

# Estructura Organizacional

2019



Editorial



# Indice

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
DESCRIPCIÓN BREVE DEL MÓDULO	5
INTRODUCCIÓN	6
1. COMPRENDIENDO LA ORGANIZACIÓN	7
1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	7
1.2 CONCEPTO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
1.3 ¿QUÉ DEBE SER PRIMERO: ¿LA ESTRUCTURA O LA ESTRATEGIA?	8
1.4 ORGANIZACIONES TRADICIONALES VS. ORGANIZACIONES INTELIGENTES. INNOVACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	9
1.4.1 ORGANIZACIONES TRADICIONALES	9
1.4.2 ORGANIZACIÓN INTELIGENTE	13
1.5 ACTIVIDAD	20
2. LAS ORGANIZACIONES COMO AGENTES DE CAMBIO SOCIAL	21
2.1 ACTIVIDAD	22
3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	23
4. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	24
4.1 ENFOQUE CLÁSICO	24
4.2 ENFOQUE TECNOLÓGICO EN LAS TAREAS	24
4.3 ENFOQUE AMBIENTAL	25
4.4 ENFOQUE REDUCCIÓN DEL TAMAÑO	25

Sello Editorial: Institución Universitaria Itsa (978-958-52221)

Barranquilla, 2019

ISBN 978-958-52221-1-3

Libro: Estructura organizacional

Autor: Mario Javier Brume González

reservados todos los derechos. No se permitereproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir ninguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado - electrónico, mecánico, copia, grabación, etc..., sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

© 2019, Mario Javier Brume González

4.5 ACTIVIDAD – CASO DE EMPRESA	26
5. ORGANIGRAMAS	42
5.1 CONCEPTO	42
5.1.1. OBJETIVOS DE LOS ORGANIGRAMAS	42
5.2 CONTENIDO Y DIVISIÓN	43
5.3 TIPOS, CLASIFICACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE ORGANIGRAMAS	45
5.3.1. TIPOS DE ORGANIGRAMAS.	45
5.3.2. CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS DE ACUERDO CON EL CONTENIDO.	46
5.3.3. CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS DE ACUERDO CON SU FORMATO	49
5.3.4. CRITERIOS DE ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES	52
5.3.5. NOMENCLATURA CONVENCIONAL: ELEMENTOS GRÁFICOS	52
5.3.6. DISEÑO DE ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES	58
5.3.7. GLOSARIO	62
BIBLIOGRAFIA	63

# Estructura Organizacional

## DESCRIPCIÓN BREVE DEL MÓDULO

Este módulo, le permite al estudiante, adquirir un conjunto de conocimientos básicos sobre teoría y diseño organizacional y le contribuye a crear la capacidad, de construir estructuras organizacionales coherentes, con nuevos y poderosos medios de coordinación, que respondan a la complejidad del entorno y sean capaces de alinearse con la estrategia, gestionar de manera adecuada las partes interesadas e incorporar las nuevas tecnologías

## INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional es esencial en todas las organizaciones, define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

En este sentido, las empresas deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todos los procesos, actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

## 1. COMPRENDIENDO LA ORGANIZACIÓN

La organización debe establecer las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que pueden afectar a su capacidad para lograr los resultados previstos en su direccionamiento estratégico.

### 1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

A diario escuchamos el término organización, no obstante, este concepto tiene dos acepciones, la primera relacionada con la definición de un ente, entidad o empresa; la segunda, inherente a una de las etapas del proceso administrativo.



Fuente: <https://bit.ly/2MaRNKv> (2018)

Ahora, veamos algunas definiciones de autores en el ámbito de la administración:

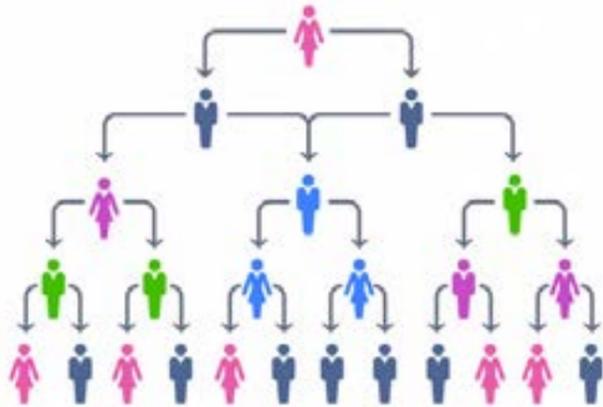
Terry (1973), define a la organización como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon (1985), considera que es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible. La organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (Andrade, 2005, p. 248).

## 1.2 CONCEPTO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.

Kast & Rosenzweig (1974), definen a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. No obstante, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa.



Fuente: <https://bit.ly/2dfn4rr> (2018)

“Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización” (Merton, 2002, p.275).

## 1.3 ¿QUÉ DEBE SER PRIMERO: ¿LA ESTRUCTURA O LA ESTRATEGIA?

Muchos consideran que naturalmente, la estrategia: primero debo decidir a dónde ir y cómo llegar, y después he de tener una organización que garantice que llegaremos allí donde nos habíamos propuesto. Pero la mayoría de las veces la organización actual es la que lógicamente participa en el diseño de la nueva estrategia y sin darnos cuenta, antepone la estructura actual a la estrategia futura.

Entonces la pregunta sería: ¿cómo se debe hacer?

Pues existen instrumentos muy válidos para hacerlo.

Por ejemplo, hacer que en el diagnóstico no sólo participe la alta dirección, sino que otros cargos clave de nuestra organización se involucren.

Que también lo hagan una selección de clientes y proveedores.

Que analicemos entre todos y de forma objetiva nuestra competencia para saber qué hacemos mejor y peor que ellos.

Conclusión

La estrategia y la estructura deben ir de la mano en un proceso de cambio estratégico, pero como un equipo único y no como una suma de individuales.

## 1.4 ORGANIZACIONES TRADICIONALES VS. ORGANIZACIONES INTELIGENTES. INNOVACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

### 1.4.1 ORGANIZACIONES TRADICIONALES

Según Chiavenato (2006), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Teniendo esto en cuenta, en el presente artículo se incluye una breve descripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema.

#### 1.4.1.1 Tipos de Organizaciones

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones —clasificados según sus objetivos,

estructura y características principales— se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

**Organizaciones Según Sus Fines.** - Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

1. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
2. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. [1] son ejemplos de este tipo de organizaciones.

**Organizaciones Según su Formalidad.** - Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

3. Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y

en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

- Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.
- Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.
- Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones ad-

ministrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

4. Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

Organizaciones Según su Grado de Centralización. - Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

5. Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

6. Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black & Porter (2007), con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y, por tanto, creen informalización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.

## 1.4.2 ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Parte de la globalización es el dominio del conocimiento. ¿Qué hace que algunas compañías estén mejor preparadas que otras para responder, rápida y efectivamente a los estímulos del ambiente? Una respuesta común es que la empresa debe contar con una estructura integrada, que trabaje como un todo. Pero, además, y no menos importante, es que la empresa cuente con un sistema que maneje el conocimiento, que le permita reutilizarlo y renovarlo constantemente.

El manejo del conocimiento de una empresa siempre ha sido un problema muy común y de compleja solución en el pasado y aún en el presente. En un reciente estudio realizado por la Gottlieb Duttweiler Foundation (Brooking, 1996), se revela que en la práctica las empresas utilizan sólo un 20% de su conocimiento acumulado. Lo impresionante hoy en día: en una encuesta llevada a cabo por Delphi Group, 40% de los que respondieron indicaron que el repositorio principal del conocimiento corporativo estaba en la cabeza de sus trabajadores.

Las nuevas tendencias dan relevancia al conocimiento que poseen las personas en las organizaciones, como la clave del éxito, en particular el modelo de organizaciones inteligentes, donde el conocimiento y la adecuada gestión de este es la mejor alternativa para alcanzar eficiencia y eficacia a los nuevos retos que se presentan.

### 1.4.2.1 Tendencias de la nueva economía.

Las tendencias de la nueva economía que refuerzan a las organizaciones al cambio de enfoque:

#### Tendencias del Entorno

##### De

- Status Quo
- Activos
- Era de la información
- Independencia
- Formación tradicional y esporádica
- Comunicación por papel

##### A

- Cambio rápido
- Activos Intangibles
- Era de la comunicación
- Interdependencia
- Aprendizaje y Educación como formas de vida
- Comunicación electrónica

## Tendencias del Entorno

### De

- Rechazo al cambio
- Producción masiva
- Producción
- Planificación formal
- Costo / Crecimiento
- Nueva tecnología: costo
- Activos tangibles
- Trabajo intelectual
- Estructuras jerárquicas
- Control
- Atribuir responsabilidades
- Monotonía
- Seguridad en el empleo
- Trabajador manual
- Retribuir por antigüedad
- Procesamiento de datos
- Gestión de la empresa

### 1.4.2.2 Modelo de organizaciones

Ante la necesidad de gestionar el cambio y de promover la mejora continua, las teorías de las empresas han ido ofreciendo distintos modelos de organizaciones y soluciones. Estos se han enfocado desde diferentes visiones de la realidad empresarial y por tanto su impacto ha sido heterogéneo.

Lo importante, sin embargo, es que los distintos modelos están orientados hacia un mismo objetivo, y que lejos de ser excluyentes, son complementarios y se enriquecen unos a otros.

Los modelos de organización se conceptualizan apropiadamente de acuerdo con lo que representan:

- Jerárquica, Vertical o Piramidal. - 'Donde manda capitán no manda marinero'
- Horizontal. - Rompe la visión funcional y jerárquica de la empresa y la cadena de mando como vehículo transmisor de órdenes y mensajes.
- Inteligente. - Se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamien-

### A

- Anticipación
- Personalización
- Cliente
- Visiones
- Capital / Innovación
- Nueva tecnología: calidad
- Activos intangibles
- Trabajo en equipo
- Redes de cooperación
- Coordinación
- Solucionar problemas
- Reorientación
- Adaptabilidad al empleo
- Trabajador del conocimiento
- Retribuir por desempeño
- Procesamiento de conocimiento
- Liderazgo

to; la aspiración colectiva queda en libertad, y la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

- Abierta, Virtual o Interconectada. - Su estructura se desplaza de una jerarquía multilateral a negocios con estructuras planas interconectadas, relativamente autónomas.

### 1.4.2.3 ¿Porque convertirse en una organización inteligente?

La respuesta que propone la organización inteligente a la necesidad de ser competitivos en este entorno, que plantea nuevos retos cada día y en el que el conocimiento es un factor clave, es el aprendizaje a todos los niveles. Es un enfoque integrador, que incide tanto en personas como en la arquitectura de la empresa, como ejes del cambio organizativo.

El concepto de organización inteligente – organización que aprende, está hoy en una clara fase de expansión y de aplicación experimental en empresas de todo el mundo.

En los últimos años, numerosos profesionales del mundo de la empresa, del mundo de la investigación y de la consultoría, han estado trabajando en torno a los principios y herramientas de la organización inteligente. Su esfuerzo, no ha estado, sin embargo, girado por un interés meramente académico, sino por una necesidad planteada de forma constante por las empresas.

El reto al que se trata de hacer frente es la adaptación y el desarrollo continuo de las empresas para el logro de un éxito sostenido en un entorno:

- En el que el conocimiento, se configura como variable central de la evolución y el desarrollo 'En la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción' P. Drucker.
- Que presenta cambios cada vez más veloces y profundos. El cambio se convierte en el foco de atención de la economía 'Nada es permanente excepto el cambio' Sócrates.

Entender que el cambio implícito en la organización inteligente es una transformación a largo plazo. Sin embargo, esto último no implica que no se vayan sintiendo de forma progresiva y reforzada los beneficios del enfoque organizacional en el aprendizaje.

