

CLASE 3

La Organización

Página
1

Estructura organizacional



Estructurar o reestructurar una organización significa identificar las tareas físicas y/o mentales que deben ser realizadas, agrupar las mismas en forma coherente, constituir sectores en áreas, dar a éstos denominación y nivel jerárquico de acuerdo a la importancia de las funciones asignadas y establecer las relaciones intersectoriales, a los efectos de lograr los objetivos específicos que contribuyan a la consecución de los objetivos globales de la empresa. Es por tanto, la división del trabajo de acuerdo a las actividades a ser realizadas por cada sector o área de la organización.

Para proceder al agrupamiento de las actividades y/o procesos en sectores o áreas y diseñar la estructura organizacional, se deben considerar el grado de diferenciación e integración así como el número de niveles jerárquicos y ámbito de control, de acuerdo a los objetivos, políticas y estrategias establecidos y a los recursos disponibles. En toda organización las actividades y/o procesos deben ser agrupados y ensamblados considerando los conceptos de la diferenciación e integración, que son complementarios, de manera a lograr un óptimo diseño de la estructura organizativa”.¹

Estructura formal e informal

La organización formal de una empresa o institución comprende la estructura organizacional, o sea la división del trabajo, los distintos niveles dentro de la misma y la autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos, representados gráficamente mediante un organigrama.

El organigrama representa la estructura formal de una empresa. En él se pueden observar las relaciones formales entre los distintos sectores que componen la estructura organizacional, a través de sus líneas que representan los canales de comunicación formal y las relaciones de mando entre los diversos niveles jerárquicos.

La organización formal de cualquier tipo de empresa o institución puede ser definida en los manuales, ya sea de políticas, de organización y funciones, de procesos o procedimientos, etc. y/o en los relacionamientos respectivos”.²

¹ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 180.

² Martín Flor Romero. (1995). 3^{ra} Edición. Organización, Sistemas y Métodos. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 237 - 238.

*“La organización informal es aquella en la que no existe una estructura organizacional formalmente definida y las relaciones, comunicaciones, niveles de autoridad y responsabilidad, existen sin ninguna formalización previa. De ahí que este tipo de organización no conste en ningún documento escrito. Generalmente, en la mayoría de las empresas existen redes de relaciones no formales que funcionan en paralelo con la organización formal. Muchas veces, el análisis de la organización informal permite la identificación de la verdadera naturaleza de una empresa o institución, pues, demuestra la situación real de su funcionamiento”.*³

El primer paso que debemos dar como analistas del órgano de OyPE es conocer a fondo la estructura organizacional de una empresa. Cualquiera sea la envergadura del proyecto que se encare, saber cómo está organizada la compañía, nos permitirá buscar la solución directamente con los afectados, con los usuarios.

El relevamiento de datos, que da inicio al proyecto, debe involucrar a todos los usuarios a quienes afectará la solución. Por ello, ¿cómo sabremos quiénes son sino partimos de un “mapa” que nos ubique?. ¿Dónde estamos y dónde están esos usuarios?. Se verá más adelante. La estructura organizacional está representada por organigramas, que además de mostrar cómo está organizada la empresa en partes, departamentos, nos permitirá saber qué caminos recorrer para llegar a cada uno de esos usuarios.

Sistemas de responsabilidad, autoridad y comunicación



“La delegación consiste en la transferencia parcial o total de algunas funciones del responsable de un nivel superior a otro de nivel inferior de la organización. Cuando se delega la autoridad se debe asignar con claridad y precisión las responsabilidades inherentes a las funciones delegadas, investir al delegado con suficiente capacidad de mando y proveerle de los medios o recursos necesarios para el cumplimiento de las mismas. Aquí lo esencial es que cuando se delega la autoridad también se debe delegar la responsabilidad por los resultados de las funciones delegadas.

