



4. La organización



Figura 4.1 Esquema general de la organización con sus elementos

4.1 Conceptos

Organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos, por ejemplo, para referirnos a las actividades que va a realizar un grupo de personas. Pero a nosotros nos interesa el significado de esta palabra en términos administrativos. Así, organización, según la mayoría de los estudiosos de la Administración, es una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados de antemano.

Según Agustín Reyes Ponce –en Munch Galindo- organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados¹. Y para Munch Galindo es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social².

¹ L. Munch, *Op. Cit.* Pág. 107

² *Ib.*, p. 108.



En otras palabras, la organización es el **diseño de una estructura formal**, en donde se establecen las **funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad**, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa (identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignar a cada grupo, de acuerdo con sus tareas, un administrador dotado de autoridad [delegación] necesaria para supervisarlos, establecer las coordinaciones horizontal [en un nivel organizacional igual o similar] y vertical [entre las oficinas generales de una división y un departamento] en la estructura de la empresa).

Entonces, de acuerdo a lo anterior, hay una serie de factores fuertemente ligados a la estructura organizacional. Por eso, conviene analizarlos para conocer en qué medida impactan a la organización. Primero, comenzaremos por definir el término estructura organizacional.

Estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones³. En este término, hay otros conceptos implícitos: los de división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición.

Según Joaquín Rodríguez y Valencia, las estructuras organizacionales “son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose con los análisis de puestos. Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo, o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior”⁴.

³ Richard Hall, *Organización, estructura y proceso*, p. 52.

⁴ J. Rodríguez, *Op. Cit.* p. 387.



Figura 4.2. Elementos que forman parte de una estructura organizacional

correspondientes al diseño de la organización. Las personas que tienen actividades en común deben desempeñar y cumplir actividades comunes. Éstas deben diseñarse lo mejor posible para que su ejecución sea adecuada. De este modo, cada empleado cumplirá con sus funciones, pero sin perder de vista el objetivo del grupo. Por lo tanto la **estructura organizacional** cumple con tres funciones básicas: 1. Producir resultados y objetivos, 2. Superar las diferencias individuales; es decir, hacer que las personas se adapten a las exigencias que les impone la organización, 3. Ser medio para ejercer el poder.

En resumen, la estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto determinado por un individuo que cubre un perfil específico para llevarlas a cabo con profesionalismo. Además, en la estructura se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación –necesarios para el buen desempeño de las tareas–, con base en las técnicas

Tipos de estructuras organizacionales

1. **Organización lineal o militar.** La autoridad y responsabilidad se concentra en una sola persona, es decir cada persona tiene un solo jefe (unidad de mando). Las decisiones son tomadas por un solo gerente, y las comunica a un subordinado, quien a su vez también toma decisiones y las comunica al siguiente nivel, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel en una sola línea. Asimismo éste gerente es el encargado de distribuir las funciones a realizar. Sin embargo éste tipo de estructuras

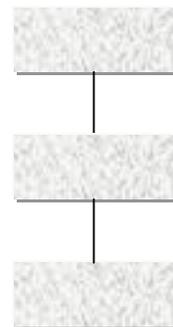


Figura 4.3. Organización lineal o militar sólo se



recomienda para empresas pequeñas, sería muy difícil concentrar toda la autoridad en un solo gerente de una empresa grande. De igual forma se carece de la especialización.

2. *Organización funcional o de Taylor.* La organización funcional o también llamada de Taylor (pues fue Taylor quien al darse cuenta que la organización lineal impedía la especialización, buscó otra forma de organización), como su nombre lo indica lo que busca es reducir el mínimo de actividades o funciones a realizar ya sea por un gerente, un supervisor o un trabajador, con el fin de hacer una división del trabajo y así conseguir la especialización. Normalmente encontramos a un gerente general, del cual dependen un grupo de gerentes medios, cada uno tiene asignada una función en particular. Éste tipo de organización es recomendable para organizaciones medianas o grandes.

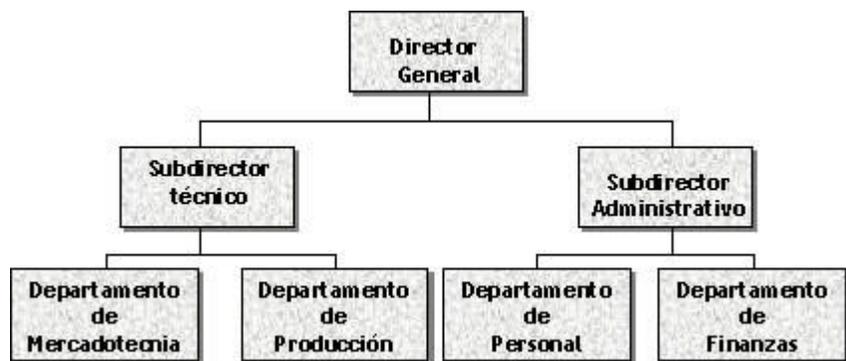


Figura 4.4. Organización funcional o de Taylor

3. *Organización lineo-funcional.* En éste tipo de organización se combinan los

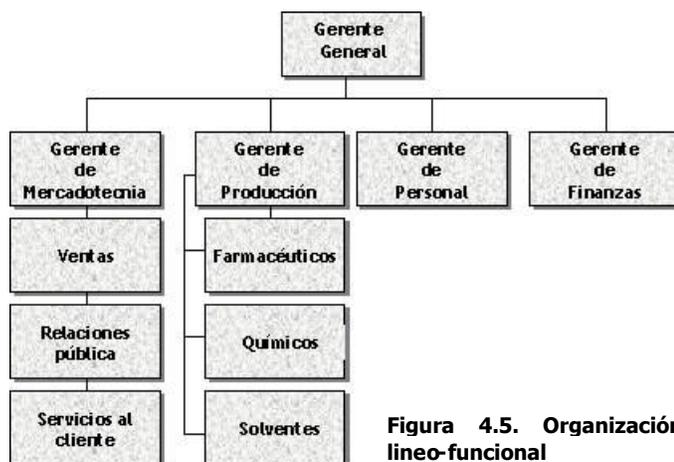


Figura 4.5. Organización lineo-funcional

tipos de organización de línea y funcional, con la intención de aprovechar las ventajas que ofrece tanto una como la otra, por ejemplo en la lineal, se ve muy claro la línea

de mando (principio de unidad de mando), pero de la funcional podemos



rescatar precisamente esa división del trabajo que nos lleva justamente a la especialización.

4. *Organización staff.* A medida que las actividades dentro de las organizaciones se van haciendo más complejas, y que en la actualidad ya la tecnología nos rebasa, se requiere contar con expertos o especialistas que sin tener una autoridad directa dentro de la organización, sobre los subordinados, “aconsejen” de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencias a los gerentes o encargados de los departamentos para que estos tomen las decisiones que se considere son las más adecuadas. Por

lo regular éste tipo de expertos esta muy cerca de los directivos generales.

