

# SOR1

Sistemas  
y organizaciones 1

## UNIDAD

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



- Estructura organizacional
- Tipos de estructuras
- Organigrama
- Departamentalización
- Criterios



- Comprender la importancia de diseñar una estructura organizacional formal.
- Conocer los diferentes criterios de departamentalización.
- Diferenciar en qué consiste el análisis vertical y horizontal en el diseño de la estructura y cómo podemos visualizarlo en un organigrama.

# LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO

La globalización se genera a partir de un proceso espontáneo del mercado cuya base es la creciente integración de las economías mundiales y en el que se observan constantes y fuertes cambios en las necesidades del cliente.

Las organizaciones que se desenvuelven en el ámbito de los mercados globalizados están inmersas dentro del paradigma de la complejidad, fenómeno que ha traído como consecuencia una imperante necesidad de transformación en todos los niveles de la gerencia. Las transformaciones afectan directamente las estructuras de la organización y éstas deben estar abiertas a los cambios si es que se pretenden satisfacer las necesidades planteadas.

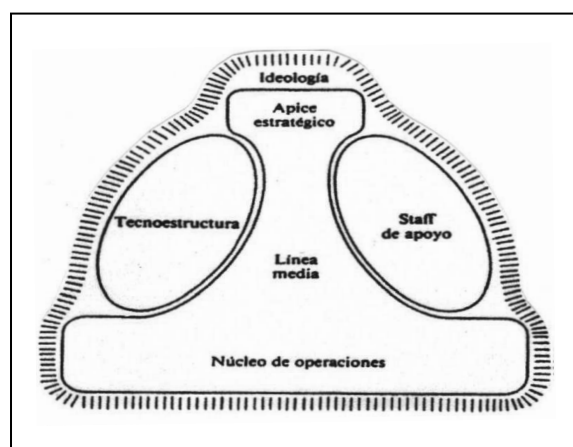
**Stephen Robbins** afirma que ningún tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional, debido a que los enfoques tradicionales hacia las organizaciones están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de sus empleados, buscando aumentar la eficiencia dentro de la organización pero que al mismo tiempo tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico.

En este sentido, se percibe un conflicto en el seno de las organizaciones latinoamericanas, acos-

tumbradas por muchos años a una economía cerrada y a un estilo de organización individualista, ya que incluso la mayoría de las grandes organizaciones (ni hablar de las pequeñas y medianas empresas) parten de una concepción familiar que prevalece sobre los principios primordiales de la gerencia y el diseño organizacional. Se puede observar que **poseen una tendencia hacia los diseños estructurales rígidos, mecánicos e inflexibles**, que ha traído como consecuencia una brecha en el crecimiento y desarrollo industrial de esta región con la de otras partes del mundo, donde se ha aprovechado mejor la misma dinámica de la globalización como fuente de oportunidades para la innovación y la agregación de valor.

El adecuado diseño de una estructura organizacional, adaptada a las actuales necesidades de uso de tecnologías de información, puede convertirse hoy en día en una herramienta que permita lograr satisfacer las necesidades dinámicas de los mercados cambiantes, consolidando el servicio al cliente como elemento estratégico y diferenciador.

Publicado en 22 mayo 2012 por Gestión de PYMES



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En esta clase y la siguiente; vamos a estudiar cómo se va diseñando la estructura de una organización. Veremos que las organizaciones tienen determinadas áreas dentro de las cuales se desempeñan diversas funciones.

### Introducción

Después de estudiar en las clases anteriores el concepto de Organización, estás en condiciones de comprender qué es la estructura organizacional.

Recordemos que las organizaciones son entes creados por el hombre, consisten en unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas, para alcanzar fines específicos.

Para cumplir los objetivos organizacionales hay que definir tareas, agruparlas por funciones, establecer relaciones de autoridad y asignarlas a los distintos responsables. La estructura, entonces surge como resultado de un proceso de planeación.