*Delegar autoridad significa dar poder a una persona (presidente del Directorio o Ministro) o un grupo de personas (Directorio o Consejo de Ministros) para la realización de ciertas acciones. Poder es la facultad y jurisdicción que tiene una persona o un grupo de personas para mandar o ejecutar alguna cosa; es la capacidad de ejercer influencia sobre las acciones o actividades de otras personaza”.*⁴

Departamentalización y sus tipos



“La departamentalización es el proceso de agrupación de actividades y/o procesos homogéneos que se realizan en cualquier tipo de empresa o institución. [...]

³ Martín Flor Romero. (1995). 3^{ra} Edición. Organización, Sistemas y Métodos. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 238.

⁴ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 174.

La departamentalización constituye formas de agrupación de las actividades y/o procesos para el diseño de estructuras organizacionales, principalmente en los niveles intermedios o de mandos medios y operacionales u operativos, considerando los esquemas de la diferenciación e integración así como de la división del trabajo. Con la aplicación de los criterios de departamentalización y de los niveles jerárquicos utilizados en cualquier tipo de organización se tienen las gerencias intermedias, los departamentos, las divisiones, secciones, unidades o sectores. Etc.

Una de las principales dificultades del proceso de departamentalización consiste en la delimitación del campo de actuación de cada departamento. Sin embargo, este inconveniente puede ser solucionado estableciendo una nítida diferencia entre las funciones.

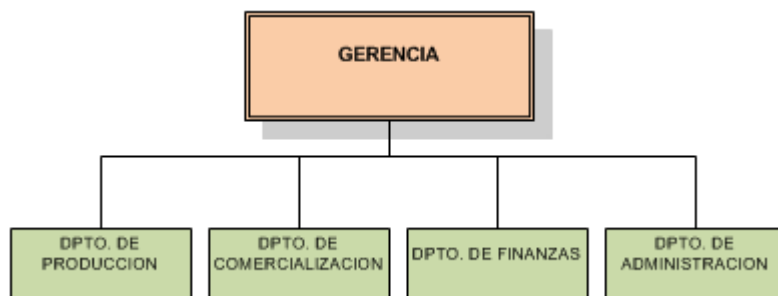
Consecuentemente, para establecer una adecuada departamentalización es requisito fundamental la identificación en forma clara y precisa de las funciones de cada órgano o sector”.⁵

Departamentalización por función o funcional



“Este criterio se utiliza para agrupar en un mismo sector o departamento las actividades y/o procesos referentes a las principales funciones de una empresa o institución. [...]

Este es el tipo de departamentalización más utilizado y se encuentra en la estructura organizacional de la mayoría de las empresas modernas”.⁶



Ejemplo de departamentalización por función o funcional

Departamentalización por producto o servicios



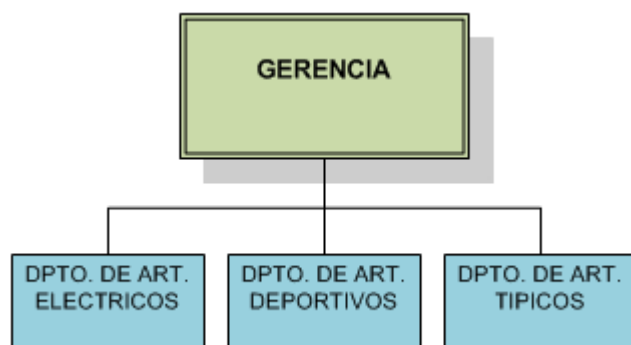
“Este criterio se utiliza para agrupar en un mismo sector o departamento las actividades y/o procesos que se relacionan con determinados productos o servicios que ofrece la empresa u organización.

Este tipo de departamentalización es muy utilizado en las empresas industriales y comerciales, como también en las instituciones o empresas de servicios”.⁷

⁵ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 205.

⁶ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 206.

⁷ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 207.



