

ANALISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Ing. Claudio Milio

UNIDAD 5: ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Clase 11

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

El negocio de la Empresa y sus objetivos son claves para definir su estructura de organización.

Un negocio tiene como objetivo generar ganancias o utilidad económica a través de su actividad principal. De acuerdo con la estrategia de cómo llevar adelante su negocio, determinará las actividades que debe llevar a cabo.

Esta actividad, normalmente está formada por una serie de procesos que necesariamente, debe ser llevado a cabo por más de una persona.

La organización debe definir esas tareas o procedimientos dividiéndolo en tareas parciales y coordinadas para que pueda ser llevado a cabo por varias personas y poder alcanzar sus objetivos de manera eficaz.

División de tareas.

Es la separación de una actividad compleja en componentes más simples.

La división de trabajo crea actividades simplificadas que pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez.

Este proceso de dividir o diferenciar y coordinar, esas tareas originan la necesidad de generar una estructura organizativa.

Departamentalización.

Es la agrupación de tareas con un criterio determinado.

Los **criterios de departamentalización** se emplean de acuerdo con las necesidades organizacionales.

La organización debe tener una estructura flexible, pero debe estar formalmente definible.

Estos elementos deben ser gestionados de manera eficiente
Para reflejar la dinámica de la empresa.

A veces, la estructura formal no se define antes que la organización se genere. Sino que el crecimiento y la evolución natural de la misma presentan la necesidad.

En una organización pequeña no es necesario formalizar su estructura hasta que evolucione.

El manual de procedimiento es un conjunto de instrucciones que explica los pasos para realizar una tarea incluyendo las áreas que abarca y los responsables.

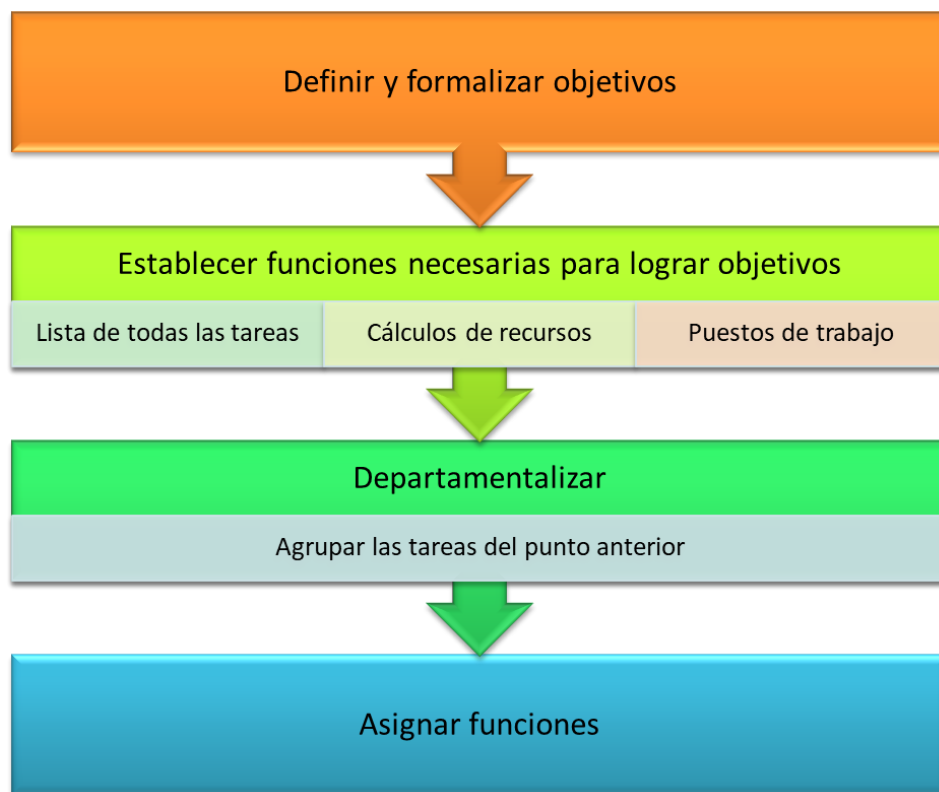
Los procesos y sus procedimientos abarcan transversalmente a toda la organización.

Los flujos de proceso y los cursogramas son un instrumento para poder comprender los procesos y a forma en que la información se mueve a través de la organización.

La descripción de funciones es una definición de la responsabilidad de cada área para la ejecución de las tareas.

Pasos para definir la estructura.

En la figura siguiente vemos los pasos que deberíamos tener en cuenta a la hora de definir una estructura:



Para poder representar esa estructura, utilizamos la herramienta llamada organigrama.