El modelo de organización inteligente es una nueva forma de entender y

gestionar la empresa. Se trata de lograr en la empresa nuevas formas de ser y trabajar que permitan:

- Ampliar su capacidad de innovación y creatividad,
- Manejar apropiadamente el conocimiento, y Contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje una filosofía de vida.

#### 1.4.2.4 Características de la Organización Inteligente

Una organización inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional.

Característica de la organización inteligente es el manejo efectivo de su conocimiento, detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa.



Fuente: <https://bit.ly/2MnjeQg> (2018)

#### 1.4.2.5 Ventajas de la organización inteligente:

- Reutilización del conocimiento y la experticia de otros integrantes de la empresa,
- La creación a partir de la información existente, en lugar de la creación desde cero,
- Toma de decisiones más informadas, y por lo tanto con mayor posibilidad de éxito, e
- Intercambio constante de información entre los miembros de la empresa.

#### 1.4.2.6 Conocimiento como ventaja competitiva

La diferencia competitiva se encuentra en las personas de la organización, es por los que se debe potenciar el conocimiento de las personas como factor clave del éxito.



Fuente: <http://cerebroconductaprendizaje.blogspot.com/> (2018)

El conocimiento es un aspecto del coeficiente intelectual, pero no equivale a la inteligencia, es una síntesis de informaciones, mientras que la inteligencia es lo que hace falta para generar conocimientos. La inteligencia encierra capacidades inherentes de aprender, transferir conocimientos, razonar, contemplar caminos

posibles, encontrar nuevas formas de análisis, generar vías alternativas y tomar decisiones sabias.

### 1.4.2.7 Implementación del Conocimiento

El conocimiento se ha convertido en el factor más importante de la vida económica. Es el componente de todo lo que compramos y vendemos, la materia prima con la cual trabajamos. Entre los bienes de la empresa- recursos naturales, maquinaria, capital financiero – el que destaca entre todos es el capital intelectual. La empresa de la actualidad, opera en una economía basada en el conocimiento, por lo tanto, el capital intelectual es la nueva riqueza de las organizaciones, de allí que el incremento del valor del conocimiento se puede conseguir con el desarrollo de la inteligencia. Pero ¿qué significa ‘conocimiento’ para la empresa? ¿Cómo se puede convertir en beneficios? El conocimiento, puede ser definido como información que posee valor para la organización. Para incrementar el valor del conocimiento, se debe:

- Crear una organización que aprende de sí misma. La habilidad de aprender es una ventaja distintiva que el conocimiento compartido genera. Con el aprendizaje se llega a una mayor innovación y creatividad, más rápida toma de decisiones, mejor orientación hacia el cliente y una mayor capacidad de respuesta a los nuevos cambios del entorno comercial.
- Crear una empresa con disposición aprender de su propia gestión, para así aprovechar la información y su valor humano, quien deberá aprender desde una perspectiva práctica, las distintas facetas de información, tecnología, procesos empresariales y planteamientos estratégicos. Para lo cual el ‘valor humano’, debe desarrollar su inteligencia emocional por medio de:
  - Conocerse a sí mismo, es decir tener una idea cabal de sus habilidades y una marcada confianza en sí mismo.
  - Autorregulación, es decir manejar las emociones de modo que fácilmente pueda manejar y recuperarse de sus emociones.
  - Motivación. Es decir, utilizar las preferencias para orientarse y avanzar hacia los objetivos propuestos, para tomar iniciativas frente a contratiempos y posibles frustraciones.
  - Empatía, es decir percibir lo que sienten los demás y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

- Habilidades sociales, es decir interactuar con facilidad, empleando habilidades para persuadir y dirigir, negociar y trabajar en equipo.

Además, las organizaciones tienen que aprender y adoptar nuevos avances tecnológicos, para lo que se requieren sistemas de información (transferencia de la información) es decir absorción del conocimiento.

### 1.4.2.8 Gestión del Conocimiento

Se puede definir la gestión del conocimiento como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades.

El conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener. Existen muchos problemas asociados con encontrar los activos de conocimientos requeridos y luego ser capaces de utilizarlos de una manera eficiente y con una relación coste- beneficio apropiada. Para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento. Las empresas necesitan:

- Tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la empresa, que asegure que el conocimiento se entiende correctamente.
- Ser capaces de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento.
- Compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Esto implica ser capaz de compartir fuentes de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro.

### 1.4.2.9 Principios de la Gestión del Conocimiento (GC)

- La Gestión del Conocimiento es costosa; el conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere inversiones en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzos, como, por ejemplo:
  - Almacenar el conocimiento, lo que indica la creación de documentos y la transferencia de documentos en un sistema computarizado
  - Agregar valor al conocimiento mediante la edición, compactación, empaquetamiento, entre otros.
  - Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento.
  - Desarrollar infraestructuras y aplicaciones de tecnología de información para la distribución del conocimiento.

- Educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.
- La gestión efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología.

## 1.5 ACTIVIDAD

Se pide:

1. Realizar un cuadro comparativo de las ventajas y desventajas de las organizaciones tradicionales (de acuerdo con cada tipo) y las organizaciones inteligentes.
2. El sector empresarial colombiano (barranquillero), está preparado para convertir sus unidades productivas en organizaciones inteligentes (explique).

## 2. LAS ORGANIZACIONES COMO AGENTES DE CAMBIO SOCIAL

Las empresas necesitan entender que sus estrategias de sostenibilidad tienen que ir más allá de las tradicionales actividades de responsabilidad social que suelen ser asistencialistas y que sólo decoran con fotos los informes de fin de año, porque ni siquiera logran medir realmente su impacto. Tienen que entender que su accionar debe impactar algo más que el sector económico de los países, teniendo presente su rol fundamental como agentes de desarrollo, en todos los sentidos.

De esta manera, el llamado para las empresas que apenas están surgiendo es que lo hagan de una manera socialmente comprometida desde el negocio y no como un anexo, apostando a la generación de un cambio sistémico que permita resolver las problemáticas más profundas desde su raíz, para crear estructuras sociales y económicas más justas, de manera sostenible en el tiempo, que mientras dan solución a un problema, a su vez, generan ganancias y, como cualquier otra empresa, empleo. Es una relación simbiótica que asegura la supervivencia de todos los actores que intervienen y que no pone a ninguno en desventaja frente al otro



Fuente: elaboración propia (2018)

Para López (2010), se requiere de verdaderos líderes para impulsar el cambio, ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. No obstante, cuando se hacen cosas diferentes, siempre se chocará con dificultades inesperadas, en consecuencia, siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada, personas que sean verdaderos "agentes de cambio".

La palabra "agente" significa según el diccionario Larousse "aquel que practica la acción, que actúa; autor, causante, promotor, propulsor, impulsor: principio o sujeto de una acción; naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción. Entonces, agente de cambio sería "una persona o grupo de personas que entra en una organización

actual o en una parte de la organización para facilitar el proceso de cambio... (Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly Jr., James H., 1998: 760). El agente de cambio representa un desafío para el status quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones (López, 2010).

## 2.1 ACTIVIDAD

Se pide:

1. ¿Cuáles son los roles del gerente y del personal operativo como agente de cambio organizacional?
2. ¿Qué son cambios adaptadores?
3. ¿Qué son cambios planeados?

## 3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham (1984): "verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal..."

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

- 1.- Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, entre otras, localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.
- 2.- Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

## 4. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

En el enfoque clásico los primeros autores de la administración buscaban “el mejor camino”, es este afán formularon una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Su evolución en el transcurso del tiempo se caracteriza por cuatro etapas: a. Enfoque clásico; b. Enfoque tecnológico de las Tareas; c. Enfoque ambiental; y d. Reducción de tamaño.

### 4.1 ENFOQUE CLÁSICO

Pioneros como Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol son los máximos expositores del enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

### 4.2 ENFOQUE TECNOLÓGICO EN LAS TAREAS

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “Tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios Clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas fabriles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: (1) producción unitaria y de partidas pequeñas, (2) producción de partidas grandes y en masa y (3) producción en procesos.

### 4.3 ENFOQUE AMBIENTAL

Este enfoque surge a inicios de la década de los años sesenta, en el siglo

pasado. Se sustenta en un conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potenciales el Desarrollo Organizacional, es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático.

En este sentido, el desarrollo organizacional se ha transformado en el instrumento por excelencia para el cambio que busca una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por una competencia agresiva en un contexto altamente globalizado.

Desarrollada por psicólogos experimentales, con el concepto que el ser humano tendría un desempeño mejor teniendo condiciones ambientales en que lo rodea tales como calor, humedad, luz, entre otros; dado que se obtiene más productividad con condiciones agradables de trabajo.

### 4.4 ENFOQUE REDUCCIÓN DEL TAMAÑO

En la última década, los gerentes han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las acciones para adaptar a la organización a los cambios bruscos del entorno. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general con el nombre de reestructuración, muchas veces basadas en la disminución de la estructura organizacional.

Surgiendo el Downsizing, que es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones.

Como muchas organizaciones consideran que la reducción de tamaño es imperativa para la competencia, ésta se ha convertido en el reto ético de los años noventa. La empresa misma puede reacomodar a sus exempleados, en la misma organización o pasarlos hacia otras empresas afiliadas o competidoras. Ahorro de dinero es la ventaja a corto plazo, a la larga se desarrolla la confianza y el respeto de una cantidad importante de los exempleados.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias; y una creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además, los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes.

Por último, en la reducción del tamaño, los conceptos más significativos son efi-

ciencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles, que puedan responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales.

#### 4.5 ACTIVIDAD – CASO DE EMPRESA

##### CASO: EN CAMISA DE ONCE VARAS ... ¿Y AHORA QUE?

Adaptado de: Andrés López Astudillo

- ¡No entiendo!, definitivamente esta gente no va para ningún lado, me estoy volviendo loca y la verdad es que, con tanto desorden... ¡ya me está importando un pito lo que pasa acá!, llevo dos años seguidos de estar insistiendo en que debemos trabajar unidos y ¡nada!

Estas son palabras de Marisol Felicidad Cabarcas Cordero, jefe de planta de una PYME dedicada a la manufactura de dulces duros, quien se encontraba de pie frente al Gerente General de la Compañía La Candela Viva, un hombre de 68 años, bien tenidos y orgulloso de su empresa, la cual empezó a operar en el garaje de la casa donde actualmente vive, hace 18 años, en un barrio popular de la ciudad de Barranquilla. La empresa ha crecido en los últimos 8 años, pasando a un local de 5000 m<sup>2</sup>, con áreas de oficinas, producción, bodega de producto terminado y almacén de materia prima. (Anexo 1: Historia de la empresa)

- Tranquila Marisol Felicidad, le decía Octavio Máximo Franco Guerrero, cálmese que vamos rápido, por correr...no amanecerá más temprano... Por qué no más bien me ayuda con una cosa...
- ¿¡Más!?
- No tranquila, mire, le entrego este documento que me pasó un asesor que contraté, donde me hace una descripción de lo que está pasando acá en la empresa, para ver entre usted y yo, que podemos hacer (Anexo 2 Memorando Análisis y Diagnóstico).
- ¿Y qué quiere que yo haga?
- Simplemente mírelo y plantéeme soluciones, para que los líos que dice allí el asesor se puedan solucionar. Yo confío únicamente en lo que usted me diga, ¿comprende?
- Pues...está bien, como siempre usted se sale con las suyas...veré cuando lo puedo ver, ahora tengo que ir a apagar el incendio de la exportación a México que se fabricó ayer y me están saliendo con el cuento de que ya no se va...

