultura organizacional.** Los valores, normas y supuestos compartidos influyen en cuánta formalización y centralización son funcionales.

Estructura Mecanicista vs. Orgánica (Burns y Stalker)

Dimensión	Estructura Mecanicista	Estructura Orgánica
Especialización	Alta; roles muy definidos.	Baja; roles flexibles e intercambiables.
Formalización	Alta; muchas normas y procedimientos escritos.	Baja; pocas reglas formales.
Centralización	Alta; decisiones en la cúspide.	Baja; decisiones descentralizadas.
Tramo de control	Estrecho; supervisión cercana.	Amplio; mayor autonomía.
Jerarquía	Muchos niveles; pirámide alta.	Pocos niveles; pirámide plana.
Comunicación	Vertical; de arriba a abajo.	Horizontal y lateral; múltiples canales.
Entorno apropiado	Estable y predecible.	Dinámico, incierto y turbulento.

7. Organigramas: Tipos y Elementos

El **organigrama** es la representación gráfica de la estructura formal de una organización: muestra los puestos, unidades, relaciones de autoridad y canales de comunicación.

- **Vertical (piramidal).** Unidades de mayor jerarquía en la parte superior; los niveles se despliegan hacia abajo. Es el más común.
- **Horizontal.** El nivel más alto aparece a la izquierda; los niveles se despliegan hacia la derecha. Enfatiza la horizontalidad.
- **Circular.** La unidad de mayor nivel está en el centro; los demás niveles se distribuyen en anillos concéntricos.
- **Mixto.** Combina elementos verticales y horizontales para adaptar el organigrama a la estructura real.
- **Escalar.** Utiliza sangrías sucesivas para mostrar niveles jerárquicos; sin líneas de conexión.

Elementos básicos del organigrama:

- Rectángulos o cuadros: representan puestos, unidades o cargos.
- Líneas sólidas verticales: relaciones de autoridad de línea (mando directo).
- Líneas sólidas horizontales: relaciones al mismo nivel jerárquico.
- Líneas punteadas: relaciones de asesoría o staff (sin mando directo).
- Nivel jerárquico: posición vertical del cuadro (mientras más arriba, mayor jerarquía).

✓ **Tip de Estudio — Lo que muestra y lo que NO muestra el organigrama**

El organigrama **muestra**: estructura formal, jerarquía, tramos de control, relaciones de autoridad y coordinación oficial. **No muestra**: la organización informal, el poder real (que puede diferir de la jerarquía formal), la intensidad de la comunicación real, ni las relaciones de influencia no formales. Es una foto de la estructura formal, no de la dinámica real de la organización.

Conceptos Clave — Organización

Concepto	Definición
Organización (fase)	Diseño de la estructura que hace posible la ejecución de los planes: división del trabajo, jerarquía y coordinación.
Estructura organizacional	Sistema de roles, relaciones de autoridad y mecanismos de coordinación que define cómo opera formalmente la organización.
División del trabajo	Separación de las actividades en tareas más simples y especializadas para aumentar eficiencia.
Departamentalización	Agrupación de actividades y personas en unidades organizacionales según un criterio lógico.
Autoridad	Derecho formal de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos; fluye de arriba a abajo.
Responsabilidad	Obligación de ejecutar tareas y responder por resultados; no se puede delegar en última instancia.
Delegación	Transferencia de autoridad a un subordinado; el delegante conserva la responsabilidad última.
Unidad de mando	Principio de Fayol: cada subordinado debe tener un solo superior; la estructura matricial lo viola.
Tramo de control	Número de subordinados que un directivo supervisa eficazmente; influye en el número de niveles.
Estructura mecanicista	Alta formalización, centralización y especialización; apropiada para entornos estables.
Estructura orgánica	Flexibilidad, descentralización y bajo nivel de formalización; apropiada para entornos dinámicos.
Organigrama	Representación gráfica de la estructura formal; muestra puestos, jerarquía y relaciones de autoridad.

