

870102.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

"GUIA BASICA PARA LA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS"

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

VIOLETA DEL CARMEN GOMEZ MARIZCAL

GUADALAJARA, JALISCO

DICIEMBRE DE 1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	Hoja
INTRODUCCION	1
I. LOS ORGANIGRAMAS	3
A) DEFINICION	3
B) IMPORTANCIA	4
C) COMPONENTES BASICOS	5
D) VENTAJAS Y DESVENTAJAS	6
II. CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS	9
A) POR SU AMBITO DE APLICACION	10
B) POR SU CONTENIDO	14
C) POR SU PRESENTACION	19
D) CRECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL	29
III. PASOS PARA LA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS	35
A) AUTORIZACION Y APOYO DE LOS NIVELES SUPERIORES	35
B) ACOPIO DE LA INFORMACION	36
C) CLASIFICACION Y REGISTRO DE LA INFORMACION	49
D) ANALISIS DE LA INFORMACION	50
IV. DISEÑO DE LOS ORGANIGRAMAS	52
A) SIMBOLOS USADOS	52
B) REPRESENTACION DE LAS RELACIONES	56
C) DATOS NECESARIOS	61

	Hoja
V. ORGANIGRAMAS ESPECIALES	69
A] DE PERSONAL	69
B] PARCIALES	70
C] POR NIVELES DE SUELDO	71
D] DE REEMPLAZO DE PERSONAL	72
E] MURALES	73
F] DE RELACIONES INFORMALES	74
VI. ORGANIGRAMAS CORRECTOS E INCORRECTOS	80

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

Los organigramas, son una forma básica de la estructura de la organización que representan los diversos elementos del grupo y sus relaciones respectivas.

Una empresa eficaz es siempre una empresa bien organizada, y una empresa bien organizada requiere la elaboración de organigramas para un mejor seguimiento y delimitamiento de las funciones y líneas de mando existentes en la misma, consiguiendo así un mejor desarrollo en el trabajo, y por tanto, una mayor efectividad.

En la actualidad, son raras las empresas que no utilizan los organigramas como principio de una estructura, no importando la complejidad de la misma.

Existe un gran número de organigramas que se pueden adaptar a las necesidades de cualquier organización, por lo que he decidido realizar esta investigación para componer una especie de gufa para una mejor aplicación de los mismos dentro de cualquier organización señalando -- sus características y forma de elaboración, para que conociendo mejor estos puntos, pueda servir como un auxiliar en la elaboración de organigramas, utilizando la -- forma que más de acuerdo esté a las necesidades y objetivos que persiga la empresa.

Con esta guía pretendo mostrar que siempre habrá un organigrama que se adecúe a las necesidades de organizar o graficar de un organismo determinado, por complejo que éste sea.

Para la realización de esta investigación he recopilado información y tratado de unificar conceptos y puntos de interés acerca del tema de organigramas, ya que - desgraciadamente en los libros de texto no se le dá mucha importancia al tema y no existe una gran cantidad de libros especializados en esta materia.

CAPITULO I

LOS ORGANIGRAMAS.

A) DEFINICION.

En el transcurso del desarrollo de la Administra---ción, se han utilizado diferentes conceptos para nombrar las gráficas que representan la estructura de "X" empresa, por lo que considero importante unificar el concepto a utilizar en esta investigación.

Dichas gráficas han recibido diferentes nombres, en tre los que se encuentran: Diagrama de Organización, -- Carta de Organización, Cuadros Jerárquicos, Cuadros de - Organización, Cartograma, Ortograma y Organigrama, sien-do este último el que utilizaré por ser el más común y - conocido.

Algunas definiciones de diversos autores con respecto a los Organigramas, son las siguientes:

"Una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal, y la autoridad relativa de cada uno de - los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones". GEORGE R. TERRY. (1).

(1) Terry, George R., Principios de Administración, 7a. impresión, -- Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1975, P.441.

"Un cuadro completo de la organización que se presenta de una forma que es muy fácil de comprender". - -- L. HALL. (2).

"Consisten en hojas o cartulinas en las que cada -- puesto de un jefe se presenta en un cuadro que encierra el nombre de ese puesto". AGUSTIN REYES PONCE. (3).

En resumen, los organigramas son gráficas que muestran la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa o parte de ella, y las relaciones de sus unidades.

B) IMPORTANCIA.

Es tal la importancia que reviste a los organigramas, que actualmente son contadas las empresas, por más pequeñas que éstas sean, que no cuentan con su respectivo organigrama u organigramas, puesto que a menudo es necesario graficar tanto la estructura alta de la empresa, como cualquier estructura más detallada de una organización, así como sus diferentes departamentos o áreas.

En general todas las empresas los utilizan por su fácil interpretación y por ser éstos útiles herramientas de organización que revelan:

1] La división de funciones.

(2) Hall, L., Administración de empresas, Ediciones Distribuciones, S.A., Madrid, 1979, P.73.

(3) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Tomo II, Editorial Límusa, Decimonovena edición, México, 1982, P.226.

- 2] Los niveles jerárquicos.
- 3] Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- 4] Los canales formales de comunicación.
- 5] La naturaleza lineal ó asesoramiento del departamento.
- 6] Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores ó subordinados.
- 7] Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección de la misma.

C) COMPONENTES BASICOS.

Los organigramas, para una mejor elaboración e interpretación presentan tres componentes básicos que son:

1] Precisión.

Deben ser, ante todo, muy claros; los órganos y sus inter-relaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos. Por esto, se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que ello en vez de ayudar a las estructuras administrativas de la empresa puede producir confu-

siones.

