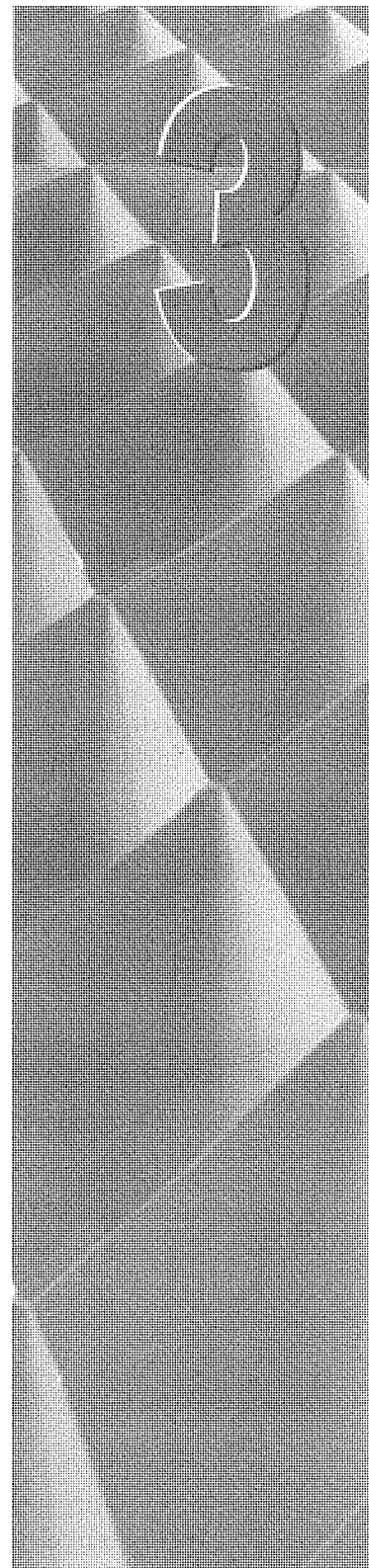


ORGANIGRAMAS: NORMAS GENERALES PARA SU PREPARACION

OBJETIVOS

- Conocer las normas y recomendaciones técnicas fundamentales para diseñar, elaborar y actualizar organigramas.
- Distinguir claramente los diferentes formatos de organigrama de acuerdo con su naturaleza y presentación.
- Ubicar con precisión los niveles jerárquicos que conforman los sectores público y privado.
- Dominar la técnica que se utiliza para representar la estructura de una organización según sus relaciones de autoridad y responsabilidad.
- Aplicar correctamente los criterios generales para elaborar organigramas en los sectores público y privado.
- Comprender y utilizar versiones alternas de estructura para plasmar la composición de una organización.



INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requieren un marco de actuación para funcionar. Ese marco está constituido por la estructura orgánica, que es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.

Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Pese a que es un instrumento muy utilizado —todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general— sorprende la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. Por ello es importante tener una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.

CONCEPTO

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

OBJETO

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

UTILIDAD

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN

Precisión

En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

Sencillez

Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

Uniformidad

Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

Presentación

Su funcionalidad depende en gran medida de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

Vigencia

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Al elaborarlo es recomendable que en el margen inferior derecho del gráfico se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de su autorización o actualización.

CLASIFICACIÓN

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

Por su naturaleza

Microadministrativos

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macroadministrativos

Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos

Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Cabe señalar que el término *mesoadministrativo* corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

Por su ámbito

Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

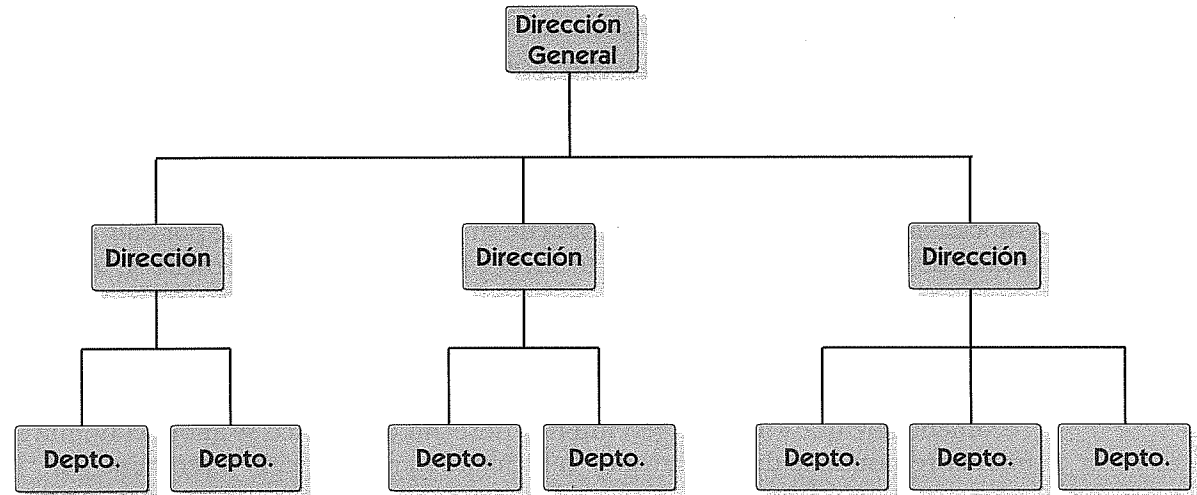


FIGURA 3.1. Organigrama general

Específicos

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización (figura 3.2).

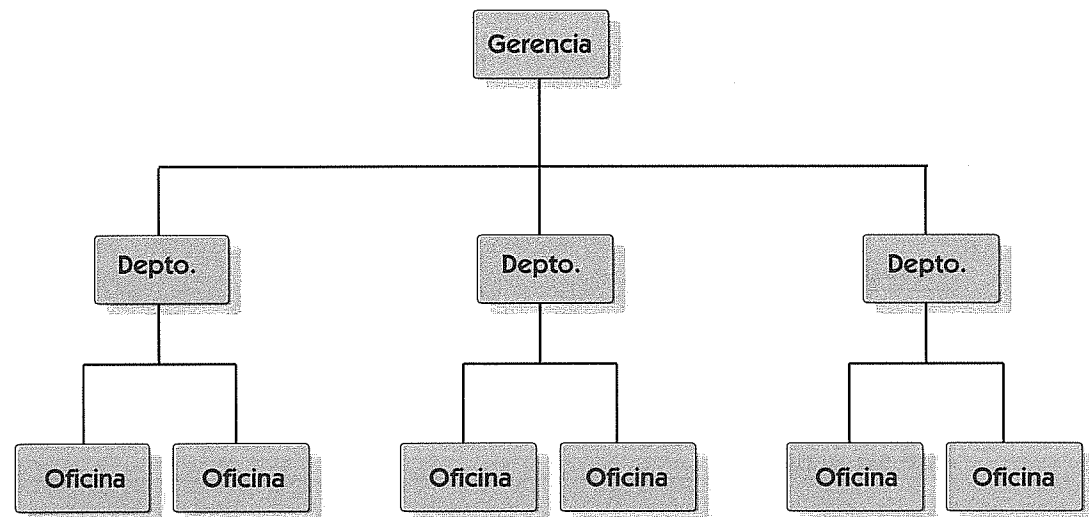


FIGURA 3.2. Organigrama específico

Por su contenido

Integrales

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia (figura 3.3).

Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

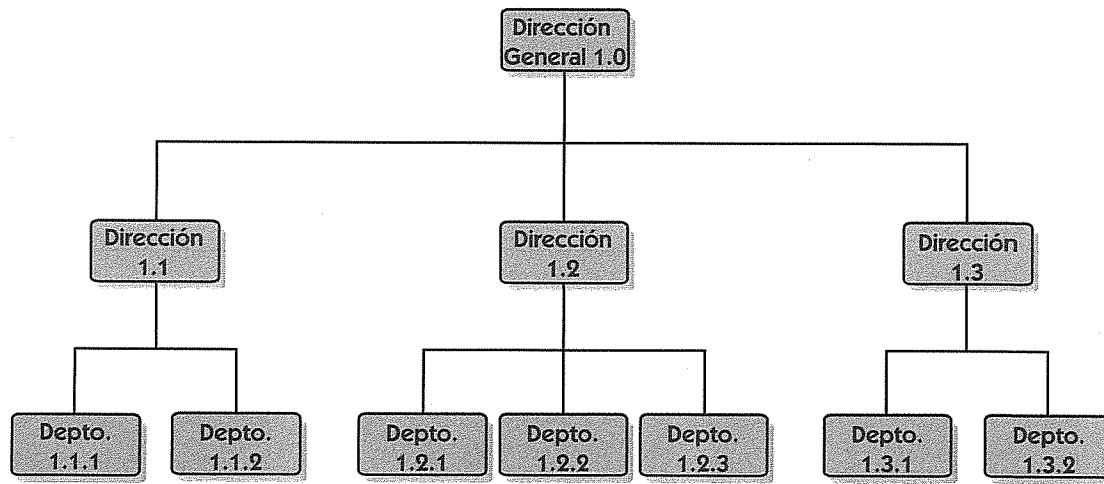


FIGURA 3.3. Organigrama integral

Funcionales

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones (figura 3.4).

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

De puestos, plazas y unidades

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas (figura 3.5).

Por su presentación

Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual los manuales de organización recomiendan su empleo (figura 3.6).

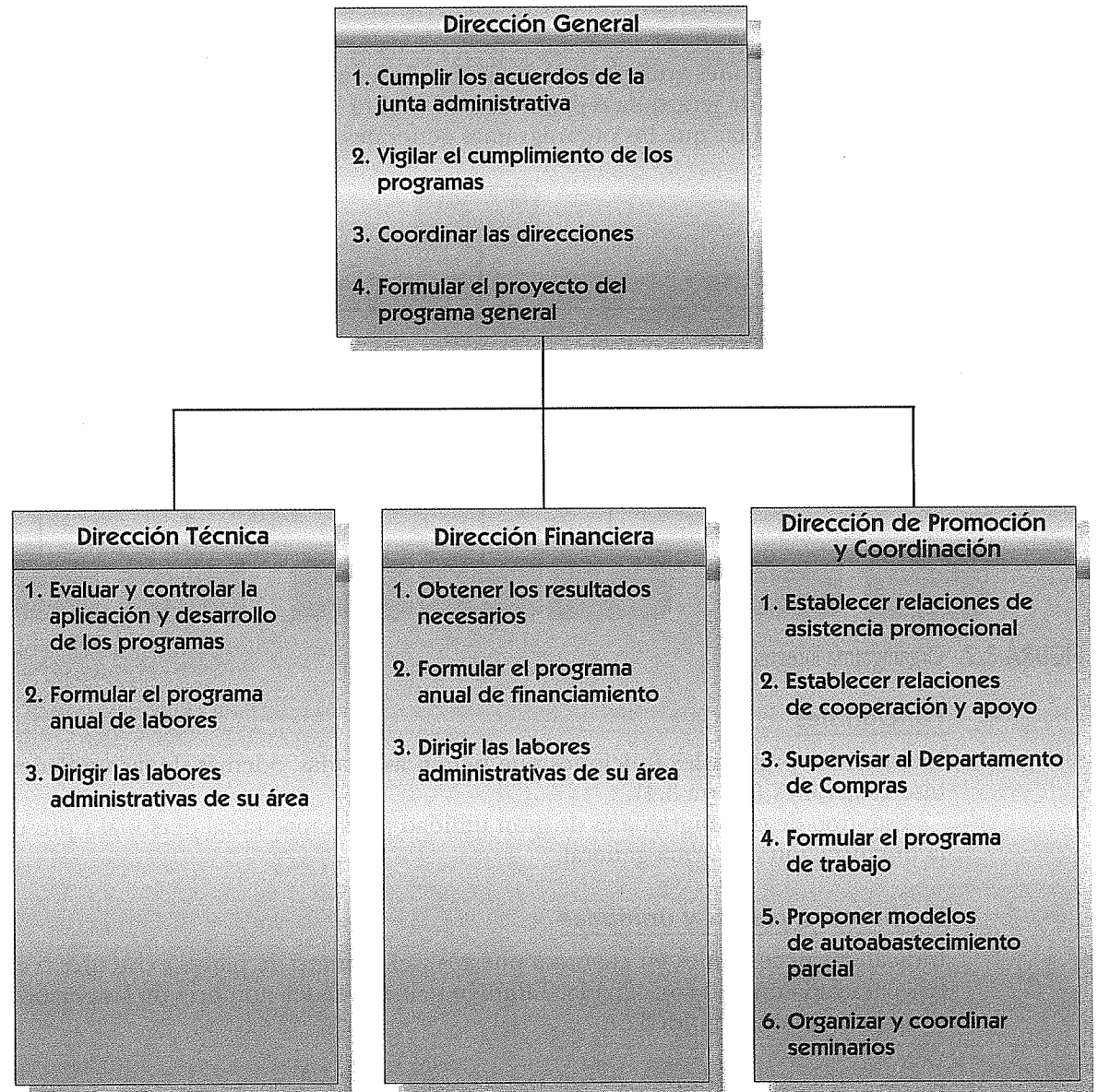


FIGURA 3.4. Organigrama funcional

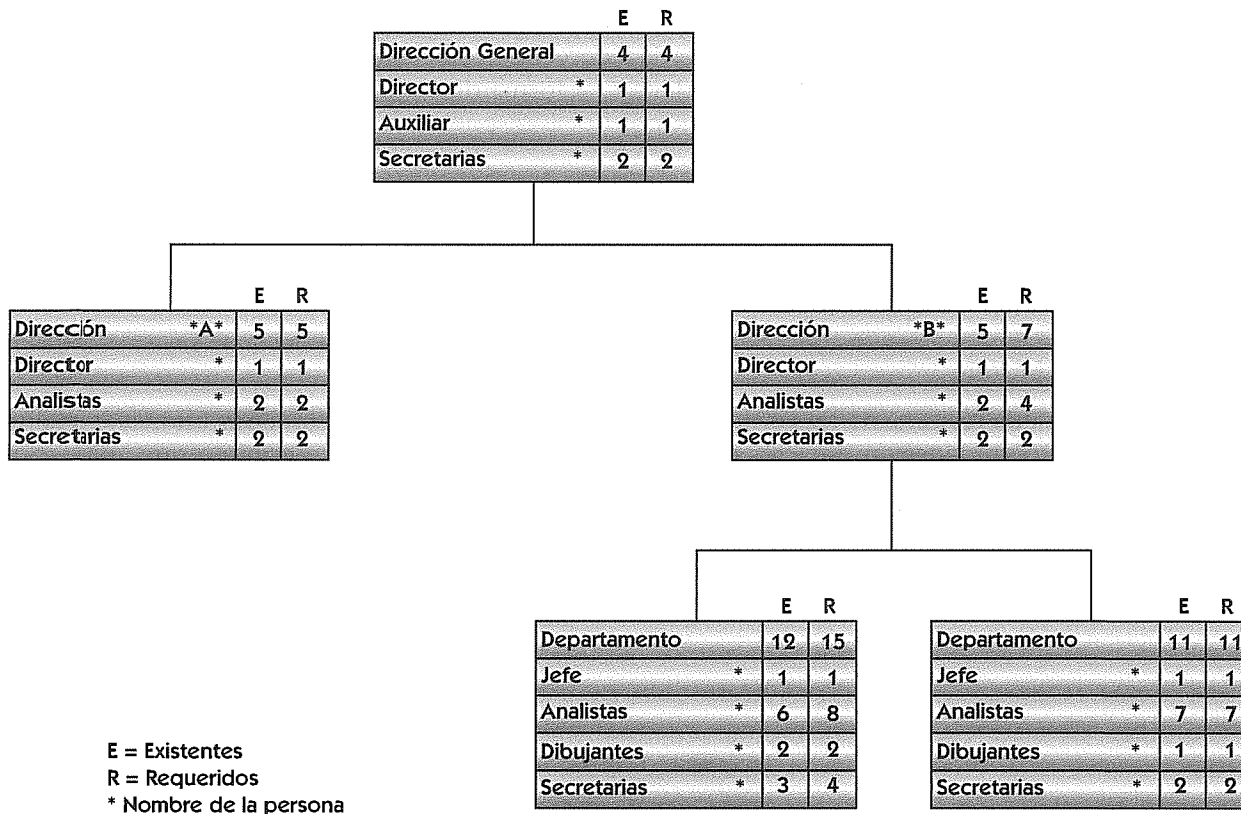


FIGURA 3.5. Organigrama de puestos, plazas y unidades

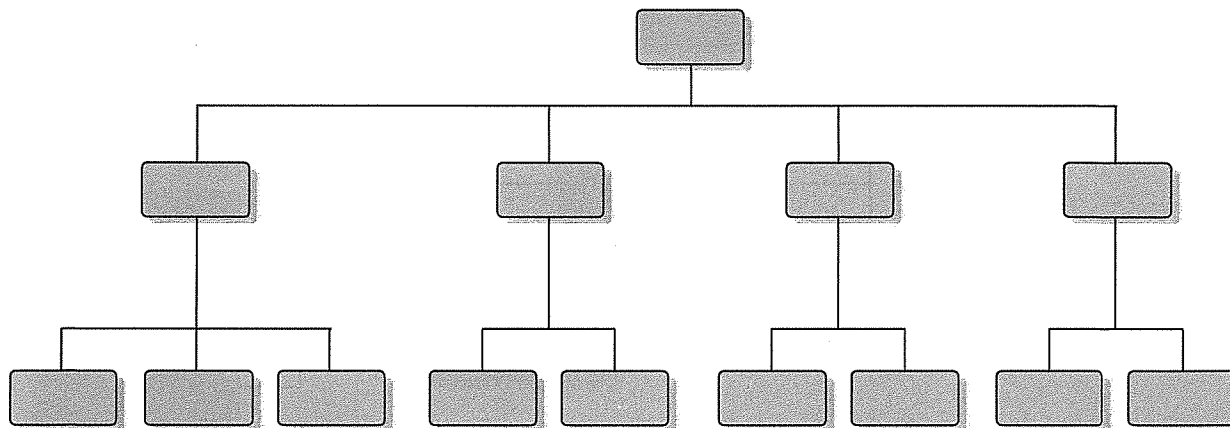


FIGURA 3.6. Organigrama vertical

Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente (figura 3.7).

Mixtos

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (figura 3.8).

De bloque

Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos (figura 3.9).

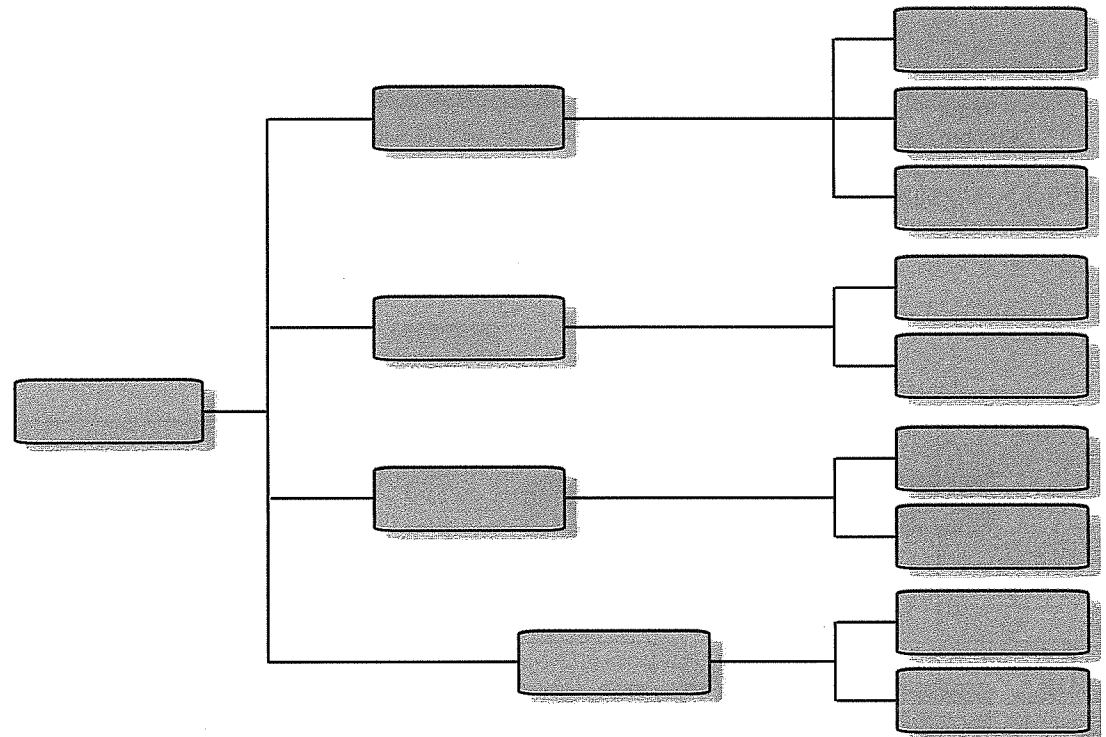
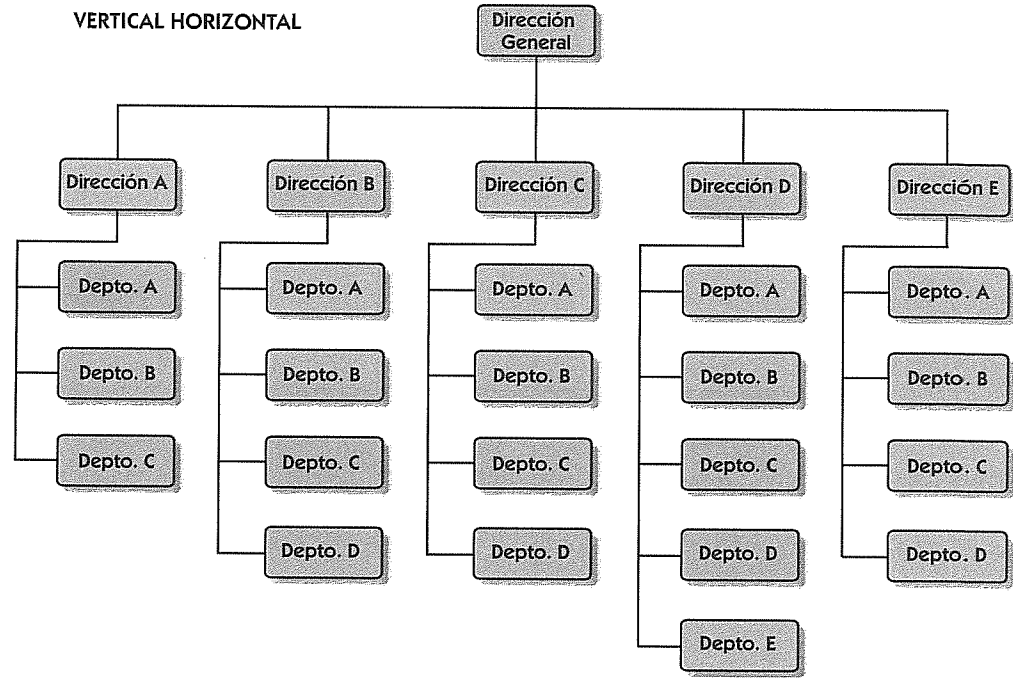


FIGURA 3.7. Organigrama horizontal



DISEÑO REPLEGADO

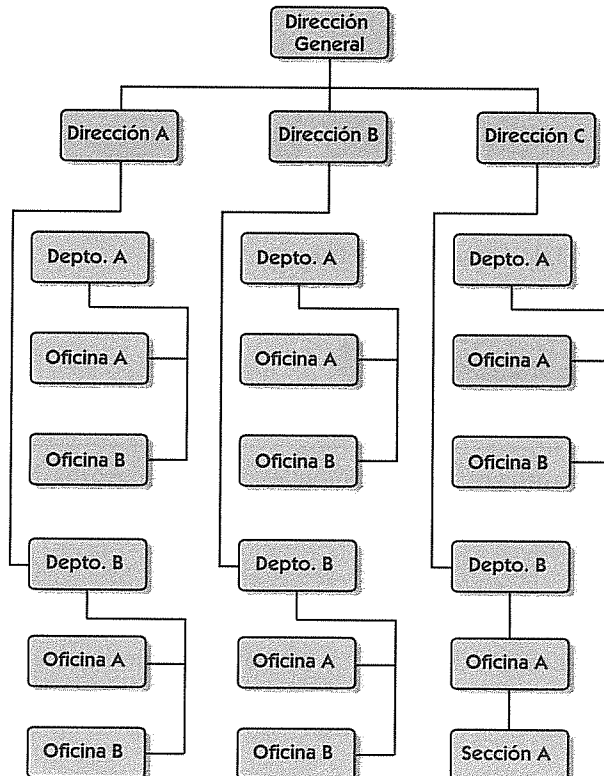


FIGURA 3.8. Organigrama mixto

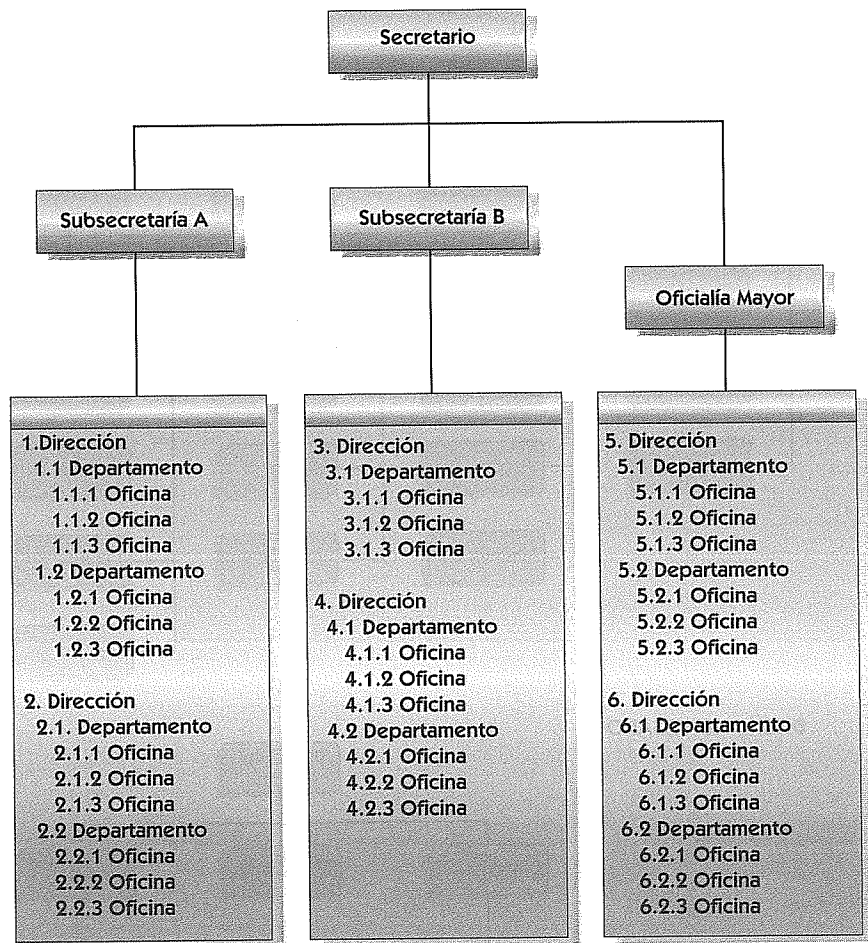


FIGURA 3.9. Organigrama de bloque

DISEÑO

Figuras

Las figuras se utilizan para plasmar en el organigrama las unidades que la conforman; pueden ser de nivel directivo, medio u operativo (sustantivos o adjetivos), de asesoría y desconcentrados.

Forma

Como regla general, debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como representar con rectángulos las unidades (figura 3.10).

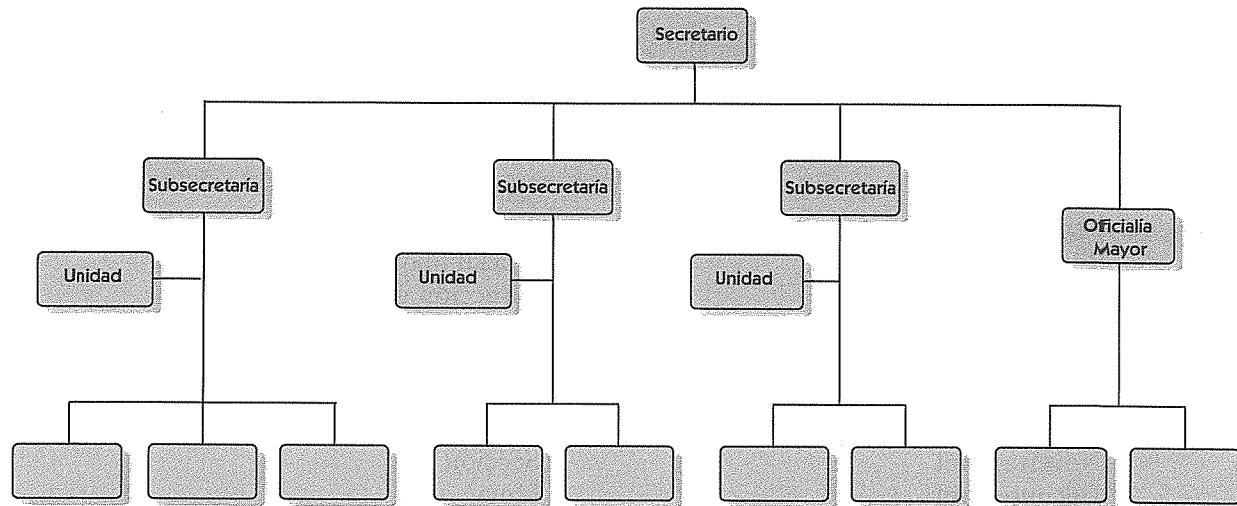


FIGURA 3.10. Forma

Dimensión

Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben tener dimensiones semejantes (figura 3.11).

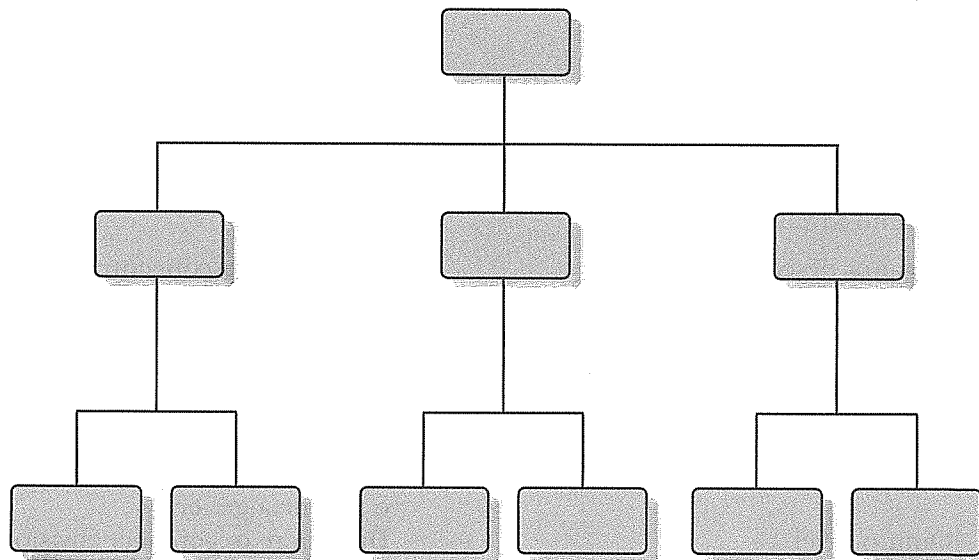


FIGURA 3.11. Dimensión

Colocación de las figuras

Las figuras deben ubicarse en el gráfico según se explica a continuación.

En diferente nivel jerárquico

Las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación (figura 3.12).

Sector público. Por lo general, en la administración central éstos niveles son:

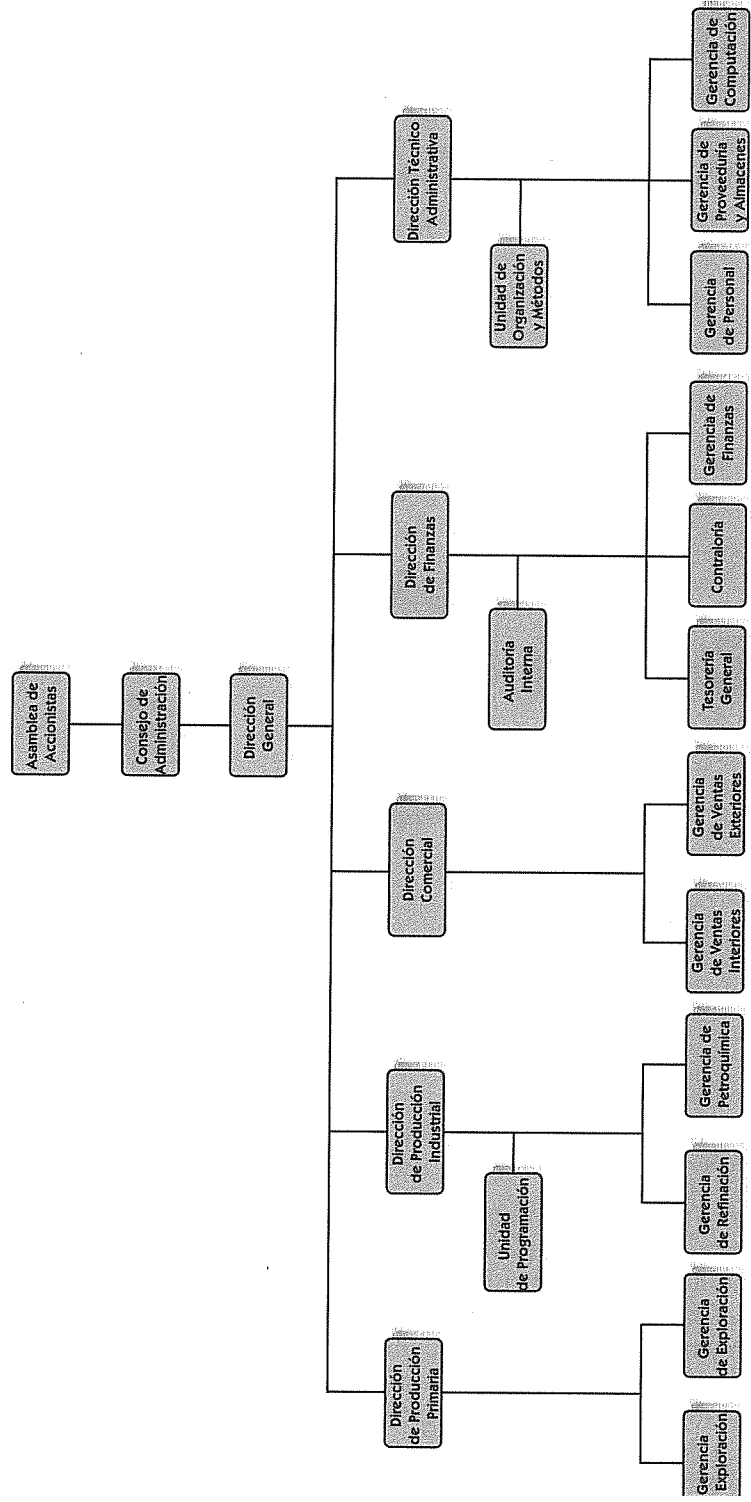
Primer nivel	Secretario
Segundo nivel	Subsecretario
Tercer nivel	Oficial mayor
Cuarto nivel	Dirección general
Quinto nivel	Dirección de área
Sexto nivel	Subdirección de área
Séptimo nivel	Departamento
Octavo nivel	Oficina
Noveno nivel	Sección
Décimo nivel	Mesa
Órganos desconcentrados	Niveles de desconcentración

En la administración paraestatal:

Primer nivel	Asamblea general
Segundo nivel	Consejo de administración
Tercer nivel	Dirección general o su equivalente
Cuarto nivel	Dirección divisional, su equivalente o gerencia
Quinto nivel	Dirección de área, subdirección o subgerencia
Sexto nivel	Departamento
Séptimo nivel	Oficina
Octavo nivel	Sección
Noveno nivel	Mesa
Órganos desconcentrados	Niveles de desconcentración

Sector privado: Los niveles de uso generalizados en este sector son:

Primer nivel	Asamblea de accionistas
Segundo nivel	Consejo de administración
Tercer nivel	Dirección general
Cuarto nivel	Subdirección general, dirección divisional o gerencia general
Quinto nivel	Dirección o gerencia divisional o dirección de área
Sexto nivel	Departamento
Séptimo nivel	Oficina
Órganos desconcentrados	Niveles de desconcentración



IGURA 3.12. Colocación de unidades

En el mismo nivel jerárquico

Numeración empleada en la estructura orgánica. Deben presentarse primero las unidades sustantivas y después las adjetivas o de apoyo (figura 3.13).

A las unidades sustantivas se les asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en tanto que a las unidades adjetivas o de apoyo se les asignan las funciones de orden administrativo, que brindan soporte a las sustantivas.

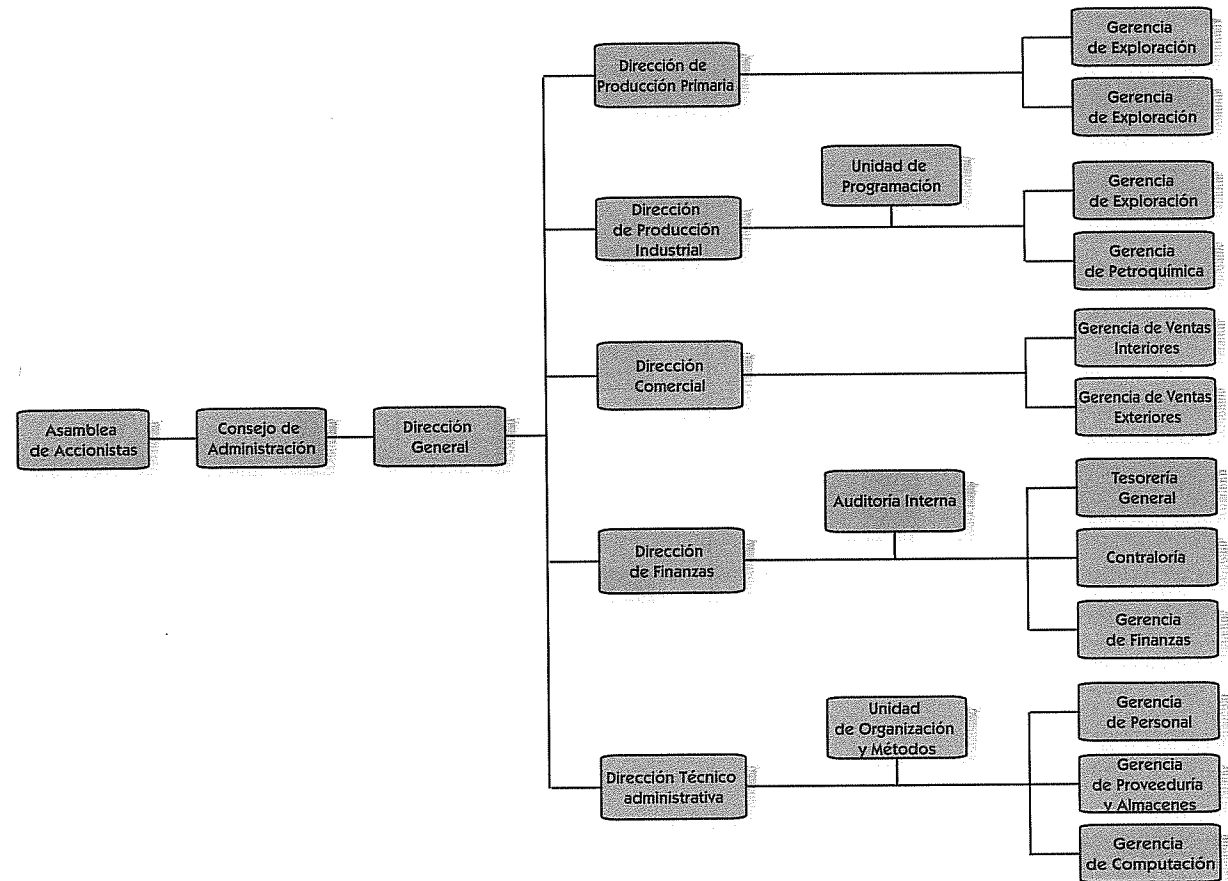


FIGURA 3.13. Secuencia sustantivo/adjetiva

Participación o secuencia de actividades. Cuando las unidades administrativas se distribuyen conforme al procedimiento general de trabajo de la organización o en relación con los procedimientos particulares establecidos para atender todas y cada una de las funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas (figura 3.14).

Según la cobertura de funciones. Cuando, además de los criterios citados, para el acomodo en el gráfico se considera la posible sustitución de órganos o funciones.

En el caso de los organigramas verticales, las unidades se colocan de arriba abajo y de izquierda a derecha, en tanto que en el caso de los horizontales se ubican de izquierda a derecha y de arriba abajo.

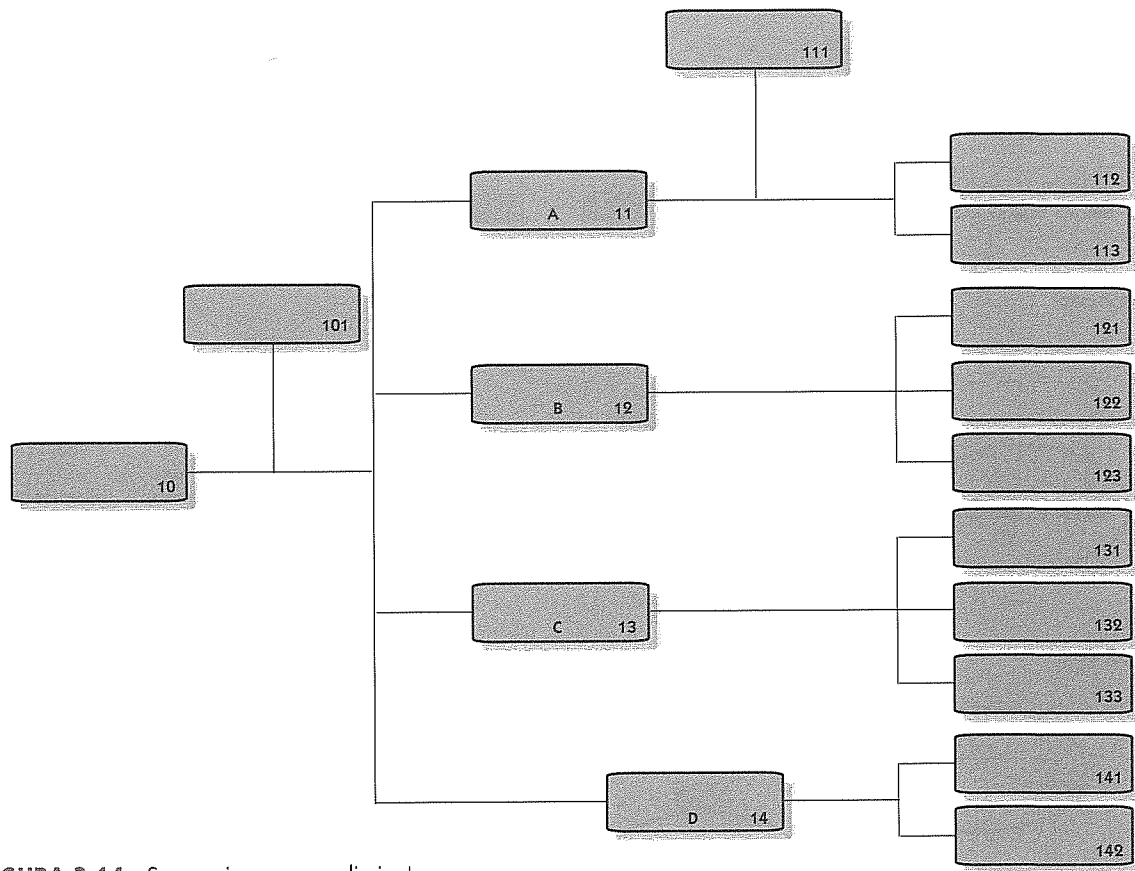


FIGURA 3.14. Secuencia por procedimiento

Líneas de conexión

Se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura de la organización. A continuación se brindan criterios específicos para uniformar su presentación:

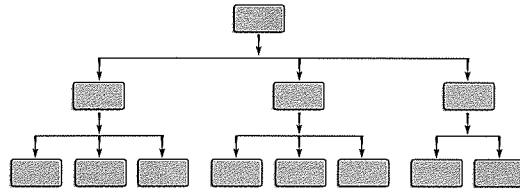
Relación lineal

En ella la autoridad y la responsabilidad se transmite mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

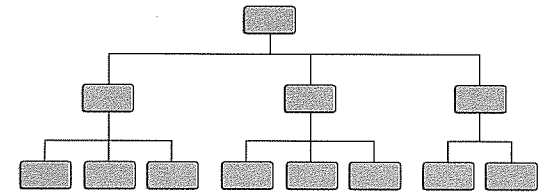
Recomendaciones:

- Se sugiere utilizar en las líneas que interconectan las figuras rectangulares un trazo más grueso que el usado para dibujar estas últimas (figura 3.15 *b*, *d*, *f* y *h*).
- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad y se crea la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical (figura 3.15 *a* y *b*).

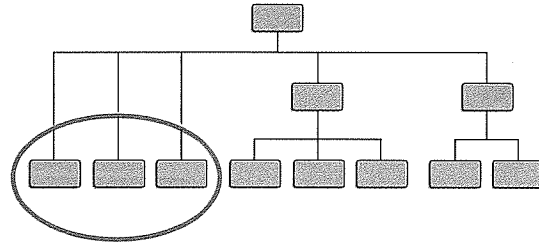
a) Incorrecto



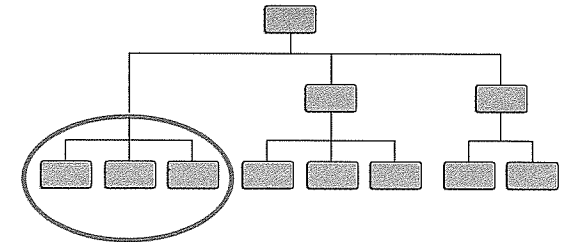
b) Correcto



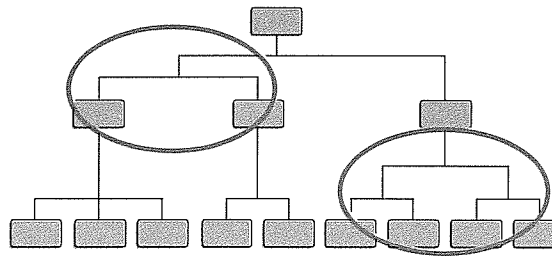
c) Incorrecto



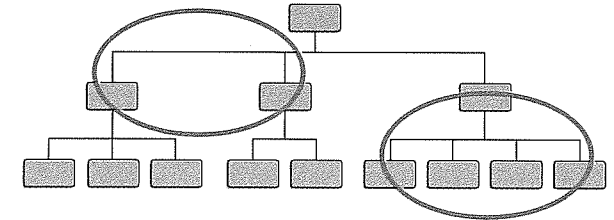
d) Correcto



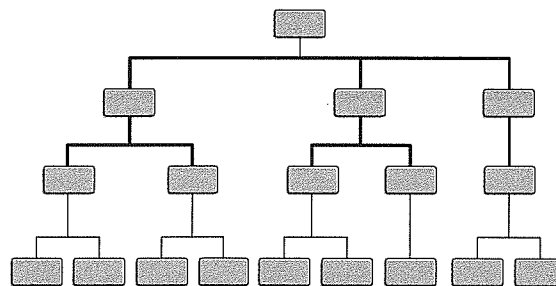
e) Incorrecto



f) Correcto



g) Incorrecto



h) Correcto

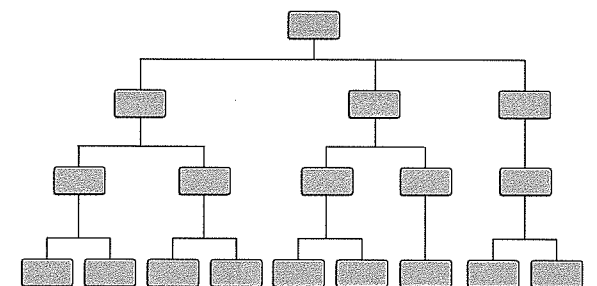


FIGURA 3.15. Relación lineal

- Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea (figura 3.15 *c y d*).
- Evítense todos los trazos y tramos injustificados (figura 3.15 *e y f*).
- Es conveniente mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama. No deben adelgazarse las líneas a medida que desciende el nivel jerárquico (figura 3.15 *g y h*).

Relación de autoridad funcional

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 con la parte superior del rectángulo de una unidad del siguiente nivel o con la línea de autoridad en ese nivel cuando el mando especializado implica más de una unidad (figura 3.16).

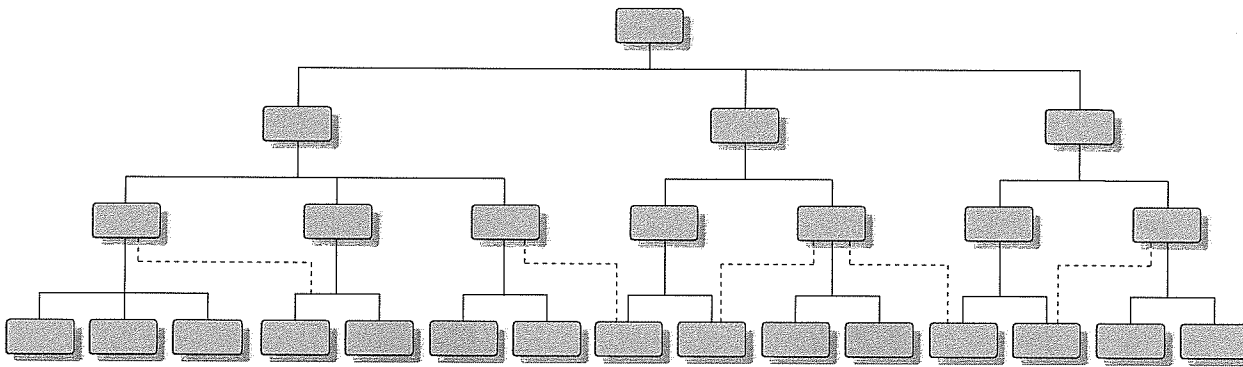


FIGURA 3.16. Relación de autoridad funcional

Relación de coordinación

Tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diferentes unidades de la organización. Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo de una unidad y se conecta con otra unidad o con un órgano desconcentrado (figura 3.17).

Relación de asesoría

Existe entre las unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Por lo regular, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación, experiencia, o ambas, que les permite proponer —no ordenar— a las unidades de línea medidas o criterios para resolver un asunto.

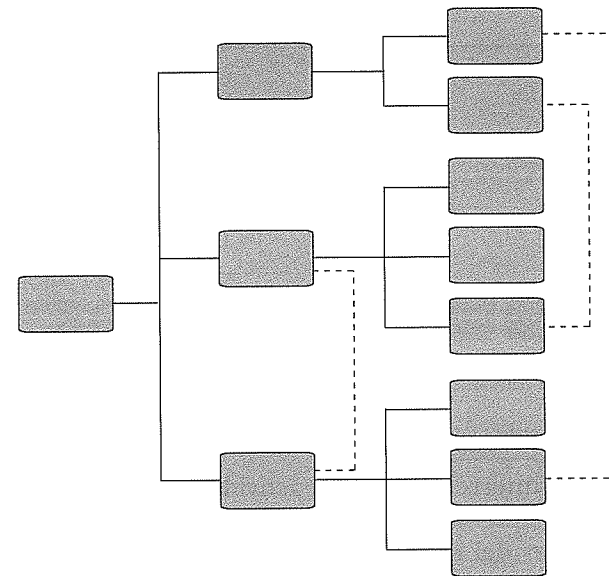
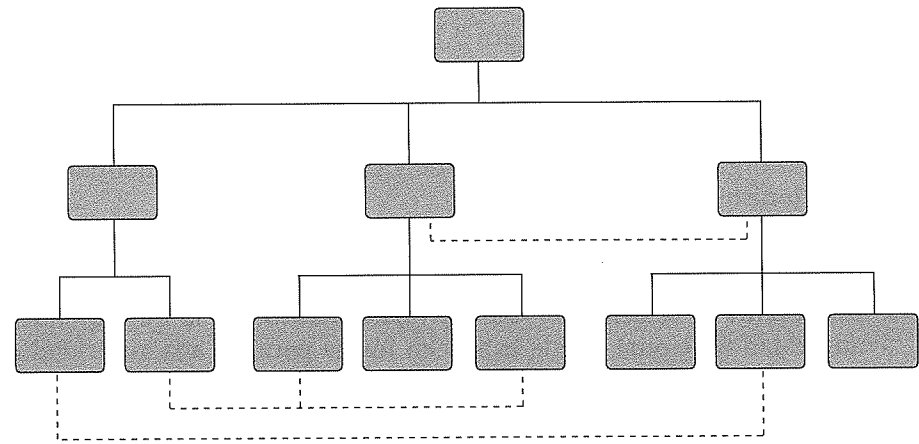


FIGURA 3.17. Relación de coordinación

Existen dos tipos de relaciones de esta clase:

Relación de asesoría interna

Es la que proporcionan a los órganos de línea las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. En el organigrama suele representarse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se asesoran (Figura 3.18)

ASESORÍA INTERNA

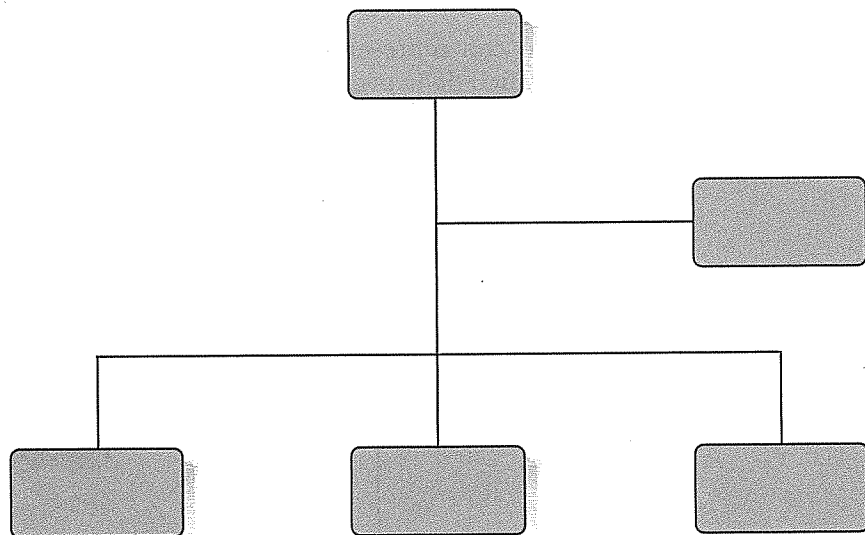


FIGURA 3.18. Relación de asesoría interna

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. Se representan en el organigrama por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente (figura 3.19).

ASESORÍA EXTERNA

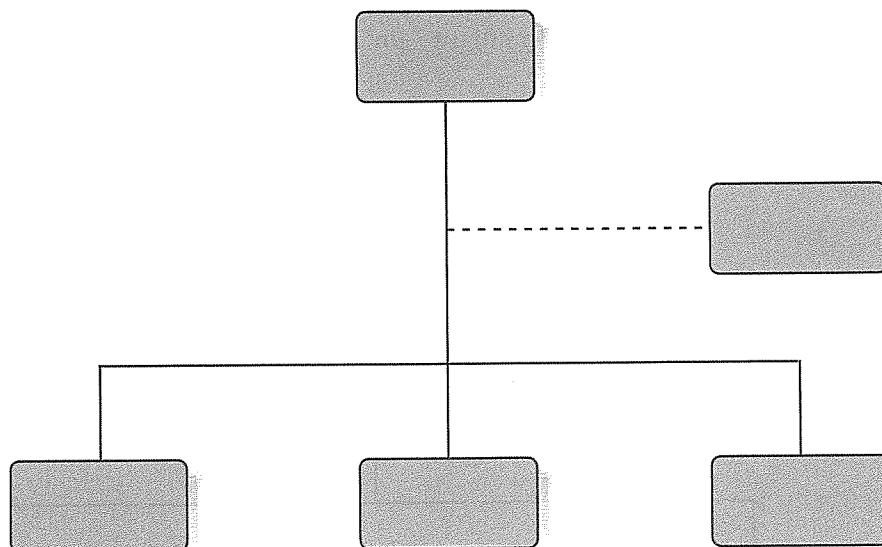


FIGURA 3.19. Relación de asesoría externa

Relación con comisiones

Interinstitucionales

Estas comisiones se integran con representantes de diferentes instituciones oficiales. Cuando forman parte del gráfico de la organización, se les adscribe al titular y se representan con un rectángulo de trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo (figura 3.20).

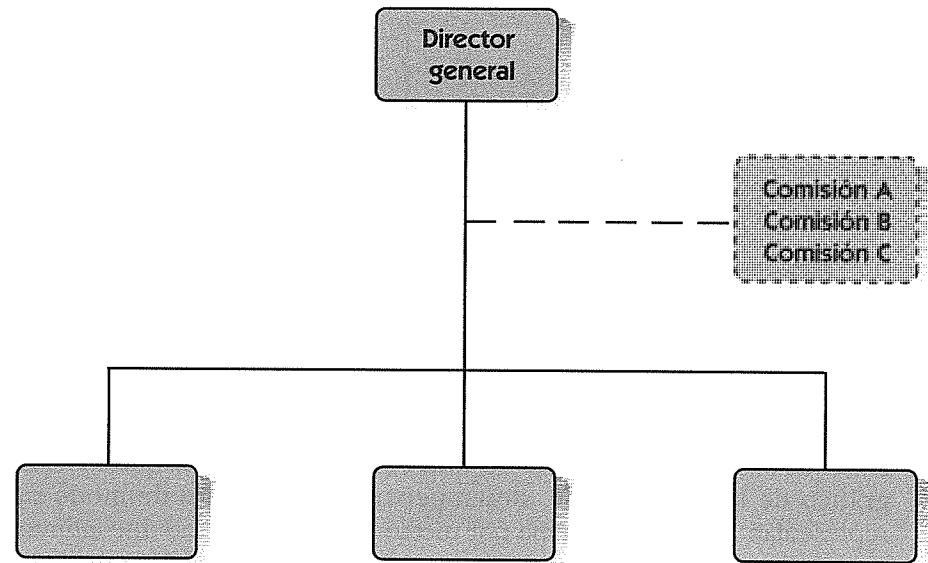


FIGURA 3.20. Comisiones interinstitucionales

Comisiones internas

Estas comisiones dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se presentan mediante un rectángulo y una línea de trazo discontinuo corto (figura 3.21).

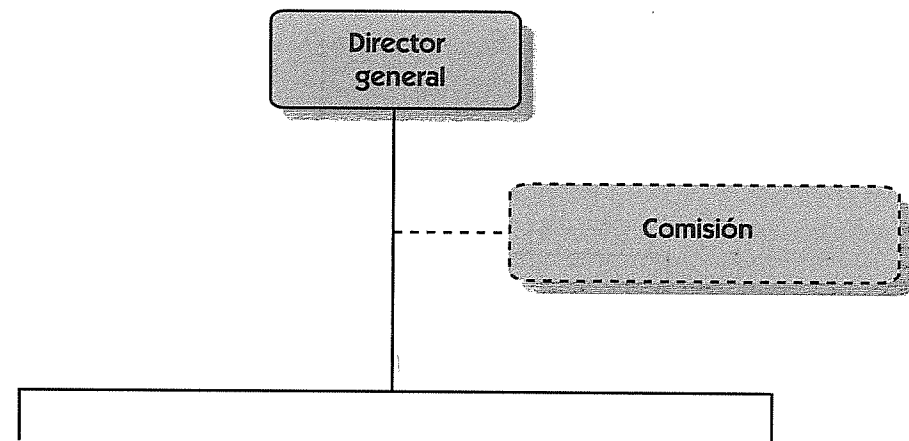


FIGURA 3.21. Comisiones internas

Relación con órganos desconcentrados

Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Para que la distinción entre ellos y el resto de la organización quede suficientemente clara, debe trazarse una línea de eje que los separe.

Si se deseara visualizar la relación que guardan los órganos desconcentrados con las unidades centrales, se puede no sólo indicar su existencia, sino incluir su estructura (figura 3.22).

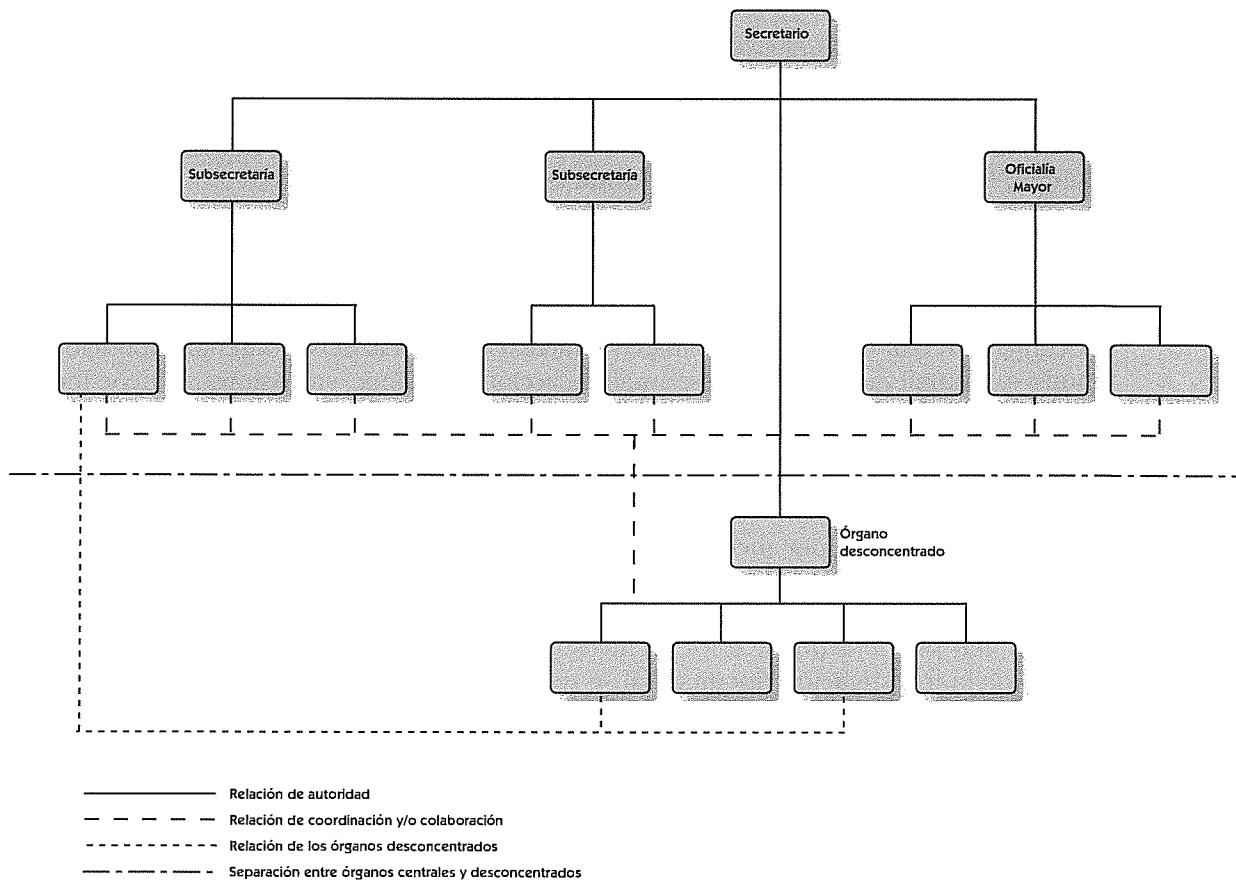


FIGURA 3.22. Relación con órganos desconcentrados

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR O ACTUALIZAR ORGANIGRAMAS

Los pasos básicos para preparar organigramas son los siguientes:

Autorización para realizar el estudio

Esta autorización debe emanar del titular de la organización apoyado por los niveles de decisión, en especial por el responsable del órgano administrativo.

Integración del equipo de trabajo

La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que conviene seleccionar el equipo que se asignará a este efecto. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse a personal de apoyo en las siguientes áreas específicas:

- Presentación personal y forma de solicitar la información.
- Opciones para concentrar avances.
- Mecanismos de supervisión y coordinación.
- Revisión y depuración de propuestas.

En el caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad no se necesita integrar un equipo; basta con designar a un responsable de llevarlos a cabo.

Determinación del programa de trabajo

Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsables, acciones, alcance, etc. Asimismo, debe incluir una gráfica de Gantt, una red o ambas para dar seguimiento y controlar las acciones.

Captación de información

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios y/o áreas que interactúan con las unidades estudiadas.

También puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde por medio de la investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de organización.

La información que debe reunirse con este propósito se refiere a lo siguiente:

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas que los integran.
- Los beneficios que se espera obtener.

Clasificación y registro de la información

El trabajo de clasificación y registro debe centrarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas como documentos fuente. Su procesa-

miento considera el empleo de equipos de cómputo, en específico paquetería desarrollada para diseño gráfico y/o presentaciones, hojas de cálculo o procesadores de texto con la opción de manejo gráfico y bases de datos.

Análisis de información

Es necesario examinar críticamente los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

Diseño del organigrama

Integración del documento con las opciones de estructuras específicas.

CRITERIOS GENERALES PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS EN EL SECTOR PÚBLICO

Origen

Por lo general, en este ámbito los cambios de estructura orgánica se derivan de una propuesta que puede partir de:

- El Ejecutivo Federal.
- El titular de la institución.
- La autoridad administrativa de la institución.
- Una unidad o área de trabajo.
- Demandas de servicio de los clientes o usuarios.
- Una dependencia globalizadora (institución pública que tiene la facultad de dictar lineamientos de carácter normativo para la administración pública federal).
- Una cabeza de sector (la secretaría de Estado responsable de coordinar a las entidades paraestatales agrupadas en su sector).

Mecánica

El procedimiento para modificar estructuras organizacionales en este sector es muy claro, ya que por su naturaleza jurídica y funcionamiento normalmente se apega a las fases siguientes:

- Determinación del cambio específico por realizar.
- Justificación técnica y económica.
- Fundamentación legal.
- Presentación de la propuesta a las autoridades de la institución.
- Análisis y ajuste de la propuesta.

- Integración del documento final.
- Autorización del titular de la institución.
- Presentación al órgano de gobierno.
- Envío de la propuesta al legislativo para que autorice la modificación del reglamento interior.
- Documentación del cambio en la plantilla de trabajo para que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la revise.
- Aprobación de la estructura, que puede contener observaciones previas a su implantación.
- Puesta en práctica de los cambios al reglamento y a la estructura.

Responsables

Órgano de gobierno

Autoriza la propuesta de cambio en la institución.

Titular de la institución

Gira instrucciones para que se modifiquen la normatividad y la estructura.

Funcionario designado

Persona a la que se encomienda el manejo y seguimiento de los cambios propuestos.

Responsable del área administrativa

Funcionario que realiza los cambios en la plantilla de personal y la asignación de recursos para ese efecto.

Responsable del área jurídica

Actualiza el reglamento interno y otras disposiciones jurídicas que inciden en el funcionamiento de la institución.

Responsable de la unidad o áreas afectadas

Reestructura las unidades administrativas y sus funciones.

En caso de existir, una unidad de mejoramiento administrativo podría brindar soporte técnico al resto de los encargados de los cambios estructurales.

Fuentes de cambio

Por lo general, los procesos de reestructuración en el sector público obedecen a directrices dictadas por el titular del Ejecutivo Federal, los secretarios de Estado o los responsables de las entidades descentralizadas, con base en aspectos como la eficiencia,

- Fusión, cancelación o liquidación de instituciones.
- Creación de instituciones.
- Reagrupación o redireccionamiento de funciones.
- Cambios en las políticas de gobierno.
- Directrices dictadas por la cabeza de sector.
- Observaciones de la contraloría.

CRITERIOS GENERALES PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS EN EL SECTOR PRIVADO

Origen

La mayoría de las organizaciones privadas revisan más o menos periódicamente su estructura y métodos de trabajo, lo que trae como consecuencia ajustes que son desde simples variaciones en la distribución de cargas de trabajo hasta la preparación de una nueva estructura administrativa.

Mecánica

Este aspecto depende de la magnitud de los cambios organizacionales y del tipo de respuesta que debe darse en materia de tiempo, recursos y nivel técnico para su implantación.

Convencionalmente, los cambios de esta naturaleza pueden agruparse como sigue:

Básicos

Implican ajustes mínimos a operaciones, actividades o funciones, los cuales pueden producir cambios en el organigrama que no van más allá del nivel departamental o de oficina.

Sólo se necesita una propuesta bien fundamentada y autorizada que incluya la referencia funcional y de la estructura orgánica que se afecta, así como las ventajas que el cambio reportará a la organización.

De alcance medio

Implican variantes funcionales y estructurales que afectan hasta el nivel gerencial de la organización. En este caso se aplica el procedimiento general para elaborar o actualizar organigramas.

Globales

Son decisiones que cambian por completo la estructura de una organización y que varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se destinen a ese fin.

La decisión de llevar a cabo una modificación estructural de esta magnitud lleva consigo la ejecución de un análisis organizacional que si bien debe basarse en el procedi-

miento específico para elaborar organigramas, también tiene que considerar la integración de variables metodológicas de mayor alcance.

En términos generales, las variables complementarias del procedimiento específico que deben considerarse son las siguientes:

- Diagnóstico de la situación de la organización.
- Análisis y proyecciones financieras.
- Estudio del mercado.
- Ventajas competitivas esperadas.

Responsables

De cambios básicos

Personal del área que formula la propuesta.

De alcance medio

Personal del área afectada, de las otras áreas relacionadas con ésta y técnicos internos especializados en la materia. Aunque no es estrictamente necesario, puede contratarse el servicio de un consultor externo.

Globales

Personal de todas las áreas de la organización apoyado en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado que puede utilizar los servicios de consultores externos.

Política general

Las organizaciones privadas funcionan con estricto apego a sus normas internas de acción, por lo que cualquier modificación a sus estructuras generalmente parte de un proceso de análisis muy preciso, el cual se propicia por los motivos siguientes:

- Actualización o cambio del objeto de la organización.
- Integración de nuevos socios.
- Aumento del capital.
- Reestructuración de funciones con motivo de la creación, desaparición o readscripción de unidades administrativas.
- Requerimientos de sus proveedores, clientes o usuarios.
- Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.
- Cumplimiento de normas de calidad.
- Relaciones con el entorno en el nivel nacional o internacional.

MECANISMOS DE INFORMACIÓN

Instrumentos de apoyo que se establecen para fortalecer el flujo de información hacia las unidades, áreas y funcionarios responsables de la toma de decisiones en el análisis de estructuras.

Acervo documental

Organigramas que forman parte de un archivo escrito; están firmados por los responsables de su elaboración y autorización, y constituyen los documentos fuente de consulta.

A través de medios electromagnéticos

Organigramas que se resguardan en los dispositivos siguientes:

- Discos duros.
- Discos flexibles.
- Discos compactos(CD).
- Cintas.

Interacción

Proceso por medio del cual se tiene acceso a la información técnica resguardada en dispositivos para su recuperación, consulta y/o actualización, y que se ejecuta desde:

- Directorios, subdirectorios y archivos.
- Bases de datos.
- Módulos de información codificados.
- Programas específicos.

DIFUSIÓN

Las modificaciones a la estructura orgánica deben implantarse con la participación de las unidades administrativas que intervienen, por lo que es conveniente celebrar conferencias, seminarios y foros de decisión, entre otros, para motivar y capacitar al personal que colaborará en su desarrollo.

Uno de los modos más efectivos de crear un clima de confianza y colaboración para el cambio está constituido por las reuniones de sensibilización, mediante las cuales se comunica al personal los objetivos que se pretende alcanzar y los beneficios que se puede obtener.

La transmisión de cambios debe llevarse a cabo también por medio de boletines, tableros de comunicación y folletos informativos, lo cual es importante sobre todo cuan-

VERTIENTES ALTERNAS DE ESTRUCTURA

La estructura de una organización puede representarse a partir de diversas vertientes y tomar varios formatos. Estas variantes, producto de la conversión de funciones o procesos en componentes, fomentan el trabajo en equipo, la creación de ventajas competitivas para dar un valor agregado a productos y servicios, el desarrollo de capacidades distintas basadas en el conocimiento y el empleo inteligente de la tecnología de la información para emigrar a un contexto capaz de adaptarse a un entorno de negocios soportado por el aprendizaje continuo.

Estructuras de líneas y/o proyectos de negocio

La agrupación de actividades a lo largo de las líneas de negocio es un modelo que ofrece una forma de aprovechar los beneficios de la curva aprendizaje/experiencia de la división del trabajo y del empleo inteligente de tecnología y equipos especializados. Desarrollar experiencia en una función o proceso de negocio mejora la eficiencia de la operación y fortalece una competencia valiosa, lo que en algún momento se convierte en la base para lograr una ventaja competitiva.

Unidad estratégica de negocios (UEN)

Es una agrupación de subsidiarias de negocios basadas en elementos estratégicos comunes para todas.

La UEN ofrece a una organización la forma de manejar racionalmente muchos negocios diferentes y un arreglo administrativo para obtener los beneficios de un ajuste estratégico, así como la mejora de sus procesos. De hecho, la UEN es una unidad de diseño y puesta en práctica de la estrategia con un campo de visión y funcionamiento mucho más amplio que el de una sola unidad de negocios, ya que su estructura permite que el director general delegue en directores de diferentes UEN la facultad de compartir recursos y de transferir capacidades/tecnología donde sea apropiado para unificar acciones y decisiones (figura 3.23).

Estructura matricial

Una organización de matriz es una estructura con dos o más canales de mando cuya característica clave es que la autoridad en un negocio/producto/proyecto/empresa y la autoridad de una función o de un proceso de negocios se sobreponen para formar una red o rejilla, con el fin de compartir la responsabilidad de la toma de decisiones. En esencia, la matriz es un sistema de trabajo que permite negociar las prioridades estratégicas y de operación en beneficio de la organización en su conjunto (figura 3.24).

Unidad/equipo

Durante algún tiempo las estructuras con estas características también se denominaron *híbridas*, ya que en su diseño se emplean unidades representadas por los rectángulos clásicos.

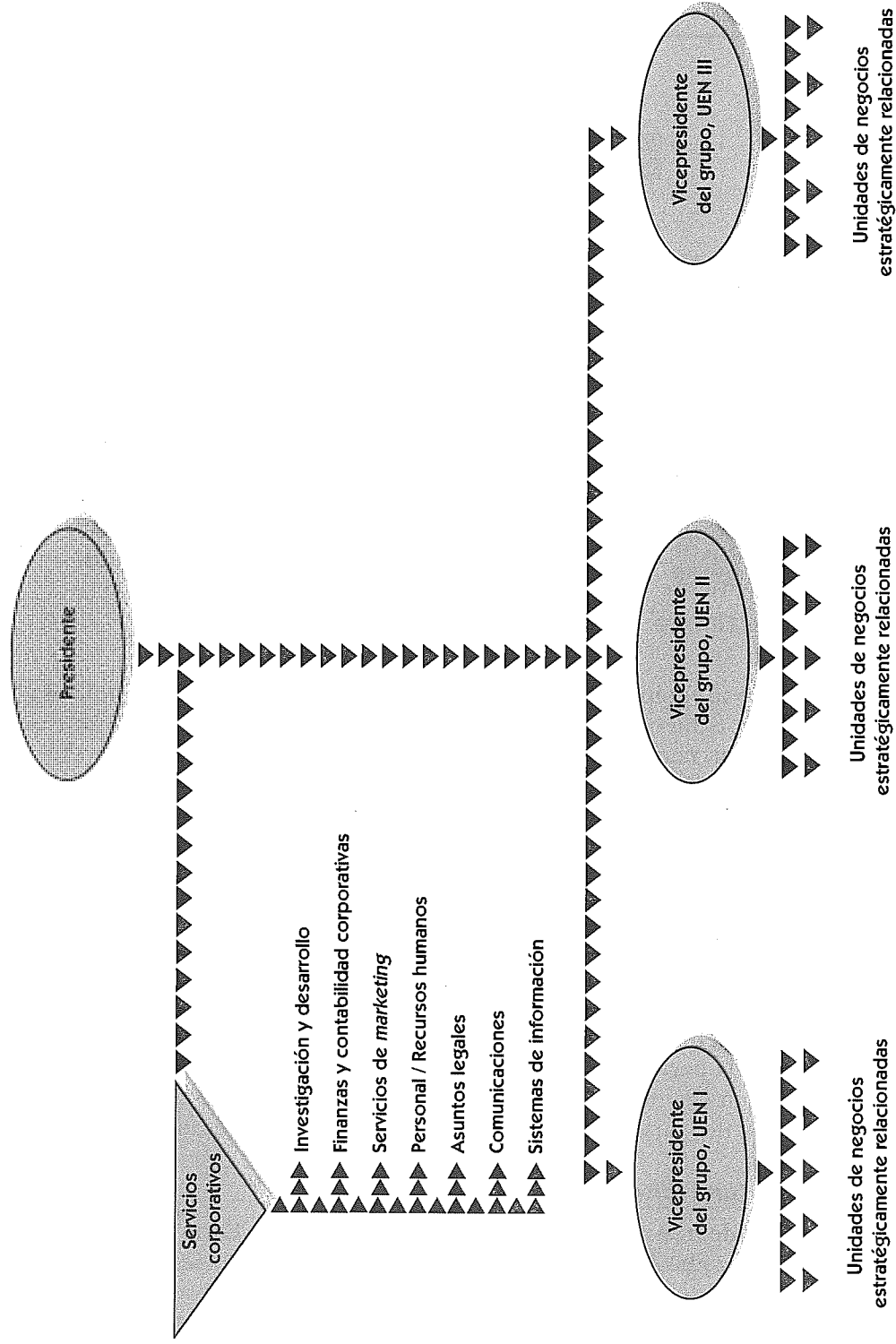


FIGURA 3.23. Unidad Estratégica De Negocios (UEN)

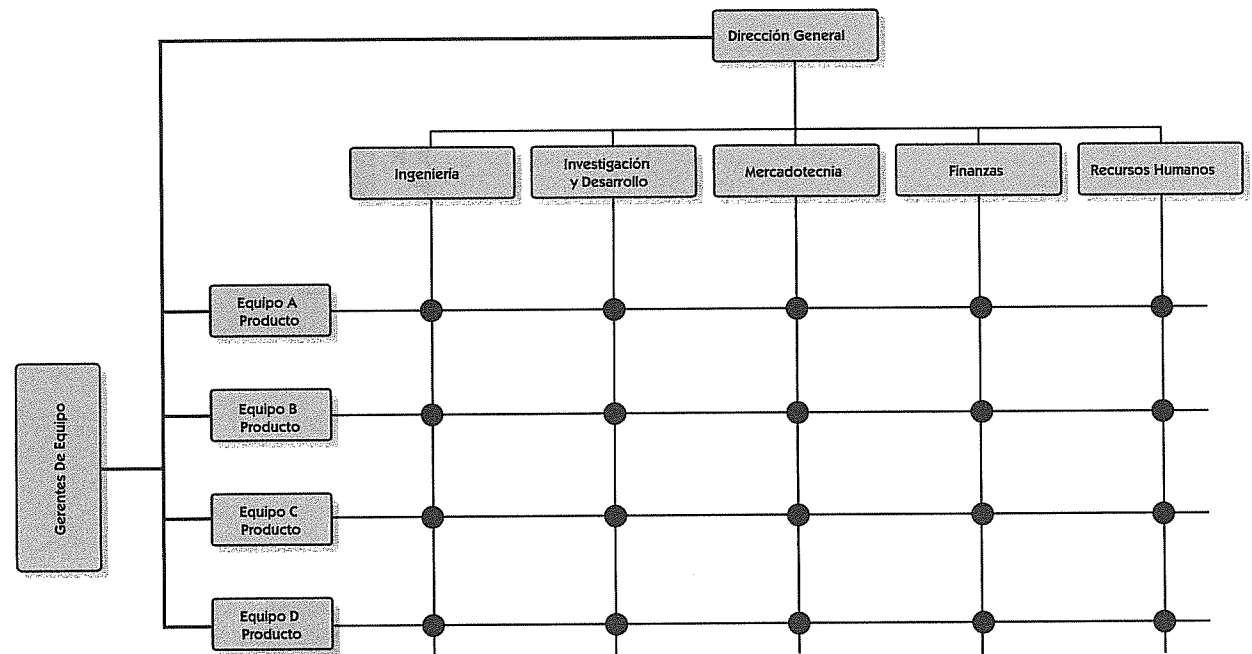


FIGURA 3.24. Estructura matricial

sicos y por equipos de trabajo como enlace entre las áreas funcionales y el nivel de producción. Si bien esta concepción abre las opciones del gráfico en función de su sola configuración, también rompe con las líneas de mando por área para dar paso a un modelo que interrelaciona áreas y niveles por medio de equipos. El esquema de operación tácitamente se apega más a unidades de negocio o de carácter matricial que a una lineal (figura 3.25).

Pirámide invertida

Como parte fundamental de la búsqueda de ventajas estratégicas, las organizaciones han optado por invertir la tradicional pirámide de jerarquía colocando en la parte superior a los departamentos o nivel operativo, porque en éste recae la responsabilidad directa del trato con clientes; después a los gerentes o nivel medio y, finalmente, a la dirección en la parte inferior. Esta tendencia no sólo proyecta una imagen más orientada al servicio a clientes, sino que concede a los mandos directivos una posición menos predominante y más de apoyo a los mandos medios y operativos (figura 3.26).

Estructura "bisagra"

La idea de transformar una visión fragmentada y de corto plazo en una visión global de largo plazo ha llevado a concebir estructuras como la bisagra, con los propósitos de apoyar la innovación y de estimular el aprendizaje y la motivación para organizar el trabajo alrededor de equipos multifuncionales. Estos equipos son flexibles y sus resultados

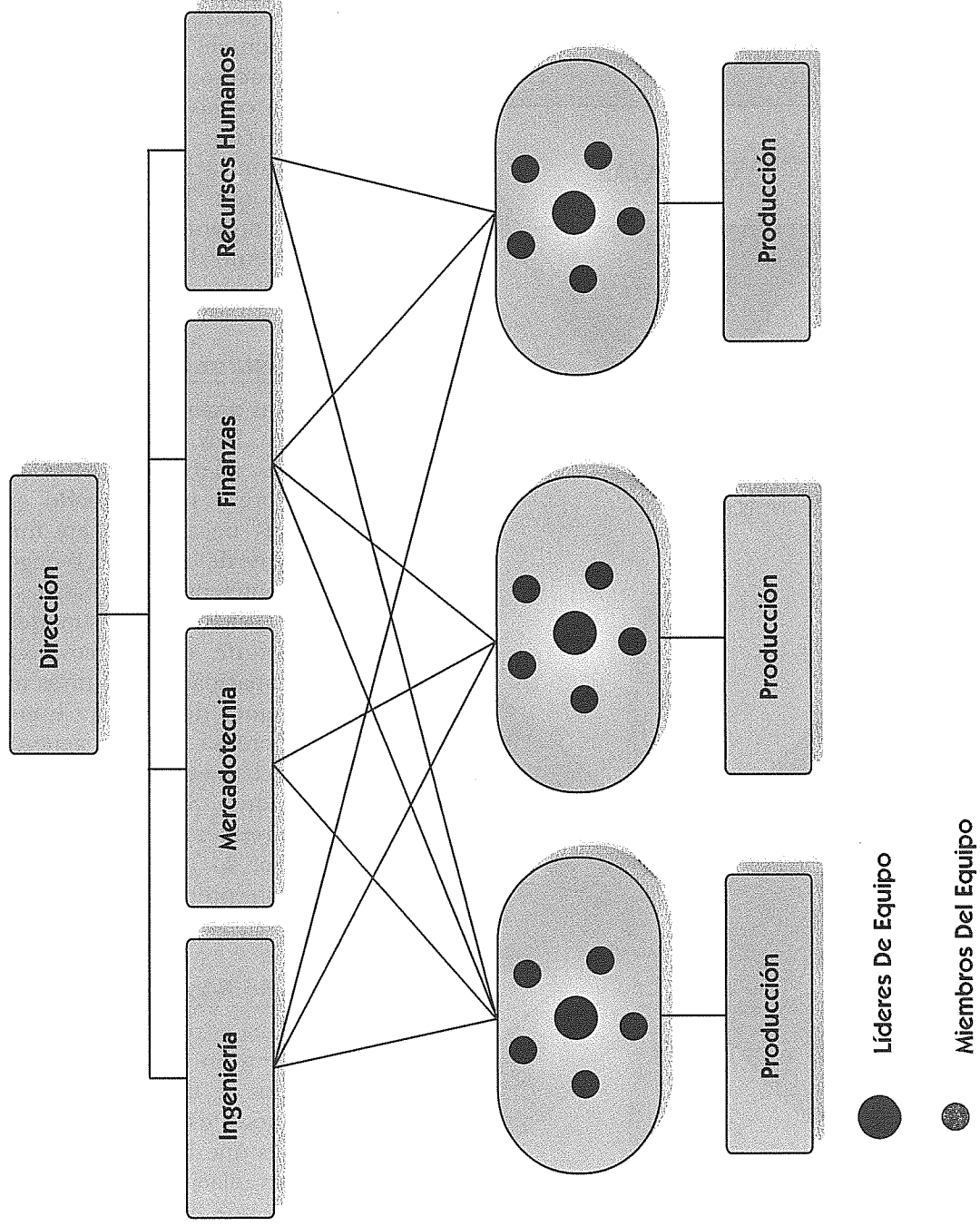


FIGURA 3.25. Estructura unidad/equipo



FIGURA 3.26. Pirámide invertida

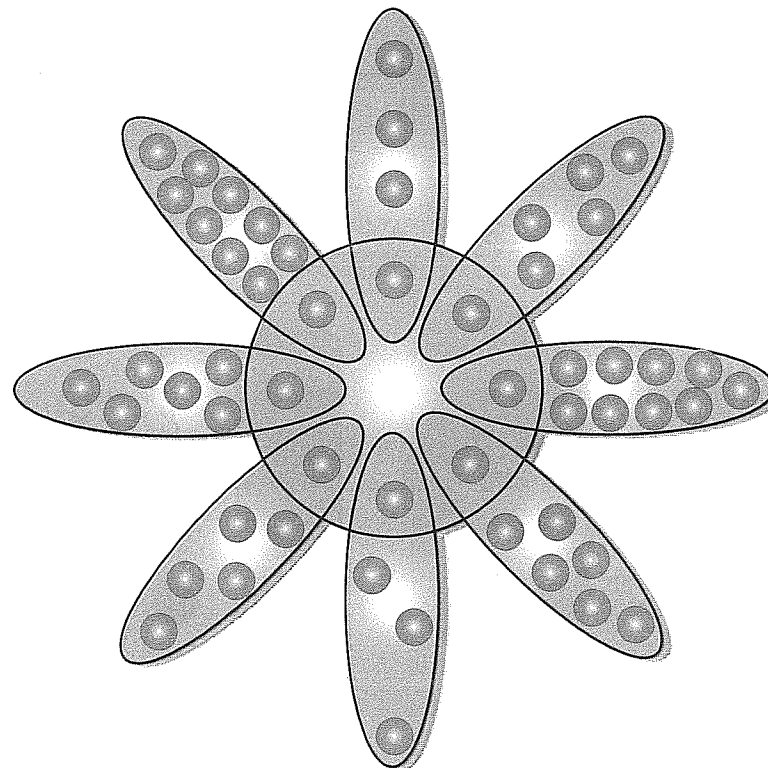


FIGURA 3.27. Estructura "bisagra"

toman en cuenta tanto los logros personales como los grupales y organizacionales. La sola disposición de los equipos por área o proceso, incrustados en un círculo como punto de unión e interacción, permite entender la sincronización de tareas que cada bloque lleva a cabo según sus componentes y por medio del elemento de intersección en el que convergen (figura 3.27).

Estructuras abiertas

Las organizaciones están cambiando. Hoy en día emplean estructuras abiertas o con un diseño más libre y personalizado que refleja sus necesidades en función del área de influencia o negocio. Estas representaciones, basadas en las percepciones y en los modelos mentales de sus artífices, reflejan sus capacidades distintivas más en términos de apertura e imagen corporativa que de acuerdo con el pensamiento administrativo tradicional. Su concepto puede comprenderse de muchas maneras, por lo que aquí se esboza una interpretación técnica basada en la lógica y la experiencia.

Módulo / equipo

Una estructura de este tipo obedece a un enfoque basado en equipos de trabajo que operan como módulos interdependientes, en los que las jerarquías se dan más en relación con el flujo del trabajo que con la necesidad de una autoridad manifiesta. Su división convencional en unidad central (dirección general), unidades

intermedias (direcciones de grupo) y unidades operativas (unidades de negocio por área, grupo o proyecto) es sólo una forma de traducir su dinámica de operación (figura 3.28).

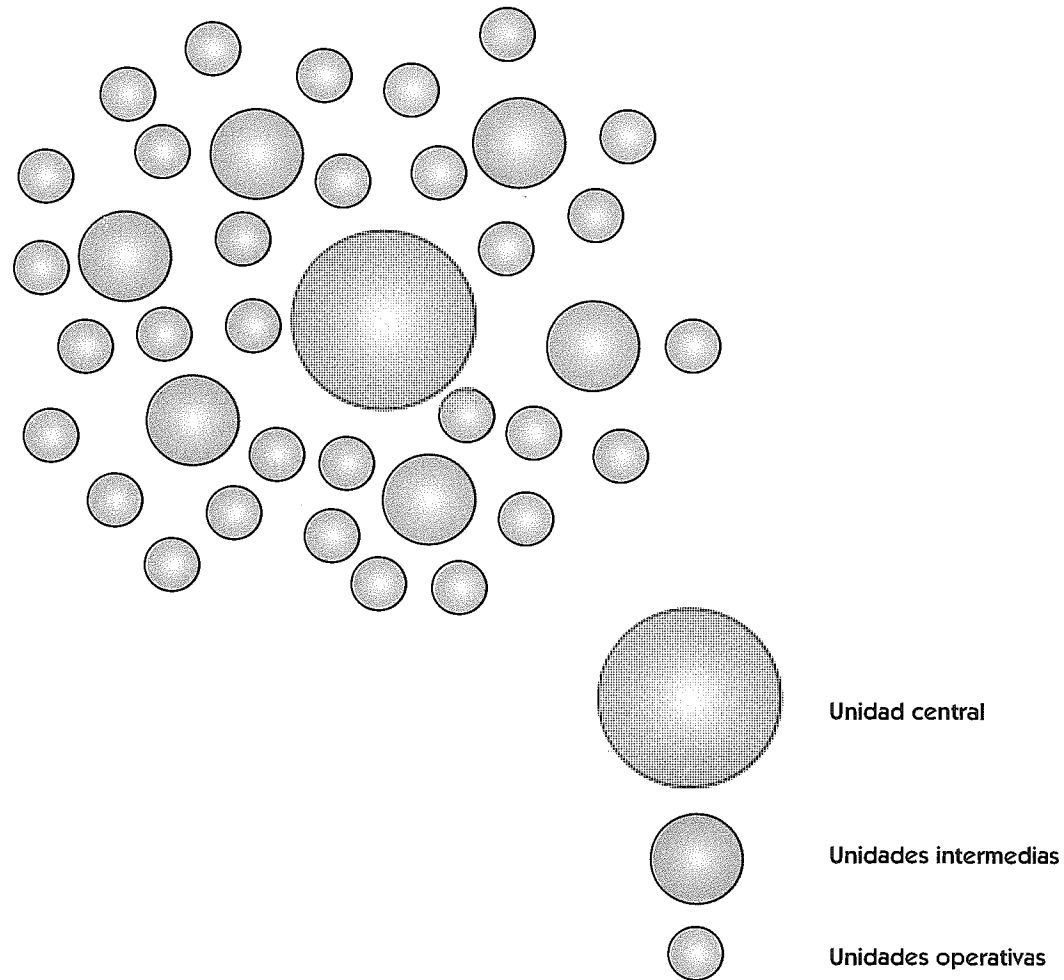


FIGURA 3.28. Módulo/equipo

Módulo entrelazado

En el gráfico de una estructura de estas características prevalece una relación de coordinación entre unidades de negocio soportadas por una visión de procesos que vincula aspectos sustantivos y adjetivos de un modo menos formal y más espontáneo, que interrelaciona con líneas a las unidades para seguir el flujo de la información. Sus componentes son: unidad central (dirección general), unidades sustantivas (grupos responsa-

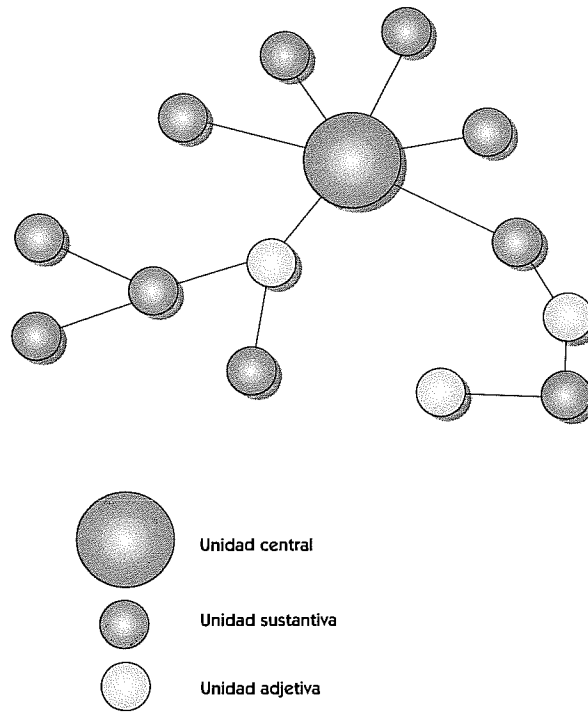


FIGURA 3.29. Módulo entrelazado

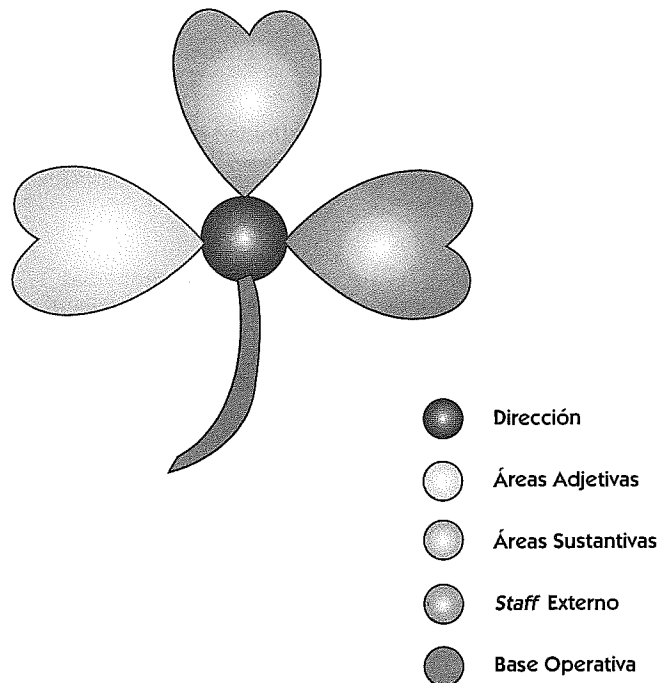


FIGURA 3.30. Estructura de trébol

bles del negocio central de la organización) y unidades adjetivas (grupos responsables de apoyar unidades de negocio) (figura 3.29).

Estructura de trébol

Una organización que representa su estructura con un trébol o una imagen análoga adopta más que un gráfico formal, un elemento de *marketing*, tomando en cuenta sus competencias esenciales, productos y/o clientes. De hecho, opera como cualquier estructura, sólo que lo hace con una perspectiva distinta. Los elementos que la forman son: *a*) dirección (en el centro); *b*) áreas sustantivas (hoja superior); *c*) áreas adjetivas (hoja, lado izquierdo); *d*) *staff* externo (hoja, lado derecho) y base operativa (tallo, parte inferior) (figura 3.30).

Estructuras móviles

La base de conocimiento de las organizaciones está rompiendo inercias y paradigmas. En un contexto en el que el cambio es intrínseco a las acciones, el quehacer administrativo no puede sustraerse. Esto ha generado la imperiosa necesidad de focalizar la administración con otra perspectiva, de replantear su contenido para amalgamar la técnica con el movimiento y emigrar a nuevas formas de expresión organizacional que pueden tomar vertientes inverosímiles, las cuales empezamos a explorar.

Organigráficos

Con la jerarquía tradicional desvaneciéndose y nuevas —y a menudo muy complejas— formas organizacionales tomando su lugar, es necesario entender cómo trabajan las organizaciones.

¿Qué partes se conectan con otras? ¿Cómo deben relacionarse personas y procesos? ¿De dónde deben fluir las ideas? Las respuestas a estas preguntas son materia de reflexión para dilucidar por qué es conveniente ver de otra forma las organizaciones.

Los organigráficos, más que fotos o imágenes de una organización, son mapas que nos muestran a los individuos en sus posiciones; ofrecen una visión de su área de trabajo y de la forma como se relacionan. Son mucho más útiles que los tradicionales organigramas para mostrar qué es una organización, porque también representan las interacciones críticas entre personas, productos e información.

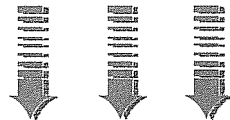
Los organigráficos no eliminan del todo los pequeños cuadros, pero introducen nuevos componentes llamados “ejes y redes” que reflejan las variadas formas como las personas se organizan para trabajar.

El nuevo vocabulario de los organigráficos puede cambiar la forma como vemos una organización e incluso puede expandir nuestro pensamiento acerca de la administración estratégica.

Para comprender su estructura, a continuación se presentan sus componentes esenciales:

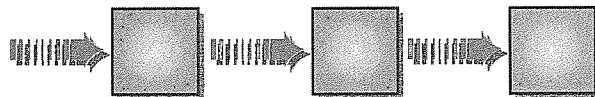
- Set.
- Cadena.
- Ejes.
- Redes.

El primero de ellos es el **set** o **grupo**.



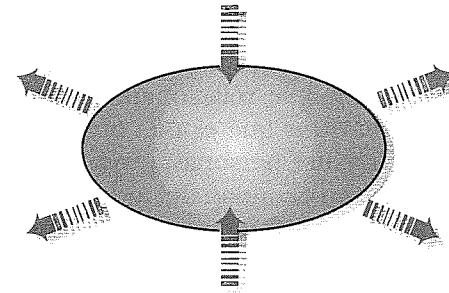
Cada organización es un set de objetos, como las máquinas o las personas; algunas veces se conectan entre sí y, así, permanecen tan sólo como un set. Estos sets por lo común comparten recursos, facilidades, fondos y administración.

El segundo componente, que se utiliza con fines de conexión, es la **cadena**.

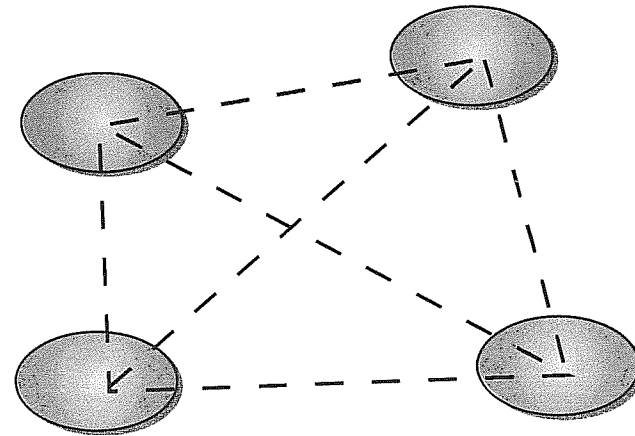


La preponderancia de las cadenas en el pensamiento de negocios es comprensible, debido a que son lineales y constituyen un factor de estandarización que clarifica y sistematiza procesos. Asimismo, se emplean para describir estrategias en términos de cadenas de valor y logística.

El tercer componente es el **eje**. Un eje sirve como centro coordinador y es cualquier punto físico o conceptual en el que se mueve la gente, las cosas o la información.



Un edificio, una computadora o un administrador puede ser un eje. Los ejes describen movimiento hacia y desde un punto focal, aunque en ocasiones las conexiones son más complicadas que eso. Aquí es donde surge el cuarto componente: **las redes**.



Vivimos en la era de las redes, en la que los diferentes “nodos” —sean éstos personas, equipos, computadoras o lo que sea— pueden conectarse con todo tipo de formas. Las redes también son ruedas sin centro y permiten la comunicación abierta y el continuo movimiento de personas e ideas.

Cuando se intenta dibujar un organigráfico usando sets, cadenas, ejes o redes, ¿qué sucede? Casi nada, no es un organigráfico correcto. A diferencia de los organigramas, que tienen estrictas reglas de arreglo, éste requiere administradores para crear una imagen habitual de su compañía, algo que tiene imaginación y una mente abierta. Pueden incluir formas al lado de los sets, cadenas, ejes y redes que comuniquen su significado. Algunos organigráficos incluyen embudos, sugiriendo una cadena en donde tiene lugar una transformación. Los organigráficos pueden desconcertar a quienes acostumbran hacer las cosas en forma tradicional. Para dibujarlos, debe aceptarse el hecho de que tienen menos que ver con nombres y puestos que con relaciones y procesos.

Para ejemplificar cómo funcionan, veamos la imagen “Organigráfico de un periódico” (figura 3.31). Un periódico incluye gran variedad de noticias de la sociedad y fotografías; sus empleados proyectan el material, lo transforman y lo ensamblan en un solo documento; éste pasa después a una planta de reproducción, y las copias se distribuyen de regreso a la sociedad. También intervienen otras personas responsables de entradas de información, como cartas al editor o anuncios clasificados, entre otros.

El organigráfico del periódico muestra que mientras todo el flujo de la organización es una cadena, otras formas coexisten dentro del mismo. Por ejemplo, las relaciones de los reporteros con la comunidad pueden verse como una red, y muchos reporteros construyen redes de fuentes; el periódico mismo se considera un eje en el que conver-

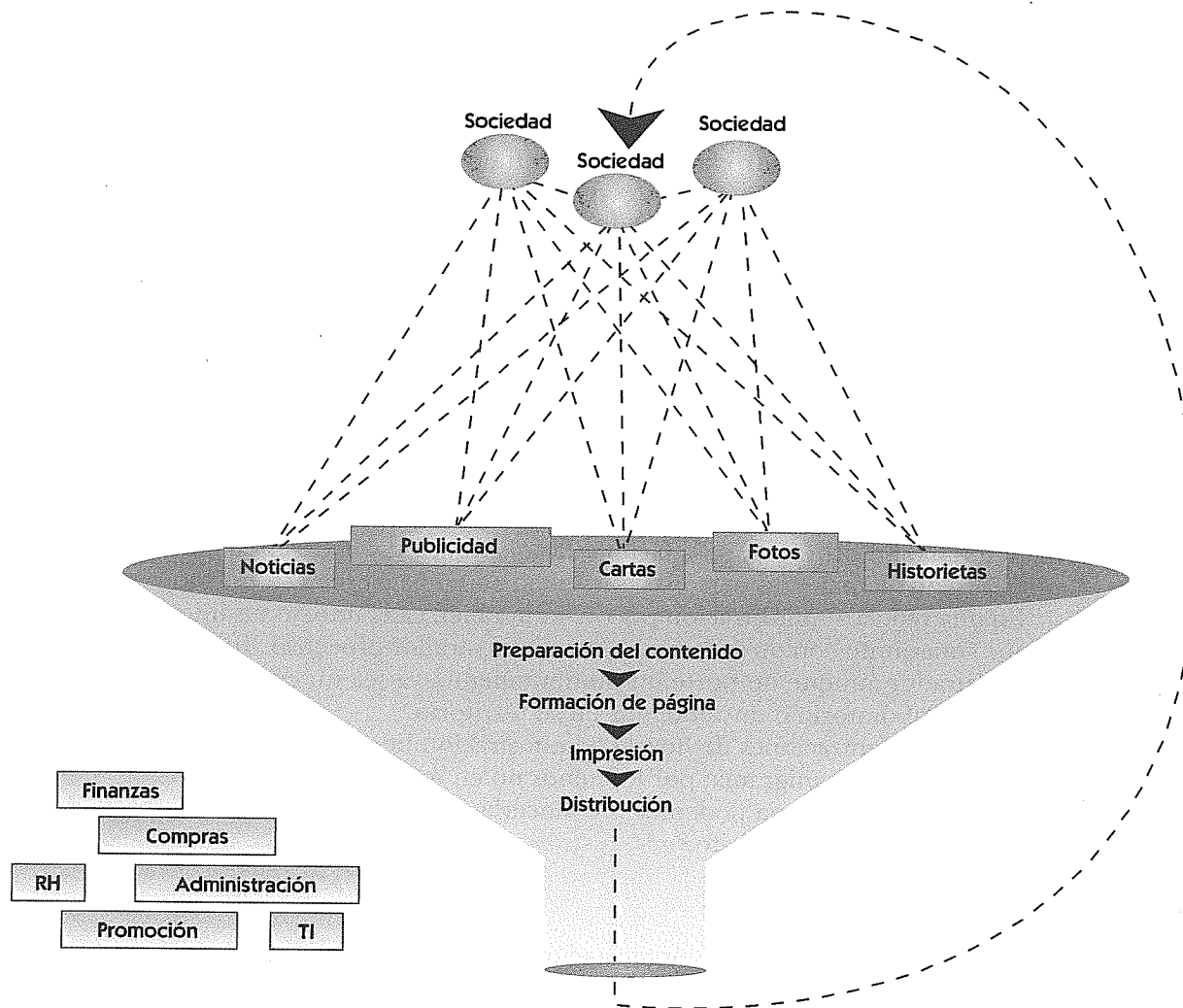


FIGURA 3.31. Organigráfico de un periódico

ge toda clase de entradas: clasificados y otros anuncios, cartas al editor, ideas de artículos, etcétera.

Debido a que no son parte integral del flujo lineal más importante de la organización, las funciones administrativas de apoyo, como compras, finanzas, recursos humanos, etc., se colocan alrededor del eje, no dentro de él. También destaca el alcance del negocio, donde se sugiere qué actividades se deben retener en el núcleo de la compañía y en cuáles puede aplicarse el *outsourcing*, como es el caso de la impresión y la distribución.

Uno de los beneficios más grandes de visualizar a las organizaciones de otra forma es que empezamos a entender la administración de manera diferente. En los tradicionales organigramas, la alta administración siempre aparece en la punta. Pero, ¿es ése el mejor lugar para ella? Creemos que no, porque puede tener un efecto debilitador en las organizaciones y en el comportamiento mismo de los administradores. En realidad, la alta administración sólo está en la cima de los organigramas.

Cuando nos movemos de otra forma, la administración se mueve de su pedestal: el eje aparece en el centro y las actividades giran a su alrededor. La administración al centro tiene una implicación interesante: quien esté en el centro se vuelve el administrador.

Administración *al* centro implica algo profundamente diferente de la administración *desde* el centro: en tanto la cadena controla, el eje coordina. La cadena pretende delegar; el eje une a la gente que está delegada. El centro retiene el conjunto para reforzar las capacidades centrales de la organización.

¿Dónde podemos encontrar la administración en una red? En primera instancia la respuesta no es clara; sin embargo, una revisión más cuidadosa sugiere que la buena administración actúa por medio de la red. En una red, un proyecto o una alianza, los administradores deben estar en todos lados, lo que en términos prácticos significa fuera de sus escritorios: en los estudios de diseño, en aeroplanos camino a sus oficinas y en otros lugares donde se lleva a cabo el trabajo real. La administración que no está en todos lados en la red: está aquí, ahora. La red es tan fluida que los administradores no pueden pensar en permanecer en el centro y tienen que moverse alrededor, literalmente y en forma figurada. En principio, para facilitar la colaboración y energetización de la red entera, necesitan alentar a las personas que saben cómo hacer bien su trabajo.

En una red, la administración puede ser también cada uno de sus integrantes. Quien dibuje cosas junto con otros se vuelve un administrador proactivo. Todo individuo es un administrador aunque no porte un nombramiento, ya sea un científico en una investigación de laboratorio o un vendedor en su territorio.

Para las organizaciones de hoy, la administración tiene que ponerse en su lugar, no en la punta del organigrama; por lo menos no en todas.

Al verla de esta forma podemos reconocerla por lo que debe ser: el soporte de una organización, no su propósito.

Fluxoestructura

Cuanto más inmersas estén las organizaciones en una demandante dinámica de cambio, más urgente será la necesidad de abrirlas, de hacerlas permeables a un pensamiento administrativo que se caracterice más por la capacidad de ajustarse que por la de mantenerse estático.

Esta alternativa conjunta el diseño lineal con un criterio de flujo para internarse en lo que denominamos fluxoestructura.

El hecho de que las estructuras sean visualizadas desde una posición más de estrategia que de mera operación las coloca como parte fundamental de la cadena de valor de una organización; esto obliga a crear condiciones que traduzcan su evolución en un diseño organizacional lógico y consecuente con su razón de ser, sustentado en sus competencias esenciales, para relacionar su concepto no sólo con funciones, sino con procesos.

De esta manera es que, respetando los principios básicos de su representación, podemos incorporar toda una gama de vías para mostrarlas con movimiento. Para ese efecto puede utilizarse la simbología siguiente (figura 3.32):

El recurso de unir los rectángulos característicos con un trazo para convertirlos en una simbología que denote movilidad permite que al graficar una estructura pueda percibirse cuando un área está sometida a un proceso de cambio, sea éste de *eliminación, fusión, reestructuración y ampliación o fortalecimiento*. Normalmente, una iniciativa de esta naturaleza es producto de un estudio organizacional previo, que considera recomendaciones de mantenimiento, adición, combinación, modificación, simplificación o intercambio.

Símbolos para fluxoestructuras	
a) En proceso de eliminación	
b) El proceso de fusión	
c) En proceso de reestructuración	
d) En proceso de ampliación o fortalecimiento	
e) Área estratégica de proceso esencial	
f) Área clave de atención a clientes	
g) Área de integración global	

FIGURA 3.32. Símbolos usados en fluxoestructuras

En cuanto al papel de las áreas, el *área estratégica de proceso esencial* tiene el de ubicar en el contexto de la organización en quién recae la responsabilidad del proceso del que pueden depender el resto de las líneas de negocio. En lo concerniente al *área clave de atención a clientes*, debe contar con un encargado que garantice que las decisiones estratégicas influyan efectivamente en la calidad de los productos, servicios o ambos. En cuanto al *área de integración global*, ha de disponer de una posición que funja como eje o centro estratégico de negocios del que emanen las directrices para obtener ventajas competitivas.

Para tener una imagen de cómo se utilizan los símbolos en un organigrama, se incluye un ejemplo (figura 3.33):

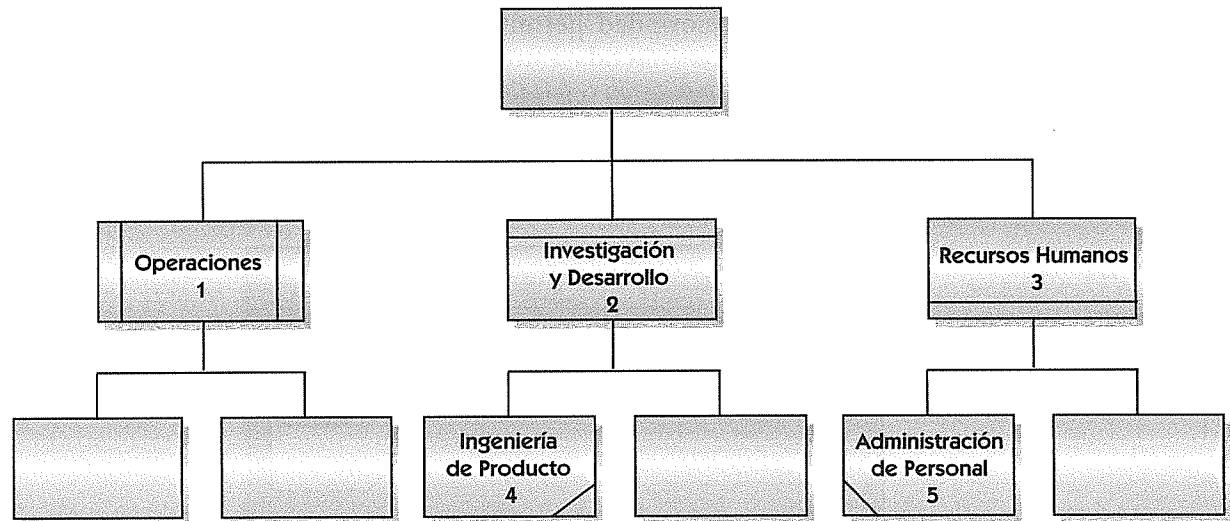


FIGURA 3.33. Uso de los símbolos de flujoestructura

Descripción:

1. El área de Operaciones se constituye en área de integración global.
2. El área de Investigación y Desarrollo se considera área estratégica de proceso esencial.
3. El área de Recursos Humanos se convierte en un área clave de atención a clientes.
4. La unidad de Ingeniería de Producto está en proceso de ampliación o fortalecimiento.
5. La unidad de Administración de Personal se encuentra en proceso de fusión.

Se pueden combinar los símbolos cuando el ajuste requiera ampliar el alcance del cambio, así como recurrir a relaciones lineales para denotar aspectos de coordinación y manejo de autoridad, o emplear líneas de trazo discontinuo para interrelacionar las

áreas. Asimismo, puede usarse color o azulado en el símbolo para asociarlo con el grado de avance del cambio. Un ejemplo para un proceso de ampliación o fortalecimiento desde esta perspectiva es el de la figura 3.34.

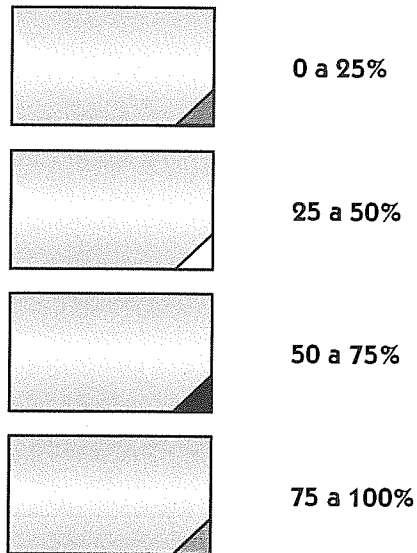


FIGURA 3.34.

Una muestra de la representación de símbolos combinados y del empleo de color es la de la figura 3.35.

Descripción:

1. Área estratégica de proceso esencial con un avance de 50 a 75% en su proceso de fusión.
2. Área con un avance de 0 a 25% en su proceso de reestructuración.
3. Unidad clave de atención a clientes en proceso de reestructuración sin medición de avance.
4. Unidad con un avance de 75 a 100% en su proceso de ampliación o fortalecimiento.

La convención de aplicar símbolos simples o combinados y color para determinar el avance de un cambio está abierta para que cada organización maneje estos recursos según sus propios requerimientos.

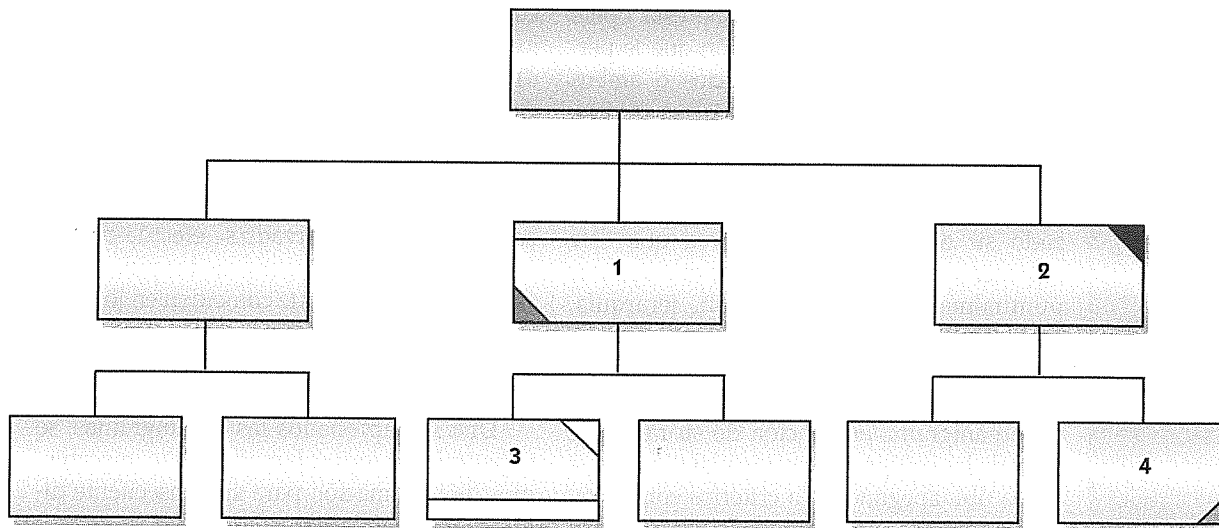


FIGURA 3.35.

La decisión de utilizar la simbología puede tomarse sin necesidad de realizar un análisis exhaustivo. No obstante, si ésta se orienta por estrategia, relacionando resultados

en el tiempo, debe fundamentarse en un diagnóstico que incluya un análisis detallado de aspectos como los siguientes:

- Objeto de la organización.
- Programación interna.
- Normatividad vigente.
- Tratados o convenios internacionales.
- Proyecciones financieras.
- Situación económica y del mercado.
- Plantilla de personal.
- Estructura organizacional.
- Normas de calidad.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La definición de una estructura orgánica acorde con el objeto y las necesidades de funcionamiento de una organización es un requisito indispensable para que ésta opere dentro de un rango de actuación que le permita generar productos, servicios o ambos acordes con los requerimientos de sus clientes.

Para ese efecto, es conveniente que conozca los lineamientos técnicos que le permitan diseñar, elaborar y mantener actualizado su organigrama, toda vez que éste representa una alternativa para expresar puntualmente su composición, jerarquía, interrelación de sus unidades y canales de comunicación y coordinación.

En primera instancia, debe conceptuar un organigrama en función de su razón de ser y de las competencias esenciales para que le sea útil, apegándose a criterios como precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia. Asimismo, debe conocer los elementos que tiene que observar de acuerdo con su naturaleza y contenido.

Una vez establecidos los elementos anotados, el organigrama debe diseñarse

mediante el procedimiento delineado con ese propósito y que consta de los pasos siguientes: *a)* autorización para realizar el estudio; *b)* integración del equipo de trabajo; *c)* determinación del programa de trabajo; *d)* captación de la información; *e)* clasificación y registro de la información; *f)* análisis de la información, y *g)* diseño del organigrama.

La elaboración de organigramas en los sectores público o privado se efectúa conforme a los criterios generales definidos para cada uno de ellos y que coinciden en lo general: origen, mecánica y responsables. La única variante entre ambos es en la forma de atender el cambio.

Una vez aprobados los organigramas, se registran y resguardan mediante mecanismos de información para su consecuente difusión e implantación.

Para ampliar las posibilidades de presentar el organigrama de una organización, pueden emplearse vertientes alternas de estructura, las cuales son líneas o proyectos de negocio, abiertas o móviles.

PREGUNTAS Y TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué representa para una organización el contar con una estructura organizacional acorde con su razón de ser?
2. ¿De qué manera afecta a una organización el disponer de un organigrama confiable?
3. ¿En quién debe recaer la responsabilidad de manejar el organigrama en una organización?
4. ¿En qué medida influye en la capacidad de respuesta de una organización el que pueda emplear con oportunidad las normas y recomendaciones técnicas para diseñar, elaborar o actualizar su organigrama?
5. ¿Cuáles son las diferencias sustanciales entre los criterios que siguen los sectores público y privado para elaborar organigramas?
6. ¿Qué importancia reviste para una organización el que su personal participe en la implantación de modificaciones a su estructura?
7. ¿Qué ventaja competitiva puede obtener una organización que domina las diferentes versiones de estructura organizacional?

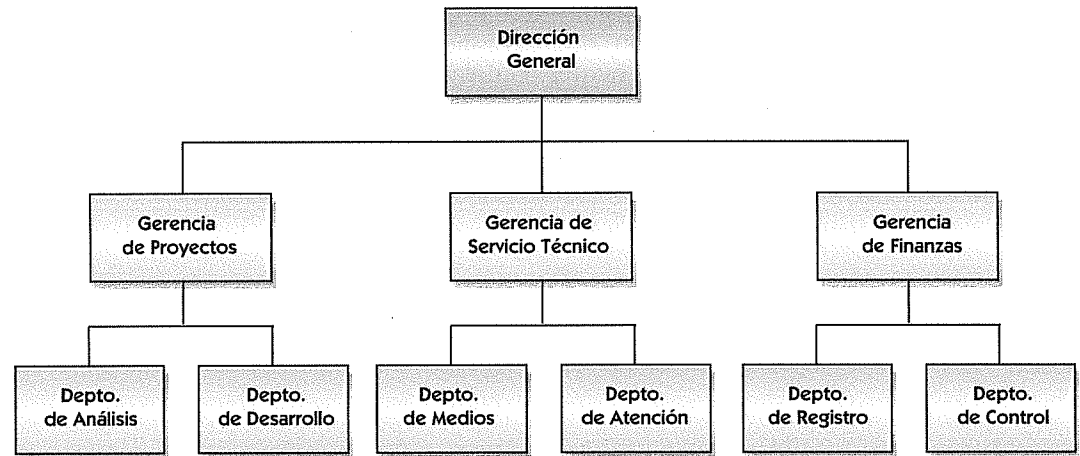
CASO Sistemas Integrados, S.A. de C.V.: Cambio de estructura

Fundada en el año 2001, la compañía Sistemas Integrados, S.A. de C.V., es una de las pioneras en la comercialización de *software* para el modelado de datos. Debido a la oportunidad con que ingresó en el mercado y las relaciones con algunos sectores

productivos, principalmente en el de suministros al gobierno, sus operaciones tuvieron mucho éxito en los primeros dos años de su operación.

La estructura con la que opera la empresa en la actualidad es la siguiente:

Sistemas Integrados, S.A. de C. V. Organigrama general



Elaborado por: Gerencia de Proyectos
Fecha: Enero / 2001

Actualmente la demanda de sus productos y servicios ha rebasado la capacidad instalada de la empresa, lo que la ha obligado a considerar la alternativa de adecuar su estructura organizacional para dar respuesta a estos requerimientos.

De acuerdo con ello, su fundador y director general, el ingeniero José de Jesús Valadez Sosa, revisó las estadísticas de venta y servicios, sondeó la opinión de sus clientes y estudió las tendencias de negocio en el área en que actúa la empresa.

Como resultado del análisis, el ingeniero Valadez preparó un informe sobre las necesidades específicas que la empresa tiene que atender para mantener su tendencia al crecimiento. Los puntos fundamentales del informe se mencionan a continuación:

- Con su actual fuerza de ventas, la empresa no tiene la capacidad para ampliar la cartera de clientes.

- La atención a clientes es deficiente, particularmente en el seguimiento de proyectos.
- La calidad del trabajo que se subcontrata no se apega a los estándares de desempeño de la empresa.
- Los tiempos de reposición de productos defectuosos son excesivamente prolongados.
- El manejo de la cobranza es lento.

En función de lo anotado, Valadez integró un equipo de trabajo con todas las gerencias de la empresa, al cual ha solicitado que prepare un proyecto de estructura organizacional acorde con los retos que encara la empresa. Las preguntas que el equipo debe responder son éstas:

1. ¿Son suficientes los niveles jerárquicos actuales o es necesario ampliarlos?

CASO**Sistemas Integrados, S.A. de C.V.: Cambio de estructura**

2. ¿Es viable la creación de una Gerencia de Ventas?
3. ¿Es suficiente la división departamental de las gerencias para atender el mercado?
4. De ampliarse la estructura departamental, ¿qué nuevos departamentos podrían crearse?
5. ¿Es conveniente manejar el servicio a clientes por medio del Departamento de Atención adscrito a la Gerencia de Servicio Técnico?
6. ¿Cuál sería la justificación de su ampliación?
7. ¿El cambio de estructura sería inmediato o se realizaría paulatinamente?

De acuerdo con lo anotado, se requiere de usted lo siguiente:

1. Dar respuesta a las preguntas formuladas por el director general.
2. Desarrollar y justificar un proyecto de estructura organizacional.

Bibliografía

1. Arata Andreani, Adolfo y Luciano Furlanetto, *Organización liviana, un modelo de excelencia empresarial*, McGraw-Hill, Chile, 2001.
2. Blanco de Tella, *Técnica y aplicación de los organigramas*, Presidencia del Gobierno-Secretaría General Técnica-Servicio Central de Organización y Métodos, Madrid, 1973.
3. Mintzberg, Henry y Ludo Van der Heiden, "Organigraphs: Drawing How Companies Really Works", Harvard Business Review, Boston, 1999.
4. Presidencia de la República-Coordinación General de Estudios Administrativos, *Organigramas: guía para su elaboración*, Colección Guías Técnicas, Serie Organización y Métodos, núm. 2, México, 1977.
5. Serra, Roberto y Eduardo Kastika, *Re-estructurando empresas*, Macchi Buenos Aires, 1994.
6. Thompson Jr., Arthur y A. J. Strickland III, *Administración estratégica*, McGraw-Hill, México, 2001.