■ TABLA COMPARATIVA — PLANEACIÓN vs. ORGANIZACIÓN

Resumen integrador

Dimensión	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
Pregunta central	¿Qué queremos lograr y cómo?	¿Quién hace qué y cómo se coordinan?
Posición en el PA	Primera fase	Segunda fase
Resultado formal	Plan estratégico, programas, presupuestos	Estructura organizacional, organigramas, manual de organización
Horizonte temporal principal	Largo, mediano y corto plazo	Relativamente estable; se rediseña con cambios estratégicos
Nivel jerárquico principal	Alta dirección (estratégica) y mandos medios (táctica/operativa)	Todos los niveles; el diseño global es responsabilidad de la alta dirección
Herramientas propias	FODA, PEST, APO, árbol de decisiones, pronósticos	Organigramas, manuales de puestos, análisis de puestos, diagramas de proceso
Principios clave	Precisión, flexibilidad, unidad, continuidad, factibilidad	División del trabajo, unidad de mando, jerarquía, coordinación, delegación
Autores de referencia	Drucker (APO), Ansoff (estrategia), Mintzberg (roles)	Fayol (principios), Weber (burocracia), Chandler (estructura = estrategia)
Interdependencia	Sin planeación no hay objetivos que guíen la estructura	Sin organización los planes no pueden ejecutarse eficientemente

◆ La lógica de la secuencia PA: planeación → organización

Chandler formuló en 1962 la tesis de que **'la estructura sigue a la estrategia'**: primero se define qué se quiere lograr (planeación) y luego se diseña la estructura que lo hará posible (organización). Esta es la justificación teórica de por qué la planeación precede a la organización en el proceso administrativo: sin objetivos claros, no se puede determinar qué estructura organizacional es la más adecuada.

AUTOEVALUACIÓN

Bibliografía 15 · Preguntas de Repaso

Responde antes de consultar la guía de respuesta.

[PA — 1] ¿Cuáles son las cuatro fases del proceso administrativo y cuál es la lógica de su secuencia?

Guía de respuesta: Las cuatro fases son: (1) **Planeación**: determinar qué se quiere lograr y cómo; (2) **Organización**: diseñar la estructura para ejecutar los planes; (3) **Dirección**: influir en las personas para que orienten su esfuerzo hacia los objetivos; (4) **Control**: verificar resultados y corregir desviaciones. La lógica es que sin planeación no hay objetivos; sin organización no hay estructura; sin dirección nadie ejecuta; sin control no se sabe si se logró. Forman un ciclo continuo de mejora.

[PA — 2] Explica la diferencia entre los enfoques clásico, humanista y sistémico de la administración.

Guía de respuesta: El **enfoque clásico** (Taylor, Fayol) busca principios universales de eficiencia: Taylor en la operación, Fayol en la dirección. El **enfoque humanista** (Mayo, Maslow, McGregor) reacciona contra el mecanicismo: el trabajador es un ser social cuya motivación, relaciones y clima organizacional impactan la productividad. El **enfoque sistémico** concibe la organización como sistema abierto: entradas, procesos, salidas y retroalimentación del entorno; todos los subsistemas son interdependientes.

[PA — 3] ¿En qué consiste la Administración por Objetivos (APO) y quién la propuso?

Guía de respuesta: La **APO** fue propuesta por **Peter Drucker** (1954). Consiste en un proceso participativo de fijación de objetivos: directivos y subordinados los establecen conjuntamente, definen indicadores de medición y evalúan el desempeño contra esos objetivos al final del período. Sus pilares son: objetivos específicos, participación en la toma de decisiones, período explícito de tiempo y retroalimentación del desempeño.

[PA — 4] ¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia?