2] Vigencia.

Es muy importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados, por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de autorización y el nombre de la persona responsable de la elaboración.

3] Uniformidad.

Para facilitar la interpretación unitaria, resulta conveniente normalizar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en su diseño.

D) VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

La utilización de los organigramas presenta varias ventajas entre las que sobresalen las siguientes:

a] Proporcionan una imagen formal de la organización, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta con fines de organización.

b] Indican las relaciones de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos de una empresa.

c] Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la empresa, mejor de lo que se podría hacer por medio de una larga descripción de puestos.

ción de puestos.

d] Sirven como historia de los cambios o ascensos, descensos, de instrumento de enseñanza y medio de información al público, acerca de las relaciones de trabajo - en la empresa.

e] Se utilizan como guía para planear una expansión al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, y al hacer planes a corto, mediano y largo - plazo.

f] Indican a los ejecutivos en dónde se encuentra dentro de la organización, la persona que debe encargarse de un determinado problema.

g] Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.

Así como presentan estas múltiples ventajas, no se debe pasar por alto sus desventajas, por lo que menciono las siguientes:

a] No muestran más que las relaciones formales.

b] Indican que relaciones se supone que existen, y no necesariamente las relaciones reales.

c] No muestran el nexo entre las relaciones informales que pudieran existir entre los jefes, que a menudo suelen ser numerosas y más importantes que las relaciones formales.

d] Imponen una rigidez innecesaria.

e] Son estáticos, en tanto que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse anticuados rápidamente, a menos que se modifiquen con regularidad y frecuencia.

f] Por su propia naturaleza, se encuentran realmente limitados en la información práctica que puedan proporcionar.

No obstante las desventajas que presentan los organigramas, algunas pueden corregirse tomando en consideración los requisitos fundamentales para la elaboración e interpretación de los mismos.

En resumen, el hecho de que un organigrama no sea perfecto no indica que no sea necesario dentro de una organización, puesto que no hay nada que haga más fácil el captar los lineamientos generales de la estructura de la organización de una empresa, con simplemente un vistazo.

C A P I T U L O I I

CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS.

No existe una opinión definida en cuanto a la clasi
ficación de los organigramas debido a la complejidad de
las Empresas, por lo que he decidido clasificarlos en --
tres grupos, de acuerdo a:

- A) SU AMBITO DE APLICACION
 - 1] Organigramas Generales
 - 2] Organigramas Específicos

- B) SU CONTENIDO
 - 1] Organigramas Estructurales
 - 2] Organigramas Funcionales
 - 3] Organigramas Especiales

- C) SU PRESENTACION
 - 1] Organigramas Verticales
 - 2] Organigramas Horizontales
 - 3] Organigramas Circulares
 - 4] Organigramas Mixtos
 - 5] Organigramas Escalares

A) POR SU AMBITO DE APLICACION.

1] GENERALES.

Los Organigramas Generales son aquellos que representan únicamente los órganos principales de la empresa y sus inter-relaciones básicas, dando un panorama general de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales a simple vista.

Estos organigramas también han sido llamados Universales ya que no se refieren a un solo departamento sino a todos los departamentos de una organización.

Su ventaja principal es:

a] Que son sencillos de elaborar ya que aunque dá un panorama general de la Empresa, sólo muestra los órganos principales de la misma que son los que más interesan en algunas ocasiones.

Su desventaja es:

a] Que aparte de este organigrama hay que diseñar un organigrama por cada departamento o área para conocer la estructura administrativa de la empresa en su totalidad.

(Figura 1).

ORGANIGRAMA GENERAL

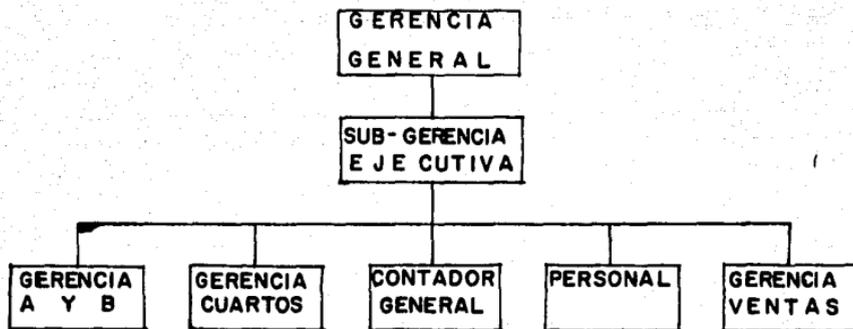


fig. 1

2] ESPECIFICOS.

Los Organigramas Especificos muestran un sólo departamento o uno de los componentes de una Empresa, por lo que ofrecen un mayor detalle sobre determinados aspectos como son: relaciones, autoridad y obligaciones del departamento.

Es recomendable tener en cada departamento un organigrama general y uno especifico del propio departamento ya que esto permite aclarar y poner de relieve el trabajo en cada departamento y definir el conocimiento y su utilidad en la empresa.

Estos organigramas han sido llamados también organigramas Particulares.

Su ventaja es:

Que permite establecer y definir el sitio que cada persona ocupa y las relaciones existentes entre las personas de un departamento, así como la labor que deben desempeñar dentro del mismo.

Su desventaja es:

Que si no se acompaña éste de un organigrama general, las personas dentro de un departamento serán independientes al resto de la empresa pues no delimita las relaciones existentes entre un departamento y otro.

(Figura 2).

