



LECCIÓN N° 03

IMPORTANCIA, FUNCIONES, TÉCNICAS, CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS

1. LOS ORGANIGRAMAS

1.1 DEFINICIÓN

Los organigramas pueden describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica, son herramientas útiles para organizar. Ayudan a visualizar la organización formal, pero su uso no asegura una buena estructura organizacional.

Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

1.2 CARACTERÍSTICAS

Según el concepto de organigrama, éste muestra sus principales características:



CARACTERÍSTICAS

- * Un elemento (figuras)
- * La estructura de la organización
- * Los aspectos más importantes de la organización
- * La naturaleza lineal o staff del departamento
- * Las funciones
- * Las relaciones entre las unidades estructurales
- * Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- * Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.
- * Las comunicaciones y sus vías
- * Las vías de supervisión
- * Los niveles y los estratos jerárquicos
- * Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- * Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- * Las unidades de categoría especial.

1.3 IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA

La importancia como instrumento de análisis es que permite detectar las fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad entre sí y detecta falla de control de la Departamentalización. A través de análisis periódicos de los Organigramas actualizados se puede detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. Relación de dependencia confusa. A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los Organigramas se descubren dobles líneas de mando.

1.4 FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA

a. Para la ciencia de la administración

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.



b. Para el área de organización y sistema

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

c. Para el área de administración de personal

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

d. Y en forma general

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

1.5 TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN ORGANIGRAMA

Como se ha indicado anteriormente, el Organigrama es una representación grafica simplificada, total o parcial, de la estructura de una organización, en términos de unidades, departamentos, sectores o puestos de trabajos y de las relaciones existentes entre ellos. Muestra la Departamentalización de una empresa, es decir, se agrupan las tareas homogéneas bajo criterios lógicos y con el objeto de obtener mejores resultados en conjunto.

Los Organigramas crecen a medida que lo hace la organización. Sin embargo, agregar o reducir cuadritos en el organigrama no son formas efectivas de reestructurar una empresa.

El Organigrama es el resultado de la creación de una Organización, lo cual hay que representar. Son dos posibilidades que dan base para la elaboración de un Organigrama:

1. Cuando se crea una organización.
2. Cuando ésta existe pero no tiene organigrama, y si lo tiene, hay que organizar y reajustar.

Ningún Organigrama debe tener el carácter de final, puesto que su valor verdadero depende de que se le mantenga al día y aplicando los cambios que va experimentando la estructura.



Para la elaboración e implementación de un organigrama es fundamental:

Que la autoridad superior delegue funciones a las inferiores. Esta delegación de tareas y de la autoridad para ejecutarla puede ir acompañada por el poder para tomar decisiones con lo cual se logra una descentralización mayor de la organización. Pese a esto, la responsabilidad por la tarea delegada queda en manos de la persona que le delega.



La Departamentalización y la descentralización originan dos tipos de diferenciación:

- **Diferenciación Horizontal:** Existe mucha diferencia entre las unidades de un mismo nivel, las estructuras nacen fragmentadas y cada sector mantiene una cultura claramente distinta y pierde de vista la idea general de la organización.
- **Diferenciación vertical:** Existen muchos niveles jerárquicos, en la actualidad se están utilizando estructuras más planas ya que de lo contrario se dificulta la comunicación, genera burocracia y se dificulta la toma de decisiones rápidas.

1.6 COMO SE DIVIDEN LOS ORGANIGRAMAS

1.6.1 Organigramas maestros

Muestran toda la estructura de la organización formal.

1.6.2 Organigramas complementarios

Se dedican exclusivamente a un departamento o a un componente principal y dedica más detalles respecto a relaciones, autoridad y obligaciones, dentro de dicha área.

1.7 TIPOS DE ORGANIGRAMAS POR SU FORMA DE REPRESENTACIÓN

1. Organigrama Vertical

Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.



Ventajas

Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.

Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas

Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados.