Dentro de una estructura

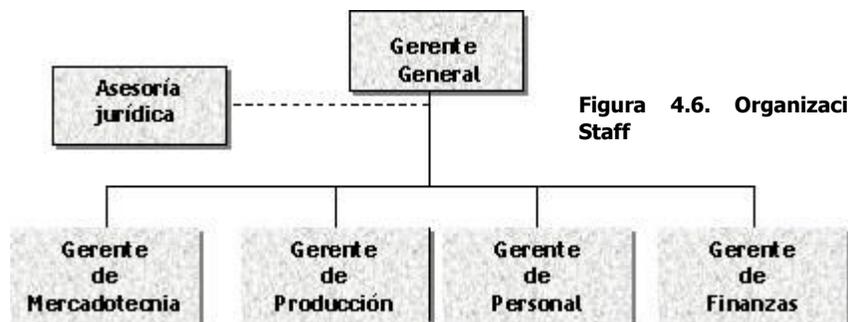


Figura 4.6. Organización Staff

organizacional, al staff se le representa con líneas punteadas, mientras que la autoridad directa se presenta con líneas continuas.

5. *Organización por comité.* La organización por comités de da cuando se decide asignar los asuntos de

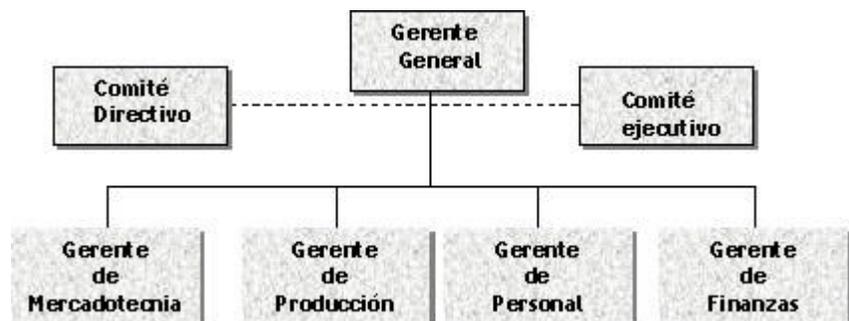


Figura 4.7. Organización por comités

carácter administrativo a un grupo de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver diversos asuntos o problemas que se presenten dentro de la organización, formando así grupos de comités. Éstos comités pueden ser a nivel directivo, ejecutivo, consultivo, de vigilancia o deliberativo.

4.2 La naturaleza y propósito de la organización



Los empleados capaces y dispuestos a trabajar hacen que las entidades donde laboran cumplan sus objetivos. Pero eso no es todo, trabajarán en conjunto de manera más adecuada si conocen puntualmente sus funciones.

Precisamente, la naturaleza de la organización está definida por las funciones que sus integrantes llevan a cabo. Es decir, toda empresa debe sujetarse a las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) que le diseña y proporciona una estructura adecuada, en donde el personal conoce y cumple sus responsabilidades. De este modo, cada empleado realizará sus actividades sin interferir en las de los demás; cosa que no implica desconocer las funciones de los otros, pues las acciones se interrelacionan y encaminan al objetivo común que se ha trazado la entidad en la planeación

Precisamente, la naturaleza de la organización está definida por las funciones que sus integrantes llevan a cabo. Es decir, toda empresa debe sujetarse a las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) que le diseña y proporciona una estructura adecuada, en donde el personal conoce y cumple sus responsabilidades. De este modo, cada empleado realizará sus actividades sin interferir en las de los demás; cosa que no implica desconocer las funciones de los otros, pues las acciones se interrelacionan y encaminan al objetivo común que se ha trazado la entidad en la planeación.

4.3 Principios Generales

Los principios generales de la organización, según Munch Galindo, son nueve, los cuales a su vez más adelante vemos inmersos o resumidos en la División del trabajo, en la departamentalización y en la jerarquización.

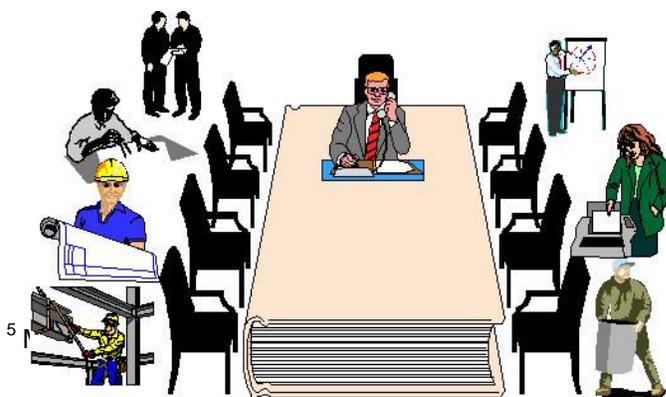
1. “Del objetivo. Todos y cada una de las actividades establecidas en las organizaciones deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.”
2. “Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad.”
3. “Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de la que emane la comunicación necesaria para lograr los planes en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara ininterrumpida.”



4. “Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.”
5. Unidad de mando. Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor.”
6. “Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las organizaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.”
7. “Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente.”
8. “Coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.”
9. Continuidad. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.”

4.3.1 División del trabajo

Munch Galindo dice que la división del trabajo es “la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo”⁵.



La división del trabajo requiere que las diferentes actividades se organicen considerando, en primer lugar, que sea posible asignarlas al personal con el que

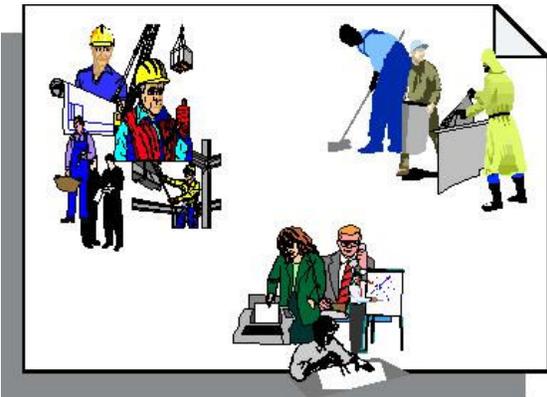
Figura 4.8. Figura que representa la división de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una organización, pudiendo llegar a la especialización



se cuenta, y estableciendo normas de actuación con el propósito de mantener uniformidad en las decisiones.

Al dividir el trabajo, las personas se vuelven especialistas en las funciones que realizan. Y la especialización es necesaria porque mediante ésta hay mayor rendimiento del personal; pero llevada al extremo, el trabajo se vuelve demasiado mecanizado. Por eso, es importante que el personal conozca un poco de las funciones que realizan sus compañeros; de lo contrario, se corre el riesgo de no visualizar la importancia que tiene su trabajo dentro del objetivo general.

4.3.2 Departamentalización



Es el agrupamiento de las actividades similares en unidades más pequeñas y específicas. Se logra mediante una división orgánica que permita a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones.

Figura 4.9. Figura que representa la división del trabajo, a través de agrupar actividades similares para un solo departamento

El proceso de departamentalizar sigue una serie de acciones⁶:

1. Listar todas las funciones del organismo social.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según su orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la exigencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo y de las funciones involucradas.

⁶ *Ib.*, p. 119.