ORGANIGRAMA ESPECIFICO

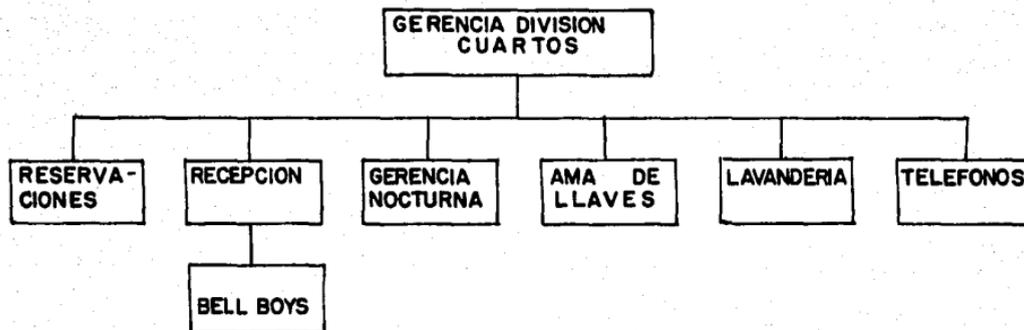


fig. 2

B) POR SU CONTENIDO.

1] ESTRUCTURALES.

Los Organigramas Estructurales tienen por objeto la representación de las unidades administrativas que integran la Empresa, así como sus relaciones de jerarquía o de dependencia.

La estructura administrativa es como el esqueleto del organismo, por ello el organigrama estructural es como la radiografía de una organización.

Este tipo de organigramas es de los más usados y su importancia radica en que sirven de base para el diseño de otros gráficos.

Su ventaja es:

Que muestran a toda la organización y sus relaciones.

Su desventaja es:

Sólo indican los puestos y relaciones, más no las funciones a desempeñar en los mismos.

(Figura 3).

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

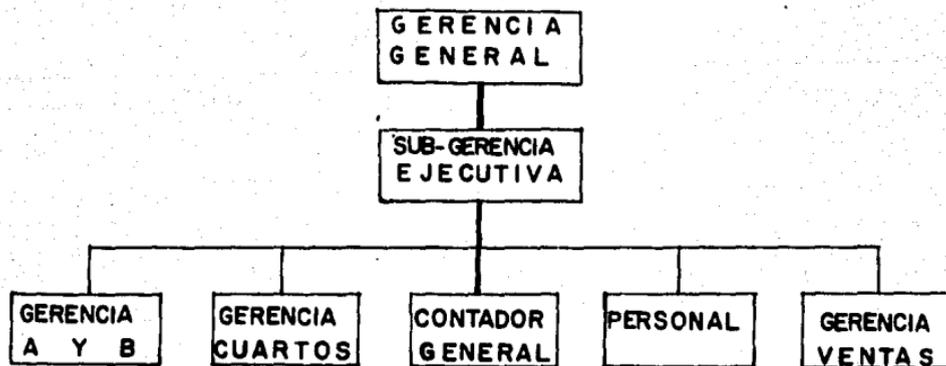


fig. 3

2] FUNCIONALES.

Estos organigramas también son llamados Organigramas de Funciones, ya que indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus inter-relaciones, las funciones o labores principales que realizan los órganos representados.

Las Funciones pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia, o por el lugar que ocupan dentro de un proceso.

Su ventaja es:

Que se pueden observar las funciones de los órganos principales que se presentan con sólo un vistazo.

Su desventaja es:

Que al diseñar un organigrama de este tipo, con un gran número de unidades administrativas, su elaboración es difícil ya que resultaría demasiado grande.

(Figura 4).

3] ESPECIALES.

Son los que tienen por objeto destacar, de una manera singular en la composición del diagrama, alguna característica específica, ya sea de la estructura o de al

guna de las funciones de la organización.

NOTA:

Este tipo de organigrama será tratado más adelante por separado, debido a que dentro de estos diagramas existen otros tipos de gráficos.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

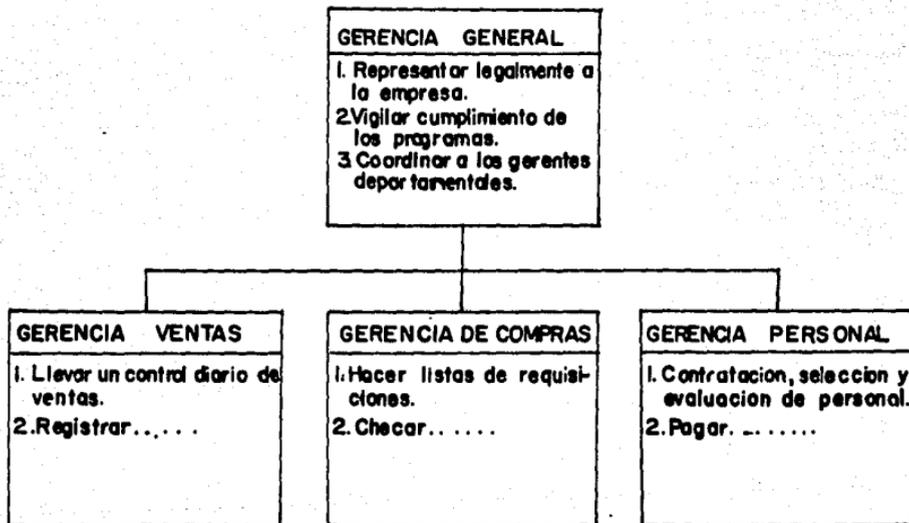


fig. 4

C) POR SU PRESENTACION.

1) VERTICALES.

En los Organigramas Verticales, las jerarquías superiores se representan por cuadros en un nivel superior - ligados por líneas continuas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a los demás niveles jerárquicos que se van colocando hacia abajo, conforme a su importancia.