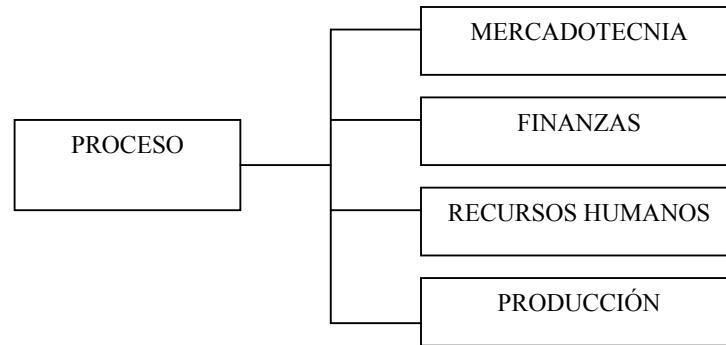
Esto suele solucionarse:

Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.

Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a unos de los lados.

2. Organigrama Horizontal.

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que el nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.



Ventajas

Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.

Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.

Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

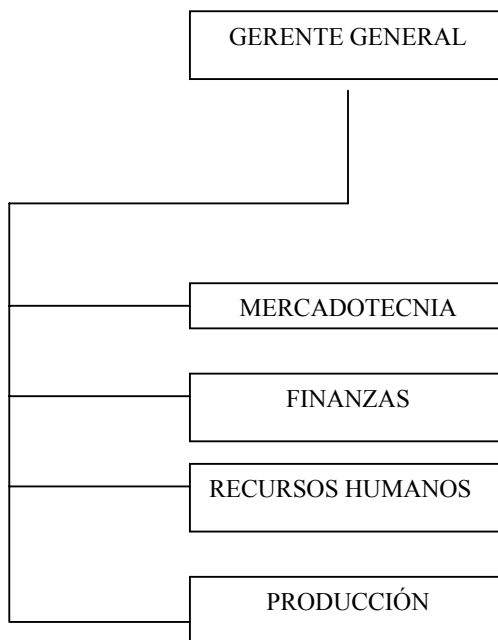
Desventajas

Son poco usados en prácticas, y muchas veces, aún pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.

3. Organigrama Mixto.

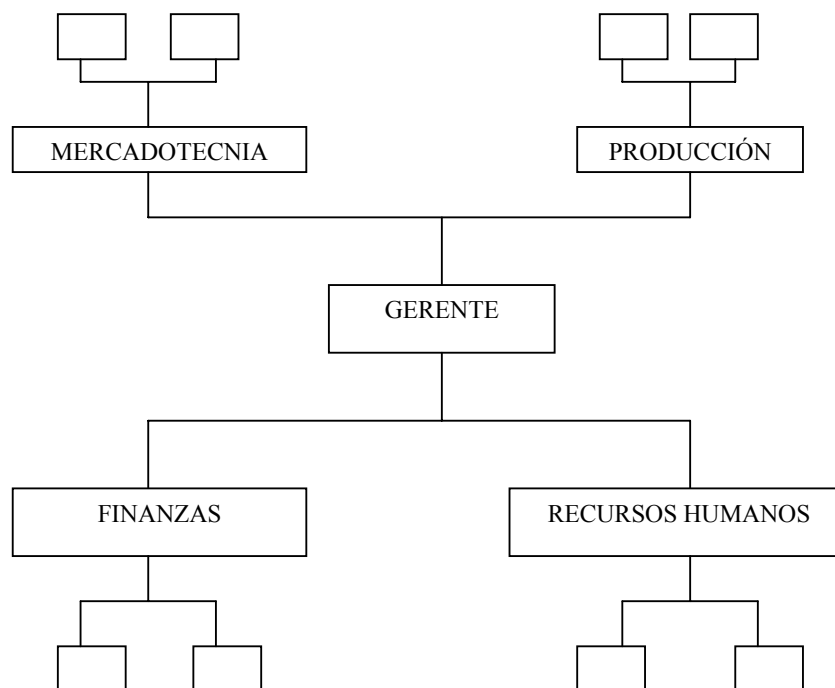
Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.

Cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora son de tipo tamaño carta por lo que se hace imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización.



4. Organigrama Circular.

Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.





Ventajas

Señalan muy bien, forzando a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.

Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.