Un organigrama es la representación parcial, mediante un diagrama, de la estructura formal de una organización, en él se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas.

¿Por qué es una representación *parcial de la estructura formal*?

La razón es que toda la información de la estructura formal no se puede graficar en un único gráfico. Por ser un modelo, se llega a un nivel de detalle y, a partir de allí, la información que exista no se representa.

Criterios de departamentalización.

Existen varios criterios de departamentalización para representar la estructura de una organización. A continuación, verá alguna de ellas.

Funcional: reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí.

Ej.: Departamento de Producción, Ventas, Mercadotecnia, etc.

Por producto o servicios:

se agrupan actividades que hacen referencia a productos o servicios similares entre sí.

Cada división se asemeja a un negocio por separado.

Ej: Departamento de Zapatos, Departamento de Carteras, etc.

Por territorio o área geográfica:

Se basa en la localización y se aplica cuando las actividades de la empresa están muy dispersas.

Ej: Departamento de Capital Federal, Departamento de Gran Buenos Aires, Departamento Interior del País, etc.

Por cliente:

Se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

Ej: Departamento de Productos Industriales, Departamento de Productos de Consumo, Departamento de Productos Militares.

Por volumen de venta:

Se divide según el volumen de las ventas de la organización.

Ejemplo: Departamento Mayorista, Departamento Minorista, Departamento Consumidor Final.

Por segmento de mercado:

Se tiene en cuenta el poder adquisitivo del cliente.

Ventajas y desventajas del organigrama.

Como una de las ventajas más importantes podemos decir que quedan expuestas las duplicidades de funciones y la delegación excesiva.

No poder ver la estructura total de la organización y la rápida desactualización podemos verlas como desventajas.

Principios fundamentales de los organigramas.

Unidad de Mando.

Una persona sólo debe recibir órdenes de un jefe.
O se produciría un error denominado "Dualidad de Mando".

Alcance del Control.

Un jefe no puede tener al mando más subordinados que la cantidad que es capaz de manejar.

Las limitaciones de dirección pueden ser técnicas, físicas (o ambas) y afectan al desempeño en su conjunto.

Homogeneidad Operativa.

No hay que establecer una tarea a un cargo que no le corresponde.

Delegación Efectiva.

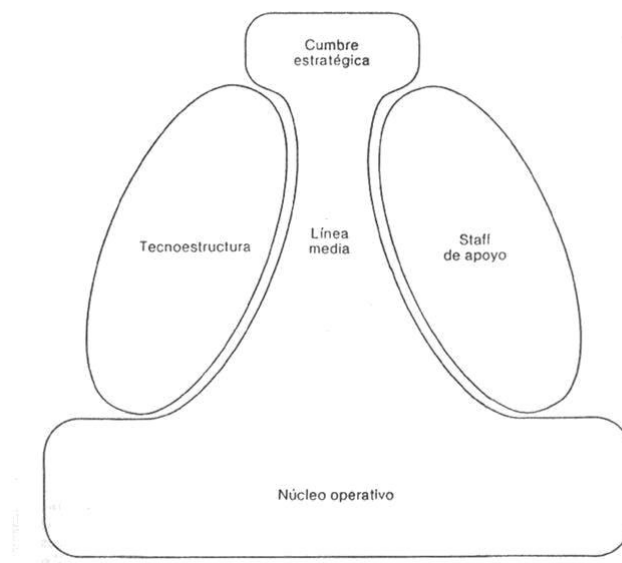
Saber delegar tareas y funciones para que se puedan realizar mejor.

Como está formada una estructura organizacional según Mintzberg. (1979).

Mintzberg describe 5 partes de una estructura organizacional.

Los distintos sistemas de información que existen en una organización reflejan el tipo de estructura que tiene.

Cada componente de la organización ejerce fuerzas en distintos sentidos y en ciertas circunstancias una predomina.



En la base de la organización se encuentra el personal operativo. Ejecutan el trabajo de producir y brindar servicios y forman el núcleo operativo.

A medida que la organización crece se necesita una supervisión directa. Figura de Gerente absoluto – cumbre estratégica.

Cuanto más se expande, más es la necesidad de Gerentes – Línea media. Es una autoridad entre la cumbre estratégica y el nivel operativo.