Las líneas que representan las relaciones entre las unidades se disponen verticalmente.

Sus Ventajas son:

Son los más usados y por consiguiente fácilmente -- comprensibles.

Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Su Desventaja es:

Que produce el llamado efecto de triangulización, - ya que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores porque se requeriría hacer organigramas muy largos.

Esto sin embargo, puede solucionarse haciendo un organigrama general que comprenda hasta el segundo nivel -

de la empresa y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, un organigrama específico.

(Figura 5).

2] HORIZONTALES.

Los Organigramas Horizontales representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el órgano superior en la extrema izquierda.

Los niveles jerárquicos se ubican en columnas, y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente.

Sus Ventajas son:

Siguen la forma normal en que acostumbramos leer -- (de izquierda a derecha).

Disminuyen en forma muy considerable el efecto de la triangulación.

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

Sus Desventajas son:

Son poco usados en nuestra práctica.

Muchas veces, aún pudiendo hacerse un solo organigrama de la empresa, resultan los nombres de los jefes -- muy apiñados y poco claros.

(Figura 6).

ORGANIGRAMA

VERTICAL

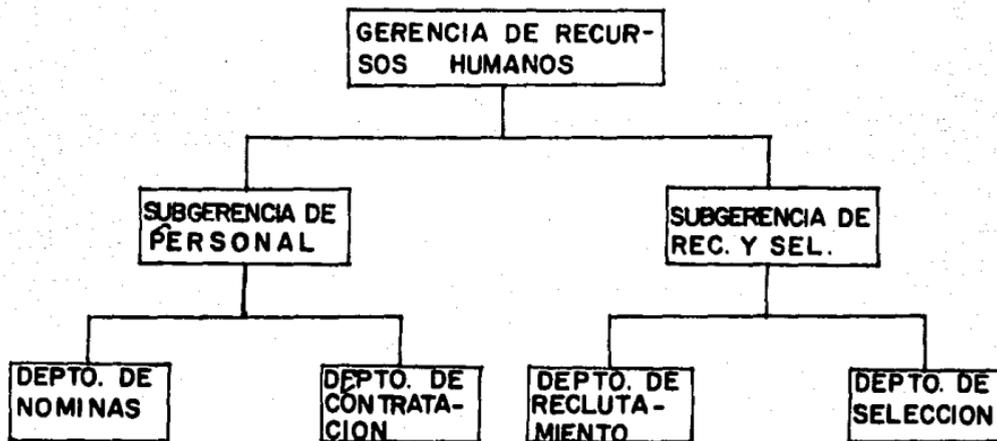


fig. 5

ORGANIGRAMA

HORIZONTAL

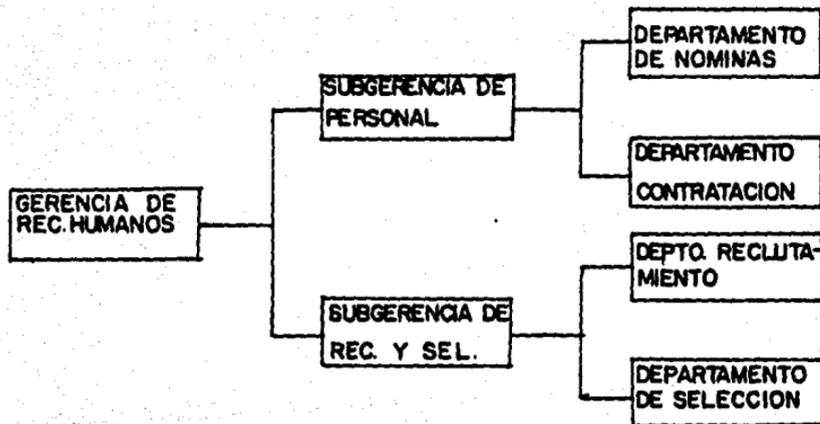


fig. 6

3] CIRCULARES.

Como su nombre lo indica, los Organigramas Circulares o Circulantes, se encuentran formados por círculos - concéntricos, correspondiendo el cuadro central a la máxima autoridad de la Empresa y comprendiendo cada círculo a su alrededor a un nivel jerárquico que se ligan con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Sus ventajas son:

Dan una idea gráfica de cómo irradia la autoridad - del jefe supremo del centro de la periferia en muchas direcciones.

Muestran las funciones de igual importancia relativa.

Utilizan una sola dimensión, o sea, la distancia de el centro para indicar la importancia relativa funcional.

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

Sus Desventajas son:

Resultan confusos y difíciles de leer a primera vista.

No permiten colocar con facilidad niveles en donde

hay un sólo funcionario.

(Figura 7).

4] MIXTOS.

Este tipo de organigramas se representa utilizando combinaciones vertivales para algunos niveles y horizontales para otros.

En este tipo de organigramas, el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro como para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior de otro.

Sus Ventajas son:

Supera las limitaciones que la limitación de un sólo tipo de organigrama trae consigo.

En Empresas que cuentan con gran número de unidades en la base o nivel inferior, este tipo de organigramas es muy útil.

Sus Desventajas son:

La mayoría de las veces resultan confusos y no se pueden distinguir bien los niveles jerárquicos.

(Figura 8).