- ¿Cómo así? ¿Y eso quien se lo dijo?
- Pues el niño consentido del área comercial que se cree modelo; como usted contrata gente que no sabe ni donde está parada... no le digo...
- Bueno, Bueno, Bueno, ese niño consentido déjemelo a mí, no ve que es uno de mis sobrinos, el hijo de la asistente de Rosa Elvira...vaya y arregle su lío, luego hablámos...

Marisol Felicidad se dirige hacia la planta de producción a investigar cuales eran los contratiempos en la programación en planta, los que estaban ocasionando tantos incumplimientos. Al llegar al piso, donde se encuentran las máquinas de producción, se encuentra con otro problema:

- ¿Qué pasa Antonio? -Supervisor de producción- ¿por qué tiene paradas estas dos líneas de producción, si éste es un pedido urgente?
- Pues pasa que tenemos el producto listo para empacar y no han llegado los envases para poder llenar. Adicionalmente, el área de despachos cambió la programación de entrega de producto terminado a la transportadora y a las 2:00 p.m. estarán aquí. Como verá, no habrá nada para despachar...
- Pero entonces, ¿qué dice el departamento de compras, a qué hora llegan los envases?
- Ellos afirman que el proveedor ya despachó de Medellín, pero que la transportadora puede estar entregando a cualquier hora de la tarde y en este momento son las 10:00 a.m.
- ¿En Este Momento?, ¡¿qué tal?! si éste empaque es súper importante!!!!, de él depende la entrega de este producto. ¿No ven que estamos en la línea roja con el cliente, por incumplimientos en las entregas de los anteriores pedidos???!!!!!, mejor dicho... tenga un grupo previsto para reaccionar apenas llegue el envase y puedan realizar esta tarea, en el menor tiempo posible.

Preocupada por la situación relacionada con los tiempos extras de trabajo en planta, los incumplimientos en los tiempos de entrega de materiales por parte del Departamento de compras y el sobre costo ocasionado por la mano de obra adicional, se dirige al área administrativa, donde se encuentran el jefe de compras y el Director Administrativo, en búsqueda de soluciones:

- ¡Mis queridísimos... Ingeniero Carlos e Ingeniero Marcos!!!! (jefe de compras y Director Administrativo respectivamente), buenas las tengan... durante los últimos

pedidos hemos visto y padecido en el departamento de producción, todos los inconvenientes posibles, por culpa de ustedes! Se han presentado: ¡retrasos en los tiempos de entrega de productos a la bodega de terminado, agotados, despachos de pedidos incompletos, ventas perdidas, entre otros provocados... y esto ustedes lo saben muy bien!!!...escuchen: ¡por los retrasos en las entregas y suministros de materiales! ¿Qué han planteado ustedes para solucionar estos problemas?, acaso, se están preguntando ¿qué es la vida, en sus cabezas vacías y sin sentido...?

- Mire mi queridísima Reinita, - contesta el Director administrativo- debe entender que estamos en temporada alta y se disparan los pedidos, por lo tanto, los inventarios se bajan rápidamente. ¿Alguna vez has pensado en la idea trascendental que acabo de explicarte...?
- Si claro... A ver si entiendo... para eso están: los presupuestos de ventas, las estadísticas y el estudio de los comportamientos por épocas, una planeación para compra de los materiales, más un indicador que constantemente les avisa como está el nivel de los agotados. ¿Ustedes no dicen que son un par de profesionales con postgrados y no sé qué más cartones sobre estos temas? entonces... ¿por qué no son capaces de cuadrar ni la tomada de un tinto?
- Sí, pero igualmente todos estos proveedores entran en temporadas altas y nosotros debemos abastecernos y pedir con tiempo – contesta el jefe de compras- Mira Reinita... sabemos que tienes problemas con los envases de un producto solicitado, para despacho esta tarde. Estamos llamando a la transportadora y ya se ha comprometido con entregar antes de las 2:00 p.m.
- ¡¡¡¡¡Pero si a las 2:00 p.m. llega la transportadora a recoger el producto!
- Si está bien, pero es lo más que podemos hacer, así que debes conformarte... la vida es dura, la vida es dura...
- Bueno pues... si es así... por favor remitan un informe al área comercial, donde expliquen la situación que se está presentando y expliquen muy claro, que las probabilidades de cumplir con el horario de entregas están supeditadas a la recepción del pedido de envases. Ahhhh, por supuesto, digan que ustedes son los únicos responsables por las pérdidas que esto ocasione...

En vista de que la respuesta del Departamento Administrativo fue pasiva, Marisol Felicidad se dirige al Departamento Comercial para informar, nuevamente -como de costumbre- el incumplimiento, que se presentará, con la entrega de los pedidos:

- Buenos días Rosa Elvira -dice Marisol Felicidad-, espero que esté enterada de los últimos acontecimientos, en cuanto a la entrega del pedido que lleva el empaque nue-

vo de colores, que va para el cliente del eje cafetero, pues... nuevamente, éste no podrá ser despachado a tiempo, por culpa de compras y del área administrativa...

- Como así – Rosa Elvira Torres (jefe comercial)- ¿Otra vez tendremos incumplimiento en las entregas?, ¿hasta cuándo?, y ¿cuál es el problema ahora?... como siempre tú escudándote en los demás...
- Simplemente que no me han llegado esos empaques y bien sabes que tendremos que realizar un proceso previo de inspección, antes de utilizarlos, de tal forma que se tomará su tiempo. El departamento de compras informa que a partir de las 2:00 p.m. estará llegando. Ahhh, y yo no necesito esconderme detrás de nadie... ¿comprendes cariño?... ¿Mira Rosa Elvira, tengo citado el carro para despachar a las 2:00 p.m.... ok?
- Es crucial que salga temprano por los problemas de carreteras existentes – contesta Rosa Elvira- ¿Qué vamos a hacer?... ¿mi sol?...
- Pues como dice tu nombre, tener “Rosa Elvira” en que la entrega la adelanten, pues compras va a tratar de agilizar este proceso. Espero que los envases lleguen conforme a calidad y me encargaré de tener un grupo listo para atender esa tarea lo más pronto y en el tiempo correcto posible... en fin, tú me entiendes lo que te estoy explicando... – dice Marisol Felicidad–
- Por otro lado, antes que me salgas con alguna pataleta nueva, que pasa con la exportación que está producida y lista para despacho hacia México, ¿cómo así que ya no se va?
- Bueno, realmente me había faltado decirte, pero... el proveedor de la oferta, de ese pedido, tiene problemas con la documentación. Adicional, no hemos terminado de negociar precios definitivos, por el maquilado del empaque “nove-dosísimo” que se te ocurrió hacerle a este producto y para rematar, otra vez, Jorge -niño consentido de comercial- no revisó los inventarios y se excedió un poquito en el volumen del pedido.
- Entonces, vamos a negociar el pedido -dice Rosa Elvira-, yo me encargo de eso, se lo vamos a transferir a otro cliente, lo reprocesamos y ojo con los costos...
- ¿Vamos a pensar como grupo...? nos reuniremos y tomaremos la mejor opción, evaluar los riesgos y pérdidas mínimas que podamos tener?, ¿entendí la idea Rosa Elvira? Te invito a que analicemos el asunto mejor, ¿puedes ahora?...
- ¡No!, estaré ocupada con un trabajo de Gerencia, pero por favor hazle, por primera vez en tu trabajo, un seguimiento detallado a este pedido y respírale en la nuca a las

personas para que nos cumplan.

- Tranquila... como siempre lo hago... nuevamente estaré realizando este seguimiento detalladamente, pero dime ¿cuándo nos podremos organizar, para que los materiales estén a tiempo en cantidad y calidad?, mira que son varios pedidos sin entregar, problemas de calidad y devoluciones, debido a los cambios de marca e imagen, por un área comercial mal manejada...
- ¿Sabes qué pienso Rosa Elvira?... éste es un problema de profundidad más que de forma, pues cómo va el crecimiento, debemos de hacer un alto para revisar cómo estamos estructural y funcionalmente, además, cómo están repartidas las responsabilidades en cuanto a Gestión y operación.
- Sí, es importante que alguien diferente a ti, revise esto y se propongan mejoras, dice Rosa Elvira.
- Bueno, te tengo una buena noticia... el Jefe pluma blanca, me acaba de entregar un Memorando o como dice él, un análisis de esta Empresa, donde se manifiesta el estado actual. La idea es mirar que ambigüedad se presenta y qué puedo recomendarle.
- Excelente, creo que es hora de revisarnos. Ojalá no vayas a meter la pata con tus opiniones tan desfavorables, como las que dices continuamente. Mejor me voy a la calle con mis clientes.
- Muchísima suerte mi querida súper ejecutiva, ojalá trabajes algo... Y como tu nombre lo dice, lo hagas con "Rosa Elvira".

Marisol Felicidad sin despedirse de Rosa Elvira, se dirige a su puesto de trabajo y se encuentra nuevamente con el Gerente, quien le dice:

- ¿Cómo va Marisol Felicidad con el documento? ¿Interesante? ¿Qué recomendaciones le haría?
- Pues mire..., por andar solucionando chicharrones de otros departamentos, como, por ejemplo, tratando de hablar con los tarados que tiene en el área administrativa y con la despistada de comercial, ...no se hace nada con la gente de esta empresa... Por eso, no he podido concentrarme en esto, pero... pensándolo mejor, voy inmediatamente a revisar el memorando, cuando tenga mi informe listo se lo informaré.
- Listo, tómallo con calma, revísalo profundamente, pero por favor ...no tenemos tiempo para dar vueltas con las decisiones que debemos tomar, nos coge la tarde con los clientes y la competencia.

Ya dispuesta en la oficina, Marisol Felicidad comienza a contemplar el preciado doc-

umento que el jefe le ha entregado y pasado un tiempo prudente, en el cual ella lee una vez, revisa una segunda y concluye con una tercera, se levanta da la vuelta a la oficina y comienza a escribir:

## **Informe a Gerencia**

Tema: Conclusiones sobre Análisis y Diagnósticos

De: Ingeniera Marisol Felicidad Cabarcas Cordero

Para: Dr. Octavio Máximo Franco Guerrero

Respetado Dr.

He analizado detalladamente el documento entregado, donde la Compañía consultora B&H Asociados presenta un análisis acerca del estado actual de la Empresa, y que adicionalmente describe cuales son las deficiencias más básicas en el sistema actual; presento a usted las siguientes conclusiones.

1. De acuerdo con la presentación propuesta por el grupo Consultor, se evidencia una falta de profundidad en los temas, posiblemente resultado del corto tiempo empleado para la realización del diagnóstico (tres días).
2. Los análisis por áreas no demuestran un fundamento específico, en cuanto a las actividades realizadas, que puedan relacionarse directamente con el crecimiento de la Empresa y que a la vez soporten las responsabilidades y necesidades verdaderas de cada miembro de la Organización.
3. Existen deficiencias por áreas generales, pero no se presentan conclusiones básicas que generen éstas, sino sus resultados. De esta forma es dificultoso que se pueda establecer cuáles son las acciones que se deben tomar para mejorar la situación de raíz.
4. El talento humano debe ser revisado con profundidad, en pro de las expectativas de la Compañía y mirando la proyección que cada miembro ejerce, tanto para la satisfacción personal como laboral.
5. Crecimiento involucra cambios, mejoras e inversiones y en ningún momento se comenta cuáles son las requeridas y cuáles de éstas están generando un cambio en infraestructura.
6. No se presentó un balance económico de cuales han sido los costos incurridos por: fallas en los procedimientos, faltas de seguimiento, falta de toma de deci-

siones, u otros casos, que puedan determinar cuáles serían las acciones y que costos podrían asumirse, especialmente, si es por consecución de personal o mejoramiento de perfiles, compras y automatización de sistemas, entre otras.