Antes de hablar en detalle de los organigramas, definamos algunos conceptos importantes para la comprensión del tema.

**Una Organización es un conjunto de individuos que poseen un objetivo común.**

Para lograr dicho objetivo, desarrollan en forma coordinada, actividades que insumen recursos. Además se encuentran dentro de un contexto.

Para poder organizar las actividades es imprescindible dividir el trabajo.

Esto permite coordinar las acciones y desarrollarlas en forma correcta.

- El **organigrama** es una herramienta que se utiliza para representar aspectos de las organizaciones; más específicamente, su estructura.

- La estructura de una organización es un producto de las relaciones que se establecen en dicha organización. Es el resultado de las interacciones de los individuos que la integran.

- La estructura organizacional, es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan entre sí.

Como sabemos, toda organización requiere de un proceso de Administración para lograr sus fines. Forma parte de este proceso el **diseño de la estructura formal** de la entidad. Cuando estudiamos los elementos que conforman una organización, vimos la necesidad de determinar una estructura como herramienta para determinar y coordinar actividades, jerarquías, responsabilidades, etc. que hacen a la consecución del objetivo organizacional.

Cabe aclarar que estas estructuras son flexibles, es decir, debe adoptarse para cada organización la que sea más apropiada y modificarla cuantas veces sea necesario.

Además las nuevas tendencias se resumen en pasar de organizaciones piramidales a organizaciones aplanadas, del trabajo aislado al trabajo en equipo, y de organizaciones con límites precisos a las organizaciones sin frontera.

### **Concepto**

La **estructura** organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

La **estructura** de una organización proporciona un ordenamiento estable que ayuda a los integrantes de una organización a trabajar juntos

para alcanzar las metas propuestas. Describe el marco de la organización. Así como las personas tenemos un esqueleto que define “la forma”, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya.

## **TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

### ***Estructura Formal***

Es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la organización.

Es el conjunto de normas y pautas preestablecidas dentro de una organización, las cuales generan relaciones formales y se encuentran dadas por mecanismos de coordinación básicos que garantizan el logro de los objetivos globales de la organización. De cualquier manera estas estructuras formales son dinámicas para así poder adaptarse a distintos contextos a medida que va pasando el tiempo.

Ejemplo de la estructura formal son los puestos jerárquicos, las funciones, etc.

### ***Estructura informal***

Se encuentra conformada por las relaciones humanas (interpersonales), que afectan sus decisiones internas, es decir, deforman de manera positiva o negativa, a la estructura formal.

Por otro lado, la estructura informal goza de mayor dinamismo que la estructura formal ya que se encuentra constituida por las relaciones humanas.

Ejemplos de estructura informal son los vínculos amistosos extralaborales del grupo de trabajo.

Una organización debe poseer una estructura flexible, predispuesta a adaptarse a los cambios. Sin embargo, ésta debe existir formalmente (estar definida), ya que ordena el funcionamiento con el fin de cumplir los objetivos. Las empresas no se encuentran ajenas a esta situación.

Generalmente, en el caso que sea una empresa de pequeña envergadura la formalización de la estructura no es necesaria (todos los integrantes se conocen en forma directa). Una vez que la misma comienza a evolucionar se hace necesario diseñar e implementar una estructura formal. Se aconseja su establecimiento por consenso para así resolver algunos conflictos.

Finalmente, en el caso de una empresa de gran envergadura, resulta imprescindible establecer todos los elementos necesarios para formalizar su estructura (manuales de funciones y procedimientos, organigramas, cursogramas, diagramas de flujo, repositorios de datos, etc.).

Todos estos elementos deben estar gestionados en forma eficiente para así reflejar la dinámica de la empresa. Es por esto que, en la mayoría de los casos, 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.

