

Bases para la departamentalización

Bases for Departmentalization

Dr. C. Erwin O. Aguirre de Lázaro

Centro de Superación. Cubalse

RESUMEN

Se interpretan teóricamente las bases para departamentalizar. El artículo incluye: bases orientadas a recursos, a resultados y a procesos; y reglas para unir, asignar y separar actividades. Se ha estado departamentalizando sobre 13 bases, fundamentos a partir de los cuales los directivos deciden acerca del diseño y rediseño de los puestos de trabajo u órganos en cada nivel organizativo. La literatura de administración las ha registrado, pero sin lograr una explicación sistematizada. El autor la propone, mediante un enfoque sistémico de los sistemas organizacionales. En bases orientadas a recursos, se explican: la numérica simple, por calificación del ejecutor, equipo y turno; en bases orientadas a resultados, aquellas por objetivo, producto, proyecto, objeto, territorio, cliente y canales de marketing; en bases orientadas a procesos, las de por función y tecnología. Estas bases se complementan con siete reglas para unir actividades; cinco para asignarlas y otras cinco en aras de separarlas. Se sugiere usar este trabajo en la enseñanza de los fundamentos teóricos y metodológicos del diseño de sistemas organizacionales, y para el trabajo práctico de dirigentes y técnicos en organización.

Palabras clave: departamentalización, bases orientadas a recursos, a resultados y a procesos, reglas para unir, asignar y separar actividades

ABSTRACT

Departmentalizing bases are theoretically discussed. Resource-oriented bases, result-oriented bases, and process-oriented bases, as well as rules to join, assign, and divide activities are dealt with. Departmentalization has been carried out through thirteen bases, which are the foundation for executives' decisions in regard to design and re-design occupations or organs within each organizational level. Literature on administration has registered these bases according to their application; however, a systematized explanation is still a want. To this end, the author proposes an explanation based on a systemic approach of organizational systems. Concerning resources-oriented bases, a simple numerical basis and another involving executor's qualification, team, and working time are explained. As to result-oriented bases, those implying objective, product, project, object, territory, client and marketing channels are included. Finally, in relation to process-oriented bases, the ones dealing with function and technology are discussed. All these bases are supplemented with seven rules to join activities, five rules to assign them, and five more rules to divide them. This study is recommended in teaching the theoretical and methodological principles of organizational systems design, and also in carrying out the practical role played by government officials and technicians in labor organization.

Key words: departmentalization, resource-oriented bases, result-oriented bases, process-oriented bases, rules to join, assign, and divide activities

INTRODUCCIÓN

A las bases para la departamentalización también se las denomina *críterios, guías o principios* —aunque “principios” resulta inadecuado, pues no constituyen regularidades—. Son los fundamentos sobre los cuales los jefes han estado tomando decisiones referentes al diseño y rediseño de los puestos de trabajo u órganos en cada nivel organizativo.

Las escuelas clásicas de organización y gestión, primero, y después las empíricas, las consignaron en la medida que fueron usándose: numérica simple, por calificación del ejecutor, equipo, función, tecnología, territorio, turno, producto, proyecto, objetivo, cliente y canales de marketing; aun- que ningún autor las lista todas (Haimann, 1965; Dale, 1970; Appleby, 1971; Dale y Michelon, 1971; Terry, 1973 ; Goyenechea, 1974; Koontz y O'Donnell, 1974; Fernández y Hernández, 1974; Rodríguez, 1974; Muguer- cia *et al.*, 1980; Gómez, 1982; Lundgren, 1984; Burack, citado en Bittel, L. y Ramsey, 1988; Hanna, 1988; Mintzberg, 1988; Kast y Rosenzweig, 1988; Axelrod & Ass, 1997; González, 1991; De Miguel, 1993; Sturmer, 1997). Así, la literatura carece de una interpretación sistematizada.

Un intento de superar tal omisión lo hizo el directivo e investigador británico, Dr. W. Barry (1971), quien propuso desechar esas bases y sustituirlas por los elementos simples del proceso laboral y determinadas combinaciones de estos.