7. En cuanto a los sistemas y su uso, se enuncia la falta de utilización de éste y el desaprovechamiento de los beneficios, que, a su vez, causan atrasos o datos erróneos. Pero no se mide.
8. La planeación es una de las herramientas más utilizadas en nuestra Organización, para la programación y asignación de requerimientos necesarios durante el periodo de trabajo. Es de notar, por todos los problemas que hemos tenido durante este último trimestre del año, que han existido deficiencias en este pero que pueden provenir de varios motivos. Es importante replantear la metodología de trabajo, desde la programación, fechas de seguimiento, análisis de resultados, costos Vs beneficios, ahorros entre otros. Todo esto, teniendo en cuenta que la dinámica y oportunidades del mercado en el cual estamos trabajando, trae consigo su propio riesgo-beneficio.

Éstos son algunos de los apartes que he podido identificar con el diagnóstico elaborado. De esta forma creo importante proponer un cambio de profundidad y forma, que nos permitan iniciar una nueva cultura y método de trabajo, encaminados a objetivos y metas claras, desde la alta dirección y que se despliegan a todos los niveles de la Compañía.

Este cambio lo propongo acompañado de una respectiva reunión del Staff de la Compañía, donde entre todos podamos poner puntos de vista claros y enfocados a los problemas de esta.

No siendo más por ahora, me quedo a la espera de sus comentarios.

Atentamente,  
Ing. Marisol Felicidad Cabarcas Cordero  
Jefe de Planta.

Con este documento, ella se dirige a la oficina de su jefe para exponer detalladamente cuales son las observaciones que ha resaltado del informe y diagnóstico realizado por el ente consultor, y cuáles son, de una forma más amplia, las conclusiones que quiere describir con el informe de conclusiones.

- Buenas noches don Octavio Máximo, puede atenderme un momento.
- Hola Marisol Felicidad, que son estas horas de estar por acá, no me diga que no ha podido solucionar el problemilla aquel que tenía en la mañana. Contesta el Sr. Octavio Máximo.

- Si, soluciones a medias.... pues los empaques llegaron a las 3:00 p.m. y nos demoramos una hora con el embalaje del producto y en general, nos tocará pagar una pequeña multa por la demora en el despacho del contenedor, de alrededor de dos horas y medias. Además de no poder garantizar la entrega a tiempo al cliente en el exterior, pues tenía que haber entrada a nacionalización hoy a las 4:00 p.m. en el Aeropuerto. Bueno, en fin, algunos costos más, adicional...tendremos que hablarle suave al cliente si se disgusta por perdidas en ventas; me imagino que, si esto ocurre, daremos algunos "descuentitos", como usted dice.
- Ay mujer no seas tan pesimista que veremos que hacemos, pero dime en que te puedo atender.
- Si mire -dice Marisol Felicidad, entregándole el documento- estuve en la tarde revisando el informe y realice estas conclusiones, quería compartirlas con usted y mirar si realmente está interesado... ¿cuándo empezamos a trabajar en esto?

El señor Octavio Máximo comienza a leer y realiza algunas miradas con la frente fruncida y una vez termina el documento, contesta:

- ejem!, bueno es interesante el tema, sí realmente había notado que el diagnóstico es muy básico y le falta profundidad y tiempo, me parece que puedes estar en lo correcto, pero podemos tomarnos más tiempo en analizar las propuestas, ...no tienen que ser tan rápidas o drásticas, las acciones a iniciar.
- Pero don Octavio Máximo, pensé que usted estaba interesado en realmente tomar medidas con respeto a la situación de la Compañía. Estoy preocupada porque vivimos apagando incendios y con presupuestos que no sabemos si se van a cumplir, si el cliente del exterior nos va a pedir, si las programaciones de compras son realmente eficientes o si tienen un nivel de holgura adecuada, que nos evite tantos impases y agotados, que a lo último son sobrecostos y afectan nuestra imagen. ¿Usted está bien enterado de lo que está pasando realmente?
- Sí, sí, bueno realmente sé que estamos pasando por una crisis relámpago, producto, en buena parte, del crecimiento que estamos teniendo, pero entienda que, en gran parte, estamos en un mercado de oportunidad y si no somos nosotros, son otros y podemos perder participación del mercado. Tenemos que trabajar pasito y ser como buses con puesto y cargos para administrar y responder, mientras nos organizamos y vemos cómo podemos replantear la estructura, las funciones y enfocarnos bien en nuestro negocio, ... no te apresures que cada cosa vendrá en su momento.
- Creí que este diagnóstico lo había solicitado usted en algún momento, por las necesidades que la Compañía estaba manifestando con los problemas del día a día y en la

proyección que usted tiene a corto y mediano plazo.

- ¿Corto y mediano plazo?!!!! – exclama asombrado don Octavio Máximo- no, no, no Marisol Felicidad, sí hay que hacer cambios, pero ahora no tenemos presupuesto, tenemos que pensar en vender más y captar clientes, además de viajar al extranjero por nuevos mercados. Con la estructura de hoy seguro que podemos hacerlo, no se preocupe, si llega a tener percances nuevamente con las áreas administrativas, te mandamos a vacaciones un rato para que te relajés y... de verdad, no te angusties.

En ese momento de la conversación, se acerca otro miembro del Staff de la Organización con una serie de muestras para degustar y observar. Se trata de la talentosa Ingeniera de Alimentos Laura Arbeláez, quien toda su vida se ha dedicado al desarrollo de dulces y a la investigación de productos nutraceuticos (que incluyan adición de nutrientes, vitaminas y otros, a los consumidores) y que su carrera profesional, la ha dedicado al desarrollo de los productos de la Compañía:

- Que bueno encontrar aquí a las personas necesarias para mirar estos nuevos conceptos – comenta Laura-, he trabajado toda esta semana para mirar cómo vamos a sacar estos nuevos productos que quiere el niño lindo de mercadeo.... tan bello él..., eso sí... ni le pregunté para que sirva lo que pide, ya veremos donde está parado.
- Está bien mi investigadora estrella – manifiesta Don Octavio Máximo- ¿qué quiere que probemos? y dígame, ¿cuál es el objetivo de todo estos colores, formas y cosas que nos traes?
- ¡Un momento! – interviene Marisol Felicidad- estoy de acuerdo con el desarrollo de nuevos productos, pero en la actualidad estamos perdiendo mercado, por otros de mejor factura, fabricados por la competencia. Hay un líder que nos está ganando la partida y necesitamos mejorar procesos, calidad, tiempos y muchas más cosas, que nos permitan rentabilizar más las líneas de producción.
- Ah no, ahora no me venga con eso que no tengo tiempo para tanta cosa -reniega Laura- que mejore aquí, que las ventas están caídas, que no consiguieron la materia prima estándar y quieren que pruebe con una nueva, así no más y luego me ponga a jugar con la calidad y nadie sabe nada. Entonces al fin qué, ¿cuál es objetivo de este negocio don Octavio Máximo?

De repente se sintió un silencio y no hay respuesta a tantas dudas e incógnitas por parte del Sr. Octavio Máximo hacia sus colaboradoras, que desde siempre han estado con él, pero ahora dudan de cual está siendo la verdadera directriz de la Compañía y cómo buscarle una solución radical a la empresa, no simples brochazos, como ha venido sucediendo desde hace ya un tiempo.

Se termina la conversación, Laura hábilmente les da a probar las muestras de los nuevos productos, aunque muy adentro, el amargo de las inconformidades laborales sale a flote dentro de tanto paladar de sabores.

Se cierra el telón de la Compañía y comienza un nuevo día con los vaivenes y problemas laborales, que normalmente suelen presentarse, más los imprevistos que no faltan por los pedidos desprogramados en ventas y los agotados que siempre salen al protagonismo a la hora de cumplir con las entregas. Continúan también los afanes y carreras, que cada uno de los miembros de la Compañía tiene que hacer para poder evitar incumplimientos o resultados no esperados, que se ven reflejados en la satisfacción final de los clientes y altos costos para la Empresa.

## ANEXO 1

Historia de Productos La Candela Viva:

Productos "La Candela Viva" nació hace 18 años en el garaje de la Familia Franco Guerrero, constituida por una madre viuda y cinco hermanos, de los cuales cada uno se dedicaba a trabajar para poder soportar sus propios estudios.

Octavio Máximo, hijo segundo del hogar, realizaba en compañía de su madre, dulces secos con sabores, para venderlos en la institución donde estudiaba y adicionalmente los fines de semana los ofrecían para actividades recreacionales, fiestas, basares entre otros, como entrada adicional.

Posteriormente el potencial de este mercado fue creciendo gracias a la calidad, diversidad e innovación que la Familia Franco Guerrero ponía al producto. Pasados dos años se ofreció comercializarse en Tiendas y posteriormente ingresó a la cadena de Supermercados del Valle, donde fue acogido con éxito.

El señor Octavio Máximo culminó sus estudios en administración y dedicó parte de su tiempo a especializarse en los temas de costos y mercadeo, para aplicarlo a su Empresa.

Luego de cinco años, la empresa de garaje pasó a ubicarse en una planta de 200m<sup>2</sup> donde contaba con dos áreas de embalaje, un área de calderas, área de recubrimiento, área de

empaques, área de despachos y bodega. Contaba con aproximadamente 50 trabajadores en total y se encontraba en todos los Supermercados de Cadena.

Su primera exportación fue realizada a Venezuela, donde se consolidó la venta de un contenedor de 20 pies. Posteriormente el mercado extranjero fue creciendo, entrando a los países de Ecuador, Panamá, República Dominicana, México, Costa Rica y actualmente están realizando pruebas para la Comunidad Europea.

Productos La Candela Viva ha participado en varias ferias de alimentos y ha sido considerado, en el mercado nacional, como líderes en snacks y se han consolidado como innovadores, de alta calidad y que buscan dar productos sanos a los consumidores.

Poseen Sistema de Calidad y Sellos en los productos y acaban de certificarse en el Sistema de Seguridad BASC, necesarios para los procesos de exportación.

Actualmente, cuenta con una nueva fábrica, propia, de 500 m<sup>2</sup>, manejan distribución a las principales ciudades y sectores del país.

## ANEXO 2

### ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE PRODUCTO LA CANDELA VIVA

Para: Dr. OCTAVIO MAXIMO FRANCO  
Gerente General  
De.  
B&H Asociados

### INTRODUCCIÓN

Durante los últimos cinco años la Empresa ha generado un crecimiento positivo del 20% en su línea de consumo a nivel nacional, esto igualmente ha generado que los sistemas y procesos de la compañía, se vuelvan más dinámicos y flexibles frente a los requerimientos y pedidos de oportunidad, que se puedan generar.

Se ha penetrado en nuevos mercados internacionales, de forma que se han encausado las estrategias de trabajo hacia la visión de la Organización, el cual tiene un enfoque de mercados y nuevos negocios.

Actualmente la empresa cuenta con diferentes canales de ventas: Supermercados, Exportaciones, Institucionales, Industriales, entre otros.

El aumento en los volúmenes de venta, especialmente para el canal de las exportaciones e industriales, ha generado que los procesos y sus responsables, enfoquen sus actividades a operaciones de gestión y tengan un grupo de trabajo para

delegar y hacer más eficientes las actividades operativas. Cada año se plantean cuáles son los objetivos de cada área y a su vez, el despliegue de estrategias y metas para lograr su consecución.

### ANÁLISIS:

Este síndrome de crecimiento acelerado ha generado desordenes, ineficiencias y altos costos, reflejados en los resultados finales de la Compañía.

Para describir a fondo las fallas que actualmente se encuentran en la Cadena de abastecimientos de la Empresa, tenemos:

### ÁREA DE OPERACIONES.

Comprendida por los departamentos de Compras y Producción, donde se establecen cuáles serán los planes, programas y necesidades, para el cumplimiento de los presupuestos establecidos por el departamento Comercial.