*Existen dos tipos de estructuras organizacionales:*

- *La Estructura Formal que es explícita y oficialmente reconocida por la organización;*
- *La Estructura Informal que se encuentra conformada por las relaciones humanas (interpersonales) que afectan sus decisiones internas, es decir, deforman de manera positiva o negativa, a la estructura formal.*



### **Desempeño 11**

• Te recomiendo que tomes en cuenta dos organizaciones diferentes... Puede ser tu familia y una empresa conocida. A partir de estos dos ejemplos, determiná si existen relaciones informales y que relaciones formales podés detectar...

## **PASOS BÁSICOS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN**

Para poder transitar por este proceso de diseño de la estructura organizacional te sugerimos una serie de pasos elementales.

### **Paso N° 1**

**Definir y formalizar los objetivos:** Consiste en determinar con claridad y precisión los fines que persigue la organización. Se recomienda establecer el conjunto de actividades que la organización pretende llevar a cabo para cumplir con los objetivos propuestos.

### **Paso N° 2**

**Establecer las funciones necesarias que permitan cumplir con los objetivos:** Este paso pretende obtener una lista de todas las tareas que deberán desarrollarse en la empresa para poder llevar a cabo las funciones definidas en el paso anterior. Se deberá incluir un cálculo aproximado de los recursos y puestos de trabajo necesarios para poder implementar la lista.

### **Paso N° 3**

**Departamentalizar:** Agrupar las tareas detalladas en el paso anterior teniendo en cuenta los mejores criterios acordes a cada situación (este concepto se verá más adelante).

### **Paso N° 4**

**Asignar las funciones:** Asignar recursos humanos a los puestos establecidos. Luego asignar las tareas definidas en el paso anterior con el fin de poder llevar a cabo las tareas definidas.

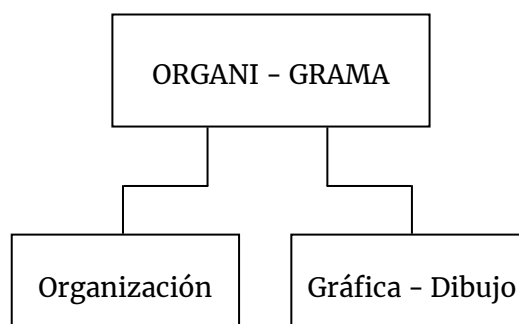
## **ORGANIGRAMA**

### **Definición**

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.

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Por esta razón, es que se utilizan herramientas para su representación y así simplificar la realidad.



El organigrama es una *representación parcial de la estructura formal*, por dos razones distintas:

- Toda la información de la estructura formal no se puede graficar en un único gráfico. Dependiendo del tipo de organigrama que utilicemos veremos algún aspecto diferente de dicha estructura.
- Por ser un modelo, se llega a un determinado nivel de detalle y la información adicional que pueda llegar a existir, no se representa. Además, el observador que diseña el organigrama posee racionalidad limitada (es propia de cada individuo).

El planeamiento dentro de la organización es una herramienta clave para la toma de decisiones a nivel gerencial, siempre y cuando la información que brinde sea representativa y útil. Las realidades son dinámicas y los organigramas no están ajenos a esta cualidad.

La estructura formal de una organización se halla dividida en diversas unidades que son agrupadas, de alguna manera lógica, de acuerdo a las tareas que deban cumplir. La pregunta que nos podría surgir sería: ¿por qué la organización divide sus tareas?

## **DIVISIÓN (O ESPECIALIZACIÓN) DEL TRABAJO**

**Es la separación de una actividad compleja en componentes, con el objetivo de que las personas sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.**

Como ninguna persona es física ni psicológicamente capaz de desempeñar todas las operaciones que componen a la mayoría de las complejas actividades, la división de trabajo crea actividades simplificadas que pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez. Además genera una gama de trabajos, permitiendo a la gente escoger o ser asignada a posiciones que concuerden con sus talentos e interés.

La división del trabajo puede tener la desventaja de que el individuo se aburra si la actividad se vuelve repetitiva y personalmente insatisfactoria.

Sin embargo, existen técnicas de expansión del trabajo que pueden neutralizar esta situación.