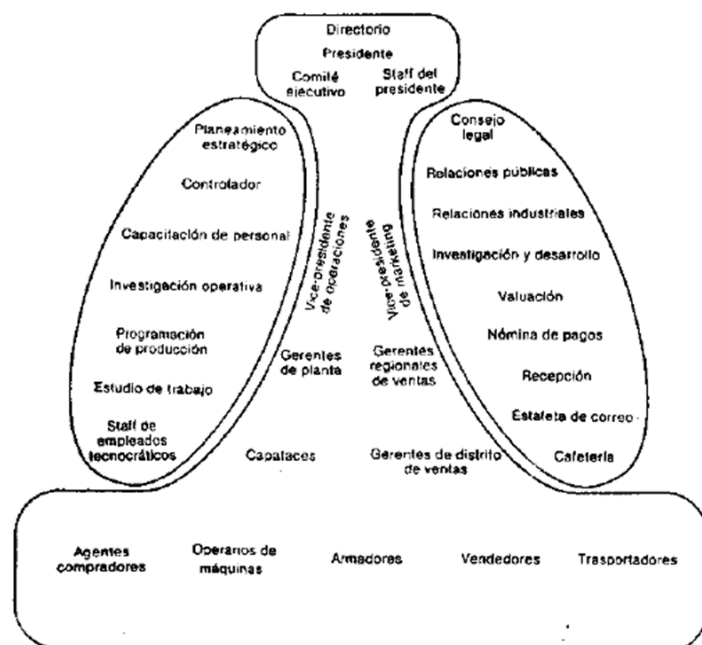
Tecnocracia.

Analistas que Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Analistas de estudios de trabajo (Ing. industriales que estandarizan procesos) Ing. De control de calidad, contadores estandarizan y normalizan.

Por último, el Staff de apoyo. apoya a la organización fuera de su trabajo operacional.

Normalmente son especialistas de distintas disciplinas y su responsabilidad depende de su ubicación en la estructura:

- . Asesoramiento
- . Recomendación
- . Prestación de servicios

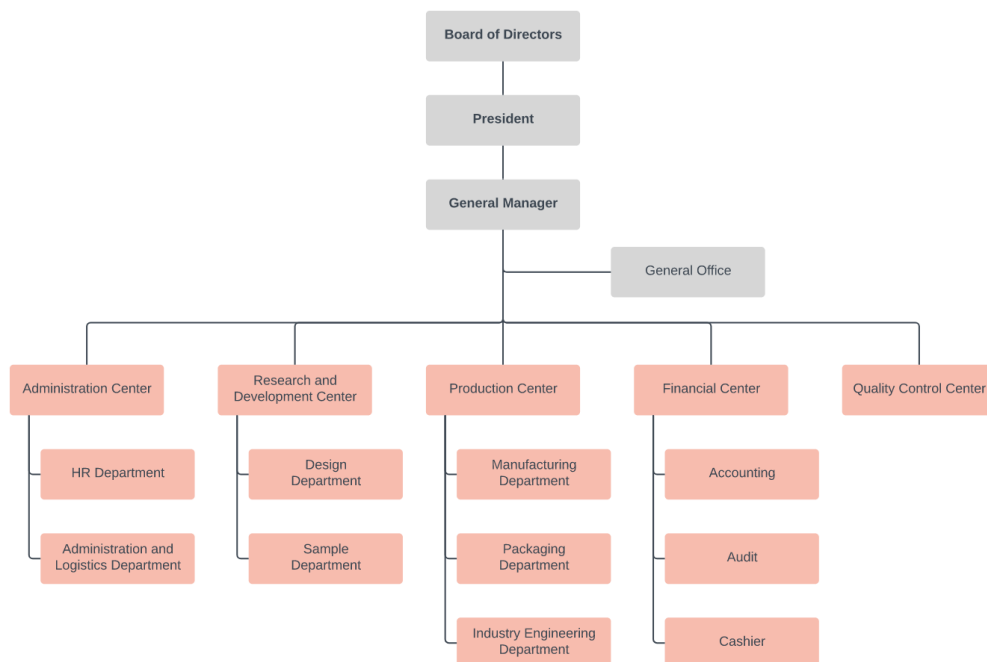


En las organizaciones muy simples, los operadores en su mayoría son autosuficientes. Se auto coordinan mutuamente.

| TIPO ORGANIZACIONAL | DESCRIPCIÓN | EJEMPLOS |
|----------------------------|--|---|
| Estructura empresarial | Empresa joven y pequeña en un entorno que cambia con rapidez. Tiene una estructura simple y es administrada por un empresario que se desempeña como su único director general. | Pequeño negocio que inicia operaciones |
| Burocracia de máquina | Gran burocracia existente en un entorno que cambia con lentitud y, genera productos estándar. Está dominada por un equipo de administración centralizado y una toma de decisiones centralizada. | Empresa de manufactura mediana |
| Burocracia divisionalizada | Combinación de varias burocracias de máquina, cada una de las cuales genera un producto o servicio distinto, encabezadas por unas oficinas generales. | Empresas Fortune 500, como General Motors |
| Burocracia profesional | Organización basada en el conocimiento, en donde los bienes y servicios dependen de la experiencia y el conocimiento de los profesionales. Está dominada por jefes de departamento con una autoridad centralizada débil. | Despachos legales, sistemas escolares, hospitales |
| Adhocracia | Organización de fuerza de trabajo que debe responder a los entornos que cambian con rapidez. Consiste en grupos extensos de especialistas organizados en equipos multidisciplinarios de corta duración y tiene una administración central débil. | Empresas de consultoría, como Rand Corporation |

