

siete funciones: Producción, Comercialización, Finanzas y Control, Investigación y Desarrollo, Administración de Personal, Relaciones Externas, Secretaría y Legales, definiendo además subfunciones dentro de cada área.

Desde el punto de vista del análisis crítico respecto a la posible aplicación actual de las técnicas y herramientas de inspiración neoclásica, debemos reconocer que su utilización obliga a efectuar previamente ajustes y recortes que las adecuen a la realidad, en razón de las características de mecanicismo y estatismo de sus modelos. Estudios posteriores demostraron las falencias de estos modelos y una falta de metodología que obligaba a un análisis de factibilidad de aplicación frente a la necesidad de una utilización concreta de los mismos. No obstante, debe señalarse que algunos de sus principios son reconocidos actualmente como puntos de partida o guías, aplicables a costa de las adaptaciones que cada circunstancia exija.

La Escuela de Sociología Industrial actuó en el campo industrial y también en el administrativo. Sus ideas y sus trabajos dejaron mayor sedimento en la Sociología que en la Administración. En este sentido, sus aportes sobre el comportamiento humano en la organización, la estructura grupal y el liderazgo tienen vigencia en la actualidad.

La Escuela de Administración de Personal y Relaciones Industriales actuó obviamente sobre el área de administración de personal. Su aporte a la ciencia de la Administración se centró más en el aspecto instrumental que en el científico, y concretamente en la formulación de manuales de administración de personal que trataron temas tales como programas de capacitación y entrenamiento. Estos aportes instrumentales siguen teniendo vigencia dentro del contexto general de la Administración.

La Escuela Estructuralista actuó en el área administrativa y en la industrial. Sus modelos tuvieron la virtud de ser el primer intento integral para la explicación y normación del fenómeno organizacional. Crearon un marco comprensivo de todos los aspectos parciales de la organización: estructura, procedimientos, áreas. Dado que todo su andamiaje administrativo se apoyó en la concepción neoclásica, le cabe a la Escuela Estructuralista las mismas críticas que a aquella. Como aporte a las teorías administrativas deben reconocerse las ideas de sus autores respecto a la incorporación a las mismas de los factores de la conducta.

La Escuela Teoría de la Organización se desarrolló en el campo administrativo y de dirección general. Sus aportes a la ciencia de la Administración se concretaron en el desarrollo de las teorías: sobre la formación de los objetivos de la organización, sobre el proceso decisorio, de la autoridad y la influencia, de la racionalidad y la eficiencia, del conflicto. Sus contribuciones

también alcanzaron otros aspectos importantes para la ciencia administrativa, tales como las soluciones a problemas semánticos y la incorporación de la predictibilidad en sus teorías. A pesar de estos aportes, debe reconocerse la necesidad de perfeccionar sus concepciones.

Finalmente, la Escuela de la Teoría de los Sistemas, cuyos desarrollos abarcaron el campo de administración y dirección general, aportó teorías y modelos que se encuentran aún en etapa de prueba y experimentación. No obstante esto último, su contribución es importante como esfuerzo para el logro de la aplicación de un lenguaje común para las ciencias y la interrelación entre estas últimas.

Estructura organizativa

1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS BASICOS

Toda empresa cuenta, en forma explícita o implícita, con un cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la misma.

Es una realidad que toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y del poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de su poder de influencia sobre otros miembros. Por ejemplo: en una empresa existía una Gerencia de Créditos y Cobranzas en la cual el Gerente no adoptaba ninguna decisión si ésta no estaba aprobada por el Jefe de Créditos, aun cuando el tema en cuestión no fuera de su incumbencia.

Las estructuras organizativas se sustentan en dos procesos:

- a) *Delegación*: es el proceso por el cual un miembro de una organización transfiere o pasa una o más funciones a otro miembro.
- b) *Departamentalización*: es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos homogéneos, especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones, etc.

2. DEPARTAMENTALIZACION

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y

autoridad necesaria para el desarrollo eficiente de las mismas. La departamentalización tiene un aporte esencial que es la especialización más la división del trabajo, e implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

Existen dos modelos de departamentalización:

a) *Por procesos*: Se agrupan las actividades por procesos o actividades maximizando el aspecto especialización.

b) *Por objetivos*: Se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación.

Dentro de la departamentalización por objetivos existen varias variantes, las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores. Se pueden mencionar las siguientes estructuras de departamentalización, utilizando como ejemplo a una gerencia comercial:

a) *Departamentalización por productos*:

Se agrupan las funciones en relación con las líneas de productos:

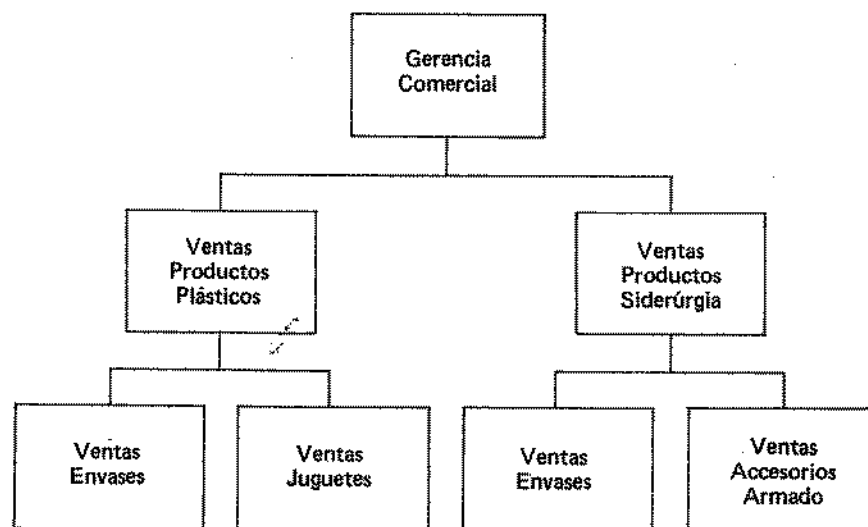


Fig. N° 1

b) *Departamentalización por zona geográfica*:

Se agrupan las funciones en relación con la zona geográfica en la cual interactúan las actividades:

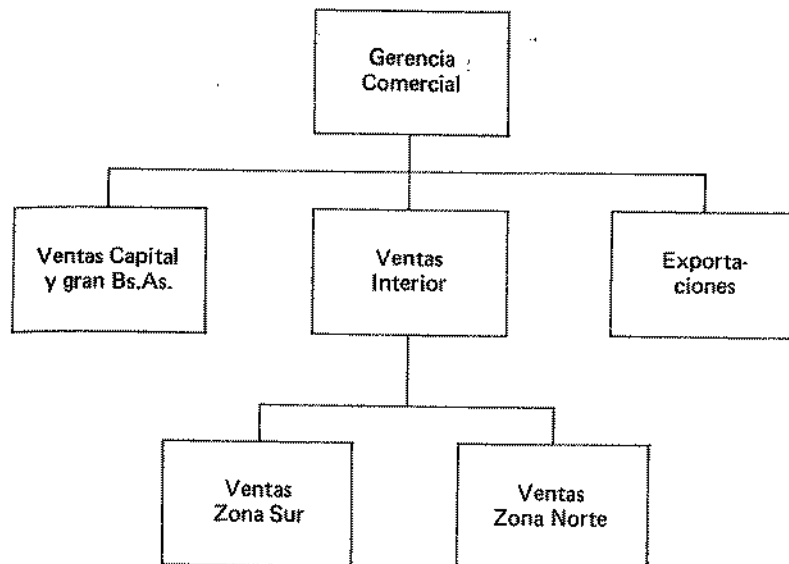


Fig. N° 2

c) *Departamentalización por mercado*:

Se agrupan las actividades en función del tipo de cliente o canales de distribución:

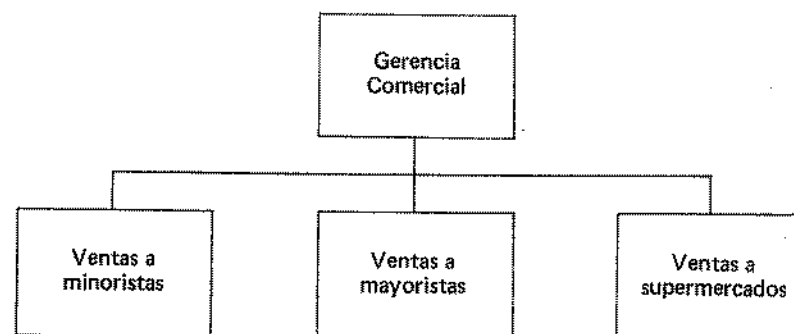


Fig. N° 3

3. DIAGRAMACION DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Un organigrama se define como la representación gráfica de la estructura formal de una organización. En consecuencia, muestra gráficamente las relaciones existentes entre las partes que la componen.

El organigrama debe ser considerado como una herramienta a través de la cual pueden lograrse algunos de los siguientes objetivos:

a) Mostrar las áreas de actividad que componen la organización.

El conocimiento de las áreas permite a los miembros de la entidad visualizar su ubicación relativa a la misma. Facilita también una mejor definición de la distribución de las responsabilidades de los funcionarios.

b) Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes y detectar, en consecuencia, deficiencias de estructuración.

En este sentido, debe recordarse la existencia de principios básicos de organización que determinan formalmente las pautas a que deben ajustarse las entidades en cuanto a la distribución de las funciones y responsabilidades. Un organigrama podría denunciar el no cumplimiento de alguno de estos principios, tal como se presenta en los siguientes ejemplos, que se muestran a título ilustrativo.

Principio	Ejemplos de posibles deficiencias detectadas
1. Unidad de mando	Un sector figura en el organigrama dependiendo jerárquicamente de dos o más sectores.
2. Definición precisa de los niveles jerárquicos	En consideración a la ubicación en que se encuentra un sector, no queda definido con claridad el nivel que le corresponde en relación al resto de los sectores: departamento, división, sección, etc. Esto puede acarrear, entre otros problemas, conflictos en cuanto a la asignación de niveles de remuneración.

3. Separación de funciones

Una posición reúne en sí misma funciones heterogéneas que pueden crear además, condiciones incompatibles desde el punto de vista del control interno. Por ejemplo, funciones de compras y de registración de cuentas con proveedores reunidas en un mismo cargo. De esta manera se anula el principio de evitar el control sobre sí mismo o el principio de control por oposición de intereses. Otro ejemplo: Auditoría dependiendo de Administración.

4. Precisión en la determinación de funciones de línea y de asesoramiento.

La existencia de cargos "adscriptos" puede crear confusión en cuanto a su consideración de órgano de asesoramiento o de ejecución.

5. Alcance del control

Puede observarse un desequilibrio en cuanto a la distribución de niveles o responsabilidades, provocando deficiencias de control en algunas áreas, en razón del excesivo número de personas y funciones a supervisar. Por otro lado, podría presentarse la situación inversa, cuando de un cargo depende solamente un subordinado y a éste responde otro u otros subordinados.

En toda organización empresarial, una excesiva cantidad de subordinados bajo el mando de un mismo supervisor disminuirá la eficiencia e incrementará el coeficiente de error en la operatoria de éste, como consecuencia de la excesiva cantidad de decisiones y datos a su cargo.

En forma inversa, una empresa en la que en una de las áreas de su estructura existen tres niveles en los que se da el tipo de delegación uno a uno y un cuarto nivel de ejecución, la sospecha obvia será la de considerar que las funciones de los tres primeros niveles son relativamente triviales y que, por lo tanto, pudieron ser comprimidas en el trabajo de un solo jefe o gerente.

La figura N° 4 muestra una anomalía de este tipo.

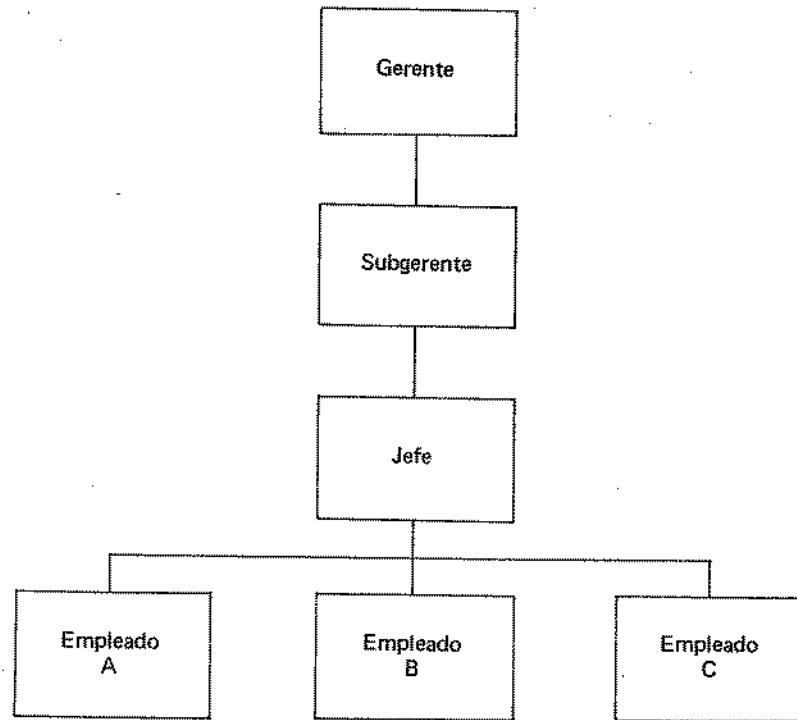


Fig. Nº 4

c) *Proponer una nueva estructura de una organización ya instituida o a instituir.*

Si bien se han descripto más arriba los principales usos y aplicaciones de los organigramas, debe reconocerse también la existencia de limitaciones que condicionan sus posibilidades. Recordemos que, por definición, los organigramas son la representación gráfica de la organización *formal* de una entidad. Por lo tanto, no representan la estructura *informal*, que, aunque no esté claramente definida, nunca deja de reconocerse su presencia. Es probable que ciertas relaciones funcionales no sean mostradas en el gráfico. Por último, debe tenerse presente que para que los organigramas cumplan la misión que se ha señalado, deben mantenerse permanentemente actualizados. La obsolescencia en un organigrama lo convierte en elemento inútil. Para evitarlo, deberá asignarse la responsabilidad de su actualización a un cargo determinado.

3.1. Normalización de organigramas

Existe abundante literatura sobre este tema. Sin embargo el propósito de este trabajo es clarificar algunos aspectos sobre el tratamiento dado por diversos autores o instituciones especializadas, a las normas aplicables a la diagramación de organigramas. En este sentido, existen varias tendencias o formas de representación de diagramas de estructura. Las distintas formas de diseño obedecen a los usos o preferencias de los especialistas y a las decisiones o resoluciones de asociaciones o instituciones normativas.

Los métodos de graficación más utilizados pueden agruparse en dos tendencias:

- a) los inspirados en formas geométricas piramidales o triangulares;
- b) los inspirados en formas geométricas circulares.

En cuanto a entidades normativas que han tratado este tema, haremos referencia a AFNOR (Association Francaise de Normalisation) y a nuestro IRAM (Instituto Argentino de Racionalización de Materiales). En forma más exhaustiva nos detendremos en el análisis de la norma IRAM 34.504, respecto a la cual debemos aclarar que existen dos versiones: de octubre de 1975 la primera, y la revisión de la misma, cuya edición es de diciembre de 1981.

Dentro del grupo de diagramación de figura geométrica *triangular*, se incluyen: 1) la *representación vertical*, que incluye los modelos piramidal vertical, lineal y AFNOR antiguo; 2) la *representación horizontal*, que comprende los modelos piramidal horizontal y AFNOR actual.

A su vez, el grupo de diagramación inspirado en figuras geométricas *circulares*, comprende la representación circular y semicircular.

Respecto a la orientación seguida por la norma IRAM 34.504, se debe aclarar que en su primera versión de octubre de 1975 estaba inscripta dentro del grupo de representación piramidal horizontal, mientras que en la revisión de diciembre de 1981 se adoptó la representación *piramidal vertical*.

En las figuras Nº 5 a Nº 11 se muestran las distintas formas de representación de diagramas de estructura que se mencionan en esta sección.

Diagramación piramidal vertical

Es la forma de graficación de organigramas más difundida en nuestro país. Los textos de autores argentinos siguen en su mayoría esta orienta-

ción*. Tal vez la causa de la elección sea la visión mental que tienen muchas personas, que visualizan la estructura de una organización como una pirámide, con sus cargos jerárquicos superiores en el vértice superior, y los inferiores sobre la base. Por lo general, el perfil de esta representación gráfica se muestra alargado en su base y achatado en su altura. Obsérvese la figura N° 5.

La norma IRAM 34.504, tal como se mencionó más arriba, a partir de la edición de diciembre de 1981, adoptó este tipo de representación, según lo estipula en el punto 4.4.1.: "Se utilizará la técnica de representación piramidal vertical". Recordemos que en la versión original de esta norma (octubre de 1975) se seguía la orientación piramidal horizontal.

Diagramación piramidal lineal

Esta forma de representación gráfica no utiliza símbolos geométricos (el recuadro que enmarca la denominación de la posición) pero su estructura es similar a la modalidad piramidal vertical. Las descripciones de los puestos se vinculan a través de líneas que conforman la estructura del organigrama. Obsérvese la figura N° 6.

Diagramación AFNOR antiguo

Bajo esta modalidad, la representación de las posiciones se efectúa en parte en el sentido horizontal (para los niveles de mayor jerarquía) y en parte en el sentido vertical (para los niveles inferiores).

Este gráfico agrega conceptos no contemplados en los otros ya citados, tales como cantidad de personas componentes de cada sector representado (dotación), atribuciones, número de cuenta presupuestaria y su descripción. Obsérvese la figura N° 7.

Diagramación piramidal horizontal

En esta forma gráfica, el perfil de la pirámide no se muestra apoyada sobre su base, sino que se desarrolla de izquierda a derecha, haciendo coincidir su vértice (donde se representa la posición de mayor jerarquía) con el extremo izquierdo del diagrama. Obsérvese la figura N° 8.

* Véanse los siguientes textos: "Los Organigramas: diseño e interpretación", de Raúl H. Saroka y Carlos A. Ferrari Etchetto. Ediciones Macchi. "Organización y Control de Empresas", de M. Perel y colaboradores, Ediciones Macchi. "Normalización de organigramas", de Miguel A. Martín y Alberto Zubizarreta, en Revista Administración de Empresas, Tomo VII.

Diagramación AFNOR nuevo

Bajo esta forma se representan las posiciones de izquierda a derecha conforme a la ubicación de los entegramas: las jerarquías van disminuyendo a medida que los entegramas se desarrollan hacia la derecha. Los entegramas son todos de igual tamaño. Obsérvese la figura N° 9.

Diagramación circular

La característica de esta modalidad es que el gráfico se muestra en forma de círculos concéntricos. La jerarquía máxima se representa dentro del círculo central. A partir de éste se ubican los puestos que continúan en orden jerárquico, dentro de los círculos que se desarrollan hacia la periferia. Obsérvese la figura N° 10.

Diagramación semicircular

Sigue los mismos lineamientos gráficos que los indicados para la diagramación circular, con la diferencia de su limitación a la representación dentro de la mitad de un círculo. Obsérvese la figura N° 11.

Tanto los diagramas circulares como los semicirculares son de poca utilización. Entre las dificultades que presentan se citan la exigencia de cierta habilidad artística para su confección (trazado de líneas circulares) y la dificultad en la visualización de los niveles jerárquicos.

FORMAS DE REPRESENTACION DE DIAGRAMAS DE ESTRUCTURA

1. Métodos de graficación inspirados en formas geométricas piramidales o triangulares.

a) Diagramación vertical

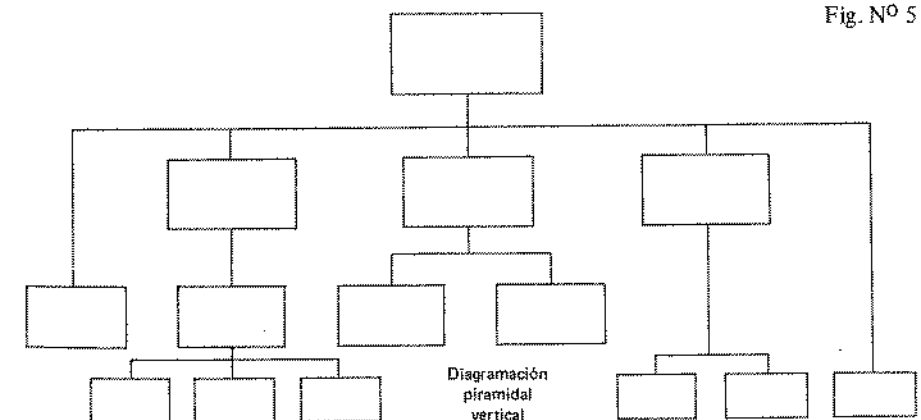


Fig. No 5

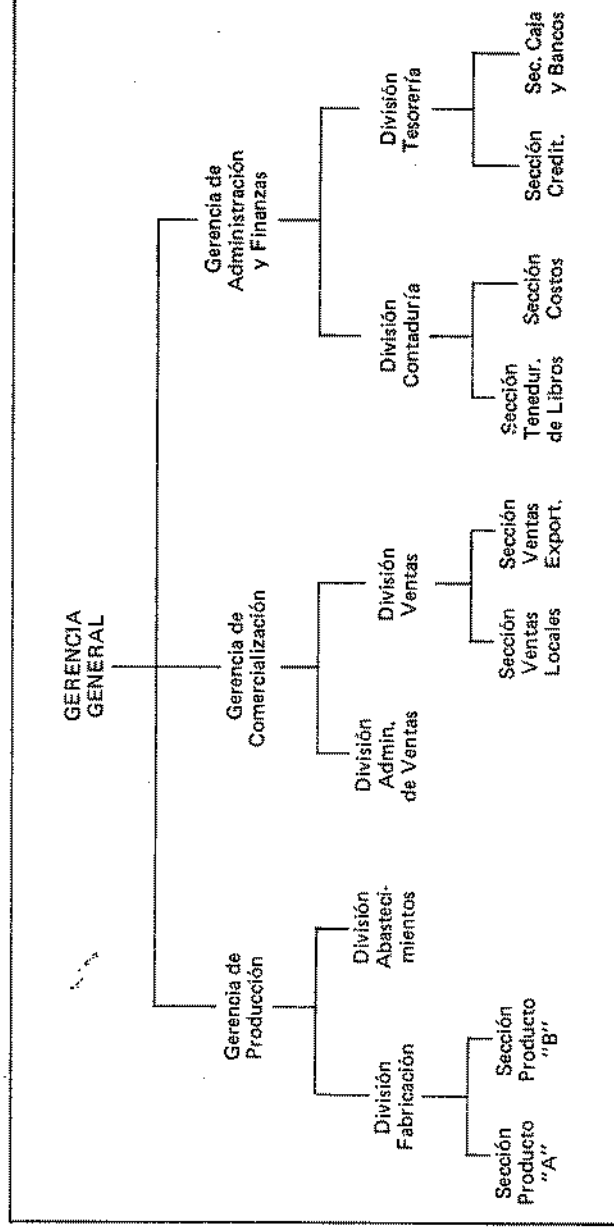
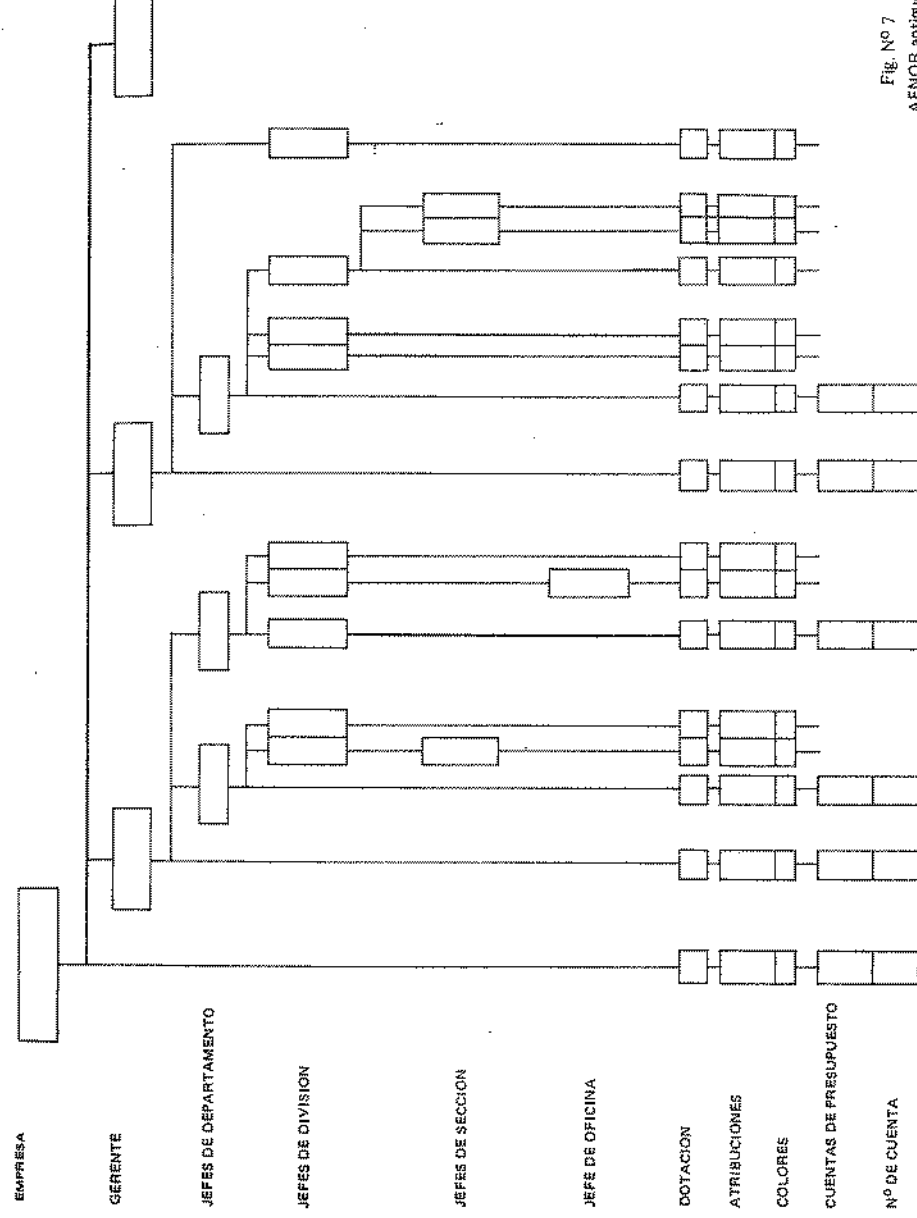


Fig. Nº 6

Diagramación piramidal lineal

Fig. Nº 7
AFNOR antiguo

II. Métodos de graficación inspirados en formas geométricas circulares.

a) Diagramación circular

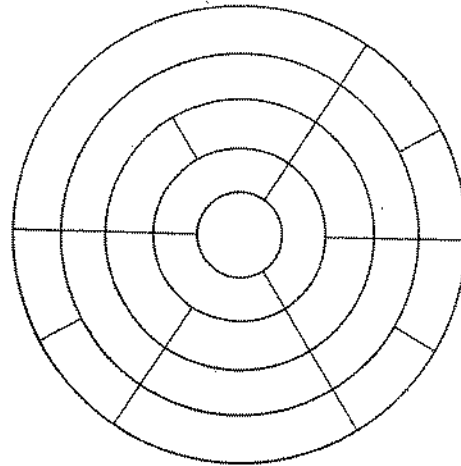


Fig. Nº 10

b) Diagramación semicircular.

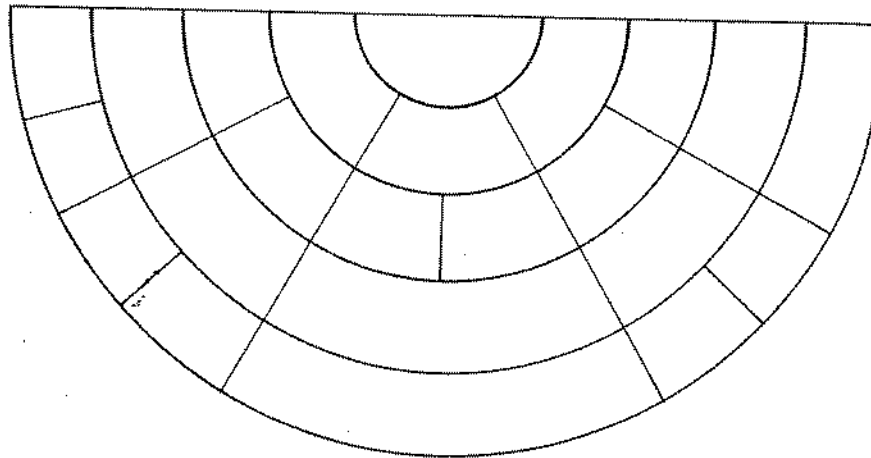


Fig. Nº 11

3.2. Norma IRAM 34.504. Su metodología

Tal como se ha mencionado en una sección anterior de este capítulo, la primera versión de la norma IRAM 34.504 sobre organigramas fue emitida en octubre de 1975, y posteriormente, en diciembre de 1981, se emitió la versión revisada de la misma. La diferencia fundamental entre ambas versiones radica en que la primera adoptó la orientación de graficación piramidal horizontal, mientras que en la revisión de diciembre de 1981 se modificó ese criterio, adoptándose entonces la representación piramidal vertical.

Atendiendo al propósito docente que inspira este libro, se ha creído conveniente incluir en este capítulo los comentarios sobre esta norma que ayuden a su difusión; entendemos que el IRAM cumple una importante labor de normalización en varias disciplinas, y que esta es una contribución a su divulgación.

El objeto de esta norma queda explicitado en la misma al indicar que es el de "establecer la metodología para la confección de organigramas de nivel jerárquico y de asesoramiento". En su título "Alcance" reitera que "se refiere a los niveles jerárquicos y asesores de la organización", pero agrega que "también pueden representarse cuerpos colegiados de carácter permanente".

Se menciona en su capítulo "Antecedentes" que en la revisión de esta norma se han tenido en cuenta los siguientes elementos:

- IRAM Instituto Argentino de Racionalización de Materiales. Norma IRAM 34.504. Versión 1975: Organigramas.
- Presidencia de la Nación: Organigramas.
- Datos aportados por los miembros del Subcomité de Organización Administrativa del IRAM

La norma contiene algunas definiciones de la terminología empleada, las que se explican a continuación.

Organigrama: "Representación gráfica de la estructura formal de una organización o parte de ella". Recalcamos el atributo de "formal" como condicionante de esa representación.

Entegrama: "Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura". Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y a 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, en razón de asistencia técnica o asesoramiento.

Nivel: La norma IRAM 34.504 remite al lector a la norma IRAM 34.512 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 o 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, que se comenta en el capítulo IV de este texto.

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" (figura Nº 12). 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.

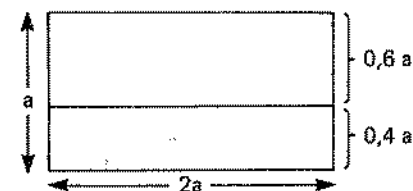


Fig. Nº 12

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 aquéllos 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 ilustración de la figura Nº 13.

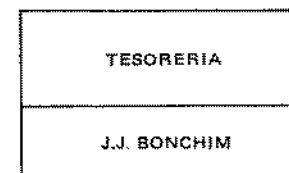
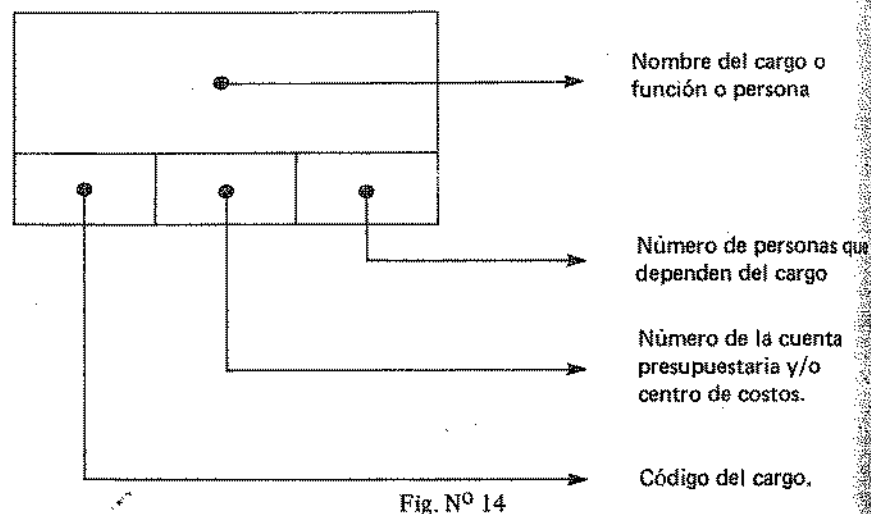


Fig. Nº 13

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 aquéllos, como se ve en la figura N° 14. 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.

* Véase: R.H. Saroka y C.A. Ferrari Etchetto en "Los organigramas. Diseño e interpretación", Ediciones Macchi, 1971.

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). Obsérvese la figura N° 15.

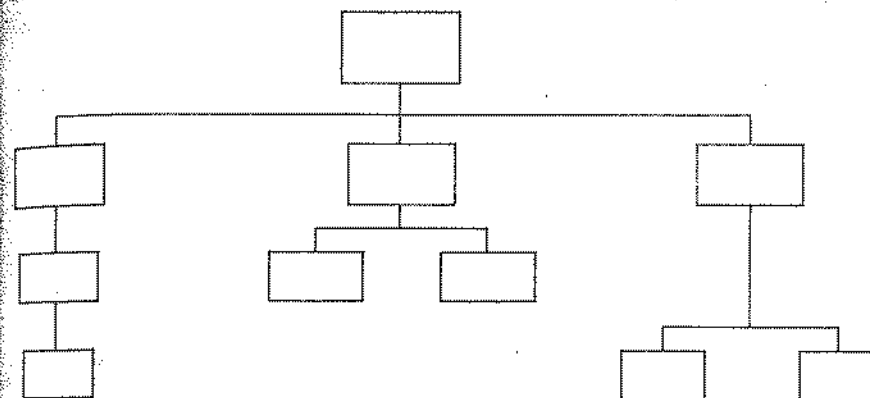


Fig. N° 15

Se dividirá la hoja mediante líneas de trazos horizontales, en tantas zonas como niveles jerárquicos se deban representar. Junto al margen izquierdo se indicará la denominación del nivel representado. Dentro de cada zona se dibujarán los entegramas que correspondan a ese nivel y se relacionarán mediante las líneas de dependencia jerárquica o funcional que corresponda. En caso de diagramar sectores de asesoramiento, éstos se representarán por medio de un entegrama de menor tamaño, al costado del entegrama al que asesoren y unidos a éste por una línea continua de menor grosor que las líneas de dependencia jerárquica.

Por razones de claridad de exposición y estética, la separación entre entegramas será, como mínimo, de 5 milímetros. Las líneas de la red estructural

se dibujarán a una distancia no menor de 10 milímetros de los entegramas u otras líneas. El entegrama de nivel superior del organigrama deberá destacarse de los demás, por lo que su tamaño será mayor que el de los restantes.

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 alguna de las alternativas de diagramación que se muestran en las figuras N° 16, N° 17 y N° 18.

En aquellas situaciones de organigramas cuyos entegramas se desarrollen excesivamente en el sentido vertical y puedan originar necesidad de conexión de una página a otra del organigrama, se empleará el símbolo de conexión conforme a lo establecido en las normas IRAM 34.501 e IRAM 34.502. Cuando se diagrama un organigrama de detalle de determinado nivel, no es necesario emplear el conector, ya que el mismo entegrama cumple esa función.

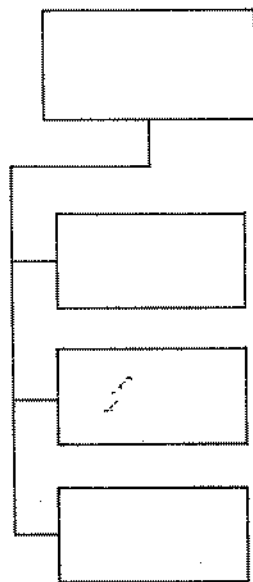


Fig. N° 16

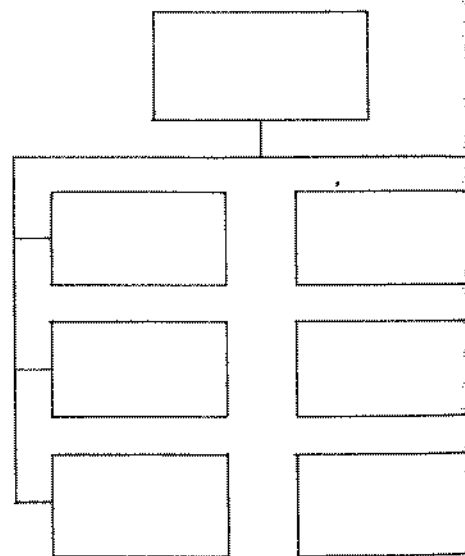


Fig. N° 17

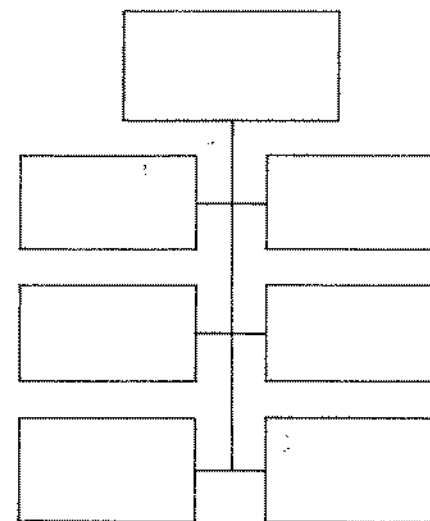


Fig. N° 18

3.3. Análisis estructural: optimización de estructuras

Si bien la función de organización y métodos de elaborar el organigrama es de suma importancia, dado que fuerza a la definición formal de las jerarquías y dependencias, el real aporte de organización y métodos se centra en el análisis estructural. Entendemos por análisis estructural el estudio funcional de un organigrama en sí mismo y complementado por un manual de funciones y responsabilidades. Es de destacar que esta función de organización y métodos no es sencilla, puesto que debe desarrollarse enmarcada en el esquema político de la empresa y en la idiosincrasia de sus máximos dirigentes.

Ejemplos de análisis de organigrama

Con propósito de ejercitación práctica se muestra a continuación un modelo de organigrama en el que se ha incluido una serie de fallas organizativas. Obsérvese la figura N° 19, y el análisis de deficiencias detectadas, que sigue a la misma.

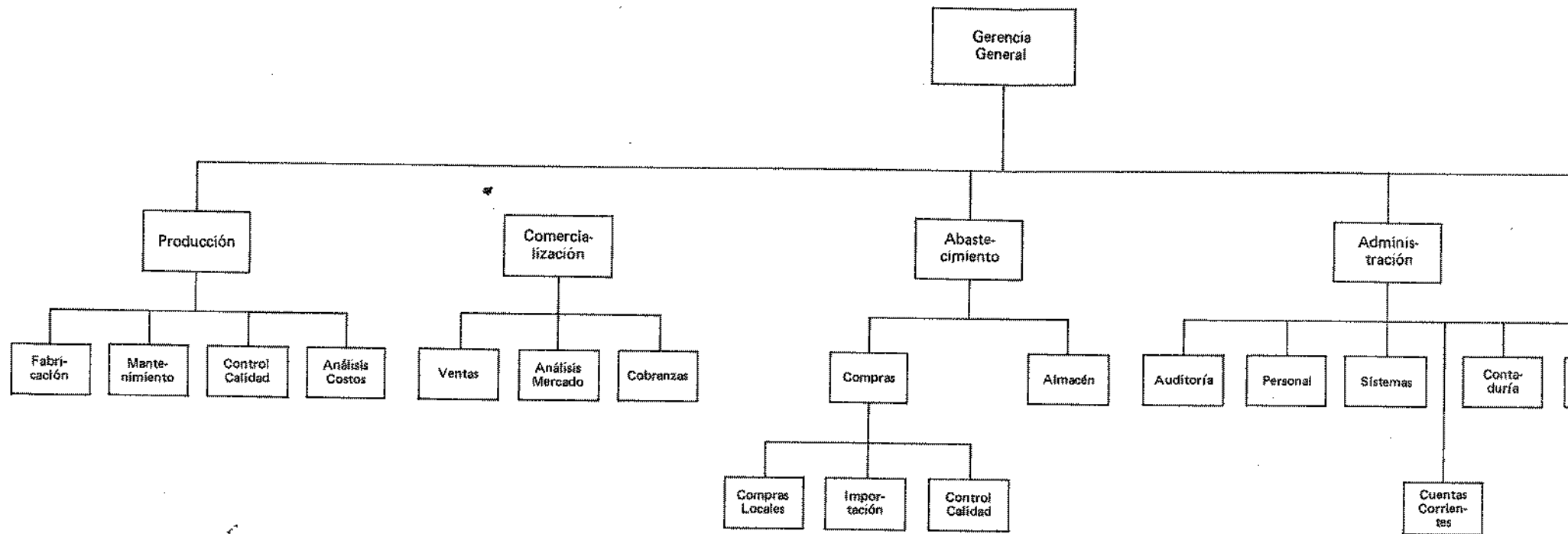


Fig. Nº 19

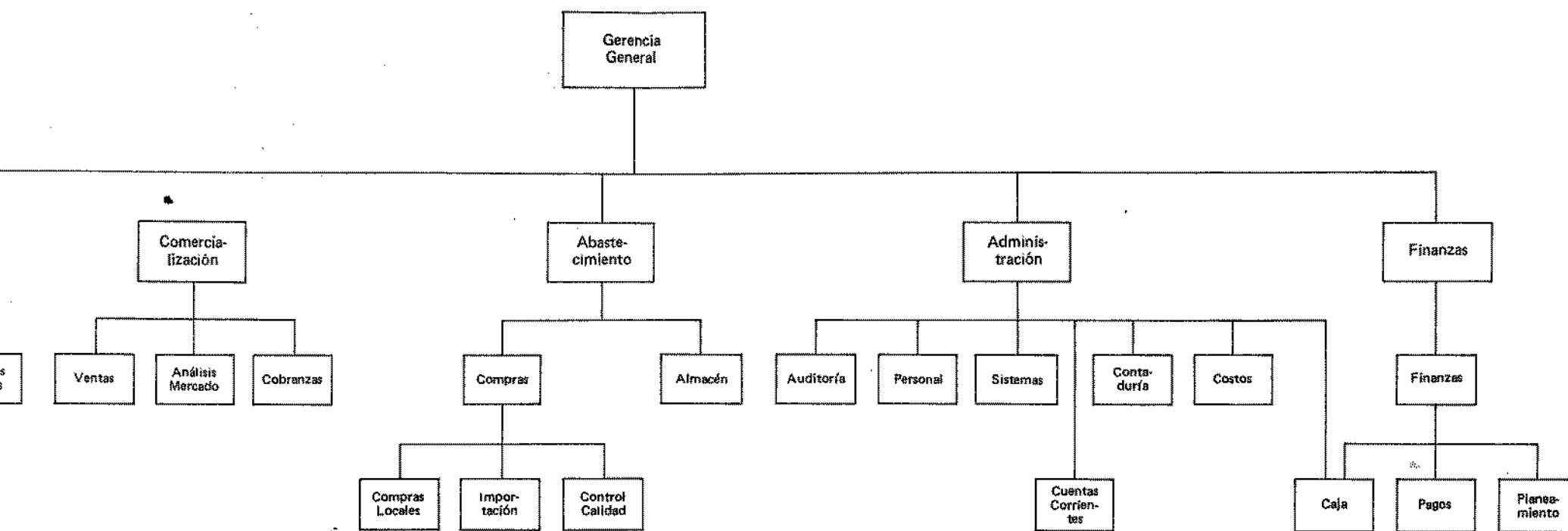


Fig. Nº 19

División comercial

Gerencia de Ventas

- Operaciones de ventas:
Coordina la fuerza de ventas, a los efectos de cumplir con los presupuestos de ventas.
- Administración de ventas:
Brinda apoyo a la gestión de ventas en cuanto a: control de pedidos, archivo, evacuación consultas de clientes, y distribución y seguimiento interno de pedidos de clientes.
- Distribución y despacho:
Se ocupa de: almacenamiento de productos terminados, planificación de cargas, despacho físico y contratación de fletes.

Gerencia de Desarrollo Comercial

- Investigación de mercado:
Se ocupa de analizar el mercado real y potencial de la empresa, tratando de definir las curvas de preferencia motivacional del mismo.
Evalúa el lanzamiento de nuevos productos.
Determina la sensibilidad del mercado en cuanto a: calidad, precio, promoción y publicidad.
- Innovación de productos:
En función de la información generada por investigación de mercado, propone cambios de diseño en los productos y en su presentación.
- Publicidad y Promoción:
Establece las campañas de publicidad y promoción.
Contrata los servicios mencionados.
Evalúa los resultados de las campañas de publicidad y promoción.
- Planeamiento comercial:
Determina el plan de ventas en unidades y valorizado.
Efectúa el seguimiento del mismo.

División Abastecimiento

Gerencia de Compras:

- Compras locales:
Efectúa las compras necesarias, a efectos de minimizar costos y asegurar la operatividad de la empresa.
Detecta nuevos productos sustitutos.
Detecta nuevos productos potenciales.
- Importaciones:
Contrata las compras en el exterior.
Coordina las relaciones con Aduanas, Administración de Puertos y despachantes de aduana.
- Seguimiento de Compras:
Procura activar y seguir la gestión de los proveedores, a efectos de que éstos cumplan con las pautas de entrega establecidas en cuanto a calidad, cantidad y plazo de entrega.

Gerencia de Almacén y Distribución:

- Depósito Materia Prima:
Custodia el inventario de insumos.
Preparación de cargas.
- Distribución:
Planifica las entregas de insumos a cada planta.
Contrata los medios de transporte necesarios.

División Industrialización

Gerencia de Producciones

- Fabricación:
Ejecuta el proceso de elaboración de productos terminados y semielaborados en función del plan de producción.
- Planeamiento y Control:
Planifica y controla:
 - la producción de unidades;

- los requerimientos de insumos;
- los requerimientos de mano de obra;
- los requerimientos de equipos;
- analiza, conjuntamente con Costos, los desvíos de costos.

Administración Fabril:

Es un área de servicios administrativos a efectos de cubrir los requerimientos de información de la empresa.