**CASO “Federada SRL”:** la empresa “Federada SRL” es una organización dedicada a la prestación de servicios de franqueros y encomiendas. Su actividad principal es la distribución de cartas y encomiendas en la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. La empresa está representada por el gerente general Pablo Malpaso y por los gerentes medios responsables de las siguientes áreas: Ventas, Servicios Logísticos, Administración y Recursos Humanos. La empresa comercializa sus servicios a grandes y medianas empresas, las que se constituyen en sus clientes más importantes. Las ventas están divididas en dos grandes grupos: Ventas Pymes y Ventas Grandes Clientes, grupos que a su vez son atendidos por separado dado el volumen de facturación que posee cada uno. Los servicios de logística (distribución) se manejan también por separado: por un lado se encuentran los envíos al interior de Córdoba y por el otro los envíos a Provincias vecinas. Además “Federada SRL” cuenta con los departamentos de Tesorería, Contaduría y Proveedores. Para una eficaz y eficiente administración se ha delegado la Liquidación de sueldos al área de Recursos Humanos. Para mejorar el desempeño del personal, en 2011 se incorporó el Departamento de Capacitación y desarrollo del Personal. En 2011 se incorporaron dos asesores externos: un Auditor Contable Interno y un Asesor Legal en materia de contrataciones.



#### Desempeño 12

- Identificá las distintas áreas de la organización del caso que citamos en la página anterior y determiná a grandes rasgos qué funciones le asignarías a cada área.



#### Desempeño 13

- Seleccioná un área de la organización del ejemplo y comentá minuciosamente ¿qué funciones le asignarías?

### DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización es la agrupación de actividades (o tareas) con un criterio predeterminado.

También podemos verla como la actividad de agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente, siguiendo un criterio determinado.

Los **criterios de departamentalización** se emplean de acuerdo a las necesidades organizacionales. En un organigrama se pueden encontrar diferentes criterios de departamentalización.

Lo antedicho, nos podría llevar a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los diferentes criterios de departamentalización con los que nos podemos encontrar en un organigrama?

## CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

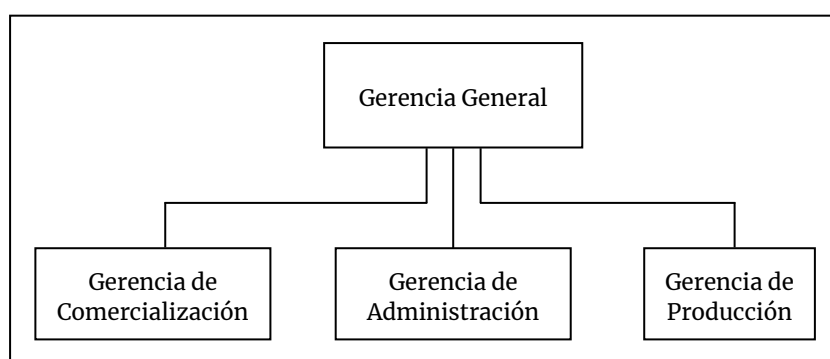
Las partes que integran una organización pueden estructurarse de diferentes maneras de acuerdo con los criterios utilizados para crear los distintos departamentos o áreas.

Cada empresa debe diseñar su propia estructura en función a su realidad, sus necesidades y posibilidades.

Los tipos más frecuentes de estructura son: funcional, por producto, por cliente y por zona geográfica.

- **Funcional:** Es el criterio más habitual. Este tipo de agrupamiento es frecuente en el nivel que depende directamente del gerente general. Las funciones más usuales como ya las vimos son: Comercialización, Recursos Humanos, Producción u Operaciones, Administración, etc. [1]

1



- **Por producto:** Se organiza el trabajo en función de los productos/servicios que ofrece la empresa. Este criterio se utiliza cuando las actividades necesarias para cada producto son muy diferentes entre sí y no sería conveniente agruparlas bajo la coordinación de una misma persona.

Normalmente se encuentra este tipo de estructura en las áreas de producción.

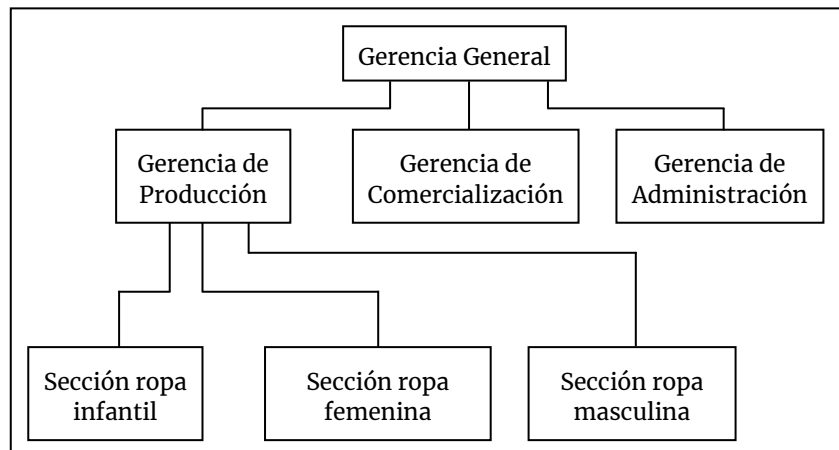
Por ejemplo, en una fábrica de ropa se puede organizar el área de producción con una sección ropa infantil, una sección ropa femenina y una sección ropa masculina. [2]

- **Por cliente:** Se agrupan las actividades teniendo en cuenta las demandas específicas que cada tipo de cliente efectúa, dándole prioridad a los gustos y preferencias, nivel de calidad y atención requerida para cada público. Es muy común que este tipo de estructura exista en las áreas comerciales.

Por ejemplo, una empresa que comercializa artículos de electricidad puede diferenciar la atención a sus clientes en Ingenieros, Electricistas y particulares. [3]



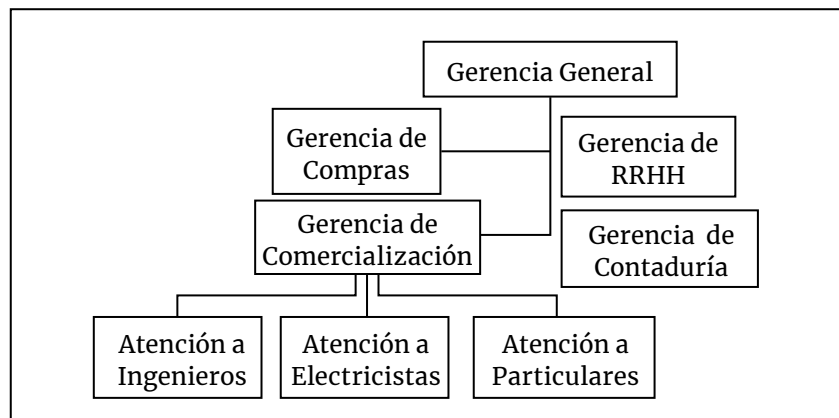
2



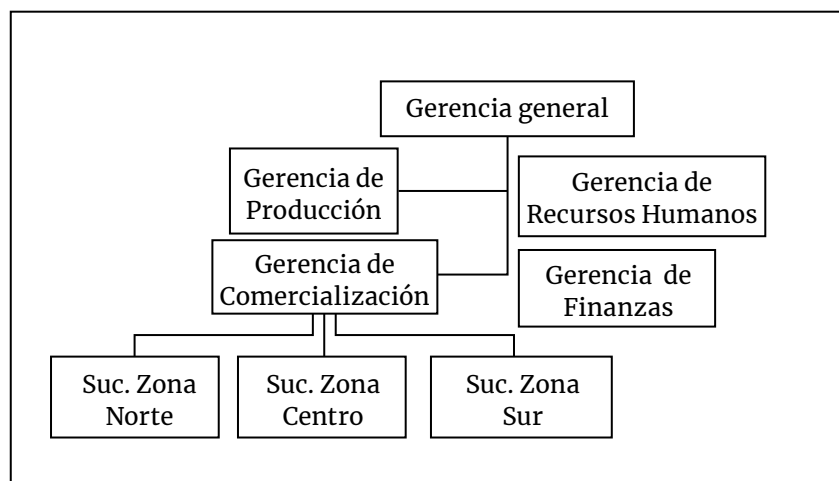
• **Por zona geográfica:** Se reúnen las actividades teniendo en cuenta la localización en que se realizan.