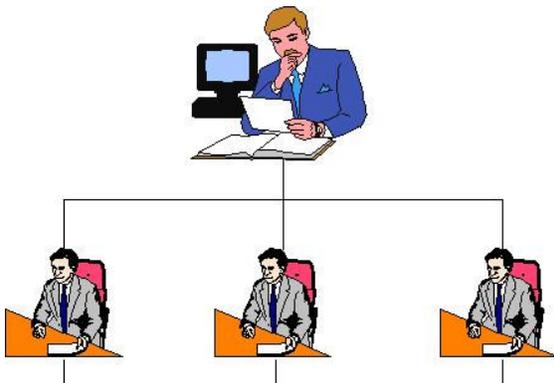
Como parte del proceso de departamentalización, también deben fijarse la **autoridad, responsabilidad y obligación**. Cuando a un individuo se le asignan responsabilidades, también debe dársele cierto grado de autoridad para que pueda cumplirlas.

4.3.3. Jerarquización

Consiste en una cadena de mando. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia⁷. Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la tarea que realicen.

La jerarquía se refleja en el **organigrama**: la persona o personas que se encuentran en la parte superior del mismo poseen mayor autoridad; a medida que se desciende, la autoridad se reduce

Por ejemplo, el Sistema de Universidad Abierta está constituido por un primer nivel donde ubicamos al Jefe de la División; el segundo está formado por cuatro coordinaciones o departamentos:



Operación Académica, Administración Escolar, Proyectos educativos y Material Didáctico; el tercero está ocupado por los asistentes que pertenecen a cada coordinación; y así sucesivamente hasta

llegar al último nivel. El organigrama representa los grados de autoridad y responsabilidad que poseen los individuos, dependiendo del nivel jerárquico que ocupen

Las jerarquizaciones deben establecerse de acuerdo con las reglas siguientes:

- ❑ No se debe abusar, pues los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier organismo social deben ser los mínimos o más indispensables.
- ❑ El tipo de autoridad –lineal, funcional o *staff*– de cada nivel debe definirse perfectamente sin que haya confusiones.

⁷ *Ib.*, p. 117.



4.3.4 Línea de mando o autoridad

Se da cuando un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. Aquí, autoridad y actividad están en manos de una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

4.3.5 Autoridad funcional

Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de **otros departamentos**. Se concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea⁸. Pero en ocasiones, los administradores de línea se ven privados de cierta autoridad, ya que ésta es delegada por el superior común a un especialista de *staff* o al administrador de otro departamento.

Por ejemplo, en una situación puramente de *staff*, los asesores en cuestiones de personal, contabilidad, compras o relaciones públicas carecen de esta autoridad de línea, ya que su deber se reduce a prestar asesoría. Pero cuando el presidente delega a estos asesores el derecho a proponer alternativas de decisión directamente a los órganos de línea, hablamos de autoridad funcional.

En conclusión, este tipo de autoridad se da cuando a un ejecutivo o administrador se le confiere poder para supervisar alguna actividad de un departamento ajeno al suyo.

4.3.6 Unidad de mando

Un solo jefe para un solo subordinado. Para evitar confusiones, es indispensable que todo subordinado esté obligado hacia un solo superior. La autoridad sobre ciertas actividades sólo es ejercida por los superiores de línea, es decir, por un centro de autoridad y decisión.

4.3.7 Autoridad

Es el derecho de hacerse obedecer, es dar instrucciones que otros deben acatar. La autoridad es un derecho conferido para tomar decisiones que produzcan efectos y resultados en las organizaciones. Asimismo, los tipos de autoridad son:

1. lineal o militar.
2. funcional o de Taylor.
3. lineo-funcional.

⁸ Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, p. 308.



4. staff

4.3.8 Responsabilidad

Es el compromiso que tiene un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas por un superior. Toda persona que ocupa un puesto en una organización contrae obligaciones: se compromete a realizar un trabajo poniendo lo mejor de su parte.

En una organización, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que, en la función de la línea respectiva, corresponde a cada jefe.

4.3.9 Tramo de control

El tramo de control se refiere al número de subordinados que debe supervisar un superior. Es decir, hay un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, para que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Éste principio sugiere que el máximo número de subordinados debe ser seis.

4.3.10 Coordinación

Rodríguez y Valencia dice que la coordinación consiste en integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización⁹. Y Munch Galindo afirma que coordinar es lograr la unidad de esfuerzos; es decir, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad.

Precisamente, la coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Por otro lado, la división del trabajo debe complementarse con la coordinación.

La importancia de la coordinación se fundamenta en el principio de la organización. Pongamos como caso un equipo de fútbol; cada jugador tiene una

⁹ Rodríguez y Valencia, *op. cit.*, p. 386.



posición y una función que cumplir; si no hay sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, por muy hábiles que sean, sus esfuerzos son infructuosos.

4.3.11 Comunicación

Comunicación. Es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social, o bien es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas. Abarca desde una simple conversación hasta sistemas de información más complejos, la comunicación esta condicionada y definida por la autoridad. Y su importancia radica en la vinculación que establece entre organizaciones y personas.

4.3.12 Delegación

Se refiere a la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar Es la asignación de responsabilidad o autoridad para cumplir con un trabajo que se da a un subordinado. Pero debemos advertir que se debe delegar la autoridad teniendo siempre control sobre ella.

El proceso de delegar no es fácil. Para que éste sea efectivo, debe cumplir tres condiciones:

1. Paridad de autoridad y responsabilidad. Si se le asigna responsabilidad a un individuo, en esa misma medida debe concedérsele autoridad.
2. Absolutismo de obligación. La obligación que se tiene hacia un superior no puede ser delegada; pero sí es posible delegar la responsabilidad y la autoridad a los subordinados.
3. Unidad de mando. Cada subordinado debe reportarle a un solo jefe.

Para Koontz, el proceso de delegar consiste en:

1. Establecer los resultados que se esperan de determinado puesto.
2. Asignar deberes.
3. Delegar autoridad.
4. Dar responsabilidades.



5. Propiciar confiabilidad.

Ventajas de la delegación.

- Permite a los directivos dedicarse a las actividades de más importancia en cuanto a funciones detalladas y rutinarias.
- Contribuye al desarrollo de los subordinados.
- Cuando los gerentes tienen que ausentarse por alguna razón (viajes, enfermedades, promociones etcétera), hay quien sepa como hacer las cosas.
- La responsabilidad se comparte.

Requisitos para delegar.

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada preferentemente por escrito a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones y fugas de autoridad.
2. Especificar claramente las metas y objetivos de la función delegada.

4.3.13 Centralización, descentralización, desconcentración

Centralización. Sistema de organización en el que las decisiones más importantes las toman los niveles más altos. Cuando la administración es centralizada, se delega poco.

