

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
RECINTO CARLOS FONSECA AMADOR
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



Tema:
“Organización”

Subtema:
“Preparación y diseño de la estructura orgánica de una empresa”

**Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciada
en Administración de Empresa**

Integrantes:

Bra. Elizabeth Carolina Corea Gutiérrez.
Bra. Rosa Emilia Sequeira Flores

Tutora:

Lic. Estela Quintero

Managua, Jueves 09 de Abril del 2015

Tema:
“Organización”

Subtema:
“Preparación y diseño de la estructura orgánica de una empresa”

Índice

| | |
|---|----|
| I. Valoración del docente | |
| II. Dedicatoria | |
| III. Agradecimiento | |
| IV. Introducción..... | 12 |
| V. Justificación..... | 13 |
| VI. Objetivos: | 14 |
| Objetivo General | 14 |
| Objetivo Específico:..... | 14 |
| CAPITULO UNO: Generalidades de los organigramas..... | 15 |
| 1.1 Definición y significado del término organigrama | 15 |
| 1.1.1 Significado del término organigrama: | 15 |
| 1.2 Finalidad..... | 16 |
| 1.2.1 Como medio de información:..... | 17 |
| 1.2.2 Como medio de análisis | 17 |
| 1.3 Importancia..... | 17 |
| 1.4 Ventajas | 18 |
| 1.5 Desventajas..... | 19 |
| CAPITULO DOS: Criterios generales del diseño de organigramas..... | 21 |
| 2.1 Departamentalización..... | 21 |
| 2.1.2 Tipos de departamentalización..... | 21 |
| 2.2 Cadena de mando..... | 22 |

| | |
|---|----|
| 2.3 Tramo de control | 23 |
| 2.4 Centralización y descentralización | 24 |
| 2.4.1 Centralización..... | 24 |
| 2.4.2 Descentralización | 26 |
| 2.5 Formalización | 27 |
| 2.6 Líneas de conexión | 29 |
| 2.6.1 Relación lineal (principal de autoridad)..... | 29 |
| 2.6.2 Asesoría o staff | 32 |
| 2.6.3 Funcional..... | 33 |
| CAPITULO TRES: Características y requisitos de los organigramas..... | 35 |
| 3.1 Características | 35 |
| 3.1.1 Precisión:..... | 35 |
| 3.1.2 Sencillez: | 35 |
| 3.1.3 Uniformidad: | 36 |
| 3.1.4 Presentación: | 36 |
| 3.1.5 Vigencia:..... | 36 |
| 3.2 Requisitos..... | 37 |
| CAPITULO CUATRO: Distintos modelos de organigramas según su clasificación | 39 |
| 4.1 Según su ámbito | 39 |
| 4.1.1 Generales:..... | 39 |
| 4.1.2 Específicos: | 39 |
| 4.2 Por su contenido | 39 |

| | |
|--|----|
| 4.2.1 Integrales..... | 39 |
| 4.2.2 Funcionales | 40 |
| 4.2.3 De puestos, plazas y unidades..... | 40 |
| 4.3 Por su presentación: | 40 |
| 4.3.1 Verticales:..... | 40 |
| 4.3.2 Horizontales | 41 |
| 4.3.3 Mixto..... | 41 |
| 4.3.4 De bloque:..... | 41 |
| 4.3.5 Circulares | 42 |
| CAPITULO CINCO: Proceso para la elaboración del organigrama..... | 43 |
| 5.1 Autorización y apoyo de los niveles superiores..... | 43 |
| 5.2 Recopilación de la información:..... | 43 |
| 5.2.1 Información básica: | 44 |
| 5.2.2 Fuentes de información: | 44 |
| 5.2.3 Métodos de recolección:..... | 44 |
| 5.3 Clasificación y registro de la información: | 45 |
| 5.4 Análisis de la información:..... | 45 |
| 5.5 Diseño del organigrama: | 46 |
| Conclusión | 47 |
| ANEXOS..... | 48 |
| Anexo 1: Línea de conexión relación lineal: | 49 |
| Anexo 2: Línea conexión de staff | 50 |

| | |
|--|----|
| Anexo 3: Línea de conexión funcional..... | 51 |
| Anexo 4: Organigrama general | 52 |
| Anexo 5: Organigrama específico | 53 |
| Anexo 6: Organigrama Integral | 54 |
| Anexo 7: Organigrama Funcional..... | 55 |
| Anexo 8: Organigrama de puestos, plazas y unidades | 56 |
| Anexo 10: Organigrama vertical | 58 |
| Anexo 11: organigrama horizontal..... | 59 |
| Anexo 12: organigrama mixto..... | 60 |
| Anexo 13: organigrama de bloque: | 61 |
| Anexo 14: organigrama circular..... | 63 |
| Bibliografía | 64 |

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios nuestro creador por darme fuerza para seguir adelante y no flaquear ante los obstáculos que se presentaban y enseñarme a enfrentar las adversidades.

Para mis padres por su apoyo, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy y como persona mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y mi coraje para seguir con mis objetivos.

A mis hermanos Wilmer Corea e Iván Corea por tener confianza en mí y en mis logros.

A mi amiga Rosa Emilia que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino.

Bra. Elizabeth Carolina Corea Gutierrez

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas quien me provee las fuerzas día a día para continuar aun cuando he estado a punto de darme por vencida; por ello con mucha humildad dedico primeramente este trabajo a Dios.

A la mujer que me dio la vida, a mi Madre quien me ha extendido su mano en los momentos más difíciles de mi vida riéndose conmigo en mis alegrías y llorando juntamente en mis tristezas.

Al hombre que con su amor, comprensión y apoyo incondicional a pesar de mis errores siempre ha estado a mi lado, por haberse negado así mismo para proveerme a mí y ahora lograr que me convierta en una profesional.

A mi hermanita Karla, por ser mi mejor amiga y un invaluable apoyo para el logro de mi éxito. Te amo infinitamente hermana mía.

A mi ángel, mi amor, la mayor bendición de mi vida, mi bebe. Mi hijo Víctor quien se convirtió en el principal objetivo para lograr el alcance de mi meta.

A mi familia en general quienes me han apoyado sin esperar nada a cambio compartiendo conmigo buenos y malos momentos.

A mi amiga Elizabeth porque gracias al equipo que formamos logramos la culminación de este largo camino.

Bra. Rosa Emilia Sequeira Flores

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante mi camino y darme fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre por brindarme la confianza y el apoyo que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor incondicional corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi padre por estar presente en mi vida, y por estar orgulloso de la persona en la que me he convertido.

A Luis Téllez, que durante estos años de mi carrera universitaria ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional y por su apoyo en este último peldaño de mi carrera.

A mis profesores por la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional.

A mi amiga Rosa Emilia por haber logrado nuestro objetivo con mucha perseverancia.

Gracias a todas las personas que me apoyaron directa o indirectamente en la realización de este trabajo.

Bra. Elizabeth Carolina Corea Gutierrez.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios infinitamente por regalarme vida y salud hasta este momento y por darme la oportunidad de disfrutar el alcance de este éxito.

A mi Madre y a mi Padre quienes con su amor de padres ejemplares han sabido corregirme y mediante sus consejos hacerme regresar al camino que ellos me enseñaron haciéndome entender cuál era mi propósito principal.

A mi hijo por llegar en el momento indicado y convertirse en mi principal impulso para lograr el alcance de mi éxito.

A mis hermanas Karla, Edra y Janeth quienes me animan y siempre se han sentido orgullosas de mi a pesar de mis caídas.

A todos los maestros que me impartieron alguna asignatura y transmitieron su conocimiento a lo largo de mi carrera profesional.

Agradezco a mi compañera Elizabeth por las horas que invertimos para lograr nuestro gran objetivo, ¡Lo logramos amiga!

A nuestra tutora Lic. Estela Quintero, por instruirnos sabiamente en la realización de este trabajo.

¡Gracias a todos!

Bra. Rosa Emilia Sequeira Flores

Introducción

Mediante el presente trabajo pretendemos desarrollar el tema de las estructuras organizacionales en las empresa, con la intención de alimentar los conocimientos que hemos adquiridos de acuerdo a este tema, así mismo adquirir nuevos conocimientos sobre las estructuras organizacionales. Este consta de cinco capítulos en los cuales desarrollaremos diferentes temas enfocados al tema principal.

En el primer capítulo se reflexiona sobre las generalidades de las estructuras en el cual tendremos la definición, significado, su finalidad, importancia, las ventajas y desventajas de los organigramas.

En el segundo capítulo se hablara sobre los criterios generales de los diseños de los organigramas, aquí se abarca la departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, formalización, líneas de conexión.

En el tercer capítulo abordaremos las características y requisitos de los organigramas, dentro de las características se desarrollara la precisión, sencillez, uniformidad, presentación y la vigencia.

En el cuarto capítulo se explicarán los distintos modelos de organigrama según su clasificación, en los cuales serán por su ámbito, por su contenido, por su presentación.

En el quinto capítulo se exponen los diferentes procesos para la elaboración de los organigramas, dentro de ellos la autorización y apoyo de los niveles superiores, recopilación de la información, clasificación y registro de la información, análisis de la información, diseño del organigrama.

Justificación

Por las investigaciones realizadas para la elaboración de este documento encontramos que la extensión y complejidad de cargos existentes en una empresa hacen necesaria la implementación de crear o diseñar una estructura organizacional.

Con los objetivos planteados queremos analizar a profundo todos los aspectos relevantes a la hora de elaborar, actualizar y/o rediseñar la estructura orgánica a la empresa.

Es por ello que a través de este estudio se pretende desarrollar todos los conocimientos que adquirimos a lo largo de nuestra carrera. También se nos brinda la oportunidad de dar nuestro aporte obtenido mediante las diferentes indagaciones que hemos hecho para poder ampliar un poco más sobre los organigramas.

Objetivos:

Objetivo General:

Analizar los criterios, características y requisitos que permiten crear el diseño de un organigrama considerando la clasificación de los mismos.