ORGANIGRAMA CIRCULAR

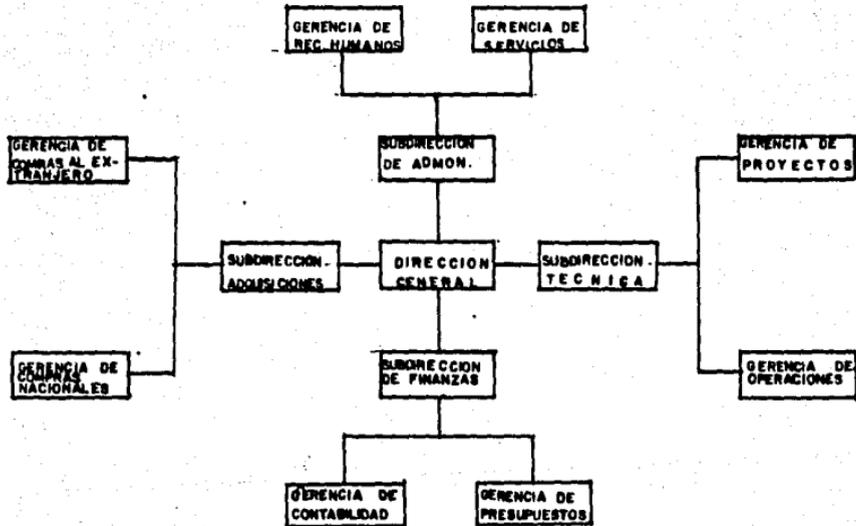


fig. 7

ORGANIGRAMA

MIXTO

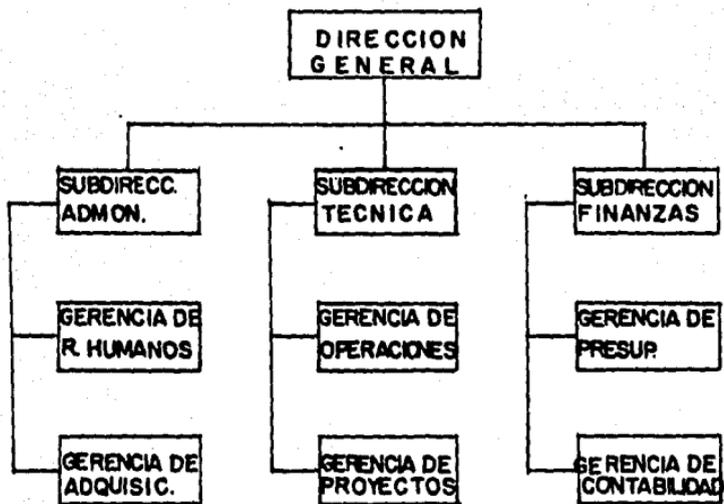


fig. 8

5] ESCALARES.

Los Organigramas Escalares son una variación de los organigramas horizontales, por lo que los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

Estos Organigramas consisten en señalar con sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Este tipo de organigrama no se representa con rectángulos u otras figuras geométricas, sino con el nombre escrito de la unidad.

Para una mayor claridad, pueden usarse distintos tipos y tamaños de letras.

Sus Ventajas son:

Su facilidad de diseño.

Su sencillez.

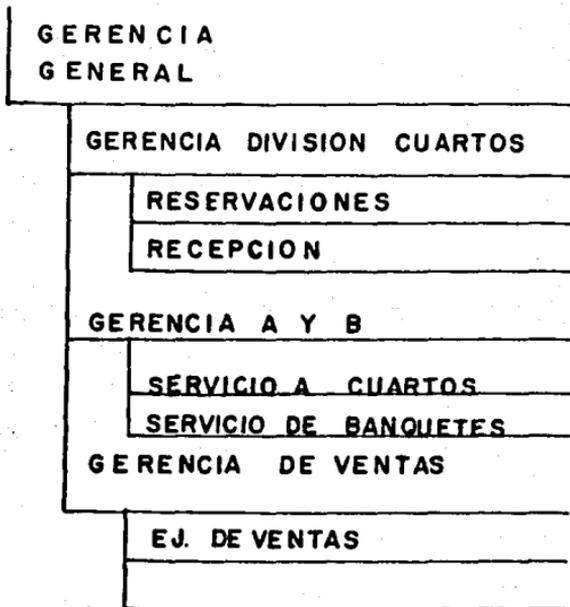
Sus Desventajas son:

Carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

Son poco usados actualmente.

(Figura 9).

ORGANIGRAMA ESCALAR



D) CRECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL.

Cuando una Empresa "crece", es porque su estructura crece, ya sea horizontal o verticalmente. Esto es de su ma importancia porque tal crecimiento influye en el número de unidades de organización o funciones que tienen que ser coordinadas.

1) CRECIMIENTO VERTICAL.

Este tipo de crecimiento se dá, ya sea porque al aumentar las funciones de un departamento un jefe nombra - nuevos auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo directamente de él, o por el contrario, porque se considere que son numerosos los asistentes que tiene un supervisor y se hace que dependan de él sólo dos o más y todos los demás los coloca bajo la supervisión inmediata de éstos. Este crecimiento supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

Son características de este crecimiento las relaciones de superior a subalterno, es decir, la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores hasta formar una línea que va desde la cima hasta el fondo de las estructuras orgánicas.

2] CRECIMIENTO HORIZONTAL.

Este crecimiento implica el aumento de funciones ó jefes, sin que por esto aumenten los niveles.

Son características de este crecimiento las relaciones entre los funcionarios o jefes, en un mismo nivel, - puesto que existe aumento de funciones sin la necesidad de aumentar los niveles.

RESTRICCIONES DE AMBOS CRECIMIENTOS.