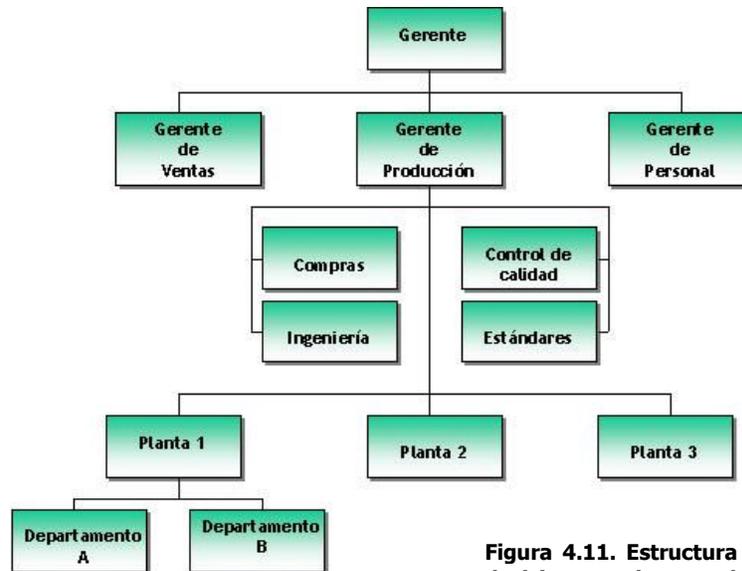


Figura 4.11. Estructura que representa como las decisiones de producción, se centralizan totalmente en la Gerencia de producción

Descentralización. Sistema organizacional en el que parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía. Se delega más.

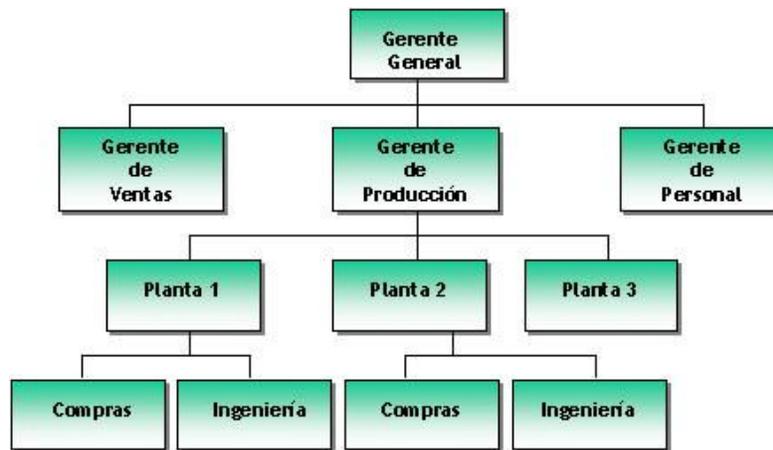


Figura 4.12. Estructura que representa como cada planta opera de manera independiente, produciéndose así, la descentralización.

Desconcentración. Benjamín Franklin la define así “Se considera como un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una forma de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad-técnico-administrativa, con ámbito territorial determinado, mientras los



órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico, manteniéndose la relación jerárquica”¹⁰

Es por ello que en el gobierno se utiliza mucho éste término, desde esa perspectiva se define así:

“Proceso jurídico-administrativo que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos las responsabilidades del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, excepto las que por disposición legal debe ejercer personalmente, y por otra, transferir los recursos presupuestarios y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades, sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central. La desconcentración administrativa es una solución a los problemas generados por el congestionamiento en el despacho de los asuntos de una dependencia de gobierno”¹¹.

4.4 Organigramas

4.4.1 Concepto

Son sistemas de organización que se representa con objetividad la estructura interna de una organización . También son llamados cartas o gráficas de organización. En un organigramas se representan los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, la responsabilidad, la comunicación etcétera. Consisten en un diagrama en el que cada cuadro representa un nombre de un puesto superior y que en algunos, también se acostumbra poner el nombre de quien lo representa a través, de la unión de los cuadros mediante líneas.

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos tanto de forma horizontal como vertical a lo largo de las líneas de autoridad principales. Los organigramas pueden ser generales cuando se plasma la estructura general de la organización, o también pueden representar un sector, es decir un departamento o área de la misma.

¿Para qué sirven los organigramas?

Sirven para:

¹⁰ E.Benjamín Franklin, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura* pág. 248

¹¹ <http://www.shcp.gob.mx/docs/glosario/d.html>



- Representar la división que existe entre las funciones.
- Representar los niveles jerárquicos.
- Representar las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Representar los canales formales de comunicación.
- Representar la naturaleza ya sea lineal o *staff* del departamento.
- Representar los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Representar las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa a lo largo y ancho y en cada departamento o sección.
- Son una fuente oficial de consulta

Cuando se trata de representar la autoridad de línea o de *staff*, esta se indica a través de distintos colores, y distintos gruesos de línea que establecen la comunicación, aunque lo más usual es utilizar líneas continuas para marcar la autoridad lineal, y la *staff* con línea punteada.

¿Cuáles son los requisitos para elaborar un organigrama?

- ✚ 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.
- ✚ 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.
- ✚ Deben contener los nombres de funciones a desempeñar y no así, los de las personas. Si se desea que éstos 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 se coloca con un tamaño menor.
- ✚ Se debe usar sólo un tipo de figura para cada elemento (se recomienda rectángulos, que a su vez sean del mismo tamaño)
- ✚ Se emplean líneas (estas líneas no deben terminar en flecha) para conectar a las unidades, y establecer las dependencias



- ✚ Se debe mantener el mismo grosor de las líneas de conexión en todo el organigrama
- ✚ Las relaciones de staff, se representan con líneas punteadas cuando es externa, cuando es interna se utilizan líneas continuas pero de un trazo fino

Los organigramas únicamente muestran las relaciones formales de autoridad (líneas de autoridad) para tomar decisiones, y le muestra a los gerentes y en general al personal cuál es la posición y puesto que ocupan dentro de la estructura organizacional, pero no muestran las relaciones informales que se dan en toda empresa u organización, ni el grado de autoridad de cada puesto.

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

4.4.2. Clasificación

De acuerdo a Munch Galindo se clasifican por su objeto (estructurales, funcionales, especiales), por su área (generales y departamentales) y por su contenido (esquemáticos y analíticos).

Las formas en que se pueden representar son:

Verticales. Son la forma más común de presentar un organigrama de un organismo social, se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta

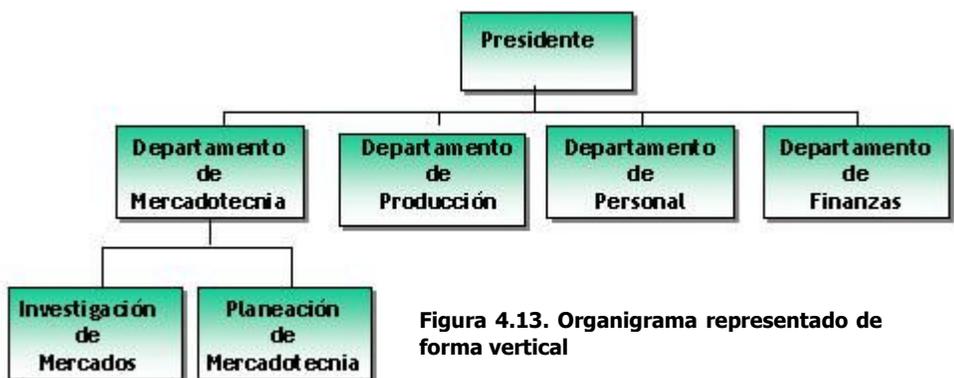


Figura 4.13. Organigrama representado de forma vertical

descender a los niveles inferiores.

cada puesto se representa por un cuadro, añadido a éste, se

representa los cuadros de un nivel inferior, a través de líneas que representan la



comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Éstos tipos de organigramas son fáciles de comprender, indican claramente los niveles jerárquicos, aunque también tienen una desventaja, que después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados.