Objetivo Específico:

1. Detallar correctamente los criterios generales para el diseño de un organigrama en una empresa.
2. Determinar las características y requisitos que se necesitan para la elaboración de los organigramas.
3. Identificar los distintos modelos para establecer los organigramas según la clasificación.
4. Puntualizar el proceso de elaboración de los organigramas

CAPITULO UNO: Generalidades de los organigramas

1.1 Definición y significado del término organigrama

(Vallarino, De Lima y De la Guardia , 2000; pág. 140) afirman que el organigrama es una representación gráfica de una estructura orgánica, de una institución, un área o unidad administrativa. Se identifican en algunos casos, sus componentes, características de las dependencias, funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, autoridad relativa a cada empleado y servicio, así como las conexiones y/o relaciones que guardan entre las diversas unidades que la integran, constituyen un elemento necesario para las disposiciones sistemáticas de las áreas de control de la organización.

Agustín Ponce (Ponce, 1971; pág. 219) Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert (Ponce, 1971; pág. 219) expresan que es: “La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”.

Según Robbins y Coulter (Ponce, 1971; pág. 219) es el: “Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”

1.1.1 Significado del término organigrama:

Según Raúl Saroka y Carlos Ferrari (Ponce, 1971; pág. 219) es: La representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes.

Al anterior concepto se puede añadir que el organigrama es un medio de comunicación y análisis para la organización y es también llamado como Cartas de la Organización, Pirámide de cargos, Gráficas de la Organización o Diagrama de Estructura. Sin embargo el más común de los términos es el de ORGANIGRAMA

Petersen y Plowman (Ponce, 1971:219) dicen: “es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos o niveles jerárquicos” (Franklin, 1998).

Según Enrique Franklin (Fincowsky, 2009; pág. 78) es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Sin embargo nosotras lo definimos como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones y los elementos humanos de una empresa, con el fin de lograr mayor eficiencia en los diferentes niveles jerárquicos.

Cabe mencionar que la estructura organizacional debe permitir a los empleados realizar su trabajo con efectividad y eficiencia, para alcanzar las metas y objetivos de su unidad y de toda la organización al mismo tiempo.

1.2 Finalidad

Según Richard Hall (Hall, 1983:120) Los organigramas no deben quedar inutilizados al variar el título o jerarquía de los puestos, es por eso que el diagrama de la organización se elabora con base en los procesos de la institución y no en los puestos que lo componen.

Los organigramas son un medio de información y análisis que permiten visualizar claramente la imagen de las organizaciones un periodo determinado; en este sentido sus finalidades básicas son las siguientes:

1.2.1 Como medio de información:

Es llamado así porque su estructura tiene como objetivo ser presentado al público en general, este tipo de organigrama es accesible a personas no muy familiarizadas con ellos, de esta manera estos organigramas debe ser de manera general o mostrando una estructura global de la organización, así como también mostrarse sencilla para su comprensión.

Sus características son las siguientes:

1. Ubican la posición de cada participante y su relación con el resto.
2. Facilitan la instrucción de quienes ingresan a la organización.
3. Muestran los puestos sectores y departamentos y los órganos colectivos
4. Identifica las relaciones de autoridad lineal y de asesoramiento
5. Especifica divisiones geográficas por productos o mercados

1.2.2 Como medio de análisis

Este tipo de organigrama permite observar diferentes aspectos del comportamiento organizacional, por otra parte refleja una visión macro o global de la misma. Estos modelos de organigramas van dirigidos a personas muy familiarizadas o especializadas en sus aplicaciones.

Sus características son las siguientes:

1. Proveen una visión global de la organización
2. Permiten relevar la estructura vigente y proyectar nuevas estructuras
3. Facilitan la comparación de distintas estructuras
4. Ponen de manifiesto debilidades estructurales.

1.3 Importancia

Según Díaz de Quijano (Ponce, 1971; pág. 222) es definitiva los organigramas son muy importantes para toda organización, en esta parte tratare de especificar la importancia para los diferentes actores.

La importancia para la dirección es el conocimiento de las áreas y canales donde se desarrollan relaciones con las otras unidades que integra la organización. Permite a los trabajadores en general, conocer la ubicación o puesto de función dentro de la organización según su jerarquía.

Al público le permite tener una visión global de la estructura y posible funcionamiento de la organización. Además en su diseño el organigrama permite el análisis profundo de la estructura, debido a que en el levantamiento de la información para su elaboración obliga a una investigación minuciosa. Sin omitir que su representación gráfica suministra la definición los niveles de cada una de las unidades administrativa, muestra la relación de su autoridad de dependencia definida y departamentalización adecuada. Sin embargo, presenta una definición sobre el tipo de autoridad y responsabilidad asignada a determinado cargo.

Tomando en cuenta nuestra opinión los organigramas facilitan el análisis y mejoramiento de la organización, los servicios que brinda, mejorar las relaciones entre los cargos y jerarquías, adicional a ello brinda información para otros procesos de gestión.

1.4 Ventajas

Agustín Ponce (Ponce, 1971; pág. 222) asegura que pueden enunciarse las siguientes ventajas que representan los organigramas:

1. Permiten la representación de la organización mediante el empleo de símbolos
2. Facilitan una eficaz comunicación, coordinación y el efectivo análisis de la institución, así como determinar los límites de supervisión funcional en la organización.
3. Reflejan los niveles jerárquicos de mayor o menor grado que existen en la organización.
4. Representación áreas de control.

Según Leneer (1959; pág. 130) El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

1. Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
2. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
3. Muestra quién depende de quién.
4. Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles
5. Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
6. Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
7. Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

Según nuestro punto de vista las ventajas de los organigramas ayudan en su mayoría a localizar con premura, errores, dualidades, incoherencias, fallas de control interno, departamentalización inadecuada, falta de unidad de mando, falta de una clara definición de los niveles jerárquicos y otros problemas organizacionales que se presentan en las entidades.

1.5 Desventajas

Según Agustín Ponce (Ponce, 1971; pág. 224) establece que no obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

1. Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
2. No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a

esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.

3. Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
4. Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

A nuestro criterio los organigramas tienen como desventajas el no señalar el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos. Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

CAPITULO DOS: Criterios generales del diseño de organigramas

2.1 Departamentalización

Es el agrupamiento de las actividades similares en unidades más pequeñas y específicas.

Según Agustín Reyes Ponce (Ponce, 1971; pág. 239) establece que la departamentalización caracteriza que los trabajos sean divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes.

La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo.

A nuestra opinión la departamentalización es la asociación de todas las unidades que poseen las mismas funciones o realizan las mismas actividades dentro de la organización.

2.1.2 Tipos de departamentalización

Según Agustín Reyes Ponce (Ponce, 1971; pág. 240)

1. Funcional: consiste en agrupar las actividades similares según su función primordial, para lograr la especialización y mayor eficiencia del personal. Este diseño es común en las empresas industriales, por ejemplo: de producción, comercialización, finanzas y personal.
2. Por producto: en este caso la departamentalización se realiza tomando como criterio o grupos de productos que se relacionan entre sí. Consiste en hacer la división del trabajo según lo que se va a producir. Por ejemplo: aislantes, antibióticos o perfumes.
3. Por área geográfica o territorial: en este caso se agrupan las unidades de una empresa según lugares geográficos. Se aplica cuando la entidad

realiza actividades en sectores alejados físicamente extenso y está disperso en áreas muy grandes, se utiliza sobre todo para el sector de ventas, por ejemplo zona sur, zona oeste.

4. Por clientes: en este diseño se crean unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. El trabajo se dispone en torno de clientes o mercados precisos. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, por ejemplo: bebés, niños, caballeros, damas.

Con frecuencia las organizaciones grandes combinan la mayoría de estas formas de departamentalización o todas ellas.

Según nuestro concepto la departamentalización es la actividad donde se formaliza la distribución del trabajo mediante departamentos con la finalidad de coordinar sus relaciones. Además, los criterios que más se utilizan son el funcional, por producto, por cliente, por regiones geográficas y por formas de comercialización. El departamento es el resultado inmediato de la división de trabajo.

2.2 Cadena de mando

Agustin Ponce (Ponce, 1971; pág. 249) La cadena de mando es una línea interrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tengan problemas y ante quien son responsables.

No es posible hablar de cadena de mando sin mencionar tres conceptos análogos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.

La responsabilidad se refiere a la obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado.

La unidad de mando sostiene que un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable.

Por último, nuestro concepto de la cadena de mando no sólo establece la rendición de cuentas, establece las líneas de una empresa de autoridad y poder de toma de decisiones. Además, una cadena de mando asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento tiene una persona que asume la responsabilidad del desempeño.

2.3 Tramo de control

Agustin Ponce (Ponce, 1971; pág. 251) El concepto de tramo de control se refiere al número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.

Varios autores reconocieron que el nivel de la organización es una variable de contingencia que afecta al número de subordinados que puede supervisar un gerente. A medida que un gerente asciende por la escala jerárquica de la organización, tiene que atender una mayor diversidad de problemas complejos y mal estructurados, por lo cual los ejecutivos deberán tener un alcance de control más pequeño que los gerentes del nivel medio y en forma similar, los gerentes de nivel medio requerirán un alcance más modesto que los supervisores. Cuanto mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, tanta menos supervisión directa necesitan.

Según nuestra perspectiva determinamos que este principio en ocasiones llamado Amplitud Administrativa, Amplitud de Mando o inclusive Amplitud de Control, indica el número de empleados que deben de reportar a un administrador o gerente, y por consiguiente el número de subordinados que éste puede supervisar. Cuando mayor sea el Tramo de Control o más extensa sea la Amplitud Administrativa, mayor es el número de subordinados para cada administrador; y

cuando menor sea el Tramo de Control o más estrecha sea la Amplitud Administrativa, menor será el número de empleados a cargo.