La estructura de estos departamentos está compuesta en:

- **Compras**, por un Ingeniero, un asistente y un almacenista de materiales
- **Producción**, cuenta con un Jefe de Producción, un supervisor, coordinadores y operarios de planta, así como áreas de apoyo, como Mantenimiento y Control de Calidad.

Para el área de compras, el volumen de trabajo está concentrado en el inventario, del cual, el 70% consiste en la materia prima principal (importada en un 70%) y bobinas de empaque.

El inventario es controlado a través de una matriz, que indica la rotación de éstos y la frecuencia con la cual se debe pedir, de acuerdo con su comportamiento. Los pedidos de importaciones deben ser generados con un tiempo anticipado, debido al paneo que éste requiere y a que los proveedores deben abastecerlos, cumpliendo con los estándares de compras establecidos.

Las órdenes de bobina son regidas por control de inventario, el cual se maneja bajo una rotación, teniendo en cuenta la historia de años anteriores como pronóstico.

El sistema comercial manejado no ha sido explotado en su máxima capacidad, lo cual impide que se evidencien, de una forma más eficaz, las necesidades de materiales y que se rijan más por controles físicos, que debe realizar periódicamente el almacenista de bodegas (MP, ME) y a los movimientos que se tengan programados por el plan de producción, el cual es suministrado mensualmente.

Este departamento está apoyado por un asistente de compras, cuyo perfil no sat-

isface las expectativas requeridas y por el movimiento dinámico de la Empresa.

El departamento de producción está dirigido por un Ingeniero y a su cargo, cuenta con un supervisor que apoya las operaciones diarias de la planta. El departamento es alimentado por los presupuestos de ventas, los cuales están discriminados por cada uno de los canales de ventas existentes: supermercados, exportaciones, institucionales, entre otros.

El presupuesto, dentro de su asertividad, es controlado para el canal de supermercados, pues para los otros canales, se espera que el cliente confirme el pedido para ser programado en producción.

Esta situación, así como la programación de áreas, que afectan directamente la gestión del departamento de producción, como es Compras, hace variable el cumplimiento en las entregas.

Esta falta de certeza hace que costos de fabricación estén controlados por el nivel de ventas, especialmente por el volumen en kilos producidos, pues afectan directamente el indicador, y que adicionalmente se mueva el personal y estos ingresos fortuitos ocasionen problemas de calidad en los productos.

#### ÁREA COMERCIAL:

El área comercial está conformada por un Gerente Comercial, quien realiza los viajes fuera del país para la consolidación de clientes internacionales, y su departamento está conformado por una asistente comercial y una auxiliar de ventas. De él, depende un área de eventos y mercadeo, quienes son los responsables del “desarrollo de nuevos clientes” y la realización de actividades promocionales.

También se encuentra el área de Despachos, en la cual se encuentra la bodega de producto terminado y se realizan los despachos a nivel nacional e internacional.

En la ciudad de Bogotá se ha conformado una pequeña oficina, la cual no tiene establecido un objetivo, pero se realizan los despachos locales que van dirigidos, especialmente, a supermercados y clientes del mismo sector. De esta área depende todo el resto de los departamentos para su planeación de recursos y programación de trabajo.

#### ÁREA ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO

Una de las ventajas con las cuales ha contado la Compañía, durante el tiempo de vida, ha sido la dinámica y versatilidad con la cual, cada uno de los miembros, ha trabajado y respondido a las exigencias del medio.

Pero ahora es importante replantear cuáles son las verdaderas necesidades de la Empresa frente a las expectativas y objetivos que se tenga planeado, frente a su imagen corporativa y estrategias de trabajo.

Durante este último trimestre se registraron fallas en los procesos, originados por errores humanos, tales como descuidos en la realización de labores y actividades de seguimiento a diversos proyectos. Estos errores, a la vez, son traducidos en altos costos, por decisiones inmediatas a retrasos en las programaciones de producción e incumplimientos en los tiempos de entrega a clientes.

#### DESCRIPCION DE FALLAS EN LAS OPERACIONES DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.

1. Aunque se cuenta con un presupuesto de ventas, no existe una verdadera confirmación de las fechas y las cantidades realmente requeridas, afectando cualquier tipo de programación presupuestada para el área de compras y ventas.
2. La planeación de compras presenta muchas debilidades, generando agotados en los procesos y adicionalmente, se presentan continuos retrasos e incumplimientos en las entregas, generados por pedidos programados inesperadamente, fallas de proveedores, falta de visualización del comportamiento de la demanda y el departamento comercial, responsabilidades dentro del área y fallas en la comunicación, ausencia de personal para realizar las tareas y cumplir con las responsabilidades del caso.
3. Con el aumento de las ventas se ha incrementado el movimiento en el área de despachos, generando devoluciones, falta de seguimiento a los inventarios y auditorias, que permitan tener un control de inventario veraz en el programa comercial, es decir, en cada periodo de inventario, se encuentran descuadros por referencias y se presentan deficiencias en la metodología para realizar los despachos por rutas, en la ciudad de Cali.
4. Para la ciudad de Bogotá no se tiene con claridad, cual es el objeto de ésta y se cuenta con un presupuesto de ventas de esta ciudad, pero no existen planes claros para el desarrollo de esta, como tampoco se cuenta con el personal adecuado para el control de inventarios y consecución de metas. Presentan problemas para el cierre de inventario a final de cada periodo y no existe control sobre la rotación de los productos, como políticas de solicitud de pedidos.
5. En producción actualmente se cuenta con una planta con capacidad de espacio limitada y que su eficiencia en las operaciones es muy regular por las operaciones que realiza. El plan de producción no se encuentra integrado al Sistema o módulo comercial, lo cual evita que se realicen solicitudes o requerimientos a compras, de

acuerdo con el programa mensual. Las actividades de órdenes de servicio se realizan manualmente y no existe control sobre el personal adecuado para los cálculos de las horas trabajadas. La programación se realiza con base al canal de las ventas y se adecuan a las necesidades de otros canales cuando se confirman los pedidos, generando altos costos en algunos periodos, problemas con la asignación del personal requerido y costos extras por tareas repetitivas manuales.

6. El Sistema de información con el que cuenta actualmente la Empresa no está totalmente actualizado a las necesidades reales de la Compañía, ni existe una preparación adecuada para su manejo, generando atrasos y problemas de control frente a los inventarios de cada una de las bodegas. Adicionalmente, las entradas a la bodega de producto terminado se realizan de una forma manual generando inconsistencia en las auditorias entre el sistema y lo físico.
7. Con el crecimiento de la empresa se ha demandado mayor dinamismo y compromiso del personal de cada área, y cuando no se cuenta con este nivel se producen paradas en el sistema, altos costos e incumplimiento en los pedidos. Existen algunas áreas, que no cuentan con la estructura suficiente y con el perfil que se requiere, afectando el resultado final con el cliente y con la Compañía.

#### **RESPONDER:**

1. De acuerdo con las características y condiciones de la empresa La Candela Viva que se describen el caso, se podría decir, ¿qué básicamente la empresa está presentando problemas con...?
2. ¿Cómo analizaría el rol del departamento de compras en la situación que adolece la empresa?
3. Si uno de los principales objetivos del gerente Octavio Máximo es incursionar en la mayor cantidad de mercados posibles y apropiarse de la mayor cantidad de clientes posibles, ¿qué le aconsejaría usted para aprovechar al máximo el potencial de La Candela Viva?
4. Conducta de entrada: Defina, con sus propias palabras, los siguientes conceptos:

Proceso Productivo  
Organización  
Eficiencia  
Efectividad  
Competitividad

Proceso Administración  
Administración  
Eficacia  
Productividad  
Estructura organizacional

## 5. ORGANIGRAMAS

### 5.1 CONCEPTO

A lo largo de la historia administrativa, se han manejado diversos conceptos y nombres con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de una empresa o institución, entre ellos tenemos:

1. Carta de organización,
2. Diagrama de organización,
3. Cartograma,
4. Ortograma,
5. Organograma,
6. Cuadro jerárquico
7. Organigrama, siendo este último el más utilizado en el sector público.

Entre los conceptos más utilizados está:

Franklin & Gómez (2002), lo definen como la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Terry (1967), manifestó que es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Según los conceptos anteriores podemos concluir que un Organigrama es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global.

#### 5.1.1. OBJETIVOS DE LOS ORGANIGRAMAS

Los organigramas tienen como objetivo o finalidad la de mostrar:

- Un esquema con los principales niveles jerárquicos;

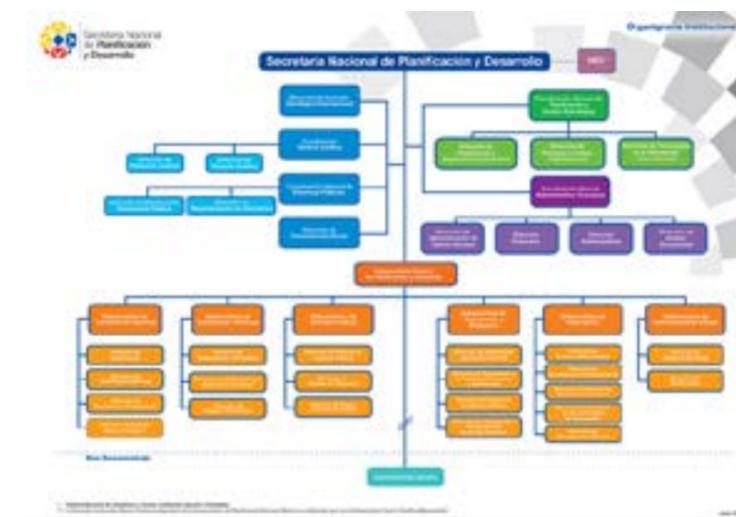
- Los principales procesos de trabajo (unidades de línea y de asesoramiento);
- Muestra gráficamente la línea de autoridad y comunicación.
- Relación gráfica de la autoridad con los colaboradores (subordinados).
- Señala las unidades que se encuentran centralizadas o desconcentradas.

En la ciencia de la administración, los organigramas sirven de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la dependencia al reflejar gráficamente la estructura organizativa de sus procesos. En el área de organización y métodos, sirve para reflejar la estructura, así como velar por sus permanentes revisiones y actualizaciones las cuales se dan a conocer en los manuales de organización.

Los organigramas no deben quedar inutilizados al variar el título o jerarquía de los puestos, por ello se emite el siguiente lineamiento: Todos los diagramas de la organización se deben elaborar con base en los procesos de trabajo de la unidad administrativa y no en los puestos o áreas que las componen.

### 5.2 CONTENIDO Y DIVISIÓN

Un organigrama elaborado independientemente del manual de organización debe contener diversos datos para su identificación, entre ellos (1) Título del documento, (2) Nombre de quién elaboró, dictaminó y autorizó el organigrama, y (3) el Gráfico y la simbología utilizada en la representación de este.



Fuente: <https://bit.ly/2P4EYPP> (2018)

Los organigramas pueden dividirse para su mayor comprensión en organigramas generales o específicos, los primeros muestran la estructura general, dando de un solo vistazo las relaciones de los principales procesos o componentes de la institución y los específicos, muestran el siguiente nivel de desagregación, es decir, la departamentalización o subprocesos en que se divide la organización. Entre más se desagregue un organigrama podrá ser de mayor utilidad en la comprensión de estos.

### 5.2.1 LIMITACIONES.

Es bien sabido que uno de los elementos de mayor relevancia e importancia en las dependencias son los seres humanos y sus relaciones interpersonales, por lo que tratar de incluir éstas en una gráfica denominada organigrama, sería imposible y éstos se convierten en instrumentos de alta complejidad. Por tal motivo, enunciaremos algunas ventajas y desventajas en los organigramas:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>Obliga a sus autores aclarar sus ideas</li> <li>Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo.</li> <li>Muestra quién depende de quién.</li> <li>Indica algunas peculiaridades importantes de la estructura de una dependencia, sus puntos fuertes y débiles.</li> <li>Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y como medio de información al público.</li> <li>Son apropiados para que los principios de organización operen.</li> <li>Indica a los administradores y al personal de nuevo ingreso, la forma en que se integran a la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Muestran solamente las relaciones formales de autoridad, dejando por fuera las informales y las relaciones de información.</li> <li>Imprecisión en el grado de autoridad disponible a los distintos niveles, aunque ésta disminuye con líneas de apoyo. (un organigrama con demasiadas líneas pierde su practicidad).</li> <li>Con frecuencia indican la organización tal como debería de ser y como era debido a la falta de actualizaciones.</li> <li>Ocasiona confusión entre la autoridad y el estatus.</li> <li>No muestran las cargas de trabajo y presentan información incompleta.</li> <li>Son rígidos e inflexibles.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia (2018)

### 5.2.2 NIVELES JERÁRQUICOS.

Los niveles se emplean para identificar procesos esenciales (los procesos esenciales son aquellos que están relacionados con la misión y naturaleza de la Unidad Administrativa u Orgánica de la organización) y se refieren a la posición relativa que ocupan éstos en los organigramas. Las posiciones en un mismo nivel horizontal tienen la misma importancia, jerárquica y se dibujan de izquierda a derecha y por último se ubican los procesos de apoyo.

### 5.3 TIPOS, CLASIFICACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE ORGANIGRAMAS

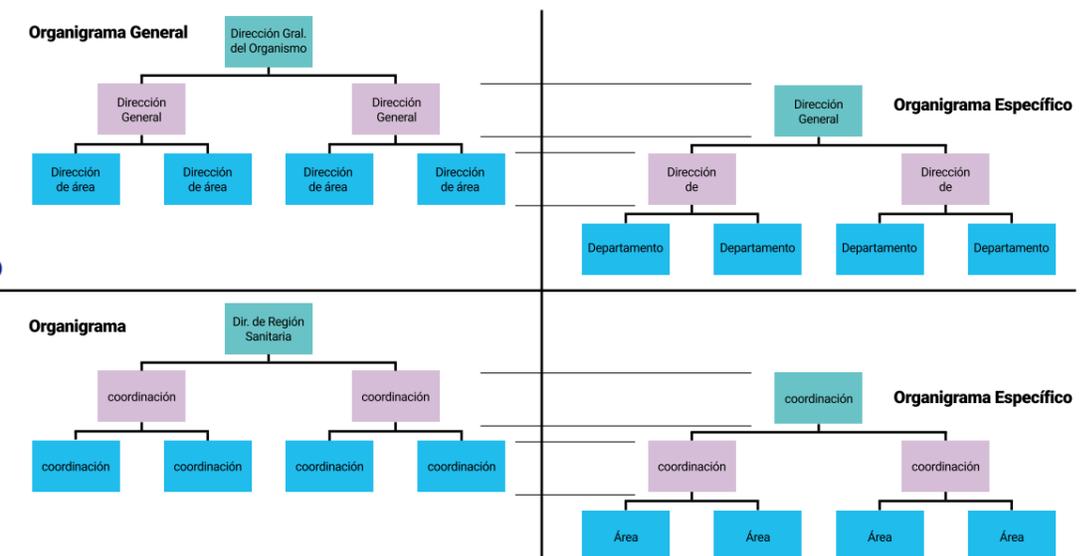
#### 5.3.1 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

Existen varios tipos de organigramas para reflejar una organización, no obstante que en este módulo se menciona cada tipo, pero se profundizará en los de estructura orgánica mixta (horizontal y vertical) que es la que comúnmente se utilizan en la administración pública del estado.

Según la unidad administrativa que están graficando, los organigramas se dividen en:

- **Generales:** son aquellos que se limita únicamente a las unidades o procesos de mayor importancia.
- **Específicos:** son aquellos en los que se refleja un nivel más de desagregación de los procesos de trabajo.

#### Ejemplo



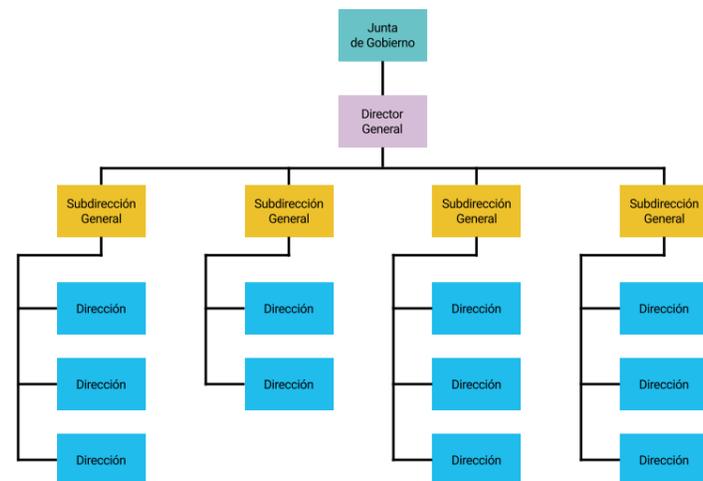
### 5.3.2 CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS DE ACUERDO CON EL CONTENIDO.

En términos del contenido, los organigramas, se clasifican en:

- Organigramas Estructurales.
- Organigramas Funcionales.
- Organigramas Matriciales.
- Organigramas de Integración de Puestos.
- Organigramas Ubicación.

Los organigramas estructurales son aquellos que tienen por objeto la presentación gráfica de la estructura procesal (Unidades Administrativas) de una institución, así como de las relaciones que se dan entre sus órganos.

**Ejemplo:** de organigrama estructural



Los **organigramas funcionales** son llamados también “organigramas de funciones”, y tienen por objeto indicar en el cuerpo de cada unidad o proceso, el nombre y las principales funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas. Esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo en dichas áreas orgánicas que conforman a la organización.

**Ejemplo:** de organigrama funcional



Los **organigramas matriciales** son estructuras que crean líneas duales de autoridad; combina dos formas de departamentalización: la funcional y el servicio. La mejor ventaja de estos organigramas responde en poner juntos especialistas de la misma rama, permitiendo agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos o servicios. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que se termine su actividad a tiempo y dentro del presupuesto.

Como característica especial de los organigramas matriciales, es que rompe el concepto de unidad de mando, tal que en la estructura matricial se tienen dos jefes, el funcional y el del producto o servicio.

El aspecto fuerte de la estructura matricial yace en la habilidad que se adquiere para coordinarse cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes.

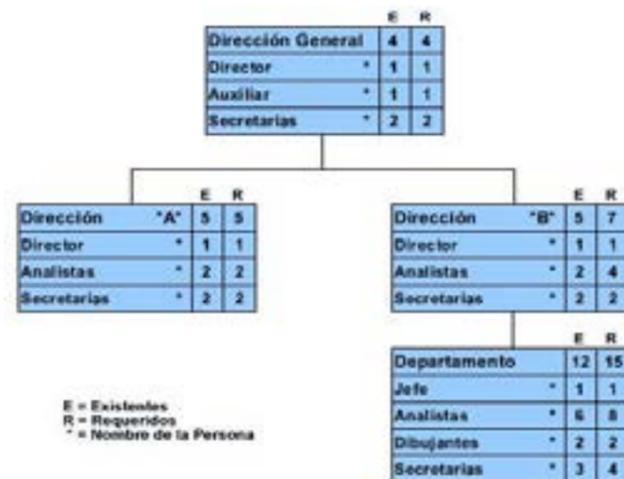
Otra ventaja es que facilita la asignación eficaz de los especialistas. Cuando los trabajadores con habilidades altamente especializadas están ubicados en un departamento funcional, o grupo de producto se monopoliza y se subutilizan los talentos. La estructura matricial logra ventajas de economías de escala al proporcionar a la organización tantos recursos como una forma de asegurar su utilización eficaz.

**Ejemplo:** de organigrama matricial de una Subdirección Médica

División \ Servicio	Cardiología	Urgencias medicas	Ginecología	Perinatología y Neonatología	Oftalmología	Urología	Laboratorio de Análisis Clínicos
Medicina Interna							
Gineco Obstetricia							
Pediatría							
Cirugía							
Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento							
Servicios Paramédicos							

Los **organigramas de integración de puestos** son aquellos que incorporan dentro del marco de cada área administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, el número de plazas existentes o requeridas o también denominadas por algunos autores, ocupadas y vacantes.

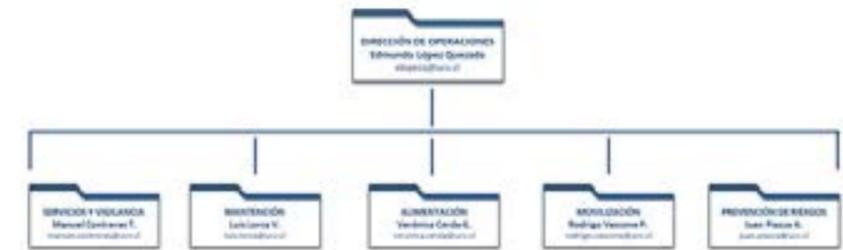
**Ejemplo:** de organigrama de integración de puestos



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique S. Franklin [2]

Los **organigramas de ubicación** son aquellos que integran a todo el personal de la unidad administrativa, e incorporan en cada figura geométrica el rol que les toca jugar dentro de la unidad orgánica y el nombre de los servidores públicos que las ocupan. Los organigramas de ubicación no responden a la estructura orgánica ni deben considerarse como oficiales, simplemente son de apoyo para la organización y ayudan a identificar la ubicación de cada persona sin importar dónde se encuentra adscrito.

**Ejemplo:** de organigrama de ubicación



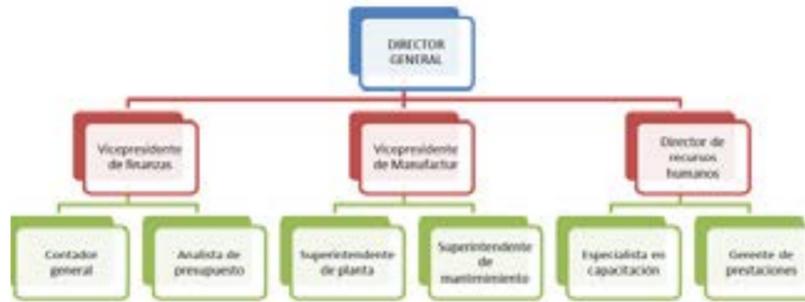
### 5.3.3 CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS DE ACUERDO CON SU FORMATO

En términos del formato o su representación, los organigramas, se dividen en:

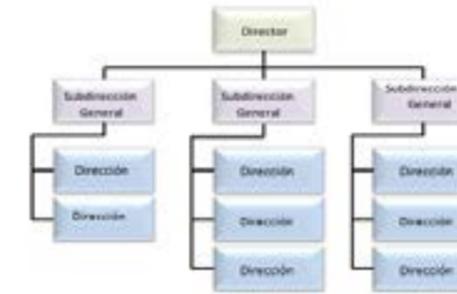
- Verticales,
- Horizontales,
- Mixtos,
- De Bloque,
- Circulares.

Los **organigramas verticales**: Son aquellos En la que la más alta jerarquía (la jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa), organismo o institución se coloca en la parte superior y la ramificación de los órganos se presenta de arriba hacia abajo, ubicando las unidades en renglones, cuyo distinto nivel representa su rango.

**Ejemplo:** de organigrama vertical



**Ejemplo:** de organigrama mixto



Los **organigramas de bloque:** Son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de representar un solo bloque, todas las unidades en espacios más reducidos, permitiendo la aparición en el gráfico de los órganos ubicados en los últimos niveles.