El crecimiento vertical tiene como limitaciones - - principales el que dificulta la rapidez y eficiencia de la comunicación, ya que toda orden, para llegar a los niveles inferiores, tendrá que pasar por varios jefes, haciendo que la orden fluya lentamente, que sea malinterpretada o distorsionada en su contenido, o que simplemente nunca llegue a la persona interesada; dá origen a relaciones complicadas y, además, influye en los costos.

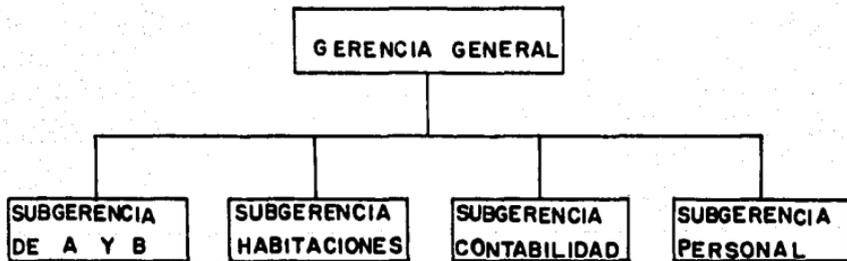
El problema es mayor cuando más niveles existen.

Por otra parte, el crecimiento horizontal tiene el incremento de lo que se llama "La amplitud de Control" ó "Tramo de Control", lo que origina recargo de trabajo en el jefe que tiene que supervisar, ineficiencia en la supervisión y retardo en la resolución de problemas.

Evidentemente, no puede darse una regla fija para aconsejar en abstracto el uso de uno u otro de estos tipos de crecimiento de organización. Algunos autores consideran como más delicado y grave el problema de falta de comunicación, por lo que aconsejan el crecimiento horizontal, hasta el preciso momento en que el recargo de trabajo del jefe, la dificultad de atender a sus subordinados, o la acumulación de problemas empiecen a hacer necesario un nuevo nivel.

(Figuras 10 y 11).

UN ORGANIGRAMA



Organigrama sobre el cual se mostrara un crecimiento vertical (fig. 10),
y un crecimiento horizontal (fig. 11).

CRECIMIENTO VERTICAL

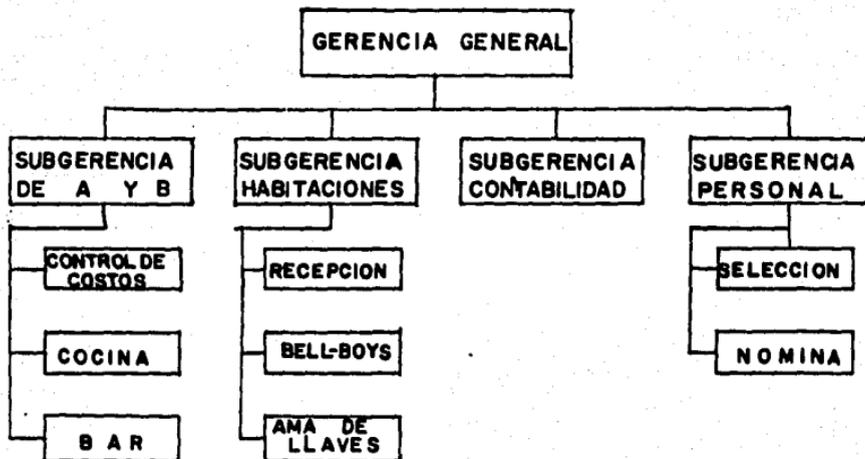


fig. 10

CRECIMIENTO HORIZONTAL

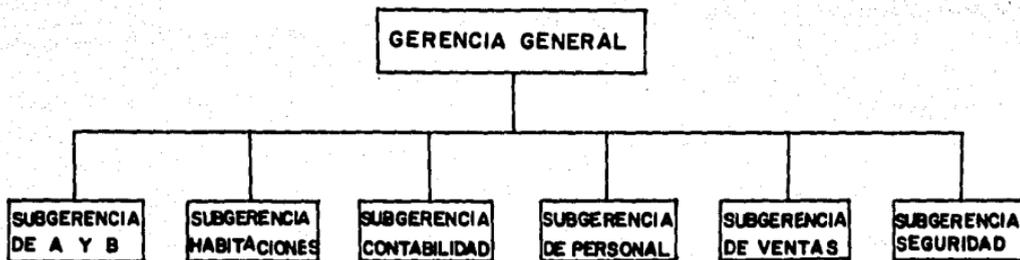


fig. 11

C A P I T U L O I I I

PASOS PARA LA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS.

Para elaborar organigramas, se deben precisar pasos a seguir, y aunque no existen criterios definidos que -- precisen estos pasos, la mayoría de los autores coinciden en los siguientes:

- A] Autorización y apoyo de los niveles superiores.
- B] Acopio de la información.
- C] Clasificación y registro de la información.
- D] Análisis de la Información.

A] Autorización y apoyo de los Niveles Superiores.

La unidad o persona encargada de elaborar un organigrama, ya sea por iniciativa propia, o por órdenes superiores, deberá siempre de obtener una autorización del - nivel superior, puesto que ésta representará el punto de partida para realizar el trabajo.

Esta autorización se traduce también en el apoyo -- con que debe contar la persona que va a elaborar el organigrama.

B] Acopio de la Información.

Puesto que un organigrama es la representación gráfica de un conjunto de datos sobre la organización de una empresa, es necesario que se precise:

- 1) Los datos que deben recogerse.
- 2) Las Fuentes de Información.
- 3) Los métodos para recogerlos.

Esto es, primeramente se ha de determinar qué datos son necesarios y útiles, donde se pueden obtener esos datos, y por último, como se han de recoger los mismos.