2.4 Centralización y descentralización

2.4.1 Centralización

Según Richard H. Hall (Hall, 1983; pág. 200) define que es cuando los órganos se agrupan colocándose unos respecto a otros en una situación de dependencia tal que entre todos ellos existe un vínculo que, partiendo del órgano ubicado en la cúpula los va ligando hasta el órgano de menor categoría, a través de diversos grados en los que existen ciertas facultades, generando una cadena jerárquica que va ligada con la unidad de mando. La concentración se produce en la cúspide de la organización. Además, es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

Sin embargo, nosotras lo interpretamos de la siguiente manera la centralización es el poder de decisión que se halla en manos de un reducido número de altos directivos situados en el vértice o cúspide del organigrama. La centralización es el medio más eficaz para asegurar la coordinación en una organización. Pero a medida que aumenta el tamaño de la empresa y la complejidad de su actividad productiva se hace mayor, los altos directivos tienen que abdicar de una parte de su poder de decisión, delegando en los directivos de inferior nivel y mandos intermedios una parte de su autoridad. La centralización de todo el poder de decisión en una única persona es imaginable, si bien ello implica la inexistencia de administradores subordinados y, por tanto, la carencia de una organización estructurada.

2.4.1.1 Importancia

Richard Hall (Hall, 1983; pág. 201) La importancia que la centralización brinda dentro de la empresa es trabajar como cerebro o dirección mediante el poder de donde parten órdenes y decisiones las cuales ponen en funcionamiento

a cada una de las partes de la organización, con la necesidad de utilizar un tratamiento uniforme por alguna razón ya sea de equidad o bajo situaciones en las cuales se requiera la actuación de personal especializado, cuando hay incidencias desde o hacia otras áreas y una decisión no centralizada puede ocasionar algún perjuicio.

2.4.1.2 Ventajas

Según Richard Hall (Hall, 1983; pág. 203)

1. Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global.
2. Quienes toman decisiones están mejor entrenados que quienes están en los niveles más bajos.
3. Elimina la duplicación de esfuerzos y reduce los costos operacionales.
4. Ciertas funciones logran una mayor especialización y aumento de habilidades.
5. Autoridad y responsabilidad - Las decisiones tomadas están más ligadas con concentrada los objetivos empresariales globales.

2.4.1.3 Desventajas

Según Richard Hall (Hall, 1983; pág. 203)

1. Quienes toman decisiones raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.
2. Las líneas de comunicación más distanciadas ocasionan demoras y un mayor costo operacional.
3. Al haber mayor número de personas involucradas, crece la posibilidad de que haya distorsiones y errores personales en el proceso
4. La demora en la toma de decisiones y en la menor cantidad de atención a las en las actividades primarias actividades primarias.

2.4.2 Descentralización

Agustin Ponce (Ponce, 1971; pág. 253) La esencia de la descentralización es la libertad que tienen los administradores de los niveles operativos de la organización (subunidades) para tomar decisiones, esto significa que se realizan transferencia de autoridad, funciones, recursos y toma decisiones de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles más cercanos al escenario de la acción.

Nuestra perspectiva es que la descentralización es ejercer la cuota de poder que tiene cada uno de los jefes sobre o ante los subordinados.

2.4.2.1 Ventajas

1. Los jefes están más cerca del punto donde deben tomarse las decisiones.
2. Disminuye los atrasos causados por consultas.
3. Permite aumentar la eficiencia aprovechando tiempo y aptitud de funcionarios.
4. Permite mejorar la calidad de las decisiones aliviando a jefes del exceso de trabajo decisorio.
5. La cantidad de papel debido al trámite de documentación del personal de las oficinas centrales puede reducirse.
6. Los gastos de coordinación pueden ser reducidos debido a la mayor autonomía para tomar decisiones.

2.4.2.2 Desventajas

1. Falta de uniformidad en las decisiones.
2. Insuficiente aprovechamiento de los especialistas (están concentrados en las oficinas centrales).
3. Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividad (al descentralizar se debe capacitar lo que genera más costo)
4. Las políticas y procesos pueden variar en los distintos departamentos.

5. Puede presentarse falta de coordinación e información en los departamentos involucrados.

2.5 Formalización

Según Richard Hall (Hall, 1983; pág. 255) Formalización es la técnica organizacional de prescribir como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización. Se trata de un determinante clave de la estructura para el individuo, debido a que su comportamiento se verá pautado y directamente afectado por la intensidad o grado de dicha formalización.

Su definición depende en cada caso de:

1. Las tareas que se realicen y de su grado de estandarización posible
2. Los conocimientos y habilidades que requiere la ejecución de las tareas
3. La tecnología utilizada
4. El comportamiento esperado del personal

El grado en que una organización está formalizada es un indicio de cómo están homogeneizadas las tareas y la toma de decisiones. Quienes tienen mayor capacidad para decidir tareas con un menor grado de formalización. En cambio, si las tareas requieren procedimientos que guíen el comportamiento de los trabajadores la formalización será alta y dicha posibilidad para decidir se verá más limitada. O sea que la afectación de la formalización a los puestos de trabajos difiere según el nivel jerárquico y la capacidad para adoptar decisiones.

Existen dos tipos de formalización la máxima y la mínima. Un ejemplo para facilitar la comprensión sobre la formalización máxima puede ser las cajas de un supermercado que no cargan los datos que quieren, ni como ellas quieren, tienen que ajustarse a los procedimientos previamente definidos. Sus acciones serán distintas si el cliente paga en efectivo, con tarjetas de crédito o débito, si el pago será en cuotas o no, etc. pero siempre siguiendo los instructivos de trabajo. Esto es lo que

se llama formalización máxima porque el empleado no puede apartarse de lo previsto, sin causar un problema o generar un error.

En el extremo opuesto al anterior se encuentran los casos únicos para los cuales no existen procedimientos. Los miembros de las organizaciones deben utilizar su discrecionalidad para decidir qué, hacer y cómo hacerlo. Esto se llama formalización mínima.

En ciertos casos se requieren conocimientos específicos para resolver un tema y es necesario aplicar criterios de resolución propios con ciertos límites marcados por las propias normas. Por tal motivo, existe un margen de maniobra previsto, que tiene un límite, como puede ser una autorización para realizar compras directas hasta cierto monto, o hasta un tope presupuestario. Estos puestos de trabajo tienen formalización mínima.

Una situación única se vuelve rutinaria si se repite con frecuencia, permitiendo el desarrollo de procedimientos formalizados para resolverla. Las organizaciones poco formalizadas son aquellas que enfrentan constantemente situaciones nuevas sobre las que no tiene antecedentes.

Cabe aclarar que todas las organizaciones de cualquier tamaño y forma, tienen cierto grado de formalización, que puede generarse a través de obligaciones impuestas por el ambiente externo (inscripción de la sociedad, N° RUC, forma de liquidar los sueldos, de eliminar los residuos líquidos o gaseosos, de emitir las facturas) o por generación interna. Además, los usos y costumbres pueden definir formas de trabajo altamente formalizadas, que a pesar de no estar escritos obligan tanto o más que un procedimiento definido.

Para nosotras la formalización se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos. En las organizaciones con una alta formalización, se cuenta con descripciones de puestos explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente

definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, los empleados tienen una cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacerse, cuando debe hacerse y como se llevará a cabo. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en los puestos está relativamente no estructurado y los empleados gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo.

2.6 Líneas de conexión

Según Vallarino, De Lima y De la Guardia (Vallarino, De Lima y De la Guardia , 2000; pág. 243) Las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, se representan con líneas. A continuación, se proporcionan criterios específicos con el objeto de uniformar su presentación.

Las líneas de conexión, nos indican los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura orgánica del organismo. Estas líneas deberán utilizarse en un trazo más grueso que las líneas de los rectángulos del organigrama y no deben adelgazarse a medida que descienda a los niveles inferiores. Además, debe evitar el cruce de líneas, por lo que se recomienda estudiar el diseño.

Existen varios tipos de líneas utilizadas para diversos tipos de representación.

2.6.1 Relación lineal (principal de autoridad)

(Vallarino, De Lima y De la Guardia , 2000; pág. 243) Es la que tiene un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad superior - subordinado que se extiende de la cima de la organización al escalón más bajo siguiendo la llamada cadena de mando. Algunas veces el término línea se usa para diferenciar a los administradores de línea con los de personal. En este contexto, línea pone en relieve a aquellos administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización.

La denominación "lineal" se debe al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es

una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área. (Ver anexo 1)

2.6.1.2 Características

1. **Autoridad lineal o única:** La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus colaboradores, como secuencia de inicio de la unidad de mando. Son las características típicas de las organizaciones militares.
2. **Líneas formales de comunicación:** La comunicación entre los órganos o cargos existentes en la organización es realizada únicamente a través de las líneas que existen en el organigrama. Todo órgano o cargo (con excepción de aquellos situados en la cúspide y de aquellos situados en la base de organigrama) posee dos terminales de comunicación: uno orientado al órgano superior, o sea el del mando y otro exclusivamente a sus subordinados.
3. **Centralización de las decisiones:** Como el terminal de la comunicación, sucede que la autoridad que comanda toda la organización centraliza los canales de comunicación y de responsabilidad en la cima del organigrama.
4. **Aspecto piramidal:** A medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el número de cargos u órganos. El resultado es que a medida que aumenta el nivel jerárquico, más aumenta la generalización, centralización y visión global de la organización. A medida que se descende en el nivel jerárquico, más aumenta la especialización, la delimitación de las responsabilidades y la visión específica del cargo o función.

2.6.1.3 Ventajas

1. Es sencillo y claro.
2. Los deberes y responsabilidades de los diferentes miembros y las relaciones entre ellos aparecen claramente definidas.
3. No hay conflicto de autoridad ni fugas de responsabilidad.

4. Se facilita la rapidez de acción.
5. Se crea una firme disciplina, cada jefe adquiere toda la autoridad ya que para sus subordinados es el único que la posee.
6. Es útil en la pequeña empresa.
7. Permite solucionar inconvenientes de manera justa.

2.6.1.4 Desventajas

1. Carece de especialización.
2. No hay flexibilidad para futuras expansiones.
3. Es muy difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
4. Se propicia la arbitrariedad de que el jefe observe toda la responsabilidad de la autoridad.
5. La autoridad lineal basada en el mando puede tornarse autocrática.
6. La comunicación, por obedecer a la escala jerárquica, se vuelve indirecta, lenta y está sujeta a intermediarios y distorsiones.