Ilustración 1 Clasificación según Mintzberg

Ejemplo de un Organigrama Funcional.



La línea de mando es el número de áreas que es coordinado por un departamento o gerencia.

En este ejemplo El Director general coordina a cuatro áreas.

Si la estructura es angosta y tiene muchos niveles jerárquicos es llamada "estructura vertical". Por el contrario si tiene una línea

demando amplia y pocos niveles jerárquicos se llamada “Estructura Horizontal”.

Normalmente la línea de mando no debería exceder de 5 áreas ya que sería imposible coordinar esas áreas por una sola persona.

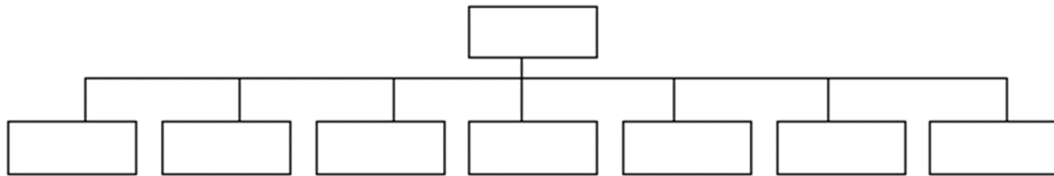


Ilustración 2 Estructura Horizontal y excesivamente departamental

La figura anterior muestra una estructura donde la línea de mando es excesivamente amplia.

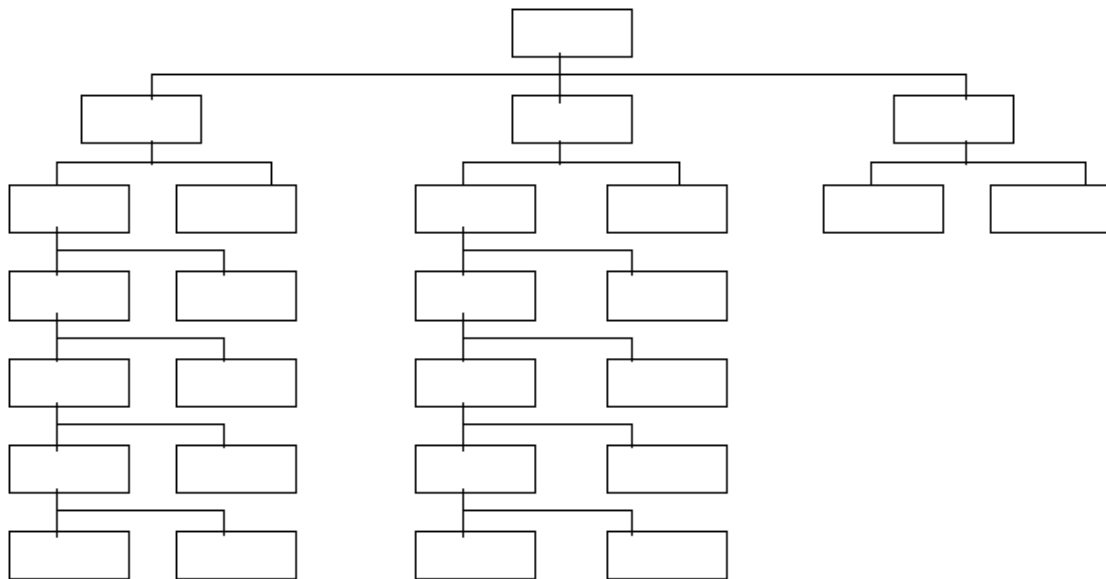


Ilustración 3 Estructura angosta y burocrática

En esta figura se muestra la ineficiencia de la estructura excesivamente vertical.

Tipos de organigramas.

De acuerdo con la organización puede elegir algún tipo de gráfico que mejor represente a su estructura.

Hay tres tipos de organigramas principales: jerárquico, matricial y plano.

Organigrama jerárquico.

Es el diagrama más común. Se dibuja en forma de jerarquía donde las áreas con más poder de decisión y autoridad son dibujadas en la parte superior mientras los que trabajan para que cada área superior pueda cumplir con sus objetivos.