Horizontales. Los niveles jerárquicos comienzan representándose de izquierda a derecha, representan los mismos elementos del organigrama vertical sólo que como ya dijimos comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. El representar los organigramas de

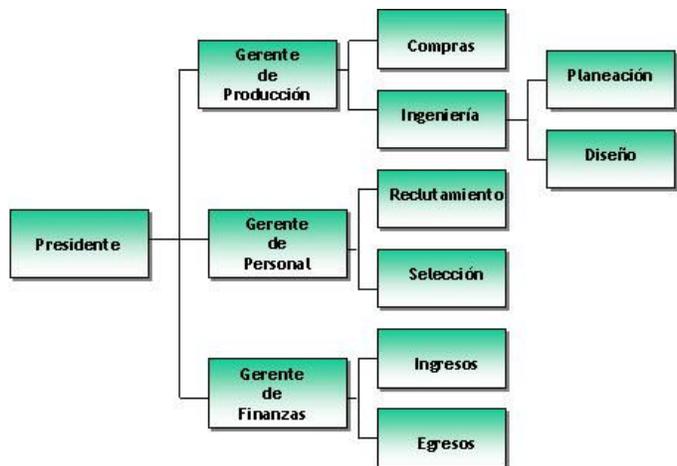
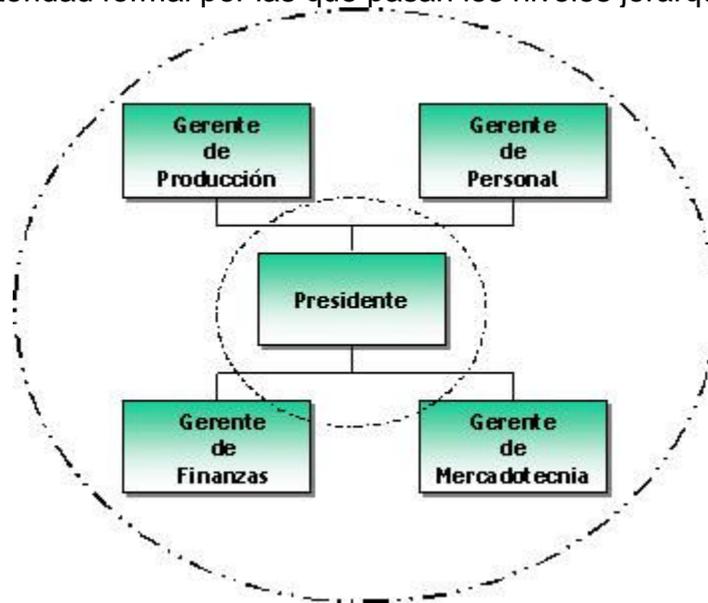


Figura 4.14. Organigrama representado de forma horizontal

esta forma, facilitan su lectura, se reduce el tamaño del mismo, se aprecian mejor las líneas de autoridad formal por las que pasan los niveles jerárquicos, aunque no son muy usados en la práctica.

Circulares. En organigrama, jerárquicos representados

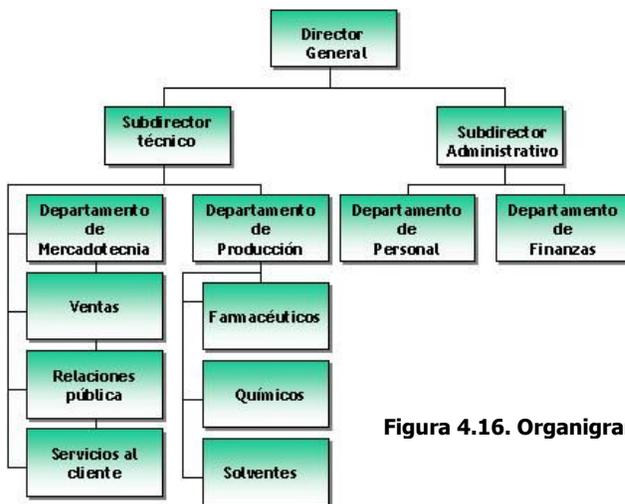


este tipo de los niveles quedan desde el



centro hacia fuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro, de ahí hacia la periferia se representan los demás niveles. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad, en ellos, se puede resaltar muy bien los niveles jerárquicos, disminuye la idea de los status más altos o más bajos, se puede colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel, sin embargo no son muy utilizados, además de resultar confusos u difíciles de leer.

Figura 4.15. Organigrama representado de forma circular



Mixto. Se presenta una combinación de un organigrama vertical con uno horizontal en uno sólo. Normalmente se hace así, por cuestiones de espacio., es decir se busca la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando

Figura 4.16. Organigrama representado de forma mixta

Bloque. También pueden establecerse organigramas por bloques, los cuales se representan así:

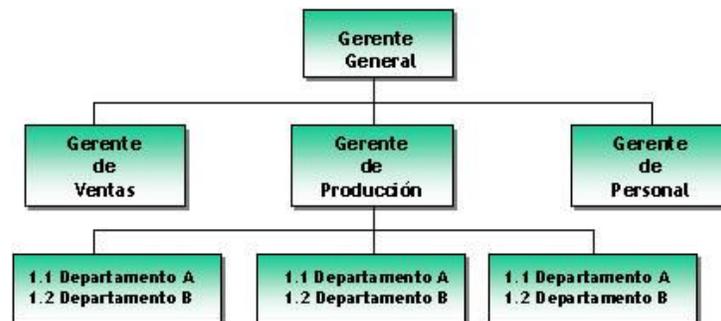


Figura 4.17. Organigrama representado de forma de

4.5 Departamentalización. Generalidades



Retomando uno de los puntos anteriores sobre la departamentalización, es importante comentar que el proceso de diseño -también es conocido como departamentalización- sigue, según Munch Galindo, este orden de acciones:

1. Establecer las funciones del ente social.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas de acuerdo con su nivel jerárquico.
4. Asignar las actividades a cada área agrupada.
5. Determinar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
6. Puntualizar las líneas de comunicación e interrelación entre cada departamento.
7. Diseñar el tamaño de un departamento según el tipo de organización, sus necesidades y funciones.

Tipos de departamentalización

A) Por función

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).