2.6.1.5 Campo de aplicación

La organización lineal es aplicable específicamente en los siguientes casos:

1. Cuando la organización es pequeña no requiere de ejecutivos especialistas en las tareas altamente técnicas.
2. Cuando la organización está en las etapas iniciales de su historia.
3. Cuando las tareas desarrolladas por la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras alteraciones o modificaciones, permitiendo plena concentración en las actividades principales de la organización, ya que la estructura es estable y permanente.
4. Cuando la organización tiene corta vida y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del trabajo.

Vallarino, De Lima y De la Guardia (Vallarino, De Lima y De la Guardia , 2000; pág. 246) ofrece las siguientes recomendaciones:

1. Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, ya que en este caso se pone de relieve sólo uno de los componentes de la relación de autoridad, descuidándose el elemento ascendente, o sea la relación de responsabilidad.
2. El diseño debe disponerse de modo que todas las unidades orgánicas que dependen de un superior, queden ligadas a él por una sola línea.
3. Deben rechazarse las ramificaciones que incluyan tramos injustificados.

A nuestro criterio ofrecemos las siguientes recomendaciones no deben adelgazarse las líneas de autoridad a medida que se descienda a los sucesivos niveles, ya que no es necesario proporcionar una visión cuantitativa de la autoridad por medio de dicho procedimiento

2.6.2 Asesoría o staff

(Vallarino, De Lima y De la Guardia , 2000; pág. 247) Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento.

Existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a una unidad desde línea. Por lo regular, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada en su preparación, experiencia, o ambas, que les permite proponer a las unidades de línea. (Ver anexo 2)

2.6.2.1 Campo de aplicación

Existen dos tipos de relación de esta clase:

1. Relación de asesoría interna: Es la que proporcionan a los órganos de línea las unidades ase-soras que forman parte de la estructura organizacional.

En el organigrama suelen representarse por medio de líneas continuas de trazo no colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

2. Relación de asesoría externa: Es la que brindan a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones de modo independiente. En el organigrama se representan por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente

Para nosotras la estructura mixta es la combinación de la lineal y la funcional, pero la línea de autoridad y responsabilidad enlaza las unidades operativas en sentido vertical, mientras que las línea de staff se entrelazan horizontalmente a la unidad de asesoran o a la línea de mando.

2.6.3 Funcional

(Vallarino, De Lima y De la Guardia , 2000; pág. 247) Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo de la unidad de mando y se conectan a la parte superior del rectángulo de una unidad del siguiente nivel o con la línea de autoridad en ese nivel cuando el mando especializado involucra a más de una unidad.

2.6.3.1 Ventajas

1. Permite que cada jefe trabaje dentro de su especialidad.
2. Comunicaciones directas, rápidas y sin intermediarios entre personas y los especialistas.

3. Descentralización de las decisiones, que pasan a ser resueltas en el local y en el mismo momento sin demoras de tiempo.
4. Empleo más eficiente de los recursos.
5. Flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno.
6. Desarrollo de capacidades de mando funcional y general.
7. Cooperación interdisciplinar.
8. Ampliación del trabajo para todos los empleados.

2.6.3.2 Desventajas

1. Frustración y confusión.
2. Conflictos importantes entre los intereses funcionales y divisionales.
3. Muchas reuniones, más discusiones que acción.
4. Formación necesaria en relaciones humanas.
5. Poder dominante de un lado de la asesoría.

En nuestra interpretación este tipo de estructura es una unidad administrativa o una persona pueden tener dos o más jefes, en materia, especialidad o función específica. El organigrama que refleja esta organización presenta multiplicidad de líneas de autoridad y responsabilidad. Entre las unidades de mando, la jerarquía de cada jefe queda limitada a una de las funciones o grupos de actividades comunes, (ver anexo 3)

CAPITULO TRES: Características y requisitos de los organigramas

3.1 Características

Según Agustín Reyes Ponce (Ponce, 1971; pág. 252) afirma que las características de los organigramas son las que a continuación se detallan:

3.1.1 Precisión:

En los organigramas, las unidades de la dependencia y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos. Las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.

Según Enrique Franklin (Fincowsky E. B., 2009; pág. 78) la precisión del organigrama se puede definir con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

A nuestro criterio la precisión se debe elaborar con exactitud al momento de mostrar los niveles de autoridad para comprender las interrelaciones dentro de cada nivel jerárquico de una manera directa y específico.

3.1.2 Sencillez:

Deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.

Según Enrique Franklin (Fincowsky E. B., 2009; pág. 79) debe ser muy simple, para que comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos o una nomenclatura compleja o poco clara.

En nuestra opinión debe ser elaborado con mucha simplicidad, que transmita facilidad de interpretación o entendimiento.

3.1.3 Uniformidad:

Para facilitar la interpretación de un organigrama, referido a cualquier dependencia o unidad administrativa, resulta conveniente uniformar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño.

Según Enrique Franklin (Fincowsky E. B., 2009; pág. 79) para facilitar la uniformidad su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

Sin embargo, para nosotras es que posean un formato estandarizado, es decir que tengan una misma simbología pero a su vez sea comprendido por todos en la organización.

3.1.4 Presentación:

Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objeto.

Enrique Franklin (Fincowsky E. B., 2009; pág. 79) establece que la presentación tiene como funcionalidad depender en gran medida su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerar. Bajo nuestro concepto el criterio de la presentación se refiere a que los organigramas deben ser creados conforme a la naturaleza de cada una de las funciones existentes de la organización.

3.1.5 Vigencia:

Enrique Franklin (Fincowsky E. B., 2009; pág. 79) Deben reflejar la situación actual, razón por la cual deben ser constantemente actualizados. También se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de actualización y el nombre de la unidad responsable de su elaboración, así como la fecha de autorización.

Conforme a nuestro concepto una vez que se haya creado el organigrama se debe de estipular las personas y un determinado plazo tiempo para actualizar debidamente el organigrama.

3.2 Requisitos

1. Deben ser claros. Evitar confusiones, para ello se recomienda que tengan el menor número de cuadros y puestos, cada cuadro debe estar separado del otro.
2. Deben contemplar los niveles jerárquicos. Los organigramas normalmente deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.
3. Deben contener los nombres de funciones a desempeñar y no así, los de las personas. Si se desea que estos aparezcan, entonces deben colocarse dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va con un tamaño de letra mayor, mientras que el nombre de la persona con una de menor tamaño.
4. Se deben usar solo un tipo de figura para cada elemento (se recomienda rectángulos, que a su vez sean del mismo tamaño)
5. Se emplean líneas para conectar a las unidades, y establecer las dependencias.
6. Deben ser actualizados con alguna periodicidad
7. Se deben mantener el mismo grosor de las líneas de conexión en todo el organigrama
8. Las relaciones de staff, se representan con líneas punteadas cuando es externa, cuando es interna se utilizan líneas continuas pero de un trazo fino.
9. Un organigrama debe tener: sobriedad en el esquema, equilibrio en la distribución de los rectángulos, tipografía clara y de fácil lectura, proporcionalidad en los tamaños, líneas cuyo trazado no se cruce y debe ser de fácil lectura e interpretación.

Los organigramas únicamente muestran las relaciones formales de autoridad (líneas de autoridad) para tomar decisiones, y le muestran a los

gerentes y en general al personal cual es la posición y puesto que ocupan dentro de la estructura organizacional, pero no muestran las relaciones que se dan toda la empresa u organización, ni el grado de autoridad para cada puesto.

Asimismo todos los organigramas deben llevar títulos, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboró, aprobación y la explicación de los símbolos o líneas que se consideren especiales.

CAPITULO CUATRO: Distintos modelos de organigramas según su clasificación

Según Enrique Franklin (Fincowsky E. B., 2009; pág. 79) expone que los organigramas se clasifican en:

4.1 Según su ámbito

4.1.1 Generales:

El organigrama general consiste en presentar la estructura organizacional de una Dependencia o Entidad hasta Dirección General o equivalente. Es aquel que se limita únicamente a las unidades de mayor importancia. (Ver anexo 4)

4.1.2 Específicos:

El organigrama específico consiste en presentar la estructura organizacional de una unidad administrativa hasta jefatura de departamento o equivalente. Es aquel en el que se refleja un nivel más de desagregación de los procesos de trabajo. (Ver anexo 5)

4.2 Por su contenido

4.2.1 Integrales

Representa gráficamente la estructura organizacional formal de una institución y/o de uno de sus segmentos administrativos; y por ende las relaciones de dependencia y jerarquía. Es decir, sus órganos o servicios ordenados jerárquicamente y, eventualmente las conexiones o enlaces de coordinación, control, etc. Entre dichos servicios. Este es el organigrama más común. (Ver anexo 6)

4.2.2 Funcionales

Son llamados también “organigramas de funciones”, y tiene por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica, las unidades prioritarias que componen la unidad o Dependencia, sus relaciones y sus principales funciones o funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas. Esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo en dichas áreas orgánicas que conforman a la organización; éstas pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.

Indican, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados; estos pueden citarse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso. (Ver anexo 7)

4.2.3 De puestos, plazas y unidades

Señalan, dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, el número de plazas existentes o requeridas, o también llamadas por algunos autores como el número de plazas ocupadas, vacantes y en su caso las que se cubren por honorarios. (Ver anexo 8 (a y b))

4.3 Por su presentación:

Se subdividen en verticales, horizontales, mixtos, de bloque y circulares.

4.3.1 Verticales:

En este tipo de organigrama, la ramificación de los órganos se representa de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior, en tanto que las demás jerarquías de la organización, se ubican en renglones cuyo distinto nivel traduce diferenciación en sus rangos. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente.

Por la facilidad de su interpretación y por ser los más generalizados se recomienda el uso de este tipo de organigrama en los manuales de organización. (Ver anexo 10)

4.3.2 Horizontales

Representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el órgano superior al extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontales.

Este tipo de organigrama resulta de utilidad en el caso de estructuras con un gran número de órganos de igual jerarquía en la base. (Ver anexo 11)

4.3.3 Mixto

Se representa la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo.