Si se usan las categorías de la economía política marxista-leninista, en lugar de la terminología de dicho autor, esos elementos y sus combina- ciones serían: fuerza de trabajo (FT), medios de trabajo (MT), objeto del trabajo (OT), FT+MT, FT+OT y FT+MT+OT. Pero no son exhaustivas y, por eso, no solucionaron el problema, sino lo agravaron, al aumentar un factor que se debe considerar: el *objeto del trabajo*.

El autor de la presente reseña logró ese resultado por otra vía: el enfoque sistémico, aplicado a la organización de sistemas sociales.

Sea ésta la definición de sistema: *todo íntegro*, constituido por un *conjunto de elementos básicos relacionados*, el cual ejecuta, en un *lugar y momento dados, procesos* de los que resultan *salidas con una finalidad*; y posee cualidades sinérgicas, las cuales se manifiestan en *sus nexos con el entorno*.¹

Si se aplica esta definición a un sistema organizacional, haciendo co- rresponder sus notas con las bases de la departamentalización, entonces se hallará que:

¹ Esta definición es redundante para la lógica formal, pues todo juicio tiene un referente empírico y, por tanto, se asume implícitamente que hay “un lugar y momento dados” en el cual se manifiestan los atributos de su sujeto, en este caso las notas (predicado) del concepto que se deberá definir. Pero esa redundancia permite integrar dos de los criterios: territorial y por turno, respectivamente.

Bases para la departamentalización

todo *íntegro* = sistema organizacional, departamentalizado por las siguientes bases:

- *conjunto de elementos básicos* (de un proceso laboral):

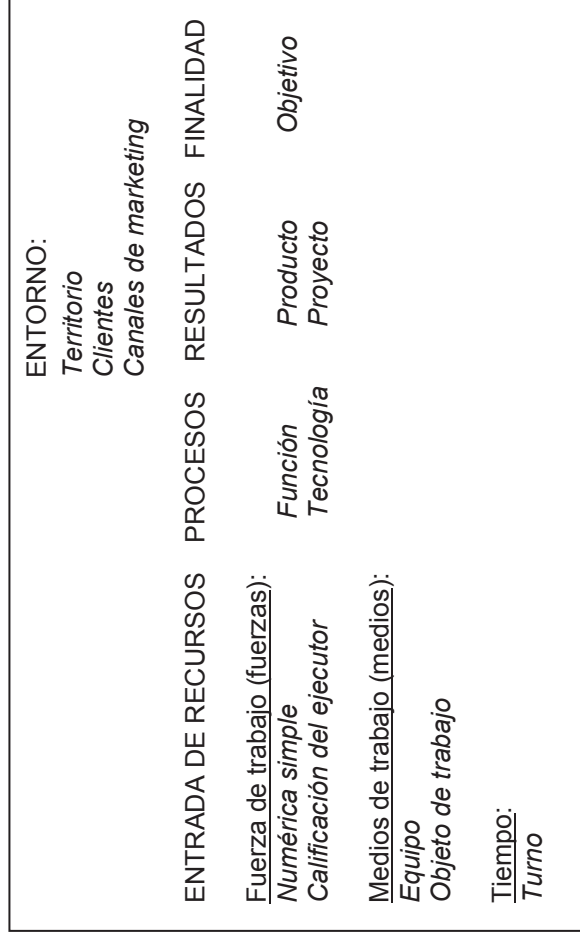
FT: numérica simple o calificación del ejecutor,

MT: equipo,

OT: objeto de trabajo;

- *relacionados*: lo que integra formalmente a tales elementos es la tecnología;
- *lugar*: territorio;
- *momento*: turno;
- *procesos*: función;
- *salidas*: proyecto, o producto;
- *finalidad*: objetivo;
- *nexos con el entorno*: cliente, o canales de marketing.

En la figura puede observarse una graficación de lo anterior.



Dado lo explicado, y la homogeneidad funcional entre las bases por salidas, finalidad y entorno, puede instituirse una clasificación más simple, agrupando a todas las bases en aquellas orientadas a:

Recursos: numérica simple, por calificación del ejecutor, equipo y turno.