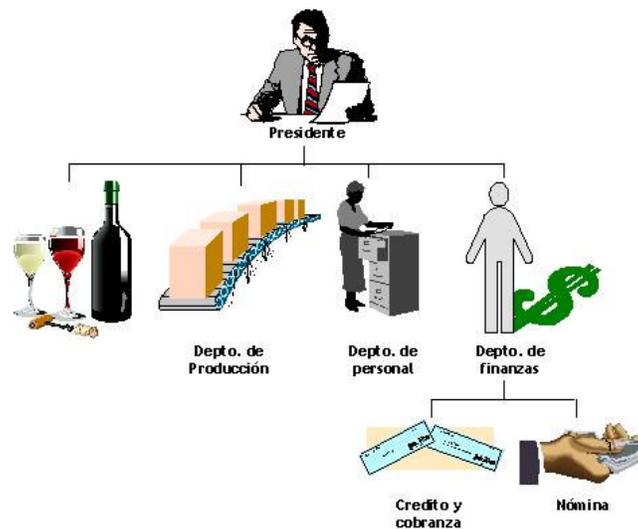


Figura 4.18. Tipo de departamentalización por función



B) Por producto

En este caso, la departamentalización se realiza tomando como criterio un producto 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).

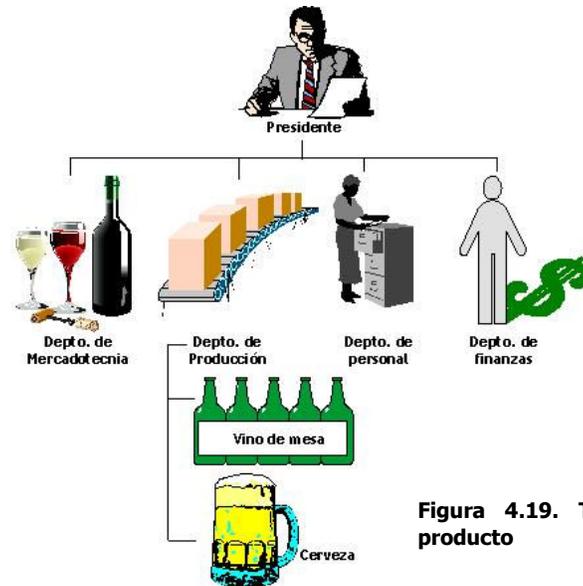
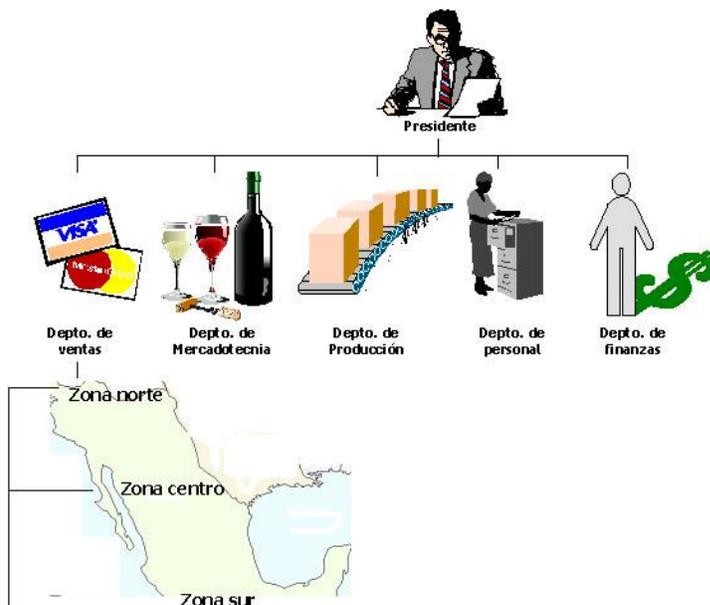


Figura 4.19. Tipo de departamentalización por producto

C) 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, o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza sobre todo para el sector de

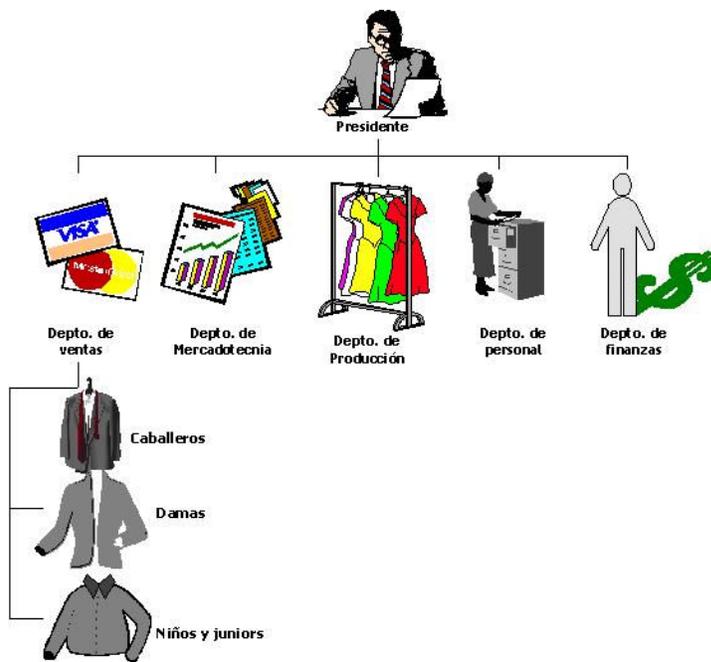




ventas (por ejemplo, zona sur, zona oeste...).

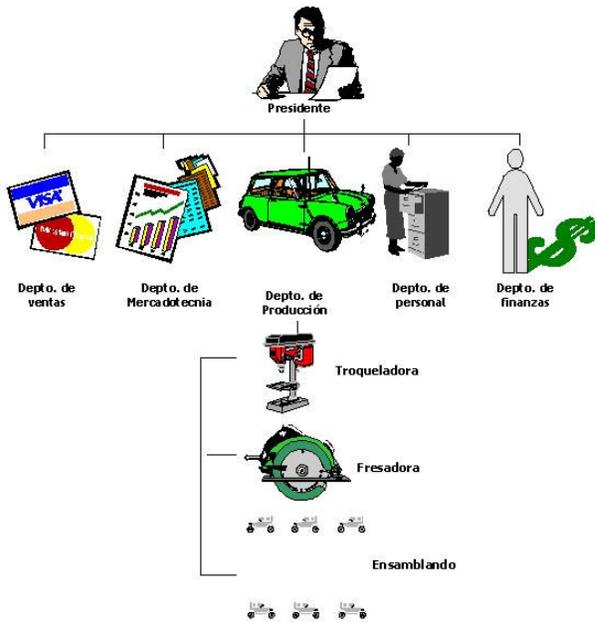
ón por zon

D) 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 (bebés, niños, caballeros y damas, por ejemplo).