Este tipo de organigramas es recomendable en organizaciones que cuentan con un gran número de unidades en la base, pues nos permite representarlas en poco espacio y en la medida que el número de éstas aumenta se puede replegar su diseño. (Ver anexo 12)

4.3.4 De bloque:

Son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo así la aparición en el gráfico de los órganos ubicados en los últimos niveles. (Ver anexo 13)

4.3.5 Circulares

Son los organigramas que encierran la más alta autoridad en el centro de la globalidad de la gráfica, y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma sus unidades, es decir, los diferentes niveles forman círculos concéntricos a la más alta jerarquía. (Ver anexo 14)

CAPITULO CINCO: Proceso para la elaboración del organigrama

Según Richard Hall (Hall, 1983; pág. 119) se conocen cinco pasos básicos que se han de seguir en el procedimiento para la elaboración de los organigramas:

1. Autorización y apoyo de los niveles superiores;
2. Recolección de la información;
3. Clasificación y registro de la información;
4. Análisis de la información
5. Diseño del organigrama.

5.1 Autorización y apoyo de los niveles superiores.

La unidad encargada de elaborar los organigramas, podrá intervenir por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores; sin embargo, la autorización que debe obtenerse de los niveles superiores representa el punto de partida de este procedimiento. La autorización traduce también el apoyo con que debe contar la unidad que realice el acopio de la información básica para el diseño del organigrama.

5.2 Recopilación de la información:

Deberá especificarse la información básica que se requiere y seguidamente establecerse los medios para su acopio, identificando sus fuentes.

Los datos que se recopilen deben estar en relación directa con las líneas o unidades que se desean representar en la estructura, especificando y aclarando este aspecto se procederá a la recopilación correspondiente a:

1. Las unidades administrativas que integran cada una de las áreas.
2. El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica
3. Las relaciones que se mantienen en las áreas de: supervisión, coordinación y comunicación.
4. Las funciones que realizan.

5. La denominación de los puestos y los números de estos en cada unidad administrativa.

5.2.1 Información básica:

Los datos que se han de reunir están en función directa de las áreas que se desea representar, así como del contenido específico del organigrama.

Determinando lo anterior, se realizará el acopio de la información correspondiente a:

1. Los órganos que integran dicha(s) área(s);
2. El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica;
3. Las relaciones que guardan entre ellos;
4. La naturaleza de estas relaciones;
5. Las funciones que realizan y, en su caso,
6. Los puestos y el número de plazas que los integran.

5.2.2 Fuentes de información:

Para elaborar el organigrama de una Dependencia o Entidad, se tendrán como principales fuentes:

1. Los archivos y centros de documentación, que concentren la información requerida (leyes, reglamentos, manuales administrativos, etc.)
2. Los funcionarios y empleados responsables de la instancia de estudio.

5.2.3 Métodos de recolección:

A continuación se señalan los principales métodos para reunir la información básica ya descrita:

1. Investigación Documental: La investigación proveniente de este método, es producto de la consulta bibliográfica y en el caso particular que nos ocupa, las principales fuentes de consulta pueden ser las leyes y reglamentos que citan las atribuciones y obligaciones de la Dependencia o Entidad, el Plan

Estatutal de Desarrollo y el Plan Operativo Anual, que establece el compromiso de metas y programas a cumplir, así como los manuales administrativos que hacen referencia a las funciones y procedimientos a desarrollar por el objeto de estudio, etc.

2. Investigación de campo: Se lleva a cabo mediante la entrevista con funcionarios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cuestionarios; o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan obtener la información requerida.

La investigación de campo, permite también verificar la información documental o complementaria con datos proporcionados por los titulares de las diversas unidades.

5.3 Clasificación y registro de la información:

Este paso es de vital importancia ya que es la instancia en la que se organiza, clasifica y selecciona la información recopilada, de forma tal que los posteriores pasos encuentren dicha observación adecuadamente presentada y concentrada, para lo cual deberán elaborarse formatos que permitan su manejo ágil y claro.

5.4 Análisis de la información:

La información que ha sido recopilada, clasificada y registrada, deberá someterse a un análisis para detectar, entre otros aspectos, posibles lagunas y contradicciones en la misma.

Antes de dar una interpretación personal aclaratoria, deberá buscarse la confirmación de los datos que así lo requieran, por parte de los responsables de las áreas sometidas a estudios.

Una vez que la información haya sido analizada, interpretada y confirmada, se procederá al diseño del organigrama.

5.5 Diseño del organigrama:

Los elementos gráficos que se utilizan para representar a las unidades que componen la estructura orgánica, así como las relaciones existentes entre ellos, son:

1. Figuras para representar los órganos;
2. Líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre ellos, y
3. El elemento gráfico esencial en el diseño del organigrama son las líneas de conexión, ya que representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de éstas.

Se debe tener siempre en cuenta que no existen normas rígidas, puesto que el propósito, el contenido y el ámbito de cada organigrama, influyen de manera significativa en la representación gráfica.

Conclusión

Al comenzar la investigación para este trabajo nuestra principal finalidad era analizar los criterios, las características y requisitos que permiten crear un organigrama considerando su clasificación. En el cual pudimos ampliar nuestros conocimientos para darle solución a nuestros objetivos.

Detallamos los distintos criterios que hay para diseñar un organigrama de una empresa, en la cual logramos definir y dar nuestro punto de vista referente a la departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, formalización, líneas de conexión.

De igual manera abordamos las características y requisitos al momento de diseñar y crear la estructura orgánica de una empresa.

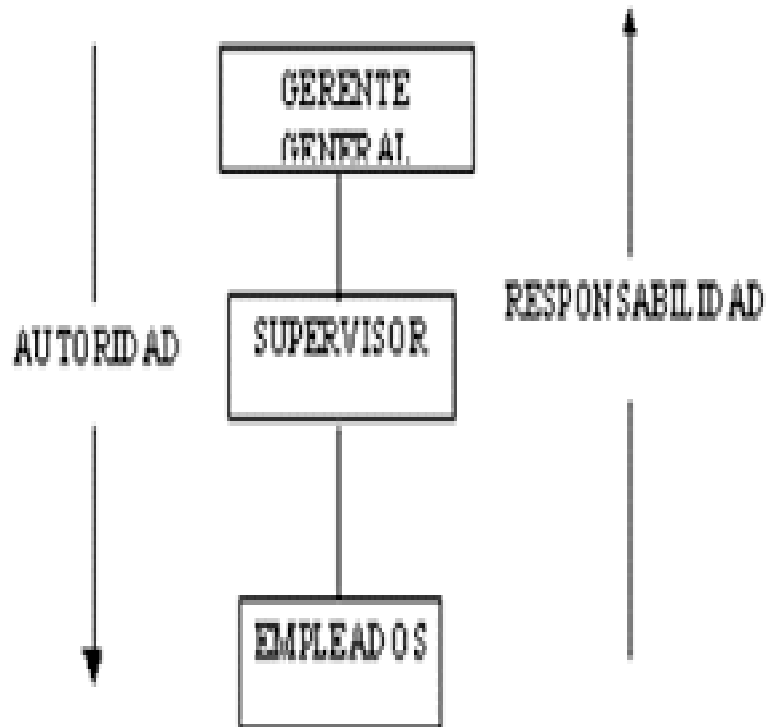
Desarrollamos los distintos modelos de organigramas según su clasificación, y concluimos que es por su ámbito, por su contenido, por su presentación para su debida elaboración.

Se expuso los diferentes procesos para la elaboración de los organigramas, dentro de ellos la autorización y apoyo de los niveles superiores, recopilación de la información, clasificación y registro de la información, análisis de la información, diseño del organigrama.

En base a los resultados obtenidos y al objetivo planteado concluimos que el organigrama es la base fundamental para la organización de una empresa porque en el se definen la línea de autoridad y las funciones de cada miembro de la empresa

ANEXOS

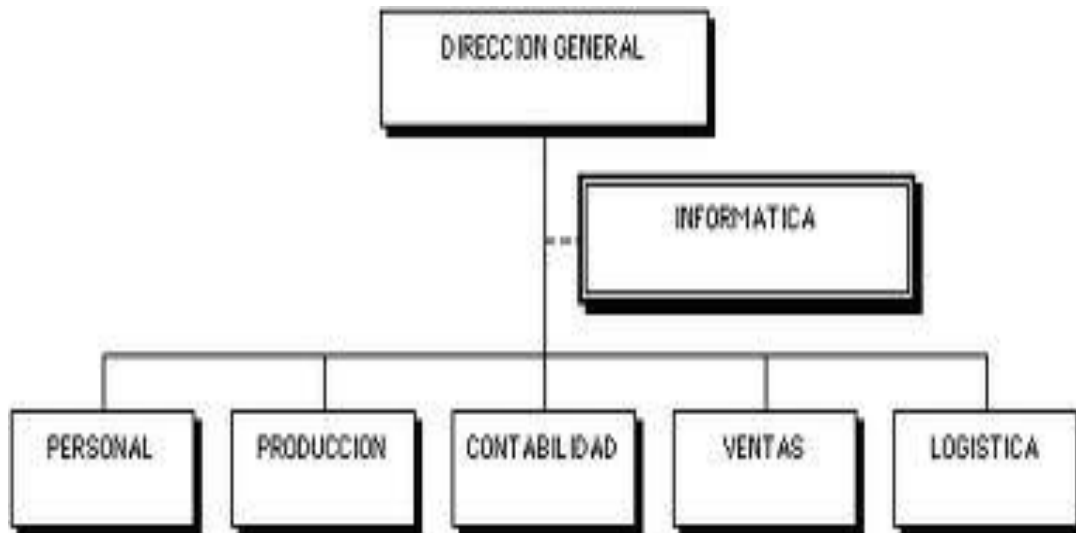
Anexo 1: Línea de conexión relación lineal:



Es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

Fuente: Agustín Ponce Reyes. Administración de empresa teoría y practica

Anexo 2: Línea conexión de staff



Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff.

Fuente: Richard Hall. Organizaciones estructuras y procesos.