**Ejemplo:** de organigrama en bloque



**Ejemplo:** de organigrama horizontal

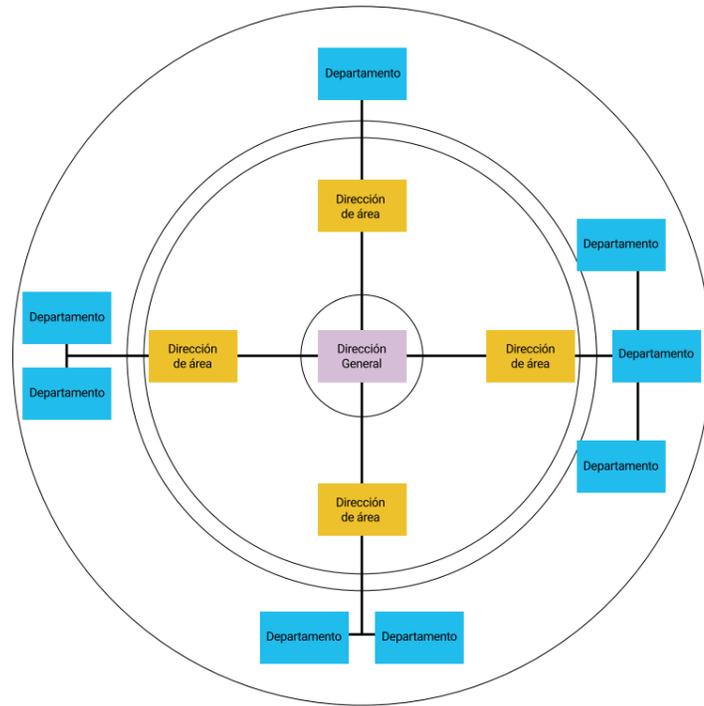


Los **organigramas circulares:** Son aquellos que tienen en el centro del organigrama el órgano de más alta jerarquía y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma con sus unidades orgánicas de diferentes niveles; con ello, forman círculos concéntricos alrededor de la más alta jerarquía. Sin embargo, no es recomendable utilizarlo para utilizarse en estructuras de la administración pública dado que visualmente es más complejo y es de difícil interpretación.

Los **organigramas mixtos:** Son aquellos que se combinan entre el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros.

**Nota:** Por facilidad de interpretación y capacidad de información, éstos son los más recomendados para los manuales de organización.

**Ejemplo:** de organigrama circular



### 5.3.4 CRITERIOS DE ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES

No existen reglas para diseñar un organigrama, pero sí existe cierto lenguaje técnico administrativo que se compone de signos, figuras geométricas, prácticas aceptadas, conceptos convencionales, etc. con el cual es necesario familiarizarse para lograr instrumentos gráficos correctos, comprensibles y uniformes que transmitan información sobre la organización.

### 5.3.5 NOMENCLATURA CONVENCIONAL: ELEMENTOS GRÁFICOS

Como ya lo hemos venido observando, los organigramas reflejan entre otros aspectos, el patrón básico de trabajo de una institución por lo que son importantes los siguientes aspectos.

1. Las figuras geométricas.
2. La ubicación que se le da a cada unidad orgánica en el organigrama.
3. Las líneas de conexión.
4. Los nombres de las Unidades Administrativas u Orgánicas

Las **figuras geométricas**: simbolizan o representan a las unidades administrativas del organismo en el organigrama. Las figuras sirven, para expresar gráficamente algunas particularidades de las unidades representadas, por lo tanto, todas las figuras deberán ser de preferencia rectangular y todas del mismo tamaño o dimensión. Se recomienda que siempre estén con línea delgada (ver tabla de nomenclatura).

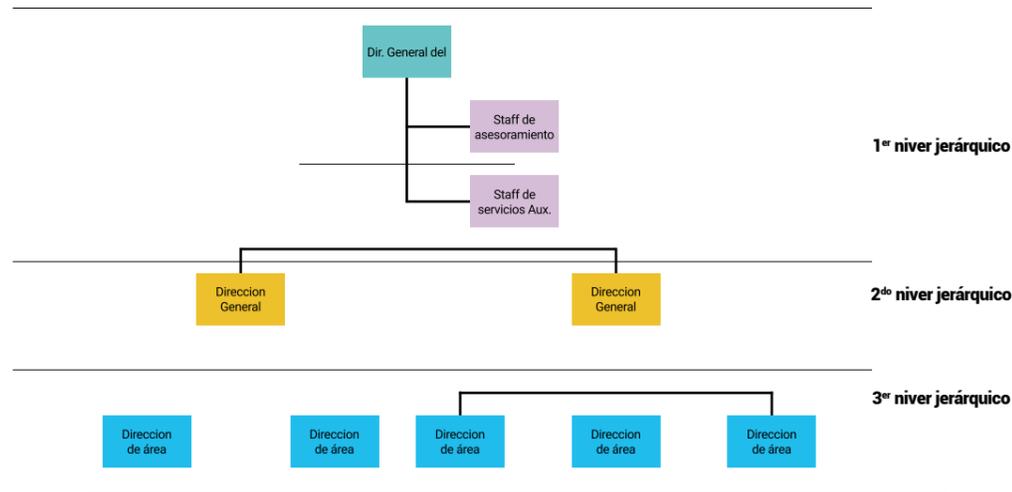
La **ubicación** que se le da a cada unidad administrativa u orgánica en el organigrama depende de las relaciones de los procesos esenciales del organismo, poniendo al órgano de dirección y las unidades de staff en la parte superior y las áreas que representan los procesos vitales (componente de línea u operacional), de izquierda a derecha según se da respuesta a la misión o razón de ser y a continuación las áreas de apoyo, es decir, si se trata de una organización dedicada a otorgar servicios de salud, entonces los primeros componentes serán los que otorgan los servicios médicos y hospitalarios, después las áreas de servicios auxiliares, y al último las áreas de logística y administración que son las apoyan a todos.

Los organigramas se componen de tres partes, en la primera se ubica la alta dirección, en el centro se encuentra el staff que son las unidades de asesoramiento y de servicios auxiliares, en el tercer componente se encuentran las unidades de línea u operacional.

En la ubicación de las unidades por niveles jerárquicos, hay que considerar lo siguiente: En la parte superior del organigrama se representan los órganos de gobierno de la dependencia u organismo con sus respectivas unidades de staff (ubicadas por importancia) y en la parte inferior del organigrama se colocan las unidades de línea u operacional que son las que desarrollan las funciones más importantes de la institución u organismo ubicadas en términos de la razón de ser o misión.

En el staff se encuentran todas las áreas que prestan un servicio especializado en asesoramiento consultivo o servicios auxiliares, en el primero se consideran las unidades que requieren directa y estrecha vinculación con la alta dirección a la cual sirve, estas unidades tienen facultad para investigar y recomendar. En cuanto a la unidad de servicios auxiliares, se ubica por debajo del nivel de staff de asesoramiento consultivo y tienen la facultad de asesorar a la cabeza del organismo o a otros funcionarios de éste, además tienen autoridad funcional sobre las demás áreas del organismo.

**Ejemplo:** de Niveles jerárquicos

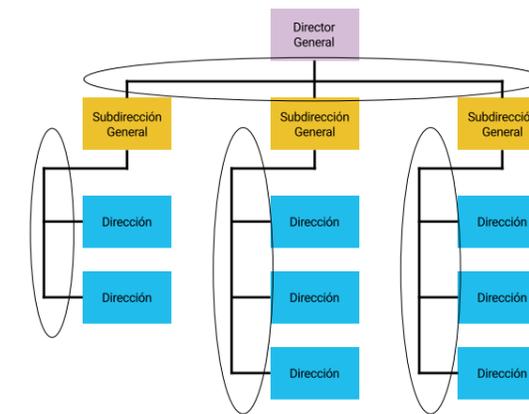


Las **líneas de conexión:** Nos indican los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura orgánica del organismo. Estas líneas deberán utilizarse en un trazo más grueso que las líneas de los rectángulos del organigrama y no deben adelgazarse a medida que descienda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

Existen varios tipos de líneas que representan:

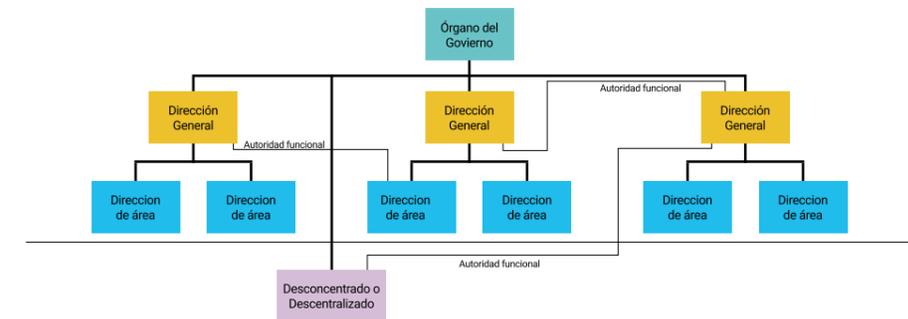
**Relación de Autoridad o Jerarquía Lineal.** - Es aquella que implica una subordinación entre los responsables de las unidades administrativas con sus subalternos.

**Ejemplo:** de Relación de autoridad o jerarquía lineal



**Relación de Autoridad o Jerarquía funcional.** - Es aquella que representa mando especializado y no dependencia jerárquica. La autoridad funcional se presenta en forma paralela a la autoridad lineal (1) entre un órgano y un subordinado de otro órgano, (2) entre órganos de un mismo nivel jerárquico, (3) entre unidades del organismo central y los órganos desconcentrados.

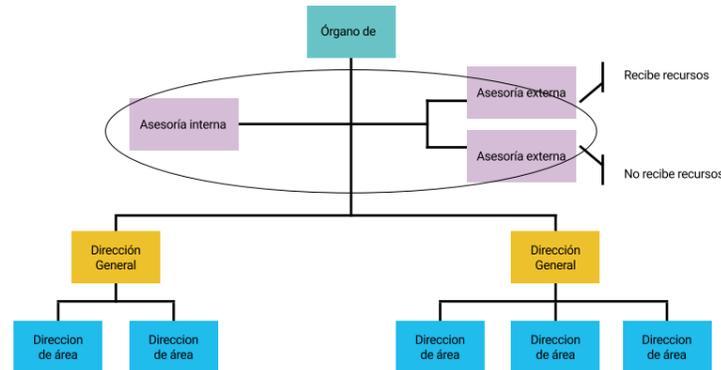
**Ejemplo:** de Jerarquía funcional



**Relación de Asesoría STAFF.** - Son órganos que proporcionan asistencia técnica y especializada a los órganos de mando y de línea.

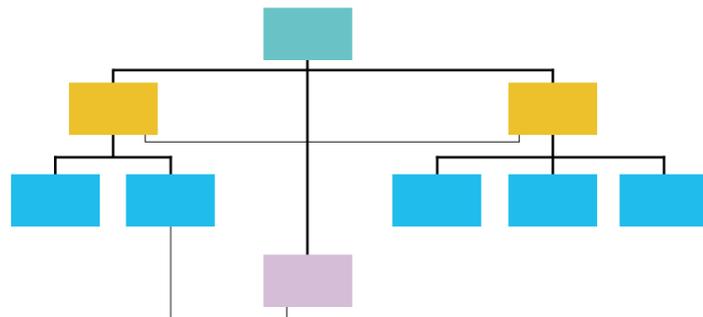
- **Interna.** - Son aquellos órganos de carácter permanente y pertenecen a la organización, de éstos, hay dos tipos, los que trabajan permanentemente y aquellos que únicamente sesionan esporádicamente
- **Externa.** - Son aquellos órganos que no pertenecen a la institución, de éstos existen dos tipos, las que reciben recursos de la institución y las que no los reciben.