Resultados: por objetivo, producto, proyecto, objeto, territorio, cliente y canales de marketing.

Procesos: por función y tecnología.

Bases orientadas a recursos

Estas bases son típicas de niveles organizativos de base o intermedios.

Numería simple

La más antigua de todas. Originalmente su fundamento fue fijar la cuantía de fuerzas subordinadas a cada jefe; de ahí que se le denominara también por *número de personas* o *cantidad fija*. Un ejemplo de esto es la falange griega (ver cuadro). La cuantía de subordinados no tenía que ser necesariamente dicotómica, ni ésta de un nivel de mando al otro. Otro ejemplo, hasta el imperio de Augusto, la legión romana típica (4 500 hombres) estaba dirigida por un tribuno, con infantería y caballería. Ésta la encabezaba un *princeps juventutis*, al que se subordinaban 30 decuriones, cada uno de los cuales comandaba 9 hombres —quienes formaban una decuria de 10 efectivos—, para un total de 300 hombres (= 30 decurias x 10 efectivos cada una). Aquella tenía 3 líneas:

hastarios (novatos): 1 600
 príncipes (entrenados): 1 600
 triarios (fogueados): 1 000
 Para un total de hombres de: 4 200

Cada línea estaba compuesta por 10 manípulos (unidad táctica), cada uno con 2 centurias (derecha e izquierda), cada una con 20 velites (infantería ligera) en la vanguardia y los flancos, más 6 decurias en el centro, dirigidas por un centurión, cuyo sustituto era el oficial *aeptión* y, muerto éste, los decuriones, en orden predeterminado.

Los centros de las centurias constituían rectángulos, cuyas columnas eran las decurias. Las de hastarios y príncipes tenían 6 filas, para un total de 60 hombres; las de triarios 3, para un total de 30. Una centuria de hastarios o príncipes contaba con 80 hombres (= 20 velites + 60 efectivos en las decurias); mientras las de triarios, 50 (= 20 + 30). El centurión de la derecha era jefe del manípulo y el de la extrema derecha, sustituto del tribuno-principilio.

Note que, comparativamente con la falange griega, la legión romana integraba caballería e infantería y tenía más flexibilidad y mejor definición de la línea de mando (Esclarazán, 1975).

Posteriormente se fue ampliando esta base, no

La falange griega como antecedente de la base orientada a recursos, numérica simple

Jefe:	Dirige a:	Hombres:
General	2 Merarcas	4 096
Merarca	2 Chilarcas	2 048
Chilarca	2 Pentacosiarcas	1 024
Pentacosiarca	2 Sintagmarcas	512
Sintagmarca	2 Taxiarcas	256
Taxiarca	2 Tetrarcas	128
Tetrarca	2 Dilochitas	64
Dilochita	2 Hileras	32

reduciéndola sólo a la cuantía de los efectivos, sino haciéndola extensiva también a grupos u órganos; y no prefiiriendo una cantidad, sino un intervalo de clase. Ejemplos:

Una escuadra tiene 10 a 12 efectivos.

Un pelotón, 3 a 4 escuadras.

Una compañía, 3 a 5 pelotones.

Un batallón, 3 a 5 compañías, etc.

En cualquier caso, la cuantía o intervalo de clase fijado se deriva de la necesidad de determinada cantidad de unidades para lograr un resultado, o del límite del alcance directivo (LAD) (Haimann, 1965; Fernández y Hernández, 1974; Goyenechea, 1974; Gómez, 1982; Koontz & O'Donnell, 1974; Muguercia *et al.* 1980; Aguirre y Casals, 1993).

Por calificación (capacidad, especialidad) del ejecutor

Su fundamento es agrupar a las fuerzas que posean una preparación especializada determinada, que les permita cumplir tareas complejas y afines, pero diferenciadas, para su mejor aprovechamiento e incesante preparación. Por ejemplo: los comandos de tropas especiales (Fernández y Hernández, 1974; Mintzberg, 1988; Muguercia, 1980).