Para esto, se debe precisar cual es el tipo de organigrama que va a elaborarse y el área de la Empresa que va a representarse.

Así, la información que se ha de recoger debe ajustarse a las necesidades del organigrama.

Una vez determinado lo anterior, se realiza el acopio de la información.

1) Los Datos que deben recogerse.

Estos datos son los siguientes:

- Los órganos que integran el área ó áreas que se abarcan dentro del organigrama.

- El nivel jerárquico que ocupan éstos órganos dentro de la estructura orgánica.

- Las relaciones que guardan entre ellos.

- Las funciones que realizan, y en su caso

- Los puestos y el número de plazas que los integran.

- Los órganos que integran el área ó áreas que se abarcan dentro del organigrama.

Un órgano, es una subdivisión del organismo administrativo. Es una unidad administrativa impersonal que -- tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones o parte de ellas, en determinado nivel jerárquico.

Son órganos: Las Direcciones,
Las Gerencias,
Los Departamentos, etc.

Es, entonces, muy importante identificar los órganos que integran las áreas.

- El Nivel Jerárquico que ocupan éstos órganos dentro de la estructura orgánica.

Un nivel jerárquico, es una división de la estructu

ra administrativa que comprende todos los órganos que --
tienen autoridad y responsabilidad similar, independien-
temente de la clase de función que tengan encomendada.

Para determinar cual es el nivel jerárquico de cada
órgano, se sugiere establecer las líneas de mando y auto-
ridad de cada uno de ellos para determinar el nivel que
les corresponde.

- Las Relaciones que guardan entre ellos.

Se debe precisar con que otros órganos y que tipo -
de relaciones tiene cada uno de ellos y cada uno de los
niveles de la Empresa que se vaya a representar.

Estas relaciones pueden ser:

a) Relación de Subordinados.

A esta relación también se le dá el nombre de --
"Autoridad Lineal".

Es aquella que implica una relación entre los je-
fes y sus subordinados directos. Se dá por una sola lí-
nea, esto es, cada individuo no tiene sino un sólo jefe,
al cual reporta y del cual recibe órdenes.

Se establece que por medio de esta relación, se
crea una firme disciplina, ya que cada jefe adquiere to-

da su autoridad, ya que para los subordinados es el único que la posee.

b] Relación de Asesoría.

Esta relación también es conocida como "Relación de Staff".

Es la relación que se dá entre los órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a los de línea.

Sus opiniones no requieren obediencia, ya que -- son simples consejos que pueden o no ser aceptados por -- el Jefe de Línea a quien aconsejan.

Por lo tanto, los Jefes de Staff no obran con autoridad propia, sino delegada, en nombre y en representación de la línea.

La Relación de Asesoría se puede dar en todos -- los niveles de mando.

c] Relación de Representación Personal.

También llamada de ayudantía.

Es la relación que se dá entre el ayudante de un jefe y los subordinados de éste.

El ayudante no puede ordenar en nombre propio ya que carece de autoridad de línea, pero puede transmitir las órdenes del jefe u órdenes a nombre de éste en los casos concretos para los cuales haya sido autorizado.

d] Relación de Mando Especializado.

También conocida como "Relación Funcional".

Es la relación que existe entre un órgano especializado en determinada función, que puede dar instrucciones a los subordinados de otros jefes de líneas, sobre el método de ejecución de la actividad de la cual es responsable.

Es restringida a una actividad determinada y existe en forma paralela a la relación de línea.

Se debe precisar cuidadosamente el alcance de la autoridad funcional, para que no interfiera con la autoridad del Jefe de línea.

Se ha de vigilar que no exista duplicidad de mando ni fugas de responsabilidad.

Este tipo de relación se da con más frecuencia en los niveles altos de la administración.

e] Relación de Revisión.

Es el caso de los órganos de auditoría interna.

Su función es la de revisar sistemáticamente las operaciones realizadas por los demás órganos de la empresa, para comprobar que su actuación se ajustará a las -- normas y procedimientos establecidos.

f] Relación de Servicio.

Esta relación es la que aparece cuando se concentran en un sólo órgano determinado, actividades que significan la ejecución de acciones físicas en apoyo de otros órganos a los que están subordinados directamente, como los servicios de intendencia, mensajería, mantenimiento, vigilancia, etc.

g] Relación de Coordinación.

Es llamada también relación colateral o de colaboración.

Existe entre órganos del mismo nivel, para coordinar las actividades en las que intervienen varias áreas de especialización.

No significan nexos de subordinación de uno a otro.

h] Relación de Descentralización.

En muchos casos, dentro de la organización de una empresa, es necesario el crear unidades con cierto -- grado de autonomía o de descentralización, ya sean por territorio o por servicio.

- Las Funciones que se Realizan.

Especialmente para el caso de realizar organigramas funcionales, se requiere información sobre las funciones ó labores generales que realiza cada una de las u nidades que se vayan a representar en el organigrama, de acuerdo con el detalle con que este vaya a elaborarse.

- Los Puestos y el Número de Plazas que los Integran.

Cuando se van a elaborar organigramas de integración de puestos, de plazas y de unidades, se obtienen es tos datos.

Las unidades están constituidas en última instancia por personas, por lo que se obtendrá el número de personas que trabajan en la empresa o en el departamento de e lla que se vaya a representar, que será eñ número de pla zas.

Esta será una cifra de contro.

Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano, y las plazas que comprenden cada puesto. Su suma debe coincidir con el número de empleados, teniendo cuidado en considerar las plazas vacantes.

2) Las Fuentes de Información.