**Ejemplo:** de Relación de asesoría



**Relación de Coordinación o colaboración.** - Es aquella que tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas orgánicas, la cual puede darse entre unidades de un mismo nivel o entre unidades del órgano central a los desconcentrados.

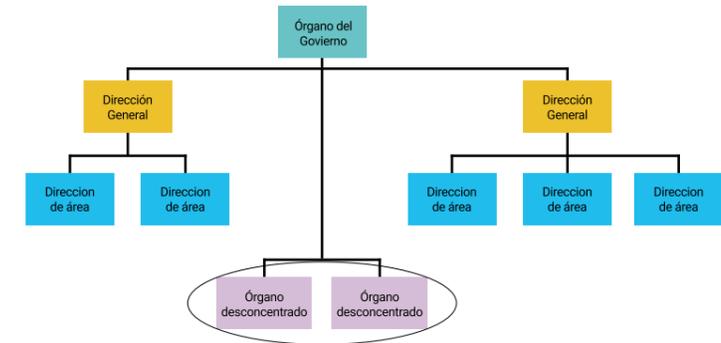
**Ejemplo:** de Coordinación o colaboración



**Relación con Órganos Descentralizados y Desconcentrados.** - Es aquella que tiene por objeto representar a los órganos descentralizados y desconcentrados con que cuenta la institución.

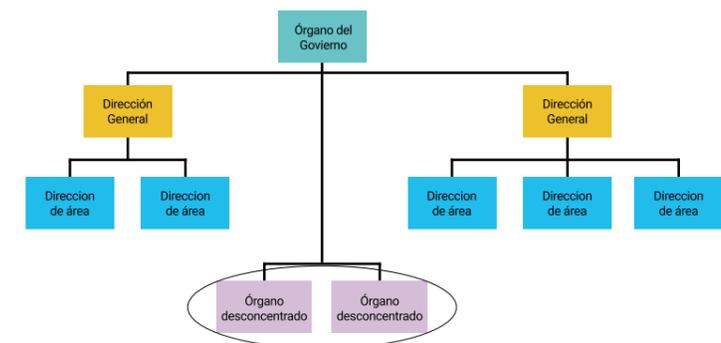
- **Descentralizados.** - Este tipo de órgano son aquellos que tienen patrimonio propio y personalidad jurídica.
- **Desconcentrados.** - Son aquellos órganos que están jerárquicamente subordinados a una entidad y que tienen autonomía operativa por función para resolver sobre la materia dentro del ámbito regional.

**Ejemplo:** de Relación de órganos desconcentrados y descentralizados



**Relación con Comités.** - Son aquellas unidades internas o externas que se integran por personas seleccionadas para examinar, verificar y aprobar ciertos asuntos de carácter provisional, por lo que no modifican la estructura orgánica.

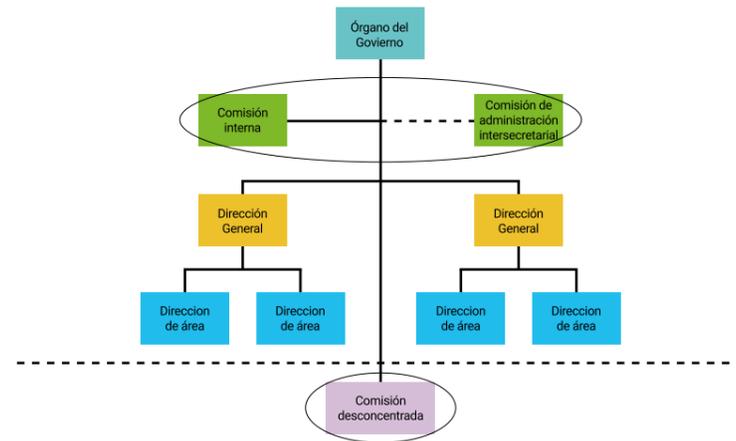
**Ejemplo:** de Comités



**Relación con Comisiones.** - Son aquellas áreas internas o externas que colaboran de manera permanente o accidental en el desempeño de servicios de carácter público, con la facultad de realizar alguna gestión. Cuando se incluyan estas comisiones en el organigrama, deberá tomarse en cuenta si se trata de una comisión intersecretarial, Desconcentrada o Internas de Administración a saber:

- **Intersecretariales.** - Son las integradas por los representantes de diversas instituciones para coordinar determinadas acciones de dos o más organismos.
- **Desconcentradas.** - Son aquellas que tienen facultades de decisión, pero están sujetas a la planeación y control de sus actividades por el órgano del cual dependen, aunque cuenten con cierta autonomía.

- **Internas de Administración.** - estas comisiones dependen directamente del titular de la dependencia u organismo



Los **Nombres de las unidades administrativas u orgánicas:** Es de vital importancia que el nombre de las unidades administrativas u orgánicas aparezca sin abreviaturas y que ésta corresponda principalmente al proceso de trabajo que realiza dicha unidad en forma breve y concisa, de tal manera que no surjan dudas en la comprensión, análisis o diseño de los organigramas.

**Nota:** La nomenclatura debe reflejar el proceso principal de trabajo, no el nombre del puesto del servidor público.

Correcto	Incorrecto
Departamento de Auditoría	Jefe de Departamento de Auditoría
Dirección de Planeación	Dirección de Planeación

### 5.3.6 DISEÑO DE ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES

Para dibujar o representar organigramas estructurales, deberemos de seguir los siguientes criterios o elementos gráficos de diseño, mismos que pueden ser utilizados para representar todo tipo de organigrama, a excepción de los matriciales:

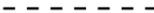
Símbolos y referencias convencionales de mayor uso:

- Las líneas llenas sin interrupción son aquellas que indican la autoridad formal, la relación de líneas de mando, la comunicación y la vía jerárquica.
- Las líneas verticales indican autoridad sobre
- Las líneas horizontales señalan la especialización y la correlación
- Cuando la línea cae sobre la parte media y por encima del recuadro, indica mando. Cuando la línea se coloca perpendicular a otra indica asesoramiento.
- Las líneas discontinuas por debajo del gráfico, indica relación de unidades desconcentradas y descentralizadas.

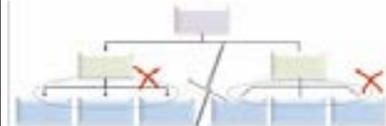
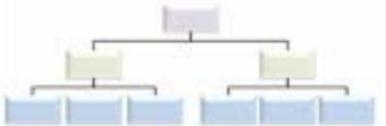
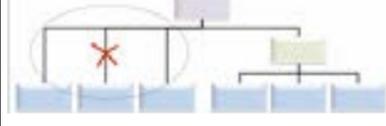
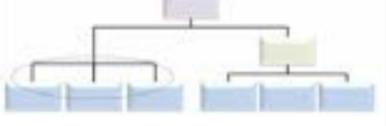
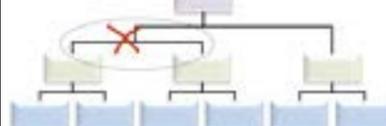
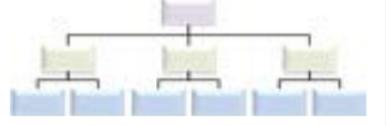
Las figuras geométricas para utilizar siempre serán de forma rectangular y todos deben ser de un mismo tamaño; dicho de otra manera, el tamaño de los recuadros no indica diferencia jerárquica, dado que esto se refleja por niveles.

- Un recuadro indica autonomía.
- Un rectángulo con línea continua indica una unidad de trabajo permanente y forma parte de la organización
- Rectángulo formado por línea discontinua, indica que no pertenece a la institución o bien son comisiones o comités internos.

Símbolo	Utilizado para representar
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) A unidades permanentes de trabajo propias del organismo o institución o que forman parte de éste.</li> <li>2) A unidades descentralizadas y desconcentradas del organismo o institución</li> <li>3) A unidades externas del organismo o institución y que recibe recursos de éste.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) A unidades internas que sesionan esporádicamente como lo son las que se encuentran en staff (comisiones y comités).</li> <li>2) A unidades externas que sesionan esporádicamente y no reciben recursos del organismo o institución (Consejos ciudadanos).</li> <li>3) A unidades que conforman en cierta manera al organismo o institución (Juntas de Gobierno)</li> </ol>

Símbolo	Utilizado para representar
	La jerarquía lineal que existe en el organismo o institución siempre debe de ir más gruesa que las líneas de las figuras geométricas.  1) Si la línea sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior o en uno de sus lados, indica, que tiene jerarquía lineal.
	La relación que existe entre el director de la organización o institución, con sus asesores consultivos externos y siempre se conecta de la parte inferior de la figura geométrica y se conecta a otra figura en uno de los lados.
	La coordinación que existe entre las diversas áreas del organismo o institución:  1) Si la línea punteada sale por la parte inferior de la figura geométrica y se une a otra por también por la parte inferior, indica que tienen que coordinarse o colaborar entre ellas para lograr un fin determinado. 2) Si la línea punteada sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior, indica, que tiene jerarquía funcional.
	La división visual que existe entre las unidades descentralizadas y desconcentradas del organismo o institución se coloca en la parte inferior del organigrama de lado a lado con línea gruesa, y debajo de esta se ubican las figuras geométricas que representan dichas unidades.

**Ejemplo:** de Organigramas Estructurales Mixtos

Incorrecto	Correcto
	
	
	
	
	

### 5.3.7 GLOSARIO

<b>Organigrama</b>	Es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global.
<b>Jerarquía</b>	La jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa, organismo o institución.
<b>Nivel Jerárquico</b>	Es la posición relativa que ocupan las áreas administrativas y orgánicas dentro de los organigramas.
<b>Proceso</b>	Conjunto o secuencia de procedimientos sistemáticos que transforman los insumos de información, materiales y recursos humanos en productos y servicios que satisfacen a los clientes o usuarios.
<b>Procesos Esenciales</b>	Son aquellos que están relacionados con la misión y naturaleza de la Unidad Administrativa u Orgánica.

## Bibliografía

- Andrade Espinoza, S. (2003). Diccionario de Economía y Finanzas. Aumentada y Corregida. Editorial Andrade. Lima-Perú.
- Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja (2002). "Organización y Métodos, Un Enfoque Competitivo". Editorial McGraw-Hill, México
- Brooking, A. (1996) Intellectual Capital – Core Asset for the Third Millennium Enterprise, London, International Thompson Business Press
- Cerebro, conducta y aprendizaje. Recuperado de: <http://cerebroconductaprendizaje.blogspot.com/>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Edición tercera, Editorial MC GRAW HILL Interamericana editores SA México.
- George R. Terry, Ph. D. (1967). "Principios de la Administración" Editorial CECSA. México. Novena impresión marzo 1967
- Guía Técnica para Elaborar Organigramas. Recuperado de: [https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2\\_003\\_guia\\_tecnica\\_para\\_elaborar\\_organigramas.pdf](https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf)
- Hitt, B., Black, S. & Porter (2006). Administración. Novena Edición. Pearson Educación. México.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1974). Organization and management: A systems approach. McGraw-Hill.
- López, J. M. G. (2010). El Agente De Cambio Organizacional: Su Rol Y Propósitos. Contribuciones a la Economía, (2010-04).
- Merton, Robert (2002). Teoría y estructuras sociales, México, Fondo de Cultura Económica, 1964, reedición 2002.
- Sheldon (1985). The Philosophy of Management. Kenneth Thompson
- Terry, G. R. (1973). Principios de administración.
- Varela, Francisco, Humberto Maturana y R. Uribe (1974). "Autopoiesis: Organization of Living Systems, its Characterization and a Model", Journal Biosystems, núm. 5, pp. 187–196.