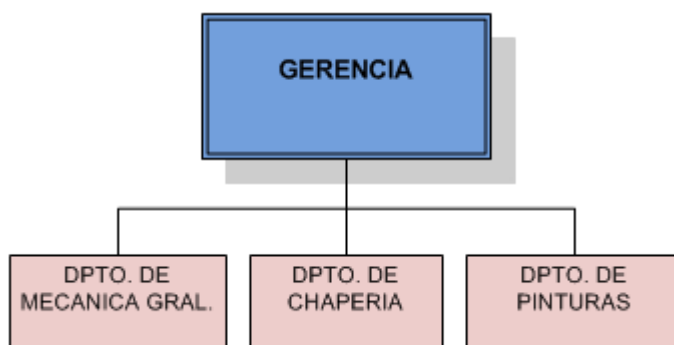
Ejemplo de departamentalización por productos de una empresa comercial

Departamentalización por procesos o equipos



“Este criterio se utiliza para agrupar en un mismo sector o departamento las actividades y/o procesos que se realizan mediante la utilización de un mismo tipo de equipos, técnicas y/o procesos.

Este tipo de departamentalización se utiliza para agrupar el proceso de producción de bienes o servicios, como también las actividades de aquellos profesionales de una determinada especialización”.⁸



Ejemplo de departamentalización por procesos o equipos

Departamentalización por clientes o clientela

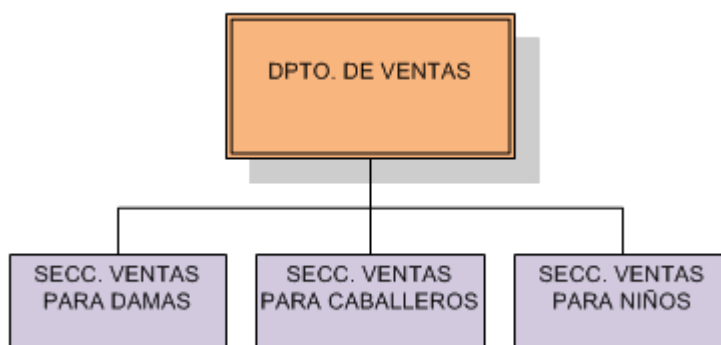


“Este criterio se utiliza para agrupar en sectores o departamentos específicos las actividades y/o procesos relacionados con los servicios que se prestan a determinados grupos de personas, clientes, usuarios o consumidores.

Este tipo de departamentalización se utiliza en aquellas empresas que se relacionan con diferentes clases de clientes o usuarios que pueden presentar distintas características y necesidades”.⁹

⁸ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 208.

⁹ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 208.



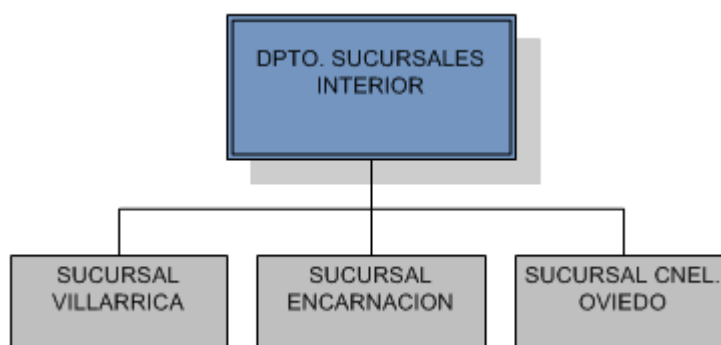
Ejemplo de departamentalización por clientes

Departamentalización por región o zona geográfica



“Este criterio se utiliza específicamente en aquellas organizaciones que tienen sus actividades física o geográficamente dispersas. En este caso se procede a la agrupación de todas las actividades y/o procesos que se realizan en una zona o región determinada y se los colocan bajo la dirección de una autoridad jerárquica local.

Este tipo de departamentalización se utiliza generalmente en las áreas de producción o de comercialización de cualquier tipo de empresas”.¹⁰



Ejemplo de departamentalización por región o zona geográfica

Si bien se puede ver que existen criterios que orientan la creación de organigramas de acuerdo al tipo de departamentalización elegida, es posible combinar más de un criterio para la creación de los organigramas. Todo depende de que finalmente la nueva estructura se ajuste a los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

¹⁰ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 209.