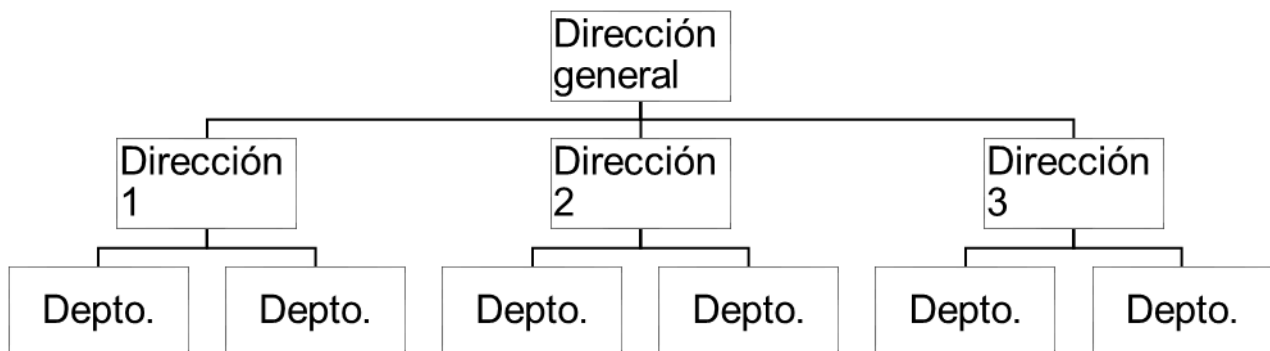
Anexo 3: Línea de conexión funcional



La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

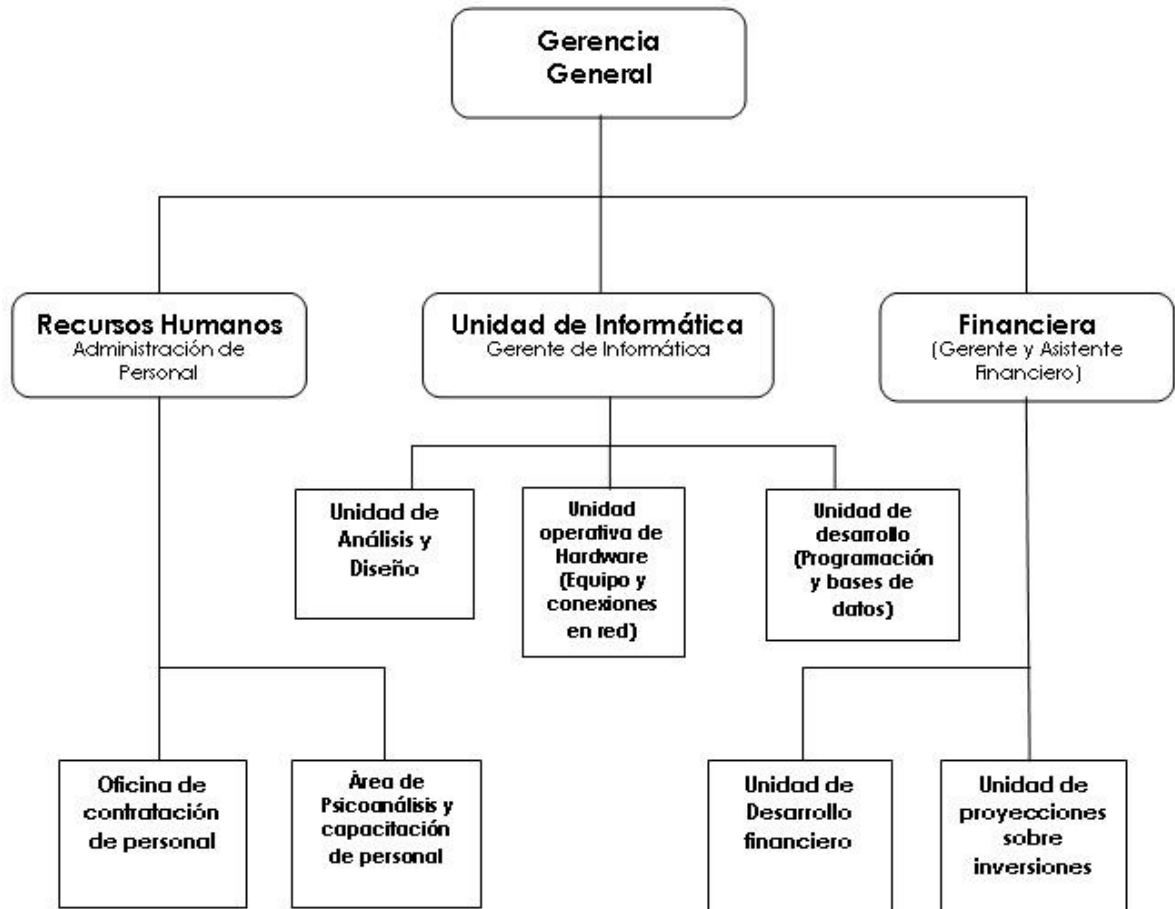
Fuente: Agustín Ponce Reyes. Administración de empresa teoría y practica

Anexo 4: Organigrama general



Contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características

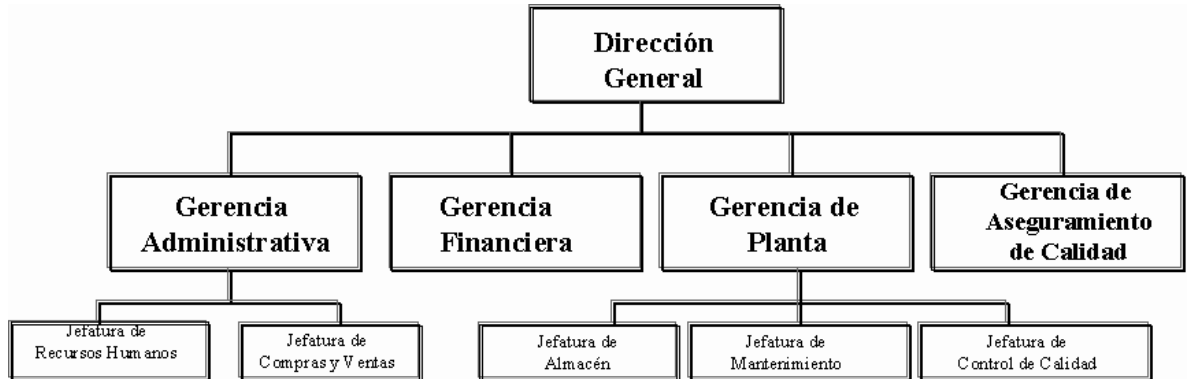
Anexo 5: Organigrama específico



Consiste en presentar la estructura organizacional hasta un nivel más de desagregación de los procesos de trabajo.

Fuente: Richard Hall. Organizaciones estructuras y procesos.

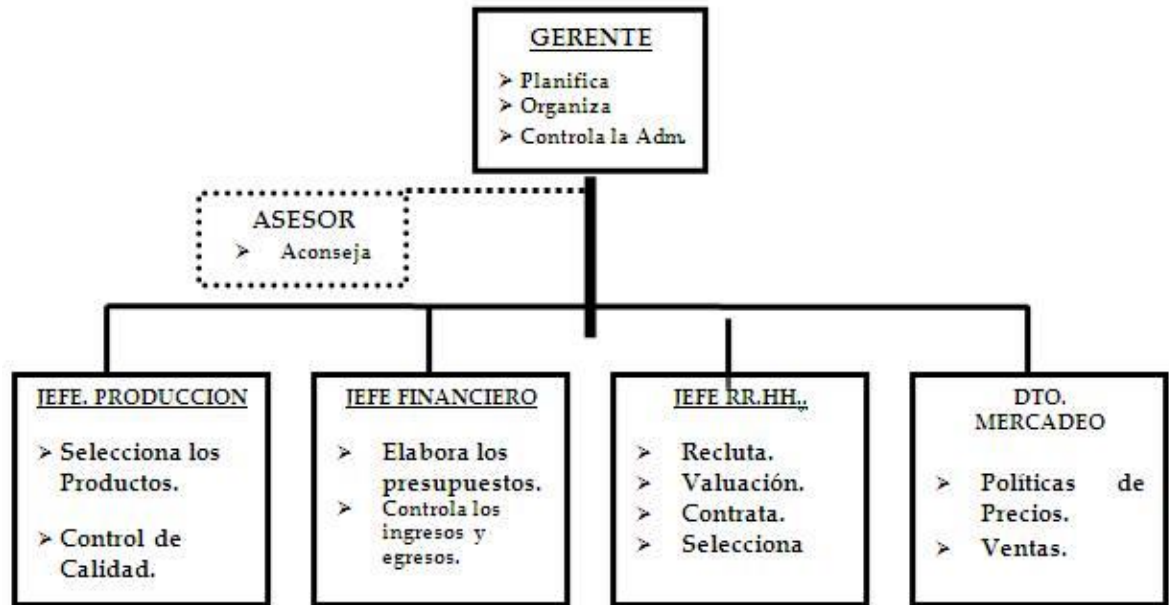
Anexo 6: Organigrama Integral



Representa gráficamente la estructura organizacional formal de una institución y/o de uno de sus segmentos administrativos; y por ende las relaciones de dependencia y jerarquía

Fuente: Richard Hall. Organizaciones estructuras y procesos.

Anexo 7: Organigrama Funcional



Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal, y presentar a la Dependencia en forma general

Fuente: Richard Hall. Organizaciones estructuras y procesos.