Por ejemplo, una bodega que posee sucursales en distintas regiones del país donde comercializa sus productos, se referirá a cada una de ellas como Sucursal Zona Norte, Sucursal Zona Centro, Sucursal Zona Sur, etc. [4]

3



4



## VENTAJAS QUE PROPORCIONA EL USO DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas son útiles para:

- Mostrar parte de la estructura formal de una organización.
- Sacar a relucir defectos de la organización (como duplicación de funciones, delegación efectiva, etc.).
- Es flexible a las necesidades de cada sector organizacional.
- Facilita la comprensión acerca de las posibilidades de ascender en la organización.
- Los terceros a la entidad tienen conocimiento de las personas con las cuales se deben relacionar en su operatoria.
- Permite conocer los niveles jerárquicos y las vías de comunicación hacia ellos.

## SIMBOLOGÍA

### *Enteograma*

Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción. Se recomienda que todos los enteogramas tengan la misma medida.



### *Líneas de autoridad o dependencia jerárquica*

Son aquellas que relacionan jerárquicamente a los enteogramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.



### *Líneas de dependencia funcional*

Son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los enteogramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.



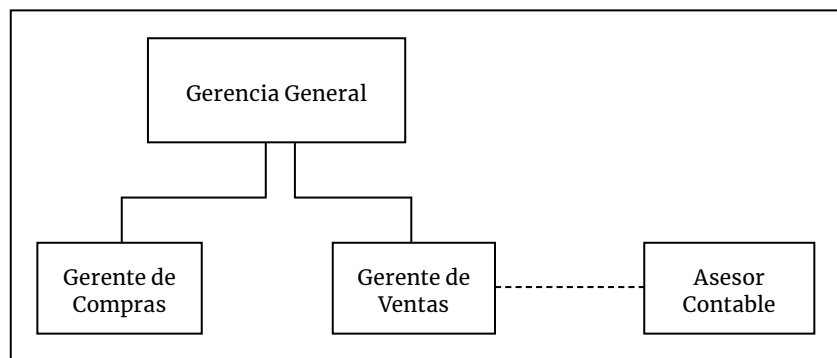
### *Líneas de asistencia técnica, asesoramiento o de staff*

Si bien las situaciones normales definen relaciones jerárquicas entre posiciones de una organización, pueden existir también relaciones funcionales en razón de asistencia técnica, asesoramiento o staff. Estas se grafican con línea punteada horizontal.



Se utilizan en los casos en que se quiera representar una relación líneo-funcional, líneo-asesora o de staff. Podés observar un ejemplo en el esquema [5].

5



El staff se compone de especialistas en quienes el ejecutivo se apoya para abordar sus múltiples y complejas tareas.

Su autoridad funcional se deriva del dominio de sus conocimientos.

Las unidades de staff se representan a través de entegramas que se unen al organigrama con líneas punteadas horizontales; estas unidades pueden existir en cualquier nivel de la organización.

En los estratos más altos sus funciones son de consulta, asesoramiento, consejo y recomendación; y en los más bajos, de prestación de servicios especializados.