Tipos de Estructuras

Existen diferentes tipos de estructuras de organización que pueden ser utilizados de acuerdo con los objetivos que se persiguen”.¹¹

Estructura lineal, vertical o militar



La denominación de este tipo de estructura organizacional proviene del hecho de que la misma es utilizada por las unidades militares de los ejércitos. Es el tipo de estructura más simple y antigua que se conoce.

En la estructura lineal se observa una clara definición de los objetivos de la empresa así como las líneas de autoridad y responsabilidad entre el superior y sus subordinados. Las líneas de comunicación entre éstos son siempre en sentido vertical por lo que no existen dudas acerca de quién debe dar las órdenes y quiénes cumplirlas.

Este tipo de estructura, además de las unidades militares sigue siendo utilizada por la mayoría de las instituciones públicas y también por algunas empresas privadas”.¹²

Estructura funcional



La característica principal de este tipo de estructura es que un solo jefe es el responsable de la totalidad de una función especializada.

La estructura funcional favorece la división del trabajo, sin embargo, no existe en ella una línea de subordinados clara entre los distintos sectores de la organización. [...]

En la estructura funcional, a diferencia de la estructura lineal, la comunicación entre los distintos sectores como también entre todos los miembros que componen la organización, se efectúa directamente, sin necesidad de intermediarios”.¹³

¹¹ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 194.

¹² Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 194.

¹³ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 196 - 197.

Estructura de línea y staff



La estructura de línea y staff (línea y estado mayor) es una combinación de la estructura lineal y la estructura funcional, con inclusión de órganos o sectores de asesoría. Es el tipo de estructura que tiene mayor grado de aplicación en las organizaciones modernas.

Página

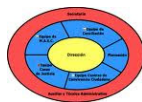
7

El término staff o estado mayor es de origen miliar. En el campo de la organización de empresas públicas y privadas significa el conjunto de asesores que ayudan a los directivos, gerentes y jefes de los distintos niveles de la estructura organización, en los aspectos técnicos de sus especialidades respectivas a los efectos de actuara con comprensión y conocimiento de cada situación.

Una de las características principales del staff es que no tiene autoridad ejecutiva en la organización, salvo sobre el personal de su propio sector. Sin embargo, los responsables de los sectores de línea tienen autoridad para decidir ejecutar as actividades que les competen. Por consiguiente, la autoridad o jefe de línea necesita del asesor ara el mejor cumplimiento de sus funciones y a su vez, el asesor necesita de la autoridad de línea para la aplicación de sus recomendaciones propuestas.

La estructura de línea y staff representa una fórmula que se creó para solucionar las desventajas de la estructura línea y de la estructura funcional. En este tipo de estructura se trata de dar mayor flexibilidad a la organización mediante la incorporación de nuevos criterios organizacionales y de los órganos o sectores de asesoría”.¹⁴

Estructura matricial o por proyectos



La estructura u organización matricial es una forma de diseñar estructuras organizacionales de manera que se integren profesionales especializados de diversos campos con la asignación de responsabilidades operacionales en determinadas áreas. Estos profesionales son generalmente gerentes funcionales y son responsables de centros de costos, mientras que las decisiones estratégicas corresponden a los directivos y gerentes del nivel superior de la organización. Una vez finalizado el proyecto, el personal retorna a sus sectores respectivos en espera de otros proyectos.

La estructura matricial resulta de la combinación de la estructura tradicional con la estructura de proyectos específicos. Este tipo de diseño se utiliza para organizar empresas que realizan varios proyectos o negocios al mismo tiempo pero con duración limitada.

Si no se utiliza adecuadamente este esquema de organización, puede incrementar innecesariamente el número de personal y el costo operativo de los proyectos o trabajos. Además, puede crear demoras en la conclusión de los trabajos y dificultades de diversa índole en la gestión empresarial. En síntesis, el mal uso de este tipo de estructura desvirtúa la filosofía de la organización en sí”.¹⁵

¹⁴ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 199 - 200.

¹⁵ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 201 - 202.

Centralización, descentralización y delegación.