Por equipo

Su fundamento es agrupar a las fuerzas necesarias para operar, o formar la dotación, de un medio de trabajo complejo determinado. Por ejemplo: la tripulación de un avión o un barco (Haimann, 1965; Dale, 1970; Appleby, 1971; Goyenechea, 1974; Koontz & O'Donnell, 1974; Gómez, 1982).

Por turno (o tiempo)

Su fundamento es que la duración cotidiana del proceso laboral constituya un múltiplo de la jornada de trabajo del colectivo ejecutor (turno). Un caso particular resulta cuando ese proceso sea continuo. En cualquier variante, cada turno, alternativamente:

- hace igual trabajo que los demás,
- inicia las tareas que continuará el o los turnos siguientes; o bien da continuidad, o termina las empezadas por el o los turno(s) previos.

Por ejemplo: los sucesivos turnos en un centro de producción de bienes o servicios (Haimann, 1965; Dale, 1970; Koontz & O'Donnell, 1974; Muguercia, 1980; Mintzberg, 1988).

Bases orientadas a resultados

En comparación con las previas, estas bases se diferencian en que son típicas de niveles organizativos superiores e intermedios. Se parecen en las siguientes ventajitas: delimitan claramente la responsabilidad de cada jefe por el resultado final; orientan las fuerzas al logro del resultado u ob-

jetivo; y disminuyen las interdependencias de flujo y, por ende, los “cuellos de botella”. Su desventaja: multiplican los *staffs* y aseguramientos y sus gastos de recursos, lo que impone su administración centralizada cuando sean deficitarios.

Premisas: jefes integrales y buen control de resultados y recursos críticos (Haimann, 1965; Allen, 1967; Dale, 1970; Terry, 1973; Fernández y Hernández, 1974; Goyenechea, 1974; Koontz & O'Donnell, 1974; Mintzberg, 1988; Muguercia, 1980; Skare, 1974; Kamenitzer *et al.*, 1981; Gómez *et al.*, 1982; Hodgetts, 1989; Ivancevich, Gibson & Donnelly, 1990; Lowenthal, 1997).

Por objetivo

Su fundamento es agrupar los recursos necesarios y disponibles para lograr una meta². Han preconizado su empleo los investigadores: Simon y March (1958), como parte de sus estudios sobre toma de decisiones, y Drucker (1954) y Aguirre (1998), en relación con la dirección por objetivos (DPO); pero en la práctica se aplica rara vez, siendo más usuales las bases por producto y por proyecto.

Bases por producto y por proyecto

Estas dos bases tienen en común que el grupo u órgano produce (en el sentido de crear, elaborar u obtener) un resultado final o parcial del proceso laboral, para lo que se le asignan los recursos necesarios y disponibles, con mínima dependencia de los demás grupos u órganos. Además de las ventajas genéricas de las bases orientadas a resultados, poseen aquella específica de facilitar la generación o asimilación, aplicación y difusión de innovaciones tecnológicas u organizativas.

Se diferencian en que la base *por producto* se usa en órganos permanentes; mientras aquella *por proyecto*, en los temporales, eventuales, o *ad hoc*.

Por objeto

Como ya se dijo anteriormente, esta base fue introducida por Barry (1971), quien se refirió a materiales, materias primas e insumos en procesos de producción material. Por analogía pudiera extrapolarse a las agrupaciones de fuerzas y medios de trabajo diferenciados y complementarios respecto a un objeto de trabajo común, del cual emergen dos o más productos, Ej.: los operarios de un pozo de petróleo con gas acompañante.

Por territorio

² Uso “meta” en vez de “objetivo”, no sólo para evitar la repetición, sino además con el fin de prevenir una contradicción sutil, pero no por eso menos real: si se asume “objetivo” en su acepción organizativa —como razón de ser o misión del sistema organizacional— entonces esta base se aplicaría sólo al sistema mismo; de lo contrario, en su acepción de planificación —en particular, donde se implante la DPO—, sería de aplicación también a sus partes.

Las bases de departamentalización por territorio poseen en común con la base por cliente, su mayor eficiencia cuando es crucial considerar las particularidades de aquél, para el logro racional del objetivo (Petersen y Plowman, 1980; Hampton, 1983). Denominada también geográfica —o por localización, lugar, región o zona— su fundamento es agrupar las fuerzas y demás recursos que operan en un sitio determinado (Haimann, 1965; Allen, 1967; Dale, 1970; Appleby, 1971; Fernández y Hernández, 1974; Gómez *et al.*, 1982; Goyenechea, 1974 ; Koontz y O'Donnell, 1974; Hodgetts, 1989; Ivancevich *et al.*, 1990; Mintzberg, 1988; Muguercia *et al.*, 1980; Petersen y Plowman, 1980; Skare, 1974; Terry, 1973). Esto ocurre cuando:

- Las fuerzas están desconcentradas; así se facilita la rapidez de acción o reacción —en particular, en caso de crisis—, y reducen los gastos de telecomunicaciones y transporte.
- El conocimiento de las condiciones locales es crucial en la toma de decisiones y no resulta fácilmente accesible a quien no esté ahí.
- La participación personal del jefe territorial en las actividades en su entorno, favorece al trabajo del sistema organizacional.

Las bases por cliente y canales de marketing, son típicas de actividades comerciales o de logística común.

Por cliente

Llamada también por consumidor o usuario, su fundamento es agrupar las fuerzas y demás recursos que atienden a cada cliente, Ej.: las tiendas con departamentos de hombres, mujeres y niños (Haimann, 1965; Dale, 1970; Appleby, 1971; Terry, 1973; Goyenechea, 1974; Koontz y O'Donnell, 1974; Gómez *et al.*, 1982; Mintzberg, 1988; Ivancevich *et al.*, 1990).

Por canales de marketing

Se basa en agrupar las fuerzas y demás recursos relacionados con cada vía de comercializar sus productos (bienes o servicios). Es la más reciente de las bases para departamentalizar. Los investigadores estadounidenses Koontz y O'Donnell (1974) refieren que la Purex Corporation había descubierto que, tanto la departamentalización por productos como la departamentalización regional, no producían buenos resultados. El caso era que muchos de sus jabones y detergentes llegaban al consumidor final a través de supermercados, almacenes y cadenas de droguerías. La investigación de estos medios de distribución demostró que existían diferencias tan grandes en las formas de operación, el tipo de compradores, y los métodos de promoción y ventas, que se justificaba establecer una división para cada una. Esto pasa si se asume que los clientes no son sólo los consumidores finales, sino además los supermercados, almacenes y cadenas de droguerías.

En ocasiones este nuevo criterio coincide con formas tradicionales, como la departamentalización regional o por productos; pero en la gran mayoría de los casos, según Koontz & O'Donnell (1974), estas dos se han fundamentado en consideraciones de carácter técnico y no en aspectos de marketing. A esta conclusión se llegó en la Compañía Du Pont —refieren dichos autores— cuando por razones de marketing consolidó sus divisiones Orlón, Nylon y Dracón, en la división de Fibras Textiles. Ejemplifican también con la compañía Westinghouse, que se ha reorganizado de acuerdo con canales de marketing y no por productos. Los citados autores aluden al solapamiento de bases en la práctica.

Otro ejemplo: si en un órgano se agrupan todas las mecanógrafas y máquinas de escribir para crear un *pool* que ofrezca servicios de reproducción de documentos, la departamentalización ¿es por equipo, calificación del ejecutor, o producto? En este caso, se debe buscar el fundamento esencial, no aquellos contingentes: la máquina de escribir no es imprescindible que sea operada por una mecanógrafa; la preparación especializada en mecanografía no es una capacidad compleja, en el sentido explicado. Luego, la departamentalización no es por equipo ni calificación del ejecutor, sino por producto (servicio mecanográfico).