Anexo 8: Organigrama de puestos, plazas y unidades

a) Este es la leyenda del organigrama que se presenta posteriormente

| CARACTERÍSTICA DE OCUPACIÓN | |
|------------------------------------|------------------------------|
| LITERAL | SIGNIFICADO |
| O | PLAZAS OCUPADAS |
| V | PLAZAS VACANTES |
| H | PLAZAS OCUPADAS P/HOMBRES |
| M | PLAZAS OCUPADAS P/MUJERES |

Fuente: Enrique Franklin. Organización de empresas: análisis, diseño, estructura.

| NIVEL | DIRECCIÓN GENERAL | PLAZAS | | | |
|-------|-------------------|--------|---|---|---|
| | | O | V | H | M |
| 12 | DIRECTOR GENERAL | 1 | | | 1 |
| 8 | COORD. TÉCNICO | 1 | | | 2 |
| 7 | JEFE DE OFICINA | 1 | | 1 | |

| NIVEL | DIRECCIÓN DE MEJORA OPERATIVA | PLAZAS | | | |
|-------|-------------------------------|--------|---|---|---|
| | | O | V | H | M |
| 11 | DIRECTOR | 1 | | 1 | |
| 10 | SUBDIRECTOR | 1 | | | 1 |

| NIVEL | DIRECCIÓN DE MEJORAS DE TRÁMITES Y SERVICIOS | PLAZAS | | | |
|-------|--|--------|---|---|---|
| | | O | V | H | M |
| 11 | DIRECTOR | 1 | | 1 | |

| NIVEL | DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN | PLAZAS | | | |
|-------|------------------------------|--------|---|---|---|
| | | O | V | H | M |
| 9 | JEFE DE DEPARTAMENTO | 1 | | 1 | |
| 9 | COORDINADOR DE ÁREA | 2 | | 1 | 1 |

| NIVEL | SUBDIRECTOR DE MEJORAS | PLAZAS | | | |
|-------|------------------------|--------|---|---|---|
| | | O | V | H | M |
| 10 | | 1 | | 1 | |
| 9 | | 2 | | | 2 |
| 7 | | 1 | | | 1 |
| 5 | | 1 | | 1 | |

| NIVEL | DEPARTAMENTO DE REGLAMENTOS INTERIORES | PLAZAS | | | |
|-------|--|--------|---|---|---|
| | | O | V | H | M |
| 9 | JEFE DE DEPARTAMENTO | 1 | | 1 | |

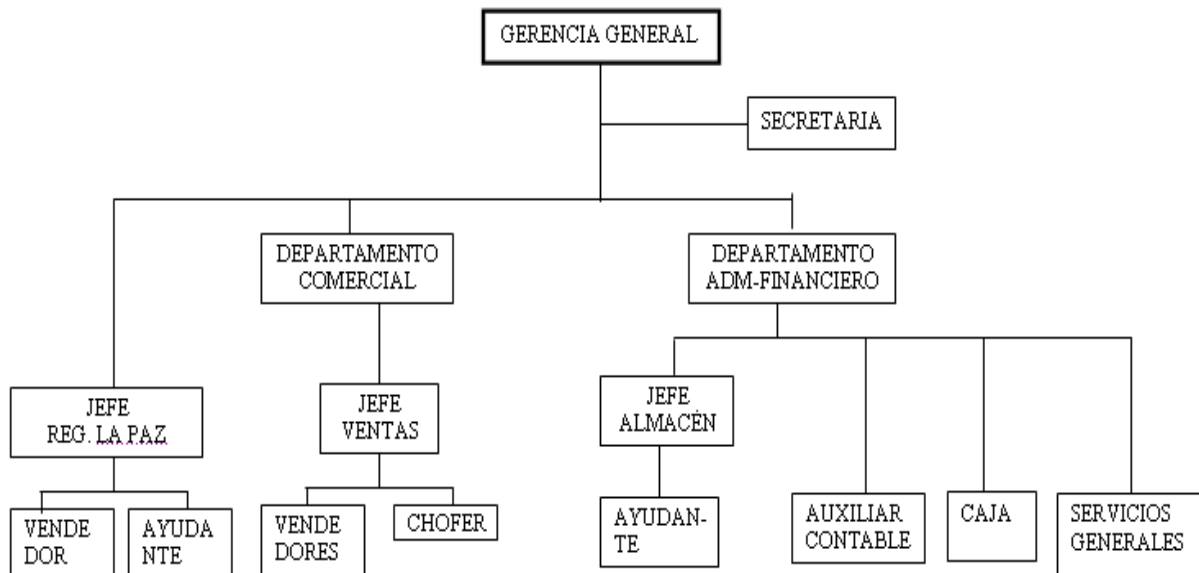
| NIVEL | DEPARTAMENTO DE ESTÁNDARES T Y S | PLAZAS | | | |
|-------|----------------------------------|--------|---|---|---|
| | | O | V | H | M |
| 9 | JEFE DE DEPARTAMENTO | 1 | | 1 | |
| 8 | COORDINADOR TÉCNICO | 3 | | 1 | 2 |

| NIVEL | DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS | PLAZAS | | | |
|-------|---|--------|---|---|---|
| | | O | V | H | M |
| 9 | JEFE DE DEPARTAMENTO | 1 | | 1 | |
| 8 | COORDINADOR TÉCNICO | 2 | | 1 | |

PLAZAS OCUPADAS 22
 PLAZAS VACANTES 0
 TOTAL PLAZAS 22
 TOTAL HOMBRE 10
 TOTAL MUJERES 12

Indica las necesidades en cuanto a los puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También pueden incluir el nombre de las personas que ocupan las plazas.

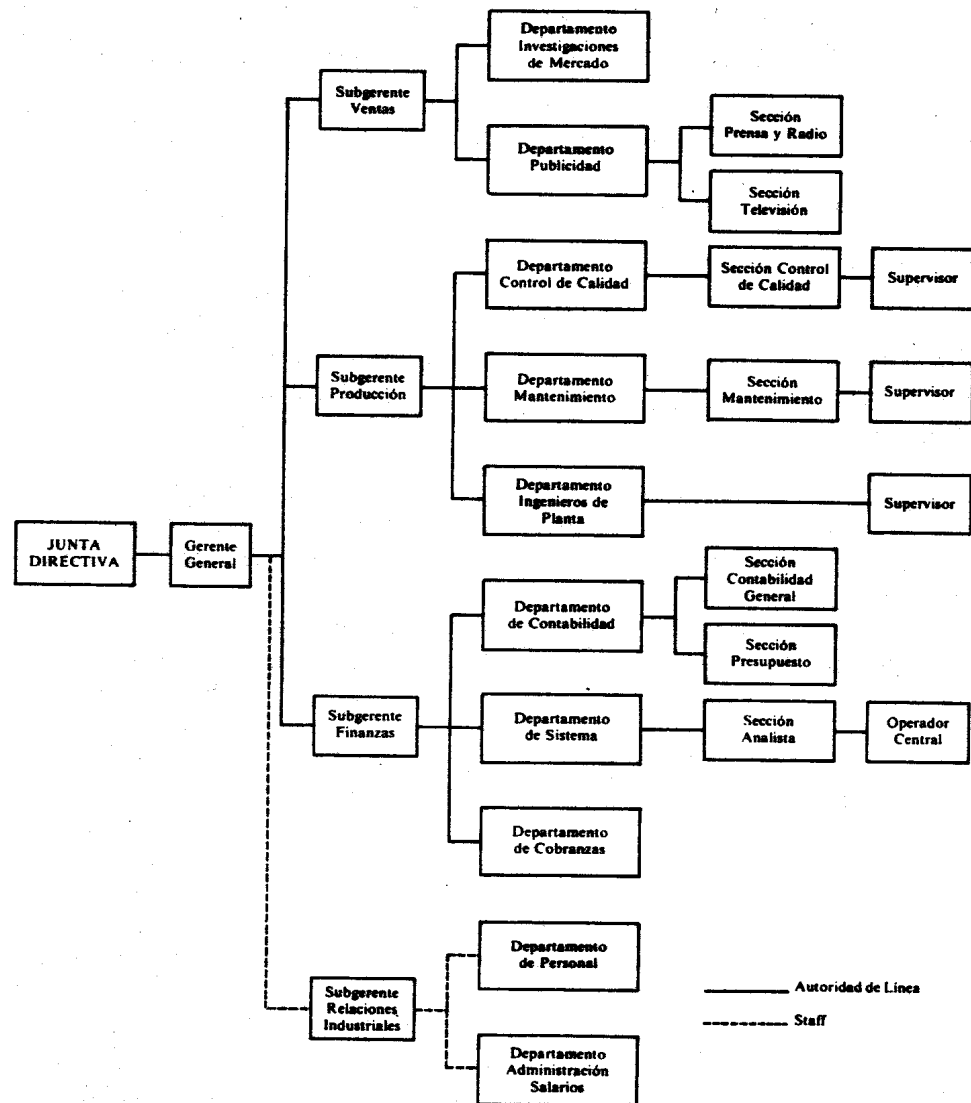
Anexo 10: Organigrama vertical



La ramificación de los órganos se representa de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior, en tanto que las demás jerarquías de la organización, se ubican en renglones cuyo distinto nivel traduce diferenciación en sus rangos

Fuente: Richard Hall. Organizaciones estructuras y procesos.