Gerencia Técnica

- Estudios de Métodos y Tiempos:
Se ocupa de analizar la mejor utilización de los recursos productivos: equipos y mano de obra, mediante estudios de tiempos y balanceos de líneas de producción.
- Mantenimiento:
Se debe ocupar de:
 - Mantenimiento preventivo:
Planificar y controlar el mantenimiento rutinario de las líneas de producción, garantizando su óptimo rendimiento.
 - Mantenimiento correctivo:
Debe efectuar en el menor tiempo posible las reparaciones, a fin de solucionar cualquier parada de equipo.
- Innovación tecnológica:
Se encarga de analizar nuevas técnicas productivas, a fin de optimizar el proceso productivo.

División Administración y Finanzas

Gerencia de Administración

- Contaduría:
Recopila información, la compila y registra a efectos de cumplir con la información legal y de gestión.
- Cuentas Corrientes:
Actualización y análisis de las cuentas corrientes de clientes y proveedores.

- Costos:
 - Calcula costos estándar.
 - Calcula costos reales históricos.
 - Calcula costos de reposición.
 - Determina desvíos contra el estándar.
 - Analiza los desvíos estándar detectados.
- Planeamiento y Control de Gestión:
 - Elabora y controla los presupuestos económico-financiero y patrimonial de distintos niveles, como ser a nivel empresa, nivel líneas de productos o nivel productos.

Gerencia de Finanzas

- Tesorería:
 - Manejo de fondos de la empresa como consecuencia de ingresos y egresos de valores.
 - Seguimiento y administración de cuentas bancarias.
- Planificación financiera:
 - Administra los recursos de la empresa mediante la colocación o captación de fondos.
 - Determina el plan de pagos.
- Créditos y Cobranzas:
 - Determina la capacidad patrimonial y financiera de los clientes y fija los montos de crédito.
 - Efectúa el planeamiento de cobranzas a efectuar por los vendedores.
 - Efectúa el seguimiento del cobro y controla el otorgamiento de los descuentos.

División Relaciones Industriales

Gerencia de Personal:

- Administración de Personal:
 - Aplica el régimen disciplinario de la empresa.
 - Determina las escalas de remuneraciones.
 - Brinda apoyo al personal en cuanto a obras sociales.
 - Controla la evolución de dotación contra el plan proyectado.

- Liquidación de Haberes:
 - Efectúa el cálculo de remuneraciones y atiende cualquier reclamo al respecto.

Gerencia de Desarrollo de Personal

- Selección:
 - Análisis del mercado ocupacional.
 - Coordinación de entrevistas, tests psicotécnicos y revisión médica de postulantes.
 - Colocación de avisos.
- Planificación y Capacitación:
 - Administra los siguientes recursos:
 - Planificación de carreras;
 - Cursos de capacitación;
 - Otorgamiento de becas;
 - Sistemas de incentivos;
 - Seguimiento de promociones planificadas.
- Relaciones institucionales:
 - Mantiene los contactos de la empresa con: cajas de previsión, cajas de subsidios, compañías de seguros, obras sociales, política de trabajo, etc.

División Control de Calidad

- Control Calidad Insumos:
 - Verifica que la mercadería recibida de los proveedores cumpla con los requisitos técnicos determinados por la División Industrialización.
- Control Calidad Productos Terminados:
 - Verifica que los productos terminados cumplan con las especificaciones determinadas por la División Comercial.

5.1. Dependencia jerárquica de la Gerencia de Sistemas

Existe un tema que parece una utopía y se halla afectado por un alto grado de indefinición en el mercado nacional: consiste en cuál es la correcta dependencia jerárquica de una Gerencia de Sistemas. Asume la forma de una

utopía pues, justamente, esta gerencia, por sus funciones, es la responsable de la definición, conjuntamente con la dirección, de la estructura organizativa.

Dado que es un tema inherente a este capítulo y a toda la obra en sí, por ser Organización y Métodos un área de Sistemas, expresamos a continuación nuestro criterio al respecto.

Es nuestra opinión que la Gerencia de Sistemas debe depender del órgano que ejerce la dirección general de la empresa. A fin de fundamentar esta afirmación, es necesario tener en cuenta que en las empresas nacionales común la dependencia de dicha área del área administrativa, pues el desarrollo de Sistemas surgió como una herramienta de la contabilidad, al reemplazar la computación a los equipos de registro directo.

Existen tres alternativas respecto a la dependencia funcional del área de Sistemas:

Alternativa 1. Dependencia de un área operativa

Existe un principio que postula que, dado que una Gerencia de Sistemas es un área de servicio para toda la organización, no debe depender en consecuencia de ningún área a la cual deba suministrarle sus servicios de desarrollo y/o procesamiento.

Existen tres desventajas básicas en estos casos:

a) Los planes de trabajo se orientan a satisfacer las necesidades del área de la cual depende, en desmedro de las restantes. Como ejemplo se pueden citar los siguientes casos.

Una empresa de productos de consumo masivo: en este caso, dependiente de la Dirección Comercial, y sobre 11 sistemas, 9 (82%) eran temas vinculados con la gestión comercial, y los dos restantes, subproductos de los anteriores.

Una empresa textil: la dependencia de la Dirección de Administración y Finanzas provocó que el área de sistemas contable-financieros fuera la que contaba con mayores recursos de dotación de análisis y programación.

b) La Gerencia de Sistemas se ve limitada en cuanto a su objetividad al tener que responder a las expectativas y pautas del área de la cual depende.

c) Existe una alta inestabilidad en los planes de trabajo, debido a que Sistemas generalmente se utiliza como herramienta del manejo político del

área de la cual depende. A su vez, los planes no se respetan y, en consecuencia, no se cumplen, por usarse en estos casos a Sistemas a efectos de "apagar incendios" propios del área a la cual reporta.

Alternativa 2. Dependencia del área de Auditoría

Existe un principio de control interno que postula que no debe existir el control sobre sí mismo, o sea que un área no puede ejercer el autocontrol exclusivo de sus actividades, dado que no existiría control por oposición.

Además, es responsabilidad de Auditoría controlar la gestión de la Gerencia de Sistemas en cuanto a:

- Esquemas de control de información de entrada y salida.
- Utilización de los equipos de procesamiento de datos.
- Consideración de pautas de control interno en el desarrollo de sistemas y procedimientos.

Alternativa 3. Dependencia de la Dirección General

Esta alternativa, que es la dependencia lógica y racional de una Gerencia de Sistemas, aporta ventajas importantes, como ser:

a) La Gerencia de Sistemas orientará sus gestiones bajo una coordinación objetiva, debido a que de esta forma se elimina la incidencia de las tendencias antagónicas existentes entre los grupos de una empresa.

b) Los planes de trabajo se elaborarán de acuerdo a pautas de la Dirección General, lo cual redundará en un mayor consenso general.

c) En casos límites, en los cuales ciertos conflictos superan la capacidad jerárquica de resolución de la Gerencia de Sistemas, la dependencia directa de la Dirección General infundirá un mayor poder político para la pronta resolución de los mismos.

d) Generalmente se logra que la Dirección convierta a Sistemas en una función propia de ella para la resolución de problemas, y no en una subactividad de un área.