Los términos centralización y descentralización se utilizan para dar a conocer el grado de delegación de la autoridad y responsabilidad a los distintos niveles de una organización y consecuentemente de la toma de decisiones. En realidad no existen organizaciones totalmente centralizadas ni descentralizadas, lo importante es que al analizar las situaciones para el diseño de la estructura organizacional así como de los sistemas y procesos operacionales se considere la importancia de la centralización y descentralización en la toma de decisiones, de acuerdo a las necesidades estratégicas de la empresa o institución”.¹⁶

¹⁶ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 162 - 163.

Organigramas

Página

9

Concepto de organigrama



El organograma u organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa o institución, o parte de ella. En él se especifican claramente las líneas de mando y demás relaciones formales entre los distintos sectores de la estructura organizacional así como los niveles jerárquicos y la división del trabajo de sus diversos órganos.

Los organigramas constituyen instrumentos esenciales para la gestión empresarial, pues mediante ellos se pueden visualizar las relaciones existentes entre los diversos sectores y/o titulares de cargos dentro de una organización. Además, facilita los trabajos como: diagnóstico organizacional, organización o reorganización de empresas, definición de la calidad y cantidad de recursos humanos, por sector, definición e ilustración de hardware, software e instalaciones requeridas, por sector, determinación de sectores para el adiestramiento del personal, identificación de los canales de comunicación vigentes en una empresa, determinación de la autoridad y responsabilidad inherentes a cada cargo, etc.

Los organigramas deben reflejar siempre la verdadera estructura organizacional de una empresa u organización y deben mantenerse actualizados para cumplir con su objetivo”.¹⁷

Pautas para el diseño de organigramas

Los organigramas son diseñados:

- Mediante rectángulos, en los que se escriben los nombres de los sectores o áreas de la organización. También pueden escribirse el título y/o nombre de la persona que ocupa cada cargo; y,
- Mediante líneas verticales y horizontales continuas y/o discontinuas, que indican las relaciones entre los diversos órganos.

No existen normas rígidas para la elaboración de organigramas. A continuación se mencionan algunas pautas generales que pueden ser aplicadas para el diseño de los organigramas u organigramas:

- Un organograma debe ser simple, sencillo. Debe representar solamente los sectores o áreas que componen la estructura organizacional y las principales relaciones existentes entre los mismos.
- Además del organograma general se pueden diseñar organigramas parciales para representar a los diferentes sectores o áreas de la organización, con sus respectivas subdivisiones o subsistemas.
- En cualquier tipo de organograma el rectángulo que representa a la máxima autoridad de la empresa o institución puede ser mayor que los demás y con líneas más gruesas, de modo a facilitar su identificación. Pero recuerde, esto es solo un criterio y no afecta a la organización

¹⁷ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 212.

- Las líneas de mando de los órganos superiores de dirección y las que representan a las máximas autoridades de línea pueden ser más gruesas que las empleadas para representar las demás relaciones entre los diversos sectores de línea de la empresa. Esto facilita la visualización de las líneas de mando.
- Los sectores de asesorías y comités, sobre los cuales los directivos y/o gerentes de la organización ejercen una relativa autoridad, deben ser colados al lado de los rectángulos de éstos.
- Los sectores que realizan actividades específicas como, Comunicación Social, Relaciones Públicas y otros, deben ser colados inmediatamente debajo del rectángulo de la máxima autoridad ejecutiva de la organización.
- Finalmente se colocan los órganos o sectores de línea con sus respectivas unidades descentralizadas.
- En los casos en que los órganos de asesorías y/o auditorías son externas, o sea, los asesores y/o auditores no forman parte del plantel del personal de las organizaciones, las líneas de comunicación se representan mediante líneas discontinuas.
- En los casos en que se deseen incorporar en la estructura organizacional algunos órganos o sectores que aún están en proyecto pero que pueden ser incluidos en un futuro próximo, los rectángulos y las líneas de comunicación formal se representan mediante líneas discontinuas.
- Los cargos como: vicepresidente, vicerrector, subcontralor, vicedirector, subgerente y subjefe, deben ser colocados inmediatamente debajo del rectángulo del titular del cargo, a uno de los lados de la línea de mando.