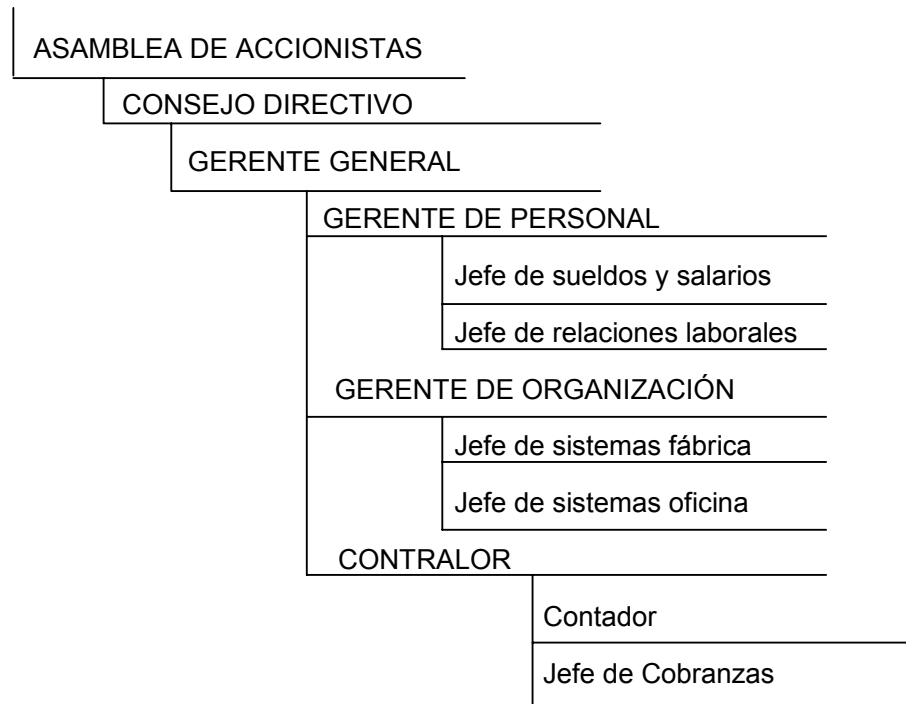
Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas

Resultan confusos y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.

5. Organigrama Escalar.

Consiste en señalar con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.





Ventajas

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras.

Desventajas

Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

1.8 CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS

- a. Estructurales**
Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
- b. Funcionales**
Indican en el cuerpo de la grafica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- c. Especiales**
Se destaca alguna característica.
- d. Generales**
Facilita una visión muy amplia de la organización, se limita a las unidades de mayor importancia presentes en toda la organización; se llaman también cartas maestras.
- e. Departamentales**
Representan la organización de un departamento o sección.
- f. Esquemáticos**
Contienen solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- g. Analíticos**
Son los organigramas mas específicos, los cuales suministran una información detallada y técnica, incluso se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados. Se destinan al uso de directores, expertos y personal de estado mayor.
- h. Suplementarios**
Se utilizan para mostrar una unidad en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección,



un departamento, una gerencia entre otros. Son complemento de los analíticos.

1.9 Ventajas y Desventajas de los Organigramas

Ventajas Del Organigrama

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- * Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- * Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.
- * Muestra quién depende de quién.
- * Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- * Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- * Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- * Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

La ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quien depende de quien y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización.

Desventajas Del Organigrama

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:

- * Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- * 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, 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.

- * 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.

La desventaja considerada más desfavorable de aspecto que con frecuencia indican la organización como era antes y no como actualmente es, ya que algunos administradores olvidan actualizarlos y descuidan el dinamismo de la organización lo cual hace que un organigrama sea obsoleto.

La jerarquía constituye un principio básico de la organización y también lo es de la dirección.



AUTOEVALUACIÓN N° 03

1. ¿Cuál es la definición de los organigramas?
2. Mencione cuáles son las características de los organigramas
3. ¿Cuál es la importancia de los organigramas?
4. De acuerdo al área ¿Qué funciones cumple el organigrama?
5. ¿Qué criterios se deben tener en cuenta para elaborar un organigrama?
6. Los organigramas se dividen en:
 Funcional, staff, escalar
 Maestros y complementarios
 Horizontal y vertical
7. Señale cuáles son los tipos de organigramas por su representación y qué ventajas presentan.
8. ¿Cómo se clasifican los organigramas?
9. ¿Qué ventajas y desventajas presenta el uso de organigramas en una empresa?