

La Organización y Control de Operaciones

En este bloque analizaremos, organigrama básico, distribución de responsabilidades y asignación y descripción de roles entre los miembros de una empresa.

Los Organigramas

Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- 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
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

Objetivo del Organigrama

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus

funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
 - Los cargos existentes en la compañía.
 - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones:

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.

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.

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.

Y en forma general sirve para:

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

Ventajas de los Organigramas

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

Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959)

Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción (Leener op. Cit)

Muestra quién depende de quién (Leener op. cit)

Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles (Leener op. cit)

Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía (Leener op. Cit)

Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1990)

Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización (Melinkoff op. cit)

Desventajas de los organigramas:

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:

Elos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.

Sólo señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.

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.

Contenido:

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

Requisitos:

Precisión.

En los organigramas, los órganos de la dependencia y sus interrelaciones deben aparecer

perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

Vigencia.

Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados; por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de actualización, así como también el nombre de la unidad responsable de su elaboración.

Uniformidad.

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

Criterios fundamentales para la preparación de los Organigramas

Los organigramas deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es hacerlos del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización... Los colores, líneas gruesas, etc., los hace confusos.

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.)
5. Leyenda, (explicación de líneas y símbolos especiales).

Los organigramas u organogramas serán departamentales; se usará el formato vertical en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo. Los puestos se agruparán por secciones, que serán las divisiones de la oficina. Cada puesto se indicará con su rectángulo, que llevará adentro el nombre del puesto. Las oficinas o secciones se indicarán por medio de dos líneas horizontales paralelas, que llevarán en medio el nombre de la oficina o sección. En la parte superior del organograma, va el nombre de la Institución seguido del nombre del departamento y el título: organograma; así como en el ángulo superior derecho, la fecha de elaboración.

Entre las técnicas reales para la elaboración de un organograma se deben considerar: los datos que deben recogerse, las fuentes de información, los métodos de recogerlos.

Lo primero que debe determinarse es el tipo de organograma que se va a elaborar y el área de la institución que vaya a representarse para recoger sólo la información que a ambas cosas se ajuste.

Para la elaboración de un organigrama se debe recoger principalmente la siguiente información:

Información sobre unidades

- A. El primer dato a obtener será el número de personas que trabajan en la institución. Ésta será una cifra de control.
- B. Un segundo dato será el número de niveles, partiendo del órgano en que radique la autoridad total y los órganos que comprenden cada nivel.
- C. Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano y las plazas que comprenden cada puesto.

Información sobre relaciones

Debe precisarse con que otros órganos y qué tipo de relaciones tiene cada uno de los órganos de cada uno de los niveles de la estructura administrativa.

Información sobre funciones o labores

Para el caso de elaborar organigramas funcionales, se requiere información sobre las funciones o labores que realice cada una de las unidades que vayan a quedar representadas en el organograma.

¿Organización futura o actual?

La elaboración de un organograma puede deberse a dos situaciones:

- Planeación de una organización nueva.
- Representación de una organización existente.

Planeación de la organización

En el caso de planeación de una organización nueva, las únicas fuentes de información las constituyen los estudios y proyectos realizados.

Fuentes de información

En el caso de una organización existente, las fuentes de información pueden ser:

- A. Los archivos de la institución,
- B. Los empleados y funcionarios,
- C) Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

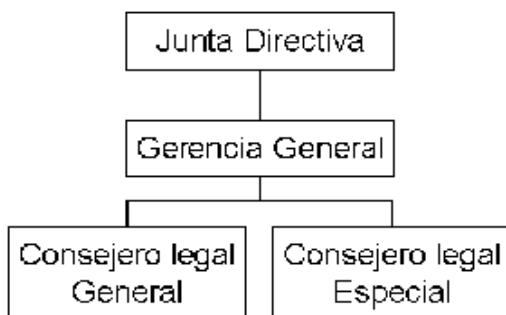
Métodos de recolección de datos

1. Investigación documental (a través de leyes, reglamentos, reformas, boletines, etc.).
2. Cuestionarios escritos.
3. Entrevistas con jefes y empleados.
4. Observación directa de los locales en donde se desarrolla el trabajo (se observa de las oficinas y talleres donde se labora)

NOTA: Lo ideal es usar una combinación de los cuatro.

Análisis de datos

La información recogida debe ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación. Analizada, interpretada y confirmada toda la información, se está en condiciones de proceder a la elaboración del organigrama.



Elaboración de los [organigramas](#):

1. Realizar una [investigación](#) sobre la estructura organizativa: determinando las unidades que constituyen [la Organización](#) y la forma como establecen las [comunicaciones](#) entre ellas.
2. Funciones o actividades que realizan cada una.
3. Relación o subordinación existente entre las unidades organizativas.
 - Técnicas:
 1. Las casillas deben ser rectangulares.
 2. Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
 3. Las líneas de nivel son siempre horizontales.

Al construir un [organigrama](#) se debe tener presente:

4. Delimitar con precisión las unidades o Dependencias.
5. Señalar de forma más completa las relaciones existentes.

6. Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
7. Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones de:
 - a. Línea o Ejecución: línea de mando, debe caer verticalmente.
 - b. Estado Mayor o Staff: la línea que indica su relación es horizontal.
 - c. Línea Punteada: para indicar las relaciones de Coordinación.
8. Las unidades que no tiene claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial o señalarse particularmente al pie del organigrama.
9. Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.

Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.

Signos convencionales más usados:

Los organigramas deben ser orgánicos, articulados, simétricos, uniformes y armoniosos.

1. Nivel de Autoridad: Ejemplo

Línea Vertical:

0. Relación de Mando o Jerarquía: Ejemplo

Línea Horizontal:

Las divisiones son unidades especializadas que corren al mismo nivel de la línea horizontal indicada indicando así la correlación existente entre ellas. Las líneas verticales que caen directamente sobre y en la parte media del recuadro indican "mando".

0. Relación de Apoyo: Ejemplo

Línea Horizontal:

Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indicará una relación de apoyo, en el ejemplo el Consejo General colocado al lado de la unidad principal señala relación de apoyo.

0. Relación de Coordinación: Ejemplo

Las líneas no continuas formadas por puntos o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación.

0. Continuidad de la Organización:

La estructura tiene continuidad en el sentido indicado por la flecha o sea que existen otros departamentos semejantes que no están representados.

0. Relaciones Especiales:

La línea quebrada representa alguna relación espacial, también se utiliza este símbolo para expresar discontinuidad. En algunas ocasiones para señalar Dependencias que participan en algún organismo asesor, se coloca un número en su interior con el objeto de identificarlos. En el ejemplo anterior se ha colocado el número (1) en las Dependencias que pertenecen

al Consejo Técnico.

2. Tipos de organigramas

Los organigramas se diferencian entre si por las [características](#) de la organización que presentan. Por ello pueden mencionarse varios tipos tomando en cuenta una serie de criterios y factores con fines únicamente didácticos.

POR LA FORMA DE REPRESENTAR LA ESTRUCTURA	POR LA FORMA Y DISPOSICIÓN
Analíticos	Verticales
Generales	Horizontales
Suplementarios	Circulares

1. Organigramas Generales: Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y Departamentos o entre los cargos, según su [naturaleza](#). Por ejemplo el organigrama de un Plantel.
2. Organigramas Suplementarios: Estos organigramas se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa en forma más detallada. Por ejemplo: el organigrama de una División, de un Departamento o de una unidad en particular.
3. Organigramas Analíticos: Son organigramas muy específicos, suministran [información](#) detallada, llegando a complementarse con [datos](#) anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.
4. Organigramas Verticales: Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.
5. Organigramas Horizontales: Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.
6. Organigramas Circulares: Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.

DEFINICIÓN DE ROLES

¿ Cuanto y como se debe definir un rol ?

Es muy importante saber y considerar que dentro de una empresa, los roles de las personas deben estar bien definidos, esto facilita a la organización el orden dentro de ella. Esto se define por sobre todo para que las personas sepan identificar cual es su posición dentro de la empresa, y cuales son las posibilidades de estos para ascender en ellas.

El siguiente trabajo, consiste en describir el concepto de rol, o para este caso el cargo que pueda tener una persona dentro de la organización.

Para este caso primero nos basamos en describir que es un cargo, como se analiza y por último como podemos describirlo.

. La descripción de cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. >Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera profesional, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa etc.

A continuación describiremos algunos conceptos insertos en la descripción de un cargo:

· **TAREA** : es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.

ATRIBUCIÓN : es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refieren a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

· **FUNCIÓN** : es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses), que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones que constituya esa función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

· **CARGO** : es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas asignadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

· DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo distinguen de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña y proporcionan los medios con que ellos contribuyen al logro de los objetivos de una empresa.

· ANALISIS DE CARGO

Una vez realizado la descripción de cargos, se procede al análisis. Es decir, ya identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizarlo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que este exige a su ocupante.

La descripción y análisis de cargo están estrechamente relacionadas en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí; la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace), en tanto, que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para su posterior análisis.

Ejemplo:

· DESCRIBA SUS TAREAS

Básicamente mi trabajo controla el ingreso de los clientes que desean consumir combustible a crédito, además todos los clientes que actualmente consumen con la compañía, ya que no deben exceder su línea autorizada.

En el caso de excederla mi tarea es coordinar que la entrega de antecedentes para gestionar el aumento de la línea.

· ¿USTED TIENE GENTE A CARGO?

Si, la verdad yo coordino los avisos de crédito, los bloqueos existentes y reviso el análisis de los ejecutivos de crédito, peros son 2 analistas los que ingresan los datos y necesarios para el análisis, además deben archivar y crear carpetas para cada cliente, a mi solo me interesa el resumen, ya que con eso se determina si se cursa el crédito.

· ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE SU CARGO?

este es cumplir con los tiempos del proceso de aprobación del crédito, en el caso que el cliente, sea nuevo.

Velar para que los clientes no sobregiren su línea.

La mantención y actualización de los antecedentes financieros de cada cliente.

· ¿CÓMO REALIZA LA SUPERVISIÓN DE LOS ANALISTAS?

Semanalmente me entregan un informe, detallando el n° de clientes que se han analizado y si ingreso o fue rechazado, detallando los diferentes aspectos del comentario.

Además tiene parámetros que deben cumplir, es decir cada caso que exceda los parámetros, me los debe informar de inmediato.

· ¿A QUIEN REPORTA?

reporto al jefe de créditos