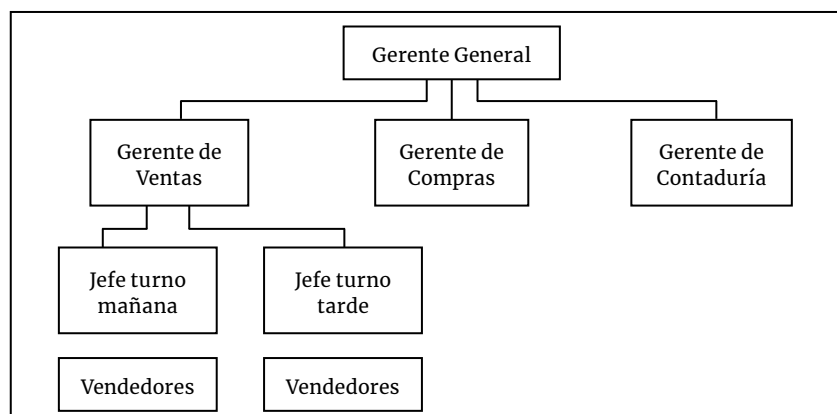
*En un organigrama, la **diferencia entre la línea llena y la línea punteada** radica en el vínculo jerárquico y la responsabilidad, es decir, la línea llena representa la autoridad jerárquica y la responsabilidad formal; la línea punteada simboliza a la estructura funcional: auditorías, asesorías, staff, etc.*

### Formas más usuales de representación

Existen diferentes formas de diseño, entre las más usuales se destacan:

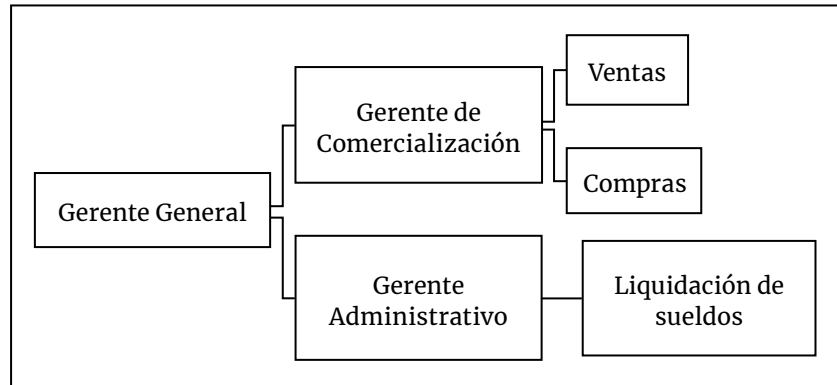
- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y los niveles jerárquicos se ordenan en forma escalonada. Este Organigrama es muy usado y tiene la ventaja de ser fácilmente comprendido y de indicar en forma objetiva las jerarquías del personal. [6]

6



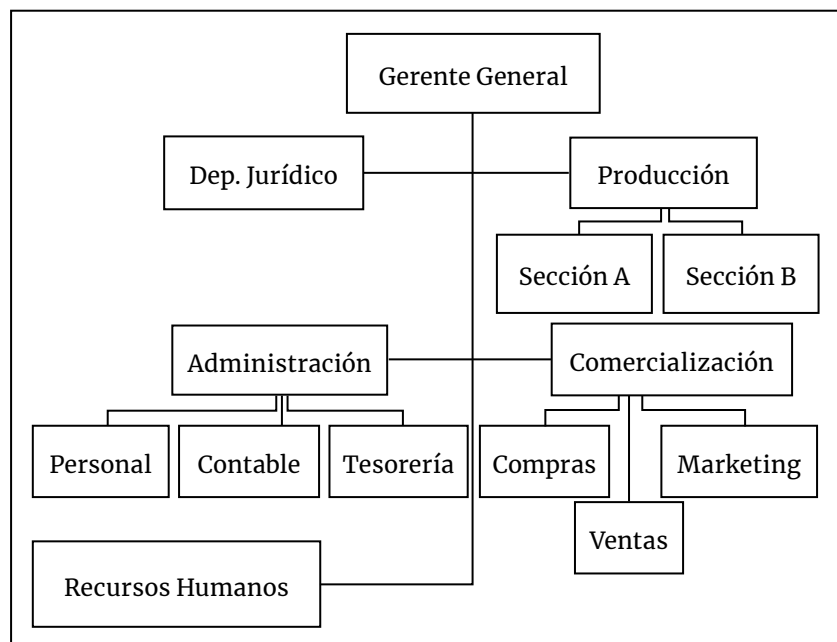
- **Horizontales:** Representa los mismos elementos del Organigrama anterior y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. [7]