Además, todo organograma debe contener las siguientes informaciones básicas:

- Nombre de la empresa o institución
- Encabezamiento de identificación. Ejemplo, Organograma Estructural, Organograma de Distribución de puestos, etc.
- Nombre del responsable de su diseño
- La fecha de presentación
- Nombre y cargo de la persona que aprobó el organograma
- La fecha de aprobación
- La firma del responsable del diseño y de quien aprobó el organograma”.¹⁸

¹⁸ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 212 - 219.

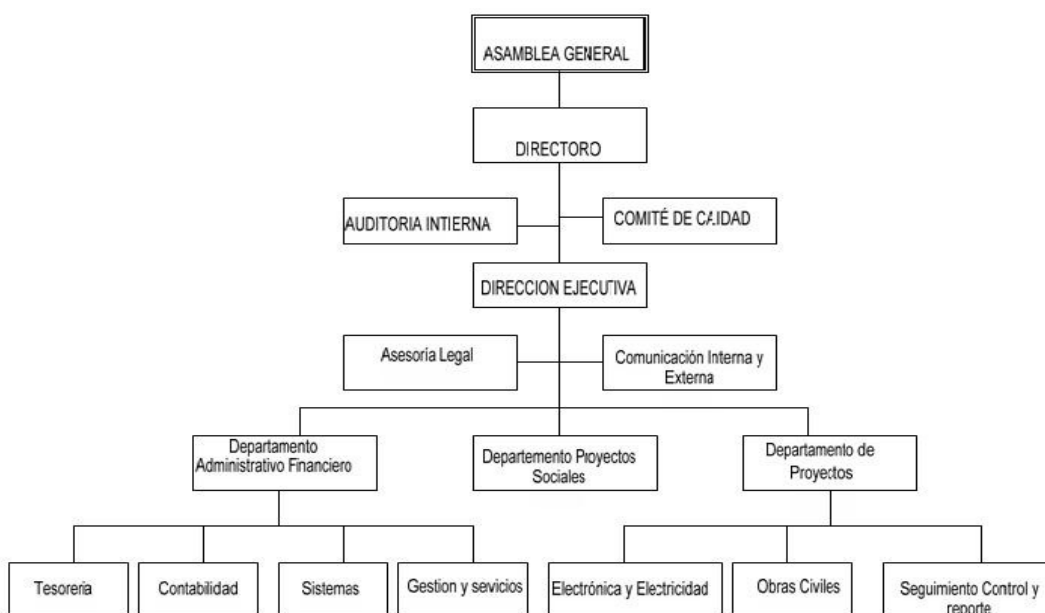
Tipos de Organigramas

Organograma estructural

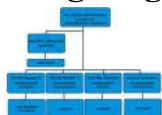


“El organograma estructural representa la división del trabajo en sectores o áreas de una empresa o institución. En este tipo de organograma se definen y demuestran las relaciones formales entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización que representa”.¹⁹

Un ejemplo:



Organograma de distribución de puestos



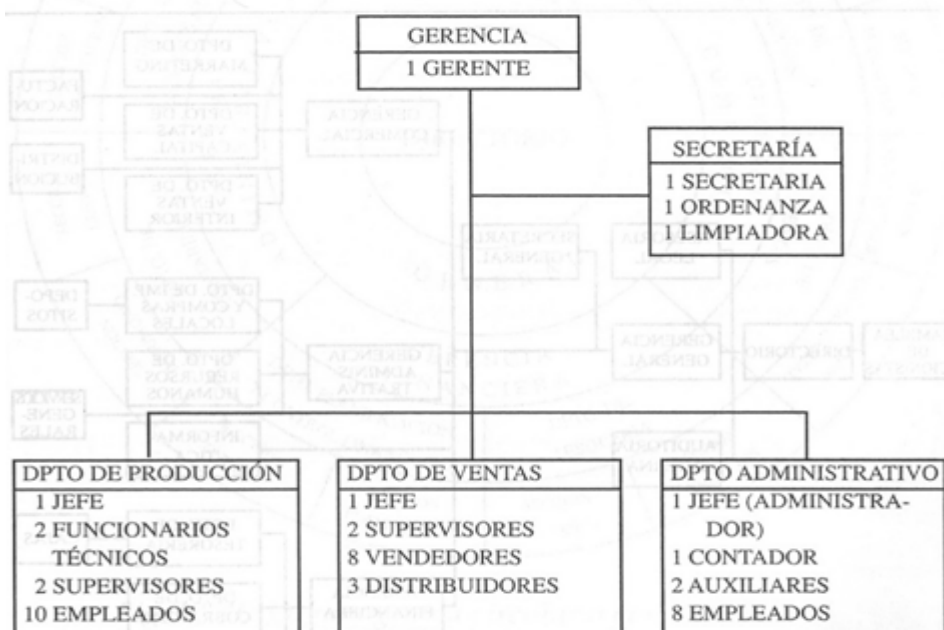
“Es aquel en el que se especifican los cargos con la calidad y cantidad de recursos humanos con que cuenta o que necesita contar cada sector o área de la estructura organización. En los casos requeridos se pueden incluir dentro de cada rectángulo el o los nombres de los titulares de cada puesto, el código y otros datos que se consideren necesarios.”

Este tipo de organograma permite individualizar los puestos de trabajo, especificando la formación y/o especialización que requiere cada uno de ellos”.²⁰

¹⁹ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 225.

Un ejemplo:

Página
12



Organograma funcional o funcionograma o de distribución de funciones

“Es el organograma en el que se describen las principales funciones de cada sector, respetando las características estructurales de la organización. [...]”



Estos gráficos permiten a los accionistas, directivos, gerentes u otras autoridades de las organizaciones que deben tomar decisiones, visualizar las principales funciones así como la calidad y cantidad de recursos humanos necesarios para cada sector. Además, éstos hacen posible la determinación de los recursos financieros que se requieren para la implantación de la estructura organizacional propuesta”.²¹

²⁰ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 225 - 226.

²¹ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 227 - 228.

Un ejemplo:

Página
13



Ventajas y desventajas de su uso

Ventajas

- “Permiten conocer la estructura formal de una empresa o institución en cualquier momento. Esto es si el organograma se mantiene actualizado.
- Permite la visualización, en forma clara y precisa, de las líneas de mando. Es decir, las relaciones de dependencia de los sectores de los distintos niveles de la organización.
- Facilita la visualización e identificación de los sectores u órganos que generan y canalizan las informaciones necesarias para el funcionamiento de las organizaciones.
- Mediante un organograma bien diseñado se pueden descubrir anomalías como: excesiva cantidad de niveles jerárquicos, subordinación múltiple, duplicación de sectores con las mismas similares funciones, exceso o falta de control y otros.
- Permite al personal conocer su lugar de trabajo en la organización. Asimismo, sirve como un importante elemento para el entrenamiento de nuevos empleados”.²²

Desventajas

- “Permiten visualizar solamente las relaciones formales. No ilustran las relaciones informales que también son muy importantes dentro de una organización.
- Si no se mantienen constantemente actualizados se vuelven obsoletos, sin ninguna utilidad.
- Si no se diseña adecuadamente puede determinar la inflexibilidad de la organización, no permitiendo o haciendo más difícil la adaptación de la estructura organizacional a los cambios que se producen en el ambiente de operaciones”.²³

²² Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 228.

²³ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 228 - 229.



Para pensar

- ¿Es posible diseñar un organigrama de la estructura de la empresa en forma parcial, es decir, de un sector de la empresa?.
- Si sospecho que existe una cantidad excesiva de recursos humanos en la empresa, ¿qué herramienta utilizo para detectarlo?.
- El órgano de OyPE, como departamento, ¿debe estar presente siempre en un organigrama estructural?