

UNIDAD III

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE
SISTEMAS EDUCATIVOS**

LECCIÓN 6

Dra. Elizabeth Alves

Lección 6

Organización de Sistemas Educativos

Introducción

Los administradores deben estar conscientes de la naturaleza de las organizaciones y, en especial, de la complejidad de las interacciones que se presentan tanto entre los elementos que componen a las organizaciones, como entre la organización y los elementos del ámbito externo (Tyson y York, 1989).

Estamos en un momento de profundos cambios estructurales y coyunturales y estos se ven reflejados en la organización, en sus estructuras y en su funcionamiento. La incorporación de nuevas tecnologías así lo demandan, de allí la importancia de entender previamente qué es la organización en general para luego comprenderla en el caso de la educativa. En tal sentido esta lección tiene como objetivo definir y caracterizar la organización e identificar las tendencias actuales en el uso de nuevas tecnologías.

Para el logro de este objetivo en una primera parte se presenta un material que debe ser leído y analizado por el estudiante a fin de favorecer la obtención de los conocimientos básicos que se requieren para la comprensión del tema, esta lectura podrá ser complementada con otras sugeridas en el material o por iniciativa del estudiante, posteriormente se presentan unas actividades para ejercitar la comprensión del tema tratado y facilitar el proceso de síntesis.

Evolución de la estructura organizacional

El material que se expone a continuación se elaboró con base en dos lecturas básicas: Estructura organizacional: la reestructuración de la organización para el siglo XXI de Paul Kikta (1997) y La estructura de una organización formal y el comportamiento organizacional de Jeff Harris (1993).

Las estructuras organizacionales se encuentran en proceso de evolución. Las organizaciones tienden a adoptar estructuras en respuesta a las nuevas y diferentes presiones de negocios. Según Kikta (1997), hasta la fecha ha habido cuatro importantes fases en la evolución de las estructuras organizacionales:

1. *Verticales.*
2. *Burocráticas.*
3. *Descentralizadas.*
4. *Interconectadas en red.*

A medida que han evolucionado, las corporaciones se han estructurado a través de cada una de estas fases y por lo general, en el orden antes expuesto. Sin embargo, cada organización puede movilizarse a través de las fases en forma diferente. Algunas incluso pueden poseer diversas estructuras en su interior. Como tales, cualquiera o todas estas estructuras se pueden dar en una organización, en cualquier momento. Kikta (1997).

La organización vertical

La organización vertical se basa en el estilo militar de monitoreo y control del desempeño, el cual se originó hace siglos. En el tradicional modelo militar, a cada soldado se le asigna una tarea específica. Un soldado es responsable de cargar el arma en el costado apropiado de la embarcación, otro se encarga de apuntar, y un tercero asume la responsabilidad de dispararla (Kikta , 1997).

Para Harris (1993) la estructura de autoridad vertical es aquella cuyas relaciones superior-subalterno se da desde el grado más alto de la organización hasta los grados menores.

Sabiendo que en el grado más alto se encuentra la fuente última de poder. En esta unidad de mando cada subalterno depende de un solo superior quien le imparte ordenes y direcciones. Esta jerarquía cumple con la finalidad de crear una guía al trabajador, además estos patrones de autoridad crean posiciones de status social. Harris (1993)

Kikta (1997), señala que siempre y cuando el proceso y la tecnología permanezcan estables y constantes, este modelo funcionará muy bien y resume las ventajas y desventajas en la figura 1.

Ventajas	Desventajas
<i>Alcance de tareas claramente definidas .</i>	<i>Flexibilidad o exposición limitada a otras áreas de responsabilidades</i>
<i>Rango limitado de conocimiento o habilidades requeridas para desempeñarse en forma efectiva</i>	<i>Limitadas oportunidades de desarrollo de carrera profesional</i>
<i>Se amplía la transferencia de conocimiento a lo largo de la cadena de mando</i>	<i>Es difícil la transferencia de conocimiento a través de la organización</i>
<i>Se amplía el desarrollo de habilidades dentro de una unidad vertical</i>	<i>Se reduce la base de habilidades dentro de una unidad vertical</i>
<i>Eficiente en ambientes estables y predecibles</i>	<i>Inefectiva en ambientes dinámicos o impredecibles</i>

Figura 1 Ventajas y desventajas de una estructura organizacional vertical. Kikta (1997, p. 458).