En una jerarquía, por lo general, los miembros se comunican con sus superiores y con las personas que dependen de ellos.

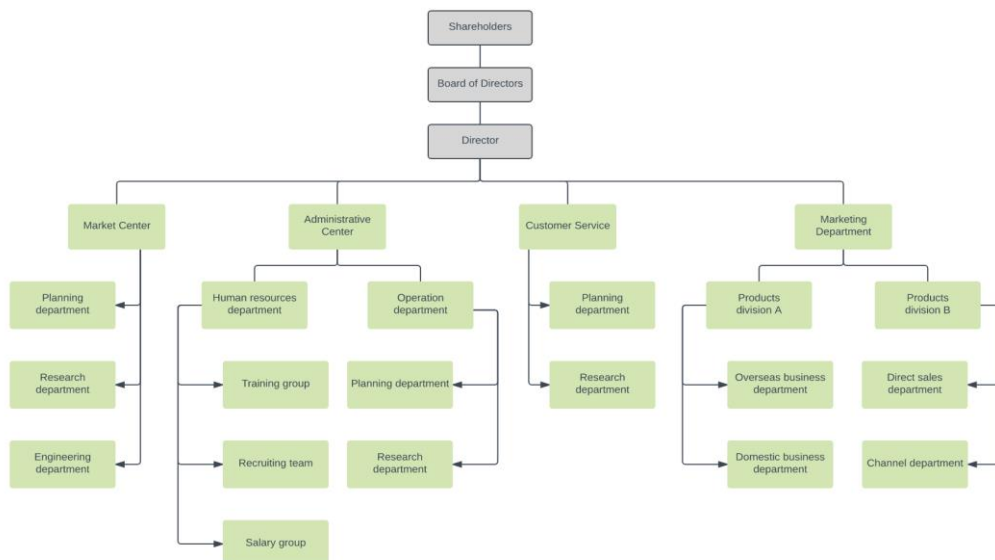


Ilustración 4 Organigrama jerárquico.

Organigrama matricial.

Cuando una Organización tiene varios directores puede utilizar este modelo.

Por ejemplo: Una organización tiene un equipo de diseñadores que depende de un diseñador en jefe. Pero esos diseñadores también trabajan en otros proyectos donde deberán responder a otro líder o jefe.

En este caso, los diseñadores gráficos deben rendirles cuentas a dos personas.

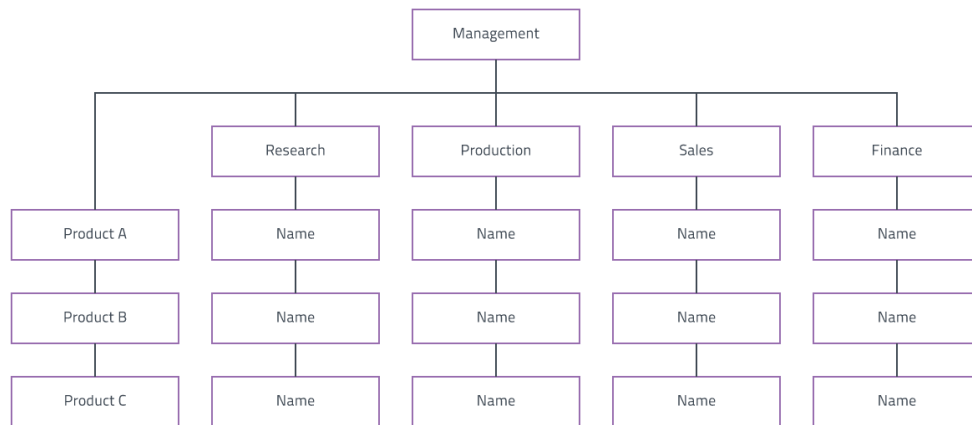


Ilustración 5 Organigrama matricial

Organigrama plano.

No tiene niveles de gestión y si tiene, son pocos. Tiene dos niveles: los directivos superiores y los empleados.

En este esquema los empleados tienen más responsabilidades y están más involucrados de forma directa en la toma de decisiones.