Guía de respuesta: **Eficiencia**: lograr los objetivos con el menor uso posible de recursos; es la relación resultado/recursos. Hacer las cosas *bien*. **Eficacia**: lograr los objetivos establecidos; es la relación resultado/objetivo. Hacer las cosas *correctas*. Una organización puede ser eficiente (gastar poco) sin ser eficaz (no alcanzar sus metas), o eficaz sin ser eficiente (alcanza metas pero desperdicia recursos). La **efectividad** combina ambas.

[Planeación — 5] ¿Cuáles son las diferencias entre planeación estratégica, táctica y operacional?

Guía de respuesta: **Estratégica**: alta dirección, largo plazo (3–10 años), abarca toda la organización, alta incertidumbre. **Táctica**: mandos medios, mediano plazo (1–3 años), alcance departamental o funcional. **Operacional**: supervisores, corto plazo (días, semanas, meses), tareas y procedimientos específicos, máxima especificidad y mínima incertidumbre. Son interdependientes: la operacional deriva de la táctica, que deriva de la estratégica.

[Planeación — 6] ¿Qué es el análisis FODA y cuál es su utilidad en la planeación estratégica?

Guía de respuesta: El **FODA** es una herramienta de diagnóstico estratégico que analiza cuatro dimensiones: **Fortalezas** y **Debilidades** (entorno interno: lo que la organización controla) y **Oportunidades** y **Amenazas** (entorno externo: lo que no controla). Su utilidad es formular estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades (FO), usen fortalezas para neutralizar amenazas (FA), superen debilidades con oportunidades (DO) o minimicen debilidades y amenazas (DA).

[Planeación — 7] Define los cinco componentes del acrónimo SMART para la formulación de objetivos.

Guía de respuesta: **S — Specific (Específico)**: define claramente qué se quiere lograr. **M — Measurable (Medible)**: tiene indicador cuantitativo o cualitativo. **A — Achievable (Alcanzable)**: retador pero realista dados los recursos. **R — Relevant (Relevante)**: contribuye al propósito organizacional. **T — Time-bound (Temporal)**: tiene plazo definido de cumplimiento.

[Organización — 8] ¿Cuáles son los principios de organización más importantes y cuál de ellos viola la estructura matricial?

Guía de respuesta: Los principios más importantes son: división del trabajo, especialización, **unidad de mando**, jerarquía, amplitud de control, delegación y coordinación. La **estructura matricial viola el principio de unidad de mando**: cada empleado tiene dos superiores simultáneamente (jefe funcional + jefe de proyecto). Esta es su principal desventaja; a cambio, permite aprovechar especialistas en múltiples proyectos simultáneos.

[Organización — 9] Explica la diferencia entre autoridad de línea, de staff y funcional.

Guía de respuesta: **Autoridad de línea:** mando directo sobre subordinados en la cadena de jerarquía; el gerente puede tomar decisiones sobre sus subordinados. **Autoridad de staff:** los departamentos de apoyo (asesoría jurídica, auditoría interna) asesoran sin tener mando directo sobre las unidades de línea. **Autoridad funcional:** un especialista tiene autoridad limitada sobre actividades específicas en unidades que no le reportan directamente (ej. el director de RRHH sobre las políticas de personal de todas las áreas).

[Organización — 10] ¿Cuál es la diferencia entre una estructura mecanicista y una orgánica, y qué tipo de entorno favorece cada una?

Guía de respuesta: La **estructura mecanicista** (Burns y Stalker) tiene alta formalización, centralización, especialización y jerarquía rígida; es apropiada para **entornos estables y predecibles**. La **estructura orgánica** tiene baja formalización, descentralización, roles flexibles y comunicación horizontal; es apropiada para **entornos dinámicos, inciertos y cambiantes**. El enfoque contingencial dice que no hay una mejor: depende del entorno, la tecnología y la estrategia.

Bibliografía base: Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración; Robbins, S. & Coulter, M. (2018). Administración; Koontz, H. & Weihrich, H. Administración.