Las organizaciones industriales se desempeñaron bien, por muchos años, con esta estructura. No obstante, con el éxito llegó la necesidad de ampliarse y se hizo necesaria una nueva estructura para manejar las operaciones más complejas. Es así como aparecen nuevas formas de organización.

La organización burocrática

Con el paso del tiempo, las organizaciones corporativas se desarrollaron y se acomodaron a sus éxitos. Se requirió más personal para manejar equipos, lo que, a su vez, exigió más funcionarios para dirigir a los individuos encargados de manejar esta nueva maquinaria. A continuación, surgieron las políticas y procedimientos necesarios para coordinar controlar el tamaño adicional de la fuerza laboral y la complejidad de las tareas. Y en una infinita espiral ascendente, más individuos necesitaron desarrollar y manejar las nuevas políticas y procedimientos. En esta nueva condición, el éxito llevó a las organizaciones corporativas verticales a constituirse en entidades burocráticas. Kikta (1997 p. 448)

En el modelo burocrático, según Kikta (1997) se crearon cargos y estratos administrativos adicionales para asumir responsabilidades en cuanto a la coordinación específica de procesos y políticas de los negocios. En la figura 2 sintetiza las ventajas y desventajas de este tipo de organización.

Ventajas	Desventajas
<i>Políticas y procedimientos claros</i>	<i>Políticas y procedimientos generan inflexibilidad Potencial de tiempos prolongados de ciclo cuando el proceso atraviesa muchas áreas de responsabilidades</i>
<i>Sistemas y procesos estables de la organización</i>	<i>Inerte respuesta al cambio □</i>
<i>Niveles consistentes de servicio y calidad</i>	<i>No hay criterio individual ni empowerment</i>
<i>Expectativas claras de desempeño</i>	<i>Las expectativas de desempeño tienden a enfocarse internamente</i>
<i>Roles y responsabilidades claras</i>	<i>Es difícil la cooperación a través de áreas de roles y responsabilidades</i>
<i>Enfoque a lo largo y ancho de la empresa .</i>	<i>Enfoque interno</i>
<i>Despliegue efectivo de las estrategias .</i>	<i>Dificultad de cambiar las estrategias</i>
<i>Optimización a nivel micro</i>	<i>Potencial de desempeño sub-óptimo a nivel de la empresa</i>

Figura 2 Ventajas y desventajas de una estructura organizacional burocrática. Kikta (1997, p. 459).

En la medida en que para las organizaciones se hizo más evidente la necesidad de tener mayor receptividad en el mercado, tuvieron que reestructurarse de nuevo. Es así como, este tipo de organización burocrática se tiende a desplazar por la organización descentralizada.

La organización descentralizada

En la actualidad muchas organizaciones han llegado a la conclusión de que, a medida que se incrementaba el volumen y la complejidad de la organización, se hace insostenible el incremento de los costos para mantener una burocracia centralizada. Y por eso se plantea como un paso lógico a seguir romper grandes organizaciones y dividir las en pequeñas unidades.

Como resultado, las organizaciones comenzaron a dividirse en pequeñas unidades descentralizadas, con cada célula, que operaba como centro de utilidades y se reportaba directamente a un gerente de operaciones. En general, cada unidad tenía completa autonomía, dentro de los "parámetros

corporativos", para crear cualquier política y procedimiento necesarios, con el fin de mantener rentabilidad y generar apropiados retornos a los accionistas. Kikta (1997, p. 461).

Según este autor la descentralización proporciona diversas ventajas y desventajas que se pueden observar en la figura 3.

Ventajas	Desventajas
<i>Fuerte enfoque en el cliente</i>	<i>Enfoque reducido en la empresa</i>
<i>Receptividad de las unidades de negocios a los cambios en las necesidades del cliente y las demandas de mercado</i>	<i>Es difícil desarrollar la capacidad en toda la empresa, para ponerse a la altura de las circunstancias</i>
<i>El enfoque de las unidades de negocios dirige a las necesidades de sus segmentos</i>	<i>Las unidades de negocios difícilmente se coordinan cuando un cliente se encuentra en múltiples segmentos.</i>
<i>Autosuficiencia al nivel de unidades de negocios</i>	<i>Duplicación de recursos e ineficiencia a nivel de empresa</i>
<i>Se amplía la acumulación de conocimiento relacionada con los clientes</i>	<i>Se dificulta la transferencia de conocimiento a través de las unidades de negocios</i>
<i>Las unidades de negocios cuentan con empowerment para enfocar los esfuerzos de desarrollo de habilidades, en áreas que apoyen sus propios logros</i>	<i>Se dificulta mantener consistentes niveles de competitividad funcional a través de la empresa</i> □
<i>Las unidades de negocios cuentan con empowerment para desarrollar estándares propios dentro de los parámetros corporativos</i>	<i>Alto potencial de generar niveles inconsistentes de procesos, aplicaciones tecnológicas y de carácter competitivo</i>
<i>Responsabilidad y control a nivel de unidades de negocios</i>	<i>La tensión interna y la competencia por los recursos se basa en el sistema de mediciones</i>

Figura 3 Ventajas y desventajas de una estructura organizacional descentralizada. Kikta (1997, p. 461).

Para Harris (1993) como respuesta a las organizaciones verticales y burocráticas se plantean las organizacionales con relaciones horizontales. En relación con las mismas señala que existe la jerarquía vertical, pero relacionada con compañeros y colegas dentro de la organización. Los individuos que se encuentran en un mismo nivel generalmente no tienen autoridad entre sí y tienden a una igualdad y status social similar. "El

conocimiento de esta estructura ayuda a determinar las relaciones de autoridad, a entender patrones de comunicación y a saber más acerca de las interrelaciones sociales y del sistema”.

Relaciones entre la Líneas y el Staff: *Los jefes de líneas son colocados dentro de la jerarquía directa de autoridad y los Asesores o personal de Staff son asignados para apoyar a estos jefes de líneas, rindiéndoles informes en tareas especializadas y pueden ser consultores y desempeñar tareas de servicio. (Harris, 1993, p. 103)*

Tramo de control: *es importante en cada situación, ya que determina cuanta supervisión se puede dar al subalterno, comprueba la comunicación, establece que métodos de toma de decisiones se pueden usar y otras relaciones entre superiores y subalternos. (Harris, 1993, p. 103).*

De la misma manera que los tipos de organizaciones anteriores esta debe ser sustituida con la llegada de la competencia global y la satisfacción del cliente, ya que se convirtieron en impulsores críticos del éxito. Como diría Kikta , una vez más, llegó el momento de promover un cambio.

La organización en red

La última etapa en el desarrollo de estructuras organizacionales, la organización en red, representa la primera innovación real en el diseño de este tipo de formación. En la estructura organizacional en red, el enfoque se concentra en el cliente, no en las funciones internas de negocios. Al dirigirse al exterior, las organizaciones interconectadas en red se encuentran en mejor posición de atender con mayor receptividad todas las necesidades de sus clientes y los cambios registrados en el mercado. Kikta (1997).

Las organizaciones en red se basan en equipos de personas encargadas de manejar un proceso o atender un cliente, en vez de utilizar individuos que ejecuten tareas funcionales bajo diversos estratos administrativos.

El surgimiento de las organizaciones en red es una consecuencia directa de dos importantes cambios en la concepción administrativa. El primer cambio es una comprensión de la importancia de la fuerza laboral multi-funcional. Este cambio en la concepción administrativa rechaza la noción de Adam Smith, con relación a que los beneficios últimos provienen de la división del trabajo. El segundo cambio es comprender que el éxito de los negocios no se basa sólo en la experiencia técnica o funcional, sino en su aplicación a los procesos y recursos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Kikta (1997, p. 460)

La organización en red tiene sus raíces en las estructuras matriciales del pasado en donde las partes funcionales de la estructura organizacional se vinculaban ligeramente a las líneas de clientes o productos. En este tipo de organizaciones basadas en proyectos, con mucha frecuencia se halló que la estructura organizacional matricial había generado resultados combinados: facilita la ampliación del enfoque en el cliente, mientras mantiene la integridad funcional. Kikta (1997).

Considerada como éxito o fracaso, la estructura de organización matricial ha sido obstaculizada por la concepción y las tecnologías administrativas del pasado. Sin embargo, recientes cambios en cada uno de estos campos han posibilitado que la organización en red surja como una alternativa estructural exitosa. Kikta (1997, p. 461).

La evolución de la estructura en red se fundamenta en tres importantes tendencias según Kikta (1997):

1. *Avances en la tecnología de la información.*
2. *La transición a una economía de servicios.*
3. *La introducción de iniciativas de calidad total.*

Tecnología de la información

En relación con la tecnología de la información Kikta afirma que es uno de los posibilitadores más importantes de las organizaciones interconectadas en red, porque ésta:

1. *Rompe la dependencia de la organización en gerentes "expertos".*
2. *Posibilita que el personal trabaje en conjunto como equipo, independientemente de las fronteras geográficas.*
3. *Da poder al personal para que participe y coordine el proceso de trabajo, en diferentes momentos.*

Desde hace tiempo, la pericia ha sido propiedad del empleado, y la transferencia de conocimiento se ha proporcionado con base en la necesidad de saber por parte de expertos funcionales o técnicos. Los empleados se hacen más valiosos de acuerdo con el conocimiento o experiencias que tengan. Con la llegada de los sistemas expertos y los paquetes de software basados en el conocimiento, la pericia ya no constituye monopolio de unas cuantas personas. Toda esta experiencia se almacena en bases de datos de

computación, disponibles para cualquiera que tenga conocimiento mínimo de este campo y acceso a un PC. La pericia ha pasado de ser un activo personal a un activo corporativo.

De la misma manera, la tecnología ha posibilitado que las organizaciones lleven áreas de control a nuevos extremos y dimensiones. Los gerentes ahora pueden supervisar empleados y operaciones de negocios, localizados en diferentes partes del mundo. Un gerente de ventas, auxiliado por los avances en la tecnología portátil de la computación y de las comunicaciones, puede entrar en comunicación e interfaz con personal de ventas localizado en muy diversos puntos geográficos.

Las comunicaciones globales, el software para trabajo de grupos interconectados; en red y otras innovaciones tecnológicas posibilitan que los individuos y conjuntos de personas no sólo trabajen en forma coordinada desde diferentes puntos del globo, sino en diversos momentos. Los trabajos que previamente requerían procesos secuenciales, ahora se pueden realizar en forma paralela a través de comunicaciones y coordinación ampliadas. Los mensajes se pueden difundir mediante un sistema de correo electrónico, se pueden recibir y responder en diferentes momentos. Un equipo de personas puede trabajar en un proyecto en forma continua, desde sitios localizados en puntos opuestos del globo.

A partir de compartir la pericia y la información, los gerentes ya no necesitan involucrarse en el control de tareas y en la solución de asuntos a corto plazo. Ahora pueden dedicar más tiempo a planeación y organización. El resultado final es una organización más horizontal y más flexible.

Como resultado de los cambios ocurridos en la tecnología, los empleados pueden tomar mejores decisiones de negocios y estar informados sobre el progreso del proceso general. Ya no se encuentran limitados a un "rincón en el mundo". En consecuencia, sus empleos pueden tener mayor amplitud. En realidad, pueden trabajar en forma "más inteligente". (Kikta , 1997, pp. 462-463).

Economía de servicios

Una de las diferencias fundamentales que se evidencia para el surgimiento de la organización en red fue la que estableció la industria y los servicios. Esto en parte se debía a que las tareas en las organizaciones de servicios, en general, no eran tan distintivas o tan repetitivas como las del sector industrial. Esta fluctuación en tareas, a menudo, es consecuencia directa de la interacción que tienen los empleados de servicios con sus clientes.

El desplazamiento de una economía orientada a la manufactura, a una de servicios, ha hecho relevante la necesidad de tener empleados calificados que puedan, con rapidez y eficiencia, tratar un conjunto de requerimientos de los clientes. A ellos ya no le satisface tener que desplazarse de un punto a otro, debido a la burocracia, políticas o procedimientos organizacionales. La clientela ahora exige que los negocios satisfagan, sobre la marcha, sus deseos y necesidades particulares bajo demanda.

Con estos nuevos parámetros, los clientes, en vez de movilizarse de una ventanilla a otra en las instalaciones de una institución bancaria, esperan que el cajero maneje todas sus necesidades justo en un solo punto. El rol del trabajador de servicios ahora es servir como interfaz entre los clientes, con sus respectivas necesidades aleatorias, y los procesos, políticas y procedimientos de la organización. En el contexto de la economía de servicios, los cargos y roles definidos en el pasado ya no tienen sentido.

Este cambio hacia una economía de servicios también ha aumentado la necesidad de organizaciones que comprendan y satisfagan mejor los requerimientos de sus clientes. La competencia directa por los clientes ha incrementado la importancia de mantener una orientación sólida de enfoque en el mismo. El modelo de "talla única" en los negocios ya no tiene sentido competitivo. Las burocracias, procesos y estructuras que se diseñaron para una producción eficiente y en serie, ya no pueden satisfacer con efectividad a los clientes, en forma individual. (Kikta , 1997, pp. 463, 464).

Iniciativas de calidad total

Finalmente, otro elemento que incidió en la generación de estructuras en red fue que a medida que las organizaciones comienzan a ensancharse para tratar de satisfacer las necesidades de cada cliente individual, descubren que es necesario cambiar la forma como realizan los negocios. Este deseo de llegar a "satisfacer" y dar gusto a los clientes" se conoce por muchos nombres, pero todos están asociados a la idea de la calidad.

En los últimos tiempos parece que todas las organizaciones han implementado de una forma u otra una iniciativa de mejoramiento. Aunque estas iniciativas varían ampliamente, por lo general se dirigen a diversos factores consistentes. El propósito más consistente es la necesidad de integrar al personal, los procesos y la tecnología, con el fin de " dar gusto al cliente".

Este motivador, por lo general, estimula de diversas formas a las organizaciones en red. Primera, promueven el enfoque en el cliente, algo que

las organizaciones tradicionales y funcionalmente separadas han realizado con dificultad. Segunda, promueven la creación de equipos interfuncionales y el desarrollo interfuncional de trabajadores individuales. Tercera, promueven el proceso de empowerment para los trabajadores (Kikta , 1997, p. 464).

Ejercicio de Análisis 1

¿Ud. considera que una institución universitaria debe funcionar con una estructura en red?. Reflexione su respuesta

El proceso de la Organización

Según Harris (1993), el proceso de Organización en su concepto tradicional, debe incluir ocho pasos, si el ciclo se va a realizar total y completamente, para ello el gerente debe hacerse ciertas preguntas en cada punto para lograr que se lleve a cabo con efectividad:

1. **Determinación de las metas organizacionales.** Definir las metas y objetivos antes de determinar las relaciones de trabajo. (¿Cuál es la meta que se persigue como organización?)
2. **Definición del trabajo que se va a realizar.** Conocer los objetivos para determinar los requisitos de las tareas y lograr las metas. (¿Qué trabajo debe realizarse para lograr la meta?)
3. **División de tareas en unidades de trabajo.** Determinar el número de individuos necesarios para desempeñar adecuadamente esas tareas (¿Cuanta gente será necesaria para realizar el trabajo y qué aptitudes deben poseer?)
4. **Integración de los trabajos en departamentos u otros grupos de trabajo.** Verificar, la relación entre dirección, coordinación, control y cooperación mutua entre los trabajos. (¿Cómo se podría agrupar mejor los trabajadores con finalidades de control y coordinación?)
5. **Selección del personal que debe desempeñar las diferentes tareas.** Elaborar un proceso de reclutamiento y selección, en número adecuado y aptitudes para las tareas. (¿Qué individuos tienen cualidades y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo?)
6. **Asignación de tareas de trabajo.** (¿La gente seleccionada conoce y comprende con precisión su responsabilidad de trabajo?)

7. **Otorgar autoridad a los trabajadores.** (*¿Tienen quienes intervienen, la autoridad necesaria para cumplir apropiadamente sus deberes?*)
8. **Evaluación del desempeño del trabajador,** se parte de la idea que los trabajadores son responsables en apoyar las metas organizacionales. (*¿Están desempeñando adecuadamente su trabajo, de tal manera que se estén logran las metas?*)

Ejercicio de análisis 2

¿Usted. cree que la organización donde se desempeña, está respondiendo de manera adecuada a las preguntas hechas por Harris (1993)?. Reflexione.

Funciones de la estructura de la organización formal

Sí las preguntas anteriores fuesen respondidas satisfactoriamente, la estructura debería estar funcionando bien. Harris (1993) plantea que si el proceso organizacional se lleva a cabo adecuadamente y la estructura de la organización esta diseñada como debe ser, se pueden obtener importantes resultados, entre los que destaca:

1. *Se utilizarán recursos disponibles (humanos y otros) de la manera más eficaz.*
2. *Se determinaran específicamente las metas y procedimientos directivos y operativos esforzándose para lograrlos.*
3. *Existirá una jerarquía ordenada en la que gente este relacionada de forma provechosa*
4. *Los trabajadores se beneficiarán con las relaciones planificadas de superior- subalterno en las que cada trabajador recibe apoyo y dirección.*
5. *Las actividades grupales e individuales serán más racionales, estables y predecibles.*
6. *Puede brindar a los trabajadores un tratamiento más democrático*
7. *Se asignaran responsabilidades en cargos de trabajos razonables y se seleccionaran individuos según capacidad para desempeñar determinadas tareas (pp. 104-105).*

Por el contrario si la organización no está funcionando bien, Harris (1993) afirma que puede ser porque las mismas tienden a:

1. *Ser inadaptadas e impersonales*
2. *Fallar al determinar las diferencias fundamentales de los trabajadores como seres humanos*
3. *Enfatiza demasiado el crecimiento organizacional y la perpetuación*
4. *Crear ansiedad en los trabajadores con presiones de rutina*
5. *Ser demasiado costosas en términos de tiempo y dignidad humana para implantar normas y reglamentos organizacionales (p. 105).*

Para completar la idea Harris (1993) advierte que una estructura bien diseñada proporciona las directrices, concordancia y control esenciales para lograr un esfuerzo unificado productivo. Por supuesto, siempre cabe como posibilidad el peligro de una sobreestructuración o de relaciones inadecuadamente estructuradas. El cuidado para proporcionar flexibilidad e impulsar la originalidad y la iniciativa es un factor primordial en cualquier lugar donde se desee este tipo de comportamiento. Muchas de esas fallas pueden reducirse si se hace una planeación cuidadosa de los supervisores, para responder a los problemas humanos creados por la estructura formal.

La estructura adecuada será aquella en la que se dé importancia tanto a los logros organizacionales como a los individuales, y por eso, debemos hacernos ciertas preguntas referentes al trabajo, que debemos contestarlas para lograr no solo que las metas se lleven a cabo, sino un personal acorde y satisfecho con el trabajo. Ya que el diseño estructural correcto es producto de un gran número de variables y puede modificarse para que se adecue a necesidades cambiantes.

¿Cumplimiento de la tarea o satisfacción personal? *La idea podría ser si darle prioridad a una u otra, pero la pregunta misma no sugiere ninguna combinación. La actitud actual hacia el logro organizacional consiste en que la estructuración de las relaciones laborales deben plantearse de tal manera que se pueden realizar simultáneamente las finalidades del trabajo y el logro del individuo.*

¿Qué grado de delegación y descentralización? *En este caso se debe proporcionar la delegación necesaria de autoridad para que los individuos puedan realizar satisfactoriamente sus trabajos, los administradores tienen que decidir si conservaran la mayor parte de la planeación, toma de decisiones y control como parte de sus responsabilidades o si estimularán a sus subalternos a mostrar su iniciativa en esas áreas. Si **descentralizas**, la*

*autoridad y responsabilidad llegan al nivel mas bajo, en donde se dispone de la información del personal competente necesario, pero si **centralizas**, es la actuación opuesta, es decir, la autoridad y la responsabilidad la mantienen los administradores en la organización y no delegan. Harris (1993, p. 109)*

FUERZAS	DEBILIDADES
Organización centralizada	
<p>Asegura uniformidad de normas y políticas entre las unidades organizacionales.</p> <p>Permite el empleo de administradores que poseen talentos sobresalientes en toda la organización más que en una unidad simple.</p> <p>Las decisiones son uniformes.</p> <p>Ayuda a quitar las duplicaciones de esfuerzo y actividad.</p>	<p>Provee líneas de comunicación a pocas personas de la organización superior.</p> <p>Exige mucho a pocos administradores en lugar de distribuir la responsabilidad.</p> <p>Personaliza las decisiones a los juicios de unos cuantos ejecutivos clave</p> <p>Fuerza a los administradores superiores a poseer una amplia visión que podría estar más allá de su capacidad.</p> <p>Otorga demasiado poder a pocas personas.</p> <p>Reduce el sentido de participación para todos, exceptuando a unos cuantos.</p>
Organización descentralizada	
<p>Reduce toda la responsabilidad a mas unidades de administración</p> <p>Ayuda al desarrollo de mas personal en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Acorta las líneas de comunicación.</p> <p>Coloca la toma de decisión cerca de las situaciones a las que se aplicarán las decisiones.</p> <p>Permite que más gente utilice sus habilidades y talento en las decisiones.</p> <p>Distribuye responsabilidades entre muchas personas.</p>	<p>Las normas y políticas entre las unidades organizacionales carecen de uniformidad.</p> <p>Los administradores competentes no siempre están a disposición o no desean participar en la toma de decisiones.</p> <p>Crea problemas de coordinación entre unidades organizacionales separadas.</p> <p>La rivalidad interunitaria puede interferir con todas las operaciones de la organización.</p> <p>Requiere programas de capacitación que pueden ser costosos en tiempo y dinero</p>

Fuente: Harris (1993, p. 111)

¿Qué grado de especialización? *“Esta es una técnica organizacional en la que los individuos o departamentos tienen la finalidad de concentrar los esfuerzos y aptitudes en el logro de un numero limitado de*

responsabilidades” (p.115). *Esta especialización tanto de grupos como de individuos, permite eficacia y eficiencia en el desempeño sus actividades, sin restringir la originalidad y la iniciativa, ya que de esta manera se logra flexibilidad y se evita la rigidez excesiva. La respuesta es variable ya que los departamentos deben estructurarse para ganar esa eficiencia y este grado de especialización no debe coartar la variedad de actividades y responsabilidades.*

¿Cómo se puede mantener flexible la comunicación? *Cuando los canales dentro de la organización son formales coinciden con las líneas de autoridad. “Ningún administrador o supervisor en la cadena vertical debe omitirse en el recorrido del comunicado”. Pero la idea fundamental es que estos canales de comunicación conservan las relaciones entre supervisor-subalterno, en donde no debe sacrificarse oportunidad y acceso. (p. 117)*

Ejercicio de Análisis 3

Algunos autores piensan que las organizaciones descentralizadas benefician más a los empleados que las centralizadas. En la estructura educativa, ¿Afirmaría lo anterior? o ¿Cómo visualiza este tipo de organizaciones en este sentido?. Exponga su opinión.

¿Podría enumerar pasos que mantengan a las organizaciones flexibles, adaptables y serviciales?

Bibliografía

Kikta, P. (1997) Estructura organizacional: la reestructuración de la organización para el siglo XXI en Harrington, J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva Generación. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Harris, J. (1993). Administración de recursos humanos Quinta reimpresión. México: Limusa.

Evaluación de la Unidad

Esta parte de la unidad se evaluará de manera formativa, el estudiante deberá colocar en el espacio de foro sus inquietudes, dudas y/o aportes.