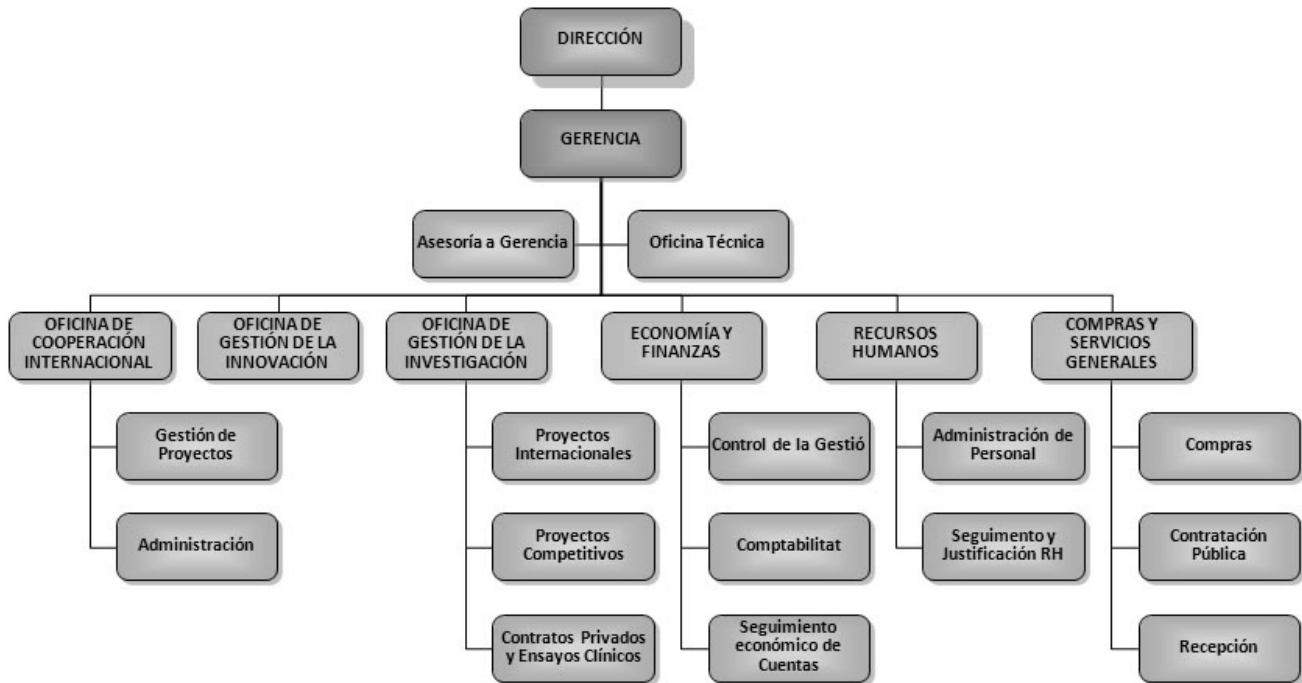
Anexo 11: organigrama horizontal



Representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el órgano superior al extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontales.

Fuente: Agustín Ponce Reyes. Administración de empresa teoría y practica

Anexo 12: organigrama mixto



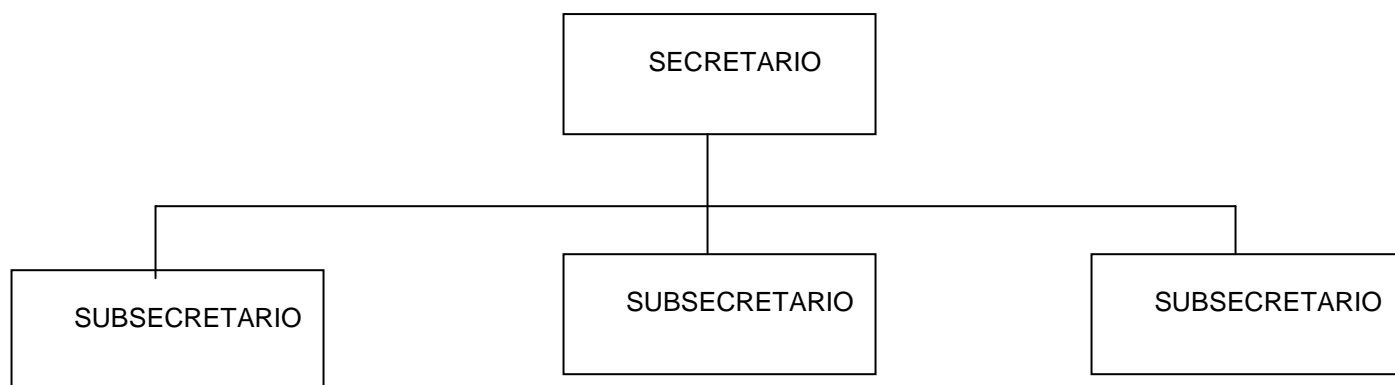
Se representa la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo.

Fuente: Richard Hall. Organizaciones estructuras y procesos.

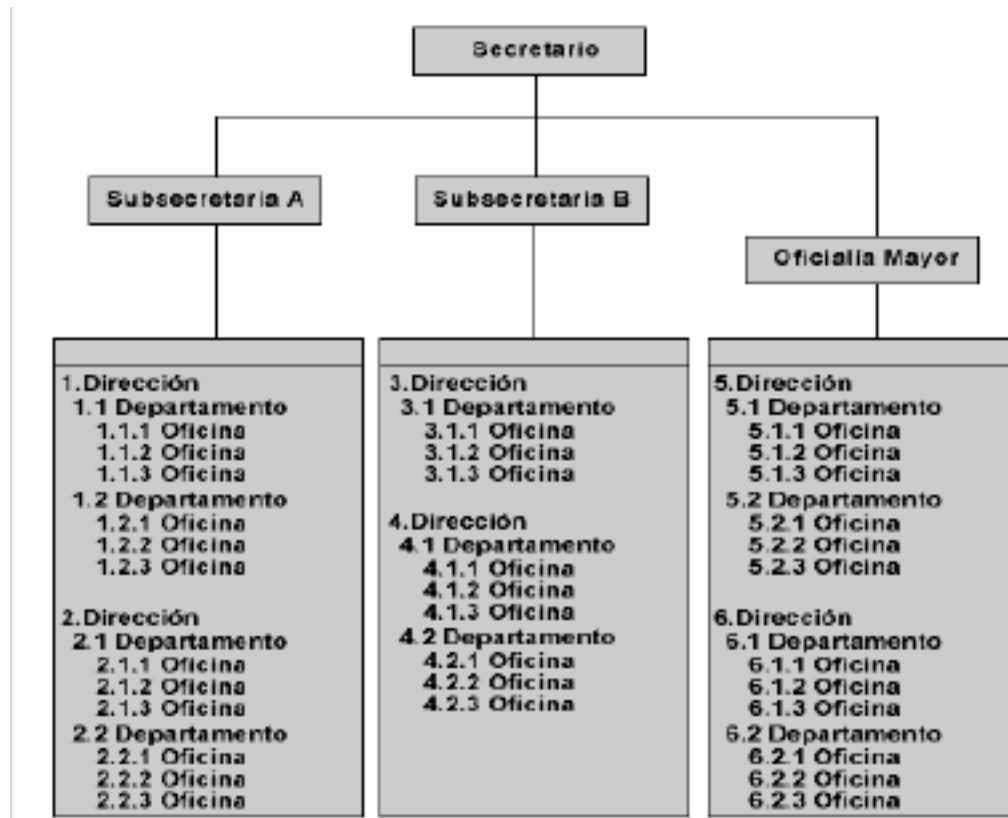
Anexo 13: organigrama de bloque:

Se muestran dos tipos de organigrama de bloque

Tipo A:



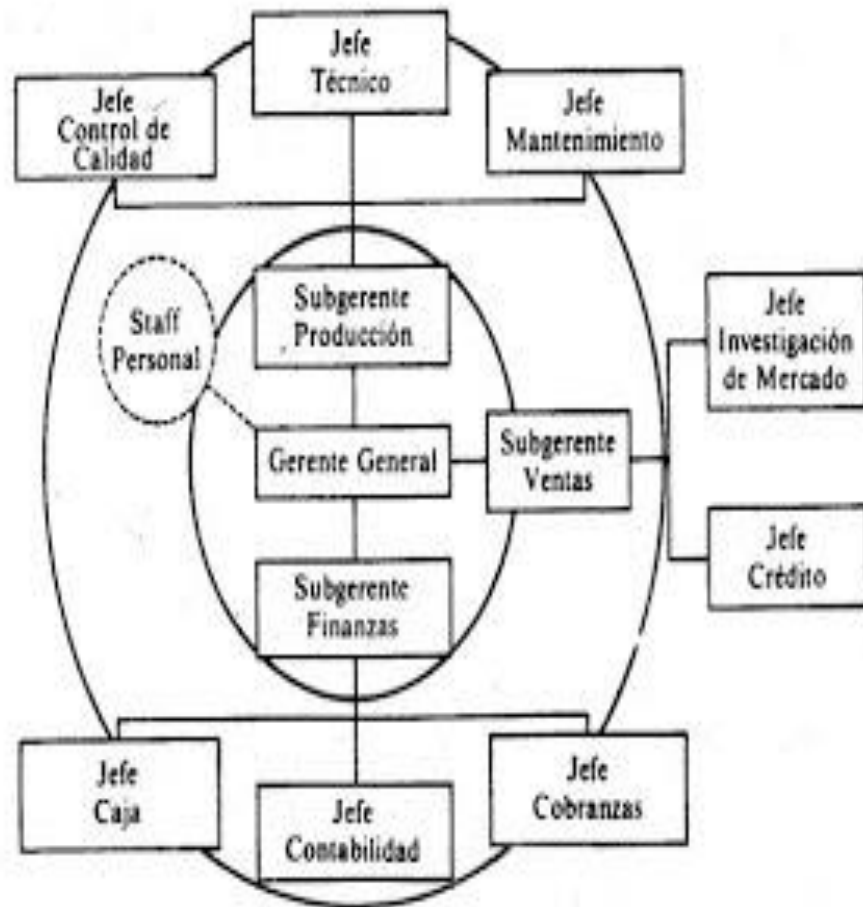
Tipo B:



Como se representa en el inciso a y b el organigrama de bloque es una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo así la aparición en el gráfico de los órganos ubicados en los últimos niveles

Fuente: Agustín Ponce Reyes. Administración de empresa teoría y práctica

Anexo 14: organigrama circular



Estos organigramas encierran la más alta autoridad en el centro de la globalidad de la gráfica, y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma sus unidades.

Fuente: Agustín Ponce Reyes. Administración de empresa teoría y practica

Bibliografía

1. Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresa. *Organización de Empresa* (pág. 501). Mexico: McGraw Hill.
2. Fincowsky, E. F. (1998). *Organización de empresas: análisis, diseño, estructura*. Mexico: McGraw Hill.
3. Hall, R. H. (1983). Organizaciones estructuras y procesos. *Organizaciones estructuras y procesos* (pág. 351). New York: Prentice Hall.
4. Ponce, A. R. (1971). *Administración de Empresas teoría y práctica*. Mexico: Limusa wiley SA.
5. Vallarino, De Lima y De la Guardia . (2000). *La modalidad economía y gestión de las organizaciones y el trayecto técnico profesional en gestión organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Polimodal.
6. *Administración por James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert. McGRAW-HILL*
7. *Administración. Una perspectiva global. (832 páginas). Wehrich Heinz; Koontz Harold. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U. 12ª ed*