Bases orientadas a procesos

Distintos autores han tratado las bases orientadas a procesos (Haimann, 1965; Dale, 1970; Appleby, 1971; Terry, 1973; Koontz y O'Donnell, 1974; Rodríguez, 1974; Kamenitzer, 1981; Gómez *et al.*, 1982; Hampton, 1983).

En comparación con las orientadas a resultados, se diferencian en que son típicas de niveles organizativos intermedios y de base, como aquellas orientadas a recursos.

También son típicas de órganos *permanentes*, mientras las orientadas a resultados se aplican tanto en órganos permanentes, como en aquellos *eventuales*.

Las fuerzas en sistemas organizacionales departamentalizados sobre bases orientadas a procesos, suelen tener más satisfacción y menos estrés que aquellas en sistemas orientados a resultados. Esto se debe, en parte, a la mayor homogeneidad funcional de los sistemas organizacionales departamentalizados sobre estas bases, en comparación con aquellos orientados a resultados, lo cual facilita la cohesión grupal e interrelaciones individuales (Lorsch y Walker, citados en Lorsch & Lawrence, 1970).

Otras ventajas:

- Son más eficientes cuando la mejor forma de hacer una labor es mediante una secuencia de actividades especializadas y predefinidas, en un entorno relativamente estable.
- Contribuyen al asesoramiento y control especializados.

- Facilitan la preparación especializada de las fuerzas y administración de los demás recursos.

Desventajas:

- Dificultan la preparación integral de los jefes.
- Diluyen la responsabilidad por el resultado final.
- Aumentan las interdependencias de flujo laboral y, por ende, la complejidad de la organización de la cooperación interórganos y la solución de problemas que no sean competencia específica de alguno; con los consiguientes “cuellos de botella” e incrementos de movimientos y tiempo para pasar de una labor especializada a otra.
- Exigen mayor integración, mediante más comunicaciones, que hacen menos rápida la dirección del trabajo.

Por función

Nombradas también bases orientadas a operación; estriban en la agrupación de las fuerzas y demás recursos que cumplen una función especializada (Haimann, 1965; Allen, 1967; Dale, 1970; Appleby, 1971; Terry, 1973; Fernández y Hernández, 1974; Goyenechea, 1974; Koontz y O'Donnell, 1974; Skare, 1974; Muguercia *et al.*, 1980; Gómez *et al.*, 1982; Mintzberg, 1988; Hodgetts, 1989; Ivancevich *et al.*, 1990).

Surge aquí nuevamente la duda por solapamiento de bases: una unidad organizativa de servicios médicos especializados en el tratamiento de determinada enfermedad, ¿refleja una base de departamentalización por calificación del ejecutor, función, o producto? Una vez más se debe buscar el fundamento esencial, no aquellos contingentes: los médicos y demás trabajadores de la unidad cumplen el requisito de preparación especializada para tareas complejas, pero se forman no sólo en función del enfrentamiento a esa enfermedad. El hecho de que quienes laboren en ese órgano tengan una capacitación específica en su tratamiento, sería —según el caso— una premisa para trabajar ahí, un resultado de su experiencia y superación, o ambas cosas. Entonces no es por calificación del ejecutor. El enfrentamiento a las enfermedades es sistémico y, en ese sentido, el tratamiento de una en particular se relaciona con los que se realizan a las demás; pero, a la vez, tiene una independencia relativa y por eso no debe percibirse como un subconjunto de las actividades de un proceso laboral, constitutivas de una función del mismo. Por tanto, es por función. El enfrentamiento a esa enfermedad es el contenido de trabajo de tal órgano, de ahí que sea por producto.

Por tecnología

Su fundamento es agrupar las fuerzas y demás recursos que aplican una metodología o tecnología determinada, para dar variados resultados.

No debe confundirse con la base de departamentalización por equipo: una tecnología puede o no usar uno o varios equipos que necesiten un conjunto de operarios o dotación para su empleo; pero incluso en caso afirmativo, lo distintivo es la tecnología, no el medio utilizado para su aplicación (Fernández y Hernández, 1974; Goyenechea, 1974).