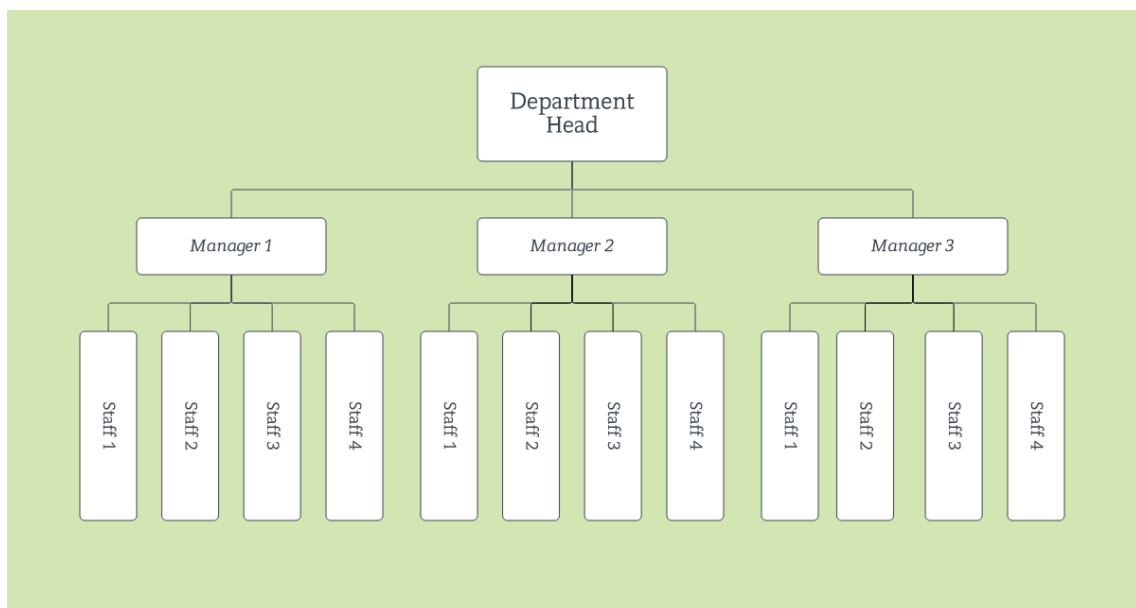


Ilustración 6 Organigrama plano

Las relaciones en los diagramas a veces se denominan **relaciones lineales** que representan desde el supervisor hasta el subordinado

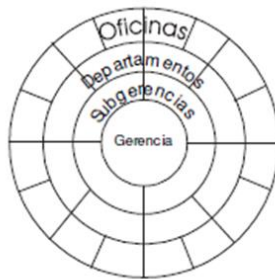
Las relaciones laterales, que muestran a los individuos en el mismo nivel.

Con las relaciones lineales, es posible que haya **líneas continuas** que indiquen las principales líneas de autoridad o **líneas punteadas** que muestren líneas secundarias de autoridad o de asesoría.

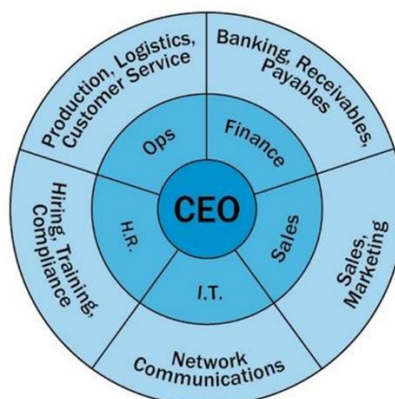
No existen normas estrictas en los símbolos y líneas empleados en los organigramas, mientras las relaciones formales sean claras.

Otros tipos de organigrama:

- **Disposición Circular:** El gráfico se muestra en forma de círculos. Los niveles de autoridad se ubican por capas, siendo los de mayor rango los que se encuentran en el centro.



- **Disposición Semicircular:** Similar a la disposición circular.



Circular Organizational Chart

Otros tipos de gráficos.

Con información de las partidas presupuestarias: se indica en cada área, sector o división el presupuesto que cada uno tiene.

Con alto grado de diferenciación vertical: se observa el alcance del control y el carácter burocrático de la estructura organizacional.

Con departamentalización por áreas geográficas: muestra la dispersión de actividades y las necesidades de alcance hacia la demanda por parte de la organización.

Con entegramas unidos a través de líneas punteadas: indica los sectores con autoridad funcional.

Con entegramas que poseen divisiones: en los cuales se indica la cantidad de personal que depende directa o indirectamente de un cargo.

Convenciones y reglas.

El organigrama puede graficarse en partes.

Un gráfico maestro con las unidades más importantes y luego una serie de gráficos en los cuales se desarrolla cada uno de los indicados en el gráfico general.

Los entegramas deberían ser del mismo tamaño.

En los organigramas verticales, el mayor nivel jerárquico se encuentra en la parte superior.

Los entegramas del mismo nivel jerárquico se grafican a la misma altura.

No puede haber entegramas aislados.

En los organigramas verticales, a un entegrama se podrá llegar o salir de él por una sola línea de dependencia jerárquica, por el lado superior o por el lado inferior respectivamente.