7

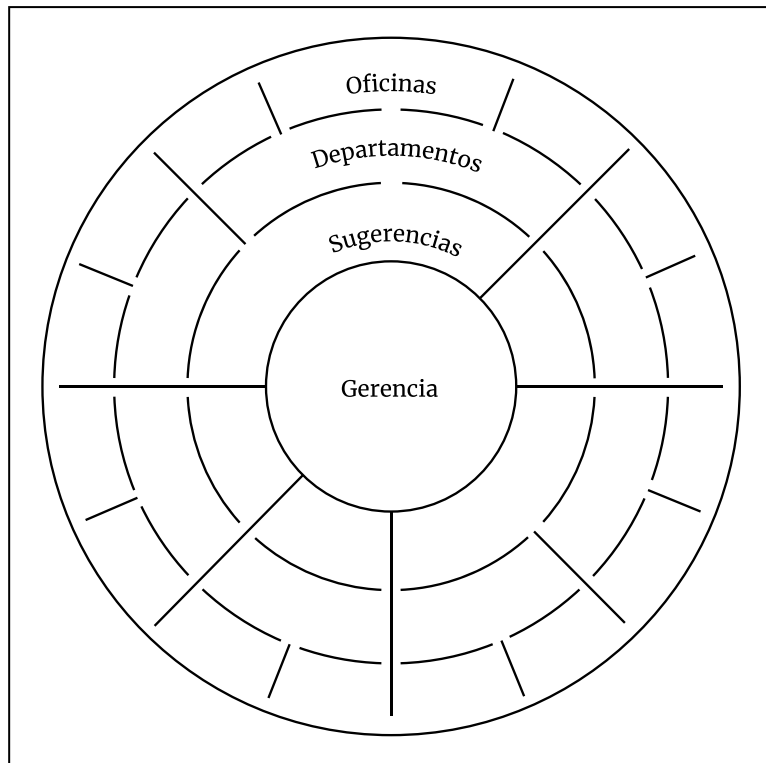


- **Mixtos:** Es una combinación de los verticales y los horizontales. Son muy utilizados ya que permiten ampliar las posibilidades de graficación. [8]

8



- **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. [9]



### **¡Importante!**

*El organigrama puede graficarse en partes, es decir, 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.*

*Llegamos al final de la tercera clase y hemos entendido que las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa. Continuaremos en la clase siguiente comprendiendo la importancia de un adecuado diseño de la estructura formal en las organizaciones.*

*¡Nos vemos!*

## CRÉDITOS **Imágenes**

• Página 2: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=25&ved=2ahUKEwikr6mt1fnmAhVjIbkGHdXiA-QQFjAYegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.u-cursos.cl%2Finao%2F2016%2F1%2FOYG300%2F1%2Fmaterial\\_docente%2Fbajar%3Fid\\_material%3D1263255&usg=AOvVaw0Snko4Ptomb2tsE93zoVzX](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=25&ved=2ahUKEwikr6mt1fnmAhVjIbkGHdXiA-QQFjAYegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.u-cursos.cl%2Finao%2F2016%2F1%2FOYG300%2F1%2Fmaterial_docente%2Fbajar%3Fid_material%3D1263255&usg=AOvVaw0Snko4Ptomb2tsE93zoVzX)

Si detectás un error del tipo que fuere (falta un punto, un acento, una palabra mal escrita, un error en código, etc.), por favor comunicate con nosotros a **correcciones@issd.edu.ar** e indicanos por cada error que detectes la página y el párrafo.  
MUCHAS GRACIAS POR TU APOORTE.