Es típica de niveles de base, Ej.: un taller de tornería donde se fabriquen bujes para autos, ejes para equipos electromecánicos, piezas de repuesto para los muebles metálicos, etc.; o un laboratorio que haga determinado análisis químico instrumental, para servicios científico-técnicos a la industria, o proyectos de I + D de centros de investigación.

Reglas para unir, asignar y separar actividades

Son un complemento de las bases para departamentalizar, en particular de las orientadas a procesos, en la medida en que éstos se descomponen en actividades que después se unen o separan y asignan en las funciones de los órganos; aunque también se pueden aplicar en aquellas orientadas a recursos y resultados (Haimann, 1965; Appleby, 1971; Dale, 1970; Terry, 1973; Fernández y Hernández, 1974; Goyenechea, 1974; Koontz y O'Donnell, 1974; Rodríguez, 1974; Schierev y Menchev, 1974; Muguercia *et al.*, 1980; Gómez *et al.*, 1982; Mintzberg, 1988; González, 1991). Estas son:

a) Unir dos o más actividades en un puesto de trabajo u órgano, cuando así se:

- Gana especialización u homogeneidad funcional, por la similitud en los resultados, procesos y recursos, y requisitos de sus ejecutores; en particular, respecto a: principios de creación, funcionamiento y desarrollo; indicadores para planificar, organizar y controlar el trabajo y evaluar a sus ejecutores, así como los problemas que deberán enfrentarse en el presente y en un futuro previsible, y sus algoritmos de solución.
- Aporta mejores resultados en cantidad, calidad e innovación.
- Logra un predeterminado resultado u objetivo significativo, pleno y controlable; o sea éste alcanzable sólo coordinadamente, o como parte de un mismo proceso laboral; o facilita de cualquier otro modo su ejecución.
- Estimula una emulación sana, o suprime una competencia o conflicto innecesario.
- Ahorra recursos de uso compartido, considerando su carga de trabajo.
- Facilita el ejercicio del mando, en particular el control del trabajo y la evaluación de sus ejecutores.
- Integran procesos o recursos compatibles que, de otro modo, quedarían dispersos.

Bases para la departamentalización

- b) Asigna una actividad a un puesto de trabajo u órgano, cuando así se:
- Interpreta uniformemente o controla el cumplimiento de un procedimiento, norma, sistema, política u objetivo general.
 - Posea la información necesaria y suficiente, para decidir y actuar sobre un error o problema significativo y previsible, en el punto donde surge o en otro lo más cercano a éste.
 - Tenga mayor uso.
 - Aproveche mejor las capacidades de un recurso costoso y deficitario.
 - Pueda darle mejor atención, por mayor capacidad e interés para su desarrollo.
- c) Separar dos o más actividades, cuando se:
- Jerarquice una prioridad.
 - Coadyuve al desarrollo más rápido de una actividad nueva.
 - Estimule una emulación sana, factor de oposición u otro punto de vista.
 - Prevenga un conflicto de intereses e incompatibilidades.
 - Asegure al control, separándolo de la ejecución (e incluso del registro) y comprobando el control de la ejecución de una tarea importante (verificando al control primario).

CONCLUSIONES

En la literatura se registran 13 bases para la departamentalización, pero ninguno de los autores revisados las enumeró exhaustivamente, ni halló algún principio explicativo de estas. En este trabajo se describen todas esas bases y se propone su fundamento en el enfoque sistémico. Además, se sistematizan las reglas para unir, asignar y separar actividades.

RECOMENDACIÓN

Usar esta reseña como una fuente para la enseñanza de los fundamentos teóricos y metodológicos del diseño de sistemas organizacionales y el trabajo práctico de dirigentes y técnicos en organización.