Las líneas de dependencia jerárquica no deberán entrecruzarse.

En los organigramas verticales, las líneas de dependencia funcional se grafican con líneas de puntos, siempre horizontales y llegan o salen por los lados izquierdo o derecho.

En los organigramas verticales, el gráfico general debe parecer una pirámide.

No mezclar distintas formas de graficar.

Siempre que la organización sea una S.A. deben graficarse el Directorio.

No puede haber un entegrama que tenga una línea que se conecte con nada.

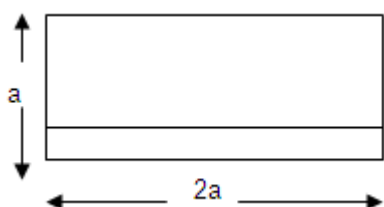
Jerarquía sugerida: Gerente General, Gerencias, Departamentos, Secciones, Oficinas.

Organigramas según la Norma IRAM 34.504.

La norma IRAM 34.504 cumple la función de normalizar la forma de dibujar el organigrama.

A continuación, verá la terminología y la forma en que debe dibujarse un organigrama según la norma, (fragmento).

Entegrama: "Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura". Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica ya la inscripción contenida en los mismos.



Líneas de dependencia jerárquica: Son "aquellas que relacionan jerárquicamente los entegramas". Esto significa: vinculan entegramas que ocupan un lugar jerárquico superior con otro u otros inferiores, o viceversa.

Líneas de dependencia funcional: Son "aquellas que relacionan funcionalmente los entegramas". Si bien las situaciones normales definen relaciones jerárquicas entre posiciones de una organización, pueden existir también relaciones funcionales, debido a asistencia técnica o asesoramiento.

Nivel: La norma IRAM 34.504 remite al lector a la norma IRAM 34.514 para definiciones relativas al concepto de "nivel". Condiciones de presentación de los organigramas La norma IRAM 34.504 determina

que los elementos que integran el organigrama son: niveles, entegramas y líneas de dependencia jerárquica y funcional.

Debe observarse que la norma se refiere a relaciones estructurales de niveles de carácter ejecutivo o de asesoramiento y no de unidades volitivas de dirección, como por ejemplo el directorio, que si bien definen políticas y adoptan decisiones, ellas son de carácter general y no las ejecutan directamente.

No obstante, si en casos particulares resultara necesaria su representación, aunque la norma no lo indica, deberán cumplirse las instrucciones generales.

El Organigrama tendrá, obviamente, un encabezamiento. Su ancho no excederá los 180 milímetros y contendrá información necesaria para su mejor identificación, tal como: niveles superiores no representados, denominación de la unidad orgánica, fecha de vigencia, responsables de su confección.

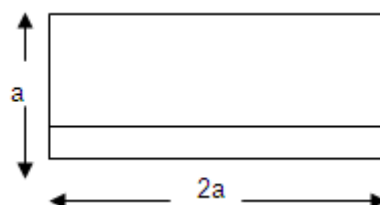
Los formatos de la hoja para la confección de los organigramas serán los establecidos en la serie A de la norma IRAM 3.001. El margen de sujeción tendrá como mínimo 30 milímetros y los demás márgenes, como mínimo, 5 milímetros. El plegado de la hoja donde se inscribió el organigrama se efectuará teniendo en cuenta lo dispuesto en la norma IRAM 34.503.

El Entegrama "se representará con un rectángulo que tendrá su lado mayor ($2a$) igual al doble del lado menor (a), pudiendo ser éste de 15, 20, 25 ó 30 milímetros".

Las medidas indicadas en milímetros permiten adecuar el tamaño de cada Entegrama al nivel jerárquico del sector que representa.

Obviamente, todos los sectores de equivalente nivel jerárquico se representarán con entegramas de iguales dimensiones.

Aunque la norma no lo indica expresamente, se deduce de su intención que, si no alcanzaran, en algún caso en particular, los cuatro tamaños de entegramas por ella definidos, se recurrirá a agregar dimensiones que guarden coherencia con las indicadas.



Tal como se observa en la figura, los entegramas se ubican normalmente con su lado mayor en posición horizontal.

Sin embargo, ante requerimientos de diseño para la representación gráfica, podrán colocarse con su lado mayor en posición vertical.

La distribución espacial de los entegramas define las relaciones de autoridad existentes entre las unidades que son representadas en el organigrama: los entegramas superiores expresan una posición con autoridad sobre los entegramas ubicados más abajo y unidos con aquellos a través de líneas. Los entegramas ubicados todos en un mismo nivel horizontal expresan igualdad de jerarquía.