Figura 4.21. Tipo de departamentalización por clientes



E) Por proceso de fabricación

Consiste en determinar unidades de acuerdo con las etapas del proceso. Al fabricar un producto, el proceso o equipo que se haya utilizado puede

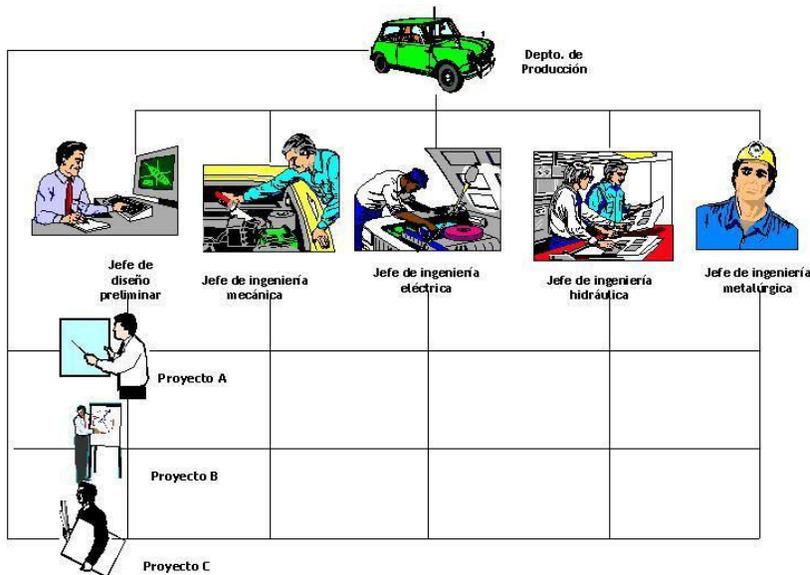


servir como base para crear unidades departamentales. Es el caso de una planta automotriz, que tiene departamentos de tornos, troqueladores, taladros y fresadoras.

Figura 4.2.2. Tipo de departamentalización por proceso de fabricación

F) Matricial

Este modo de diseñar mezcla dos tipos diferentes de departamentalización: funcional y por grupos especiales o proyectos. El objetivo de esta combinación es



obtener mejoras al realizar una sola actividad y dar resultados más adecuados a la empresa y al cliente. Aquí, todos los gerentes se involucran con las reglas del juego; sus decisiones no son únicas; y los

Figura 4.23. Tipo de departamentalización matricial
subordinados trabajan con más de un jefe.

4.6 Reorganización. Generalidades

Hoy en día se están suscitando cambios trascendentales en el mundo, por lo tanto en las organizaciones surge la necesidad de realizar un análisis profundo de donde están y hacia donde quieren ir. Por esta razón es que las organizaciones para adaptarse a los cambios que van surgiendo, y así sobrevivir, deciden entrar en un proceso de reestructuración, es decir un proceso de reorganizar (ajustar y



modernizar su estructura organizacional), el cual repercute en su funcionamiento para un mejor desempeño de las funciones.

La reorganización tiene como objetivo fundamental responder a todos esos cambios que se dan y que afectan a la organización, es decir, dar una nueva estructura orgánica a una empresa o área que ya este trabajando, pero siempre en función de un objetivo organizacional, hacia el cual estarán orientados los esfuerzos.

La reorganización puede llevarse a cabo, por múltiples razones: una nueva dirección, otras políticas, porque la estructura ha crecido, o por deficiencias en la estructura actual, por aprovechar mejor los recursos, que exista una mayor coordinación, mayor control, mayor y mejor comunicación etcétera.

A diferencia de la Reingeniería, quien tiene como objetivo comenzar de cero, es decir borrar la página anterior y dar vuelta a una nueva sin considerar nada de los sistemas actuales, la reorganización **busca mejorar el sistema actual**.

Según Rodríguez y Valencia existen factores o síntomas de carácter interno y externo que ponen en alerta a la organización sobre posibles fallas, las cuales pueden subsanarse a través de la reorganización

SÍNTOMAS INTERNOS	SÍNTOMAS EXTERNOS
Objetivos mal definidos	Avance científico y tecnológico
Inadecuada división del trabajo	Situación de mercado
Deficientes comunicaciones	Sistema económico, político, social y cultural
Lenta toma de decisiones	
Excesivo tramo de control	
Insuficiencia funcional	
Deficientes controles	
Baja productividad	
Crecimiento no programado	
Deficientes relaciones humanas	



Deficiente carga de trabajo

¿Quiénes son los encargados de realizar una reorganización?

Por lo regular son llevados a cabo por consultores externos a la organización con conocimientos especializados y con experiencia, y que al ser externos, presentarán un punto de vista externo a los problemas. Al ser el consultor externo, y para que su trabajo tenga éxito, necesitará del apoyo y tiempo de los miembros de la organización involucrados (alta dirección y los funcionarios en general). Así, el consultor someterá a la consideración de los involucrados un proyecto que una vez aceptado se pondrá en marcha.

¿Cuál es la metodología que se debe seguir en un proceso de reorganización y que documentos o información se deben considerar?

Metodología

1. Visión del estudio
2. Planeación del estudio
3. Recopilación de datos
4. Análisis de los datos
5. Recomendaciones
6. Implantación
7. Evaluación

Documentos

- ✚ Organigramas
- ✚ Estadísticas
- ✚ Diagramas de distribución de espacios
- ✚ Análisis y valuación de puestos
- ✚ Informes de ventas, de mercado
- ✚ Sistemas de información
- ✚ Manuales
- ✚ Estudios del entorno
- ✚ Otros



4.7 Reingeniería. Generalidades

Reingeniería significa en una sola palabra “comenzar de nuevo”, es decir partir de cero, no se trata de mejorar el sistema actual, sino de realizar un cambio drástico, un proceso de cambio. Significa volver al origen borrando todo pasado, y comenzar desde el principio, es decir, en la reingeniería comienza primero por definir lo que se va hacer y cómo se hará. Se tienen muchas reservas, ya que no se da nada por hecho, se olvida del presente y se concentra en lo que debe ser, el futuro.

La reingeniería esta orientada a el rediseño fundamentalmente de los procesos principales del negocio, de principio a fin, para ello, se vale de todo como por ejemplo la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, con el objeto de alcanzar mejoras muy espectaculares en medidas criticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Si esto no fuera así, entonces no sería un caso para la reingeniería, ya que como hemos dicho éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

¿Cómo se logra lo anterior?

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio y cuestiona sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La reingeniería significa una revolución en la forma de administrar la empresas, su éxito se basa en olvidar como se hacían las cosas, para diseñarlas de nuevo. La reingeniería se olvida de las tareas, divisiones, áreas, estructura y gente de la empresa por donde fluye el proceso y lo observa completo, de principio a fin, desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener un valor para el cliente.

Según “HAMMER Y CHAMPY definen a la Reingeniería así:



“ Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. En la presente definición se observan cuatro palabras que según los autores son claves: Fundamentalmente, radical, espectacular y procesos.

1. Fundamental

Se refiere a que la Reingeniería comienza en cero, no parte de ningún concepto anterior. Comienza por decir que se va hacer y cómo.

2 Radical

Se trata de ir a la raíz de los procesos. Es decir, rediseñar, de acuerdo con una metodología establecida para reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo con cambios superficiales.

3 Espectacular

No se trata de obtener beneficios más o menos buenos, sino de ir más allá y cambiarlo por algo nuevo y mejor, es decir si los beneficios no representan una buena ganancia, entonces no hablamos de aplicar la Reingeniería.

4. Procesos

Los procesos, son la esencia de la reingeniería y a su estudio y reinención están dirigidos los mayores esfuerzos, ya que al aplicar la división de trabajo, y al asignar a cada uno un especialista, las empresas se concentraron en labores individuales, perdiendo de vista el verdadero objetivo que es el servicio al cliente.