REFERENCIAS

- AGUIRRE, E. (1998). *Dirección (o administración) por objetivos (o resultados)*. (2ª. Ed.). La Habana: MES-CCED.
- AGUIRRE, E. y CASALS, H. (1993). *Dirección operativa municipal*. (Vol. 6). La Habana: MININT.
- ALLEN, A. (1967). *La función directiva como profesión*. Madrid: Castillo.
- APPLEBY, R. (1971). *Así se dirige*. Madrid: Anaya.
- AXELROD y ASS. 199?. *Sistemas de alto rendimiento: cuaderno de trabajo*. New York: Consulting in Organizational Development.
- BARRY, W. (1971). *Fundamentos de la gerencia*. México, D. F.: Oasis.

- BITTEL, L. y RAMSEY, J. (Eds.). 1988. *Enciclopedia del management*. Barcelona: Oceano + Centrum.
- DALE, E. (1970). *Cómo planeary establecer la organización*. México, D. F.: Reverté.
- DALE, E. y MICHELON, L. (1971). *Métodos modernos de dirección*. Buenos Aires: Troquel.
- De MIGUEL, E. (1993). *Introducción a la gestión*. (3ª. Ed., Vol. 1). España: Universidad de Valencia.
- DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.
- ESCLARAZAN, F. (1975). *Breve bosquejo histórico del surgimiento de las organizaciones sociales y político-sociales*. La Habana: MININT.
- FERNÁNDEZ, E. y HERNÁNDEZ, S. (1974). *Sobre técnicas de dirección*. La Habana: DSA-D'Nacional de Capacitación.
- GÓMEZ, C. et al. (1982). *Dirección y organización*. La Habana: Pueblo y Educación.
- GONZÁLEZ, D. (1991). *Estructura orgánica*. La Habana: Cubanacán.
- GOYENECHEA, F. (1974). *Administración de empresas*. La Habana: Pueblo y Educación.
- HAIMANN, T. (1965). *Dirección y gerencia*. Barcelona: Hispano-Europea.
- HAMPTON, D. (1983). *Administración contemporánea*. México, D. F.: Mc Graw-Hill.
- HANNA, D. (1988). *Designing Organizations for High Performance*. Massachusetts, USA: Addison-Wesley, Reading.
- HODGETTS, R. (1989). *El supervisor eficiente: un enfoque práctico*. México, D. F.: Mc Graw-Hill.
- IVANCEVICH, J., GIBSON, J. y DONNELLY, J. (1990). *Organizaciones: conducta, estructura, procesos*. (1ª. Ed.). México, D. F.: Interamericana.
- KAMENITZER, S. et al. (1981). *Organización, planificación y dirección*. (Vol. 1). La Habana: Pueblo y Educación.
- KAST, F. y ROSENZWEIG, J. (1988). *Administración en las organizaciones* (2ª. Ed.). México, D. F.: Mc Graw-Hill.
- KOONTZ, H. y O'DONNELL, C. (1974). *Curso de administración moderna*. Cali, Colombia: Mc Graw-Hill.
- LORSCH, J. & WALKER, A. (1970). Organizational Choice: Product vs. Function. En J. Lorsch, & P. Lawrence (Eds.). *Studies in organization design*. USA: Irwin, Homewood.
- LOWENTHAL, J. (1997). *Reingeniería de la organización*. México, D. F.: Panorama.
- LUNDGREN, E. (1984). *Dirección organizativa*. México, D. F.: Diana.
- MINTZBERG, H. (1988). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MUGUERCIA, P. et al. (1980). *Teoría general de la dirección socialista*. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- PETERSEN, E. y PLOWMAN, E. (1980). *Organización y dirección*. México, D. F.: UTEHA.
- RODRÍGUEZ, J. (1974). *Principios de dirección*. (Vol. 3). La Habana: CUJAE.
- SCHIEREV, A. y MENCHEV, I. (1974). Problemas de la organización de (SAD). *Revista Referativa Organización de la Dirección*, (1, ene-jun), 67-68.
- SIMON, H. & MARCH, J. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- SKARE, L. (1974). *¿Quiere Ud. organizar?* Barcelona: Sopena.
- STURNER, J. (1997). *Administración*. La Habana: MES-CCED.
- TERRY, G. (1973). *Principios de administración*. (2ª. Ed.). Buenos Aires: Ateneo.