Los entegramas podrán dividirse mediante una línea horizontal, en forma tal de separar la parte superior de la inferior; la línea divisoria deberá ubicarse a una distancia del lado inferior que sea el 40% de la medida del lado a.

Cada Entegrama contendrá la denominación completa de la unidad orgánica que representa, sin describir el nivel jerárquico. Deben eliminarse las abreviaturas, excepto en aquellos casos de organismos cuyas siglas hayan sido adoptadas por normas legales o cuyo uso los hagan perfectamente identificables. A este respecto, la norma IRAM 34.541 contiene precisiones.

Los entegramas podrán contener también la identificación del responsable de la posición que representan. En este caso será de aplicación la división del Entegrama en la forma en que se indicó más arriba, y se ubicará la identificación de la unidad orgánica en el campo superior, y el nombre del responsable en el campo inferior. Véase la figura a continuación.

| |
|------------|
| Tesorería |
| Juan Perez |

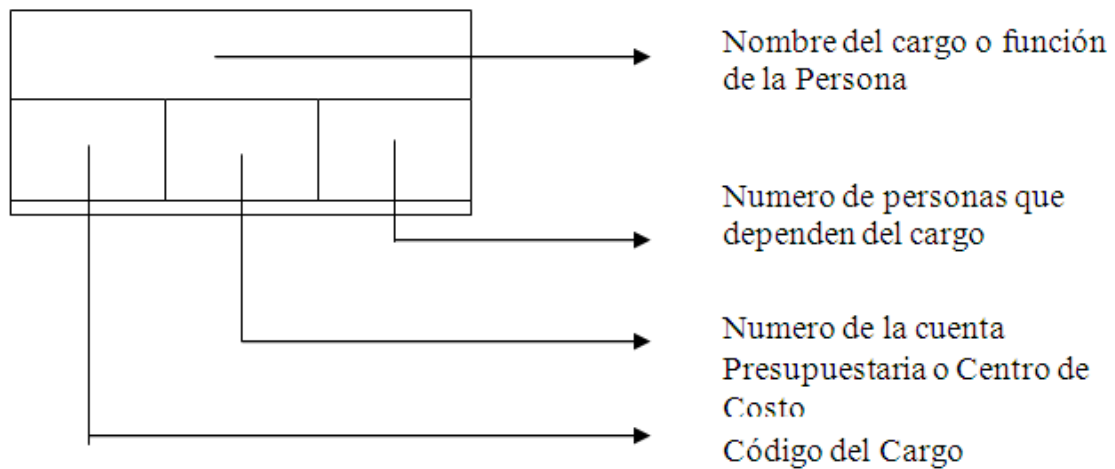
Las situaciones especiales que podrían presentarse (aunque no contempladas en la norma, pero tampoco prohibidas por ésta) son:

- a) No figurar el nombre del responsable en algún Entegrama, por estar vacante esa posición.
- b) Figurar más de un responsable dentro del mismo Entegrama, en cuyo caso serían corresponsables.
- c) Figurar el mismo responsable en más de un Entegrama.

Cabe agregar que la norma IRAM 34.504 solamente indica lo hasta aquí expresado respecto al contenido de cada Entegrama.

Algunos autores han sugerido la posibilidad de incluir otros conceptos dentro de aquellos. En este caso se indica en los respectivos casilleros el nombre del cargo, de la función o persona responsable, el código del

cargo, el número de la cuenta presupuestaria y centro de costos, y el número de personas que dependen de ese cargo.



La norma IRAM 34.504 dedica una sección al tema que denomina red estructural. Se refiere fundamentalmente a la forma de vinculación de los entegramas, a través de líneas, y sus posibilidades de graficación.

De ahí que la red estructural es la representación del conjunto de relaciones entre las unidades de la organización.

Los entegramas están vinculados horizontal y verticalmente mediante líneas de dependencia jerárquica o funcional.

En cuanto a la graficación, las líneas de dependencia jerárquica serán continuas, mientras que las líneas de dependencia funcional serán de trazos.

A un Entegrama se podrá llegar o salir de él por una sola línea de dependencia jerárquica. Las líneas de dependencia jerárquica no deberán entrecruzarse.

La norma IRAM 34.504 también dedica una sección a la presentación de reglas de diagramación. Tal como ya se mencionó más arriba, determina la utilización de la técnica de representación piramidal vertical (esto último en su versión revisada en diciembre de 1981; antes no era así).

En aquellos casos de organigramas cuyos entegramas se desarrollen excesivamente en el sentido horizontal, y que puedan crear, en consecuencia, problemas de espacio para su representación, se podrá optar por algunas de las alternativas de diagramación que se muestran a continuación