Por lo tanto, la Reingeniería se basa en los factores siguientes:

- ✚ Varios oficios se combinan en uno.
- ✚ Los trabajadores toman decisiones.
- ✚ Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.



- + Los procesos tienen múltiples versiones.
- + Se reducen las verificaciones y los controles.

¿Quién se va a encargar de rediseñar?

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- + Un líder.
- + El dueño o responsable del proceso.
- + El equipo de reingeniería.
- + El Comité directivo.
- + El experto de reingeniería.

Los impulsores de la Reingeniería son:

- + Calidad;
- + Costos,
- + Tiempo de ciclo; y
- + Servicio.

Los factores que inducen a los empresarios a optar por la Reingeniería son:

- + El cliente
- + La competencia
- + Los costos
- + La tecnología

Por todo lo anterior podríamos llegar a la conclusión de que la Reingeniería de Procesos:

- Tiene como objetivo, producir cambios radicales en las organizaciones
- Aprovechar todos los avances que la tecnología actual ofrece
- Va de la mano con la calidad total
- Esta orientada totalmente hacia los procesos



4.8 Manuales Administrativos. Generalidades

¿Qué es un manual?

Es un documento, carpeta o folleto de fácil manejo, en los que se encuentran en forma detallada y sistemática información necesaria, para auxiliar, guiar, orientar y uniformar la conducta y el trabajo a ejecutar por los miembros de una organización o empresa.

¿Para qué sirven los manuales?

- ✚ Ayudan a mantener una sólida organización de las actividades
- ✚ Ayudan a que todos los miembros de la organización estén enterados de las funciones a desempeñar
- ✚ Ayudan a delimitar funciones, actividades y responsabilidades
- ✚ Ayudan a evitar duplicidad de funciones
- ✚ Ayudan a sistematizan las actividades
- ✚ Ayudan a la evaluación de puestos
- ✚ Ayudan a adiestrar a los nuevos integrantes

Todo manual debe de estar detallado con una redacción clara y sencilla, así mismo deben contener por lo menos:

- ✚ Índice
- ✚ Objetivos
- ✚ Antecedentes
- ✚ Fecha de elaboración o de modificación o de actualización
- ✚ Nombre de las personas que lo elaboraron
- ✚ Instrucciones de uso

¿Qué tipos de manuales se utilizan en una organización?

- ✚ De objetivos y políticas
- ✚ Departamentales
- ✚ Del empleado o bienvenida
- ✚ De organización



- + De procedimientos
- + De contenido múltiple
- + De técnicas
- + De personal
- + De puestos
- + Otros

De igual forma los manuales pueden clasificarse de la siguiente forma:

Por su alcance	Por su contenido	Por función específica o área de actividad
Generales	De historia de la empresa	De personal
Departamentales	De organización	De ventas
De puestos	De políticas de la empresa	De producción
	De procedimientos	De finanzas
	De contenido múltiple o de técnicas	Generales (de dos o más funciones específicas)
		Otros

Tipos:

- + *Manual de objetivos y políticas.* Es un conjunto de objetivos propios de la empresa expresados políticamente y algunas veces acompañados de reglas muy generales que ayudan a aplicar las políticas generales de la empresa. El establecer estos tipos de manuales, puede ayudar a que las personas realicen menos consultas y así, conozcan cuál es la actitud de la dirección.
- + *Manuales departamentales.* Aquellos en los que se recogen todas las políticas, reglas o detalles más sobresalientes de la estructura de la empresa y los correspondientes a cada departamento como políticas, análisis de puestos, gráficas de procesos etcétera.
- + *Manuales del empleado o de bienvenida.* Son aquellos que sirven para orientar y dar a conocer al nuevo empleado un panorama general de lo que es la empresa en su conjunto, el cual le sirve a éste como una especie de guía. Por lo regular recogen la información más importante y sobre todo lo que debe conocer y le interesa a los empleados en general cuando ingresan a la empresa.
- + *Manuales de organización.* Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización. es decir, en ellos se señalan las políticas



generales, los puestos, las jerarquías, las líneas de autoridad, las responsabilidades, las funciones, el organigrama, etcétera.

- ✚ **Manuales de procedimientos.** Son documentos en donde se establecen de una forma sistemática y cronológica los pasos para la realización de las actividades que se llevan a cabo. Contemplan los puestos, su responsabilidad y hasta donde. Por lo general se presentan a través de diagramas de procedimientos de flujo que son representaciones gráficas para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento. Se consideran como instrumentos de simplificación de los pasos que consta un procedimiento.

La simbología que normalmente se utilizan para la elaboración de éstos diagramas de acuerdo a las normas de ISO-9000 para elaborar diagramas son:

	Operaciones: crear, cambiar o añadir documentos, hacer cálculos, sellar, registrar
	Transportes: llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, movimiento de personas, etc
	Inspecciones o mediciones: Revisar cuentas, analizar informes etc, sin ser alterado
	Demoras: Indica un retraso en el proceso. Cartas dejadas en charola de salida, documentos en espera de su trámite. También llamados archivos temporales.
	Almacenamientos: Documentos en el archivo, resguardos etc.

La simbología utilizada de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo administrativos es:

	Inicio o término: Indica ya sea el principio o el fin del diagrama de flujo.
	Actividad: En el se describen las actividades o funciones que desempeñan las personas
	Documento: Ya sea uno que entre o que salga.



	Decisión: Indica un punto en donde se debe tomar una decisión (si o no).
	Archivo: Documentos en el archivo, resguardos etc.
	Conector de página: Representa un enlace del final de una página con otra de inicio en donde continua el diagrama
	Conector: Representa un enlace o conexión de una parte del diagrama con otra parte del mismo

Los diagramas de procedimientos o de flujo, también sirven para hacer ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus casos y nos permiten ver gráficamente esos pasos. Los pasos a seguir en un diagrama de procesos son:

1. Elegir el procedimiento a realizar
2. Hacer la hoja respectiva, cuyo encabezado tendrá datos de identificación del proceso.
3. El cuerpo consta de 5 columnas para los símbolos anteriores, 1 para la descripción breve del trámite, 2 para las distancias de los transportes y minutos de demora y 1 para observaciones.
4. Se anota la descripción de los pasos del proceso y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea.
5. Se obtienen los totales, una vez terminada la descripción del proceso las operaciones, transportes, inspecciones, demoras, así como el tiempo perdido en el almacenamiento.
6. Los totales nos indican el tipo de acción que conviene tomar para un análisis más profundo y cambiar aquellos aspectos que nos pueden afectar en un tiempo determinado



- ✚ *Manuales de contenido múltiple.* Como su nombre lo indica, pueden contener información de diversos índoles.
- ✚ *Manuales de técnicas.* Es un manual de contenido múltiple que contiene los principios y técnicas de una actividad en especial.
- ✚ *Manuales de personal.* También llamados manuales del empleado. Se elaboran para el personal en general, para los supervisores, para el personal de un departamento en general, en ellos se establecen por ejemplo prestaciones, servicios, reglamento, etcétera.
- ✚ *Manuales de puestos.* Se establecen la descripción de las funciones, procedimientos de un puesto en particular.