El elaborar un organigrama puede deberse a tres situaciones:

- a) Planeación de una organización nueva.
- b) Representación de una organización ya existente.
- c) Planeación de una re-organización de una empresa ya existente.

En el primer caso, se representa una organización futura, mientras que en los otros dos se trabaja sobre una organización actual.

En el caso de planeación de una organización nueva, las únicas fuentes de información las constituyen los estudios y proyectos realizados con anterioridad. No existen problemas de recolección de datos.

En el caso de una organización ya existente, o de una re-organización de una determinada empresa, las fuentes de información pueden ser las siguientes:

- Los archivos de la Empresa.

- Los empleados y funcionarios.
- Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.
- Organigramas anteriores. (en caso de re-organización).

3) Los Métodos para recogerlos.

Los métodos más conocidos para recoger la información necesaria para la elaboración de un organigrama, -- son:

- Investigación documental.
- Cuestionarios Escritos.
- Entrevistas con Jefes y Empleados.

Lo ideal sería hacer una combinación de los tres métodos.

- Investigación Documental.

Esta investigación se llevará a cabo principalmente utilizando el archivo y el centro de documentación de la Empresa como fuentes de información.

El primer paso del investigador, será el acopio de información sobre: leyes, reglamentos, escrituras de -- constitución o reformas de la sociedad, si las hay, bole

tines y circulares internos, manuales administrativos -- que entre otros contengan información relativa a la constitución de sus órganos, niveles, relaciones y funciones.

Aquí es donde se puede hacer uso de organigramas ya existentes de la Empresa para tomarlos como base si se habla de una posible re-organización de la misma.

Un aspecto muy importante es el conocimiento de la estructura legal de la Empresa, para controlarla con la estructura administrativa.

- Cuestionarios Escritos.

Los cuestionarios son medios de recopilación de información, por medio de preguntas escritas, concretas sobre lo que se desea saber.

Una vez elaborado el cuestionario, se envía a cada uno de los responsables de cada unidad administrativa -- que vaya a estar representada en el organigrama, con -- instrucciones claras para su llenado, fijando un término prudente para su devolución.

Se anexa un cuestionario.

CUESTIONARIO

1. ¿ Tiene un Organigrama Formal ? Sí _____ No _____.
(En caso afirmativo, anexe una copia)
2. En que año (aproximadamente) desarrolló su Empresa ó Departamento un organigrama formal. _____.
3. ¿ Cuántas revisiones de importancia (aproximadamente) le han hecho desde entonces? _____. En que años? _____.
4. ¿ Existe un Departamento de Organización ?
Sí _____ No _____.
¿ Cuántas personas incluye ? _____.
¿ A quién reporta el Jefe ? _____.
5. ¿ La estructura de su Empresa o Departamento esé organizada principalmente según uno de los siguientes métodos ? (ponga una cruz en el espacio pertinente)
Funcional _____ Productos _____ Procesos _____
Geográficos _____ Clientes _____ Proyectos _____
Otros _____.
Observaciones _____

6. a) El cambio más reciente en su organigrama principal (si es que hubo alguno), ¿ Se llevó a cabo súbitamente u ocurrió gradualmente ? _____.

El cambio se llevó a cabo durante un período de:

(ponga una cruz).

Unas cuantas semanas _____ Un año _____

De tres a seis meses _____ De dos años ó más. _____

Observaciones: _____

b) ¿ Por qué se decidió a efectuar la reorganización ?

7. ¿ Con qué problemas, si es que hay alguno, se ha tropezado para llevar a cabo cambios en la organización ? _____

8. Haga una lista de las Funciones diarias:

9. Haga una lista de las Funciones Periódicas:

10. Haga una lista de las Funciones Eventuales:

11. ¿ Ha encontrado que sea necesario adoptar una forma de estructurar de organización inferior al ideal de bido a las personalidades y/o tradición ?

Sí _____ No _____.

En caso afirmativo, favor de exponer las razones.

- Entrevistas con Jefes y Empleados.

Para confirmar, aclarar o ampliar la información recogida por medio de los cuestionarios, o para recabar información de primera mano, se utilizan las Entrevistas - con Jefes y Empleados.

Se usa para estas, la técnica de la entrevista guiada, usando como guía un cuestionario elaborado de antemano.

Es útil lograr una entrevista con cada uno de los - responsables de cada una de las principales unidades representadas en el organigrama, y con alguno de los superiores o subordinados de los órganos, cuya información - se considere dudosa.

Por medio de estas entrevistas se captan las impresiones de las personas de una manera más confiable.

C] Clasificación y Registro de la Información.

Todos los datos recogidos (por cualquiera de los medios sugeridos), deberán ser ordenados de tal manera que queden clasificados y registrados de tal manera que permitan su análisis.

Estos datos se pueden ordenar de la misma forma en que quedó ordenado el cuestionario, o bien, se pueden elaborar formatos que permitan un ágil y claro manejo, ya sea por nombres de puestos, funciones, etc.

D] Análisis de la Información.

Toda la información que ha sido recogida, deberá de ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación, para destacar entre otros aspectos, posibles lagunas y contradicciones dentro de la misma información.

La interpretación no debe ser mera suposición, y -- siempre debe ser confirmada.

Es por esto, que antes de dar interpretación personal aclaratoria, se deberá buscar la confirmación de los datos que así lo requieran por parte de los responsables de las áreas sometidas a estudio.

La información, una vez recolectada, debe ser analizada con un profundo sentido de veracidad, y con la mayor claridad y precisión posibles.

Para analizar la información y desarrollar el organigrama, pueden formularse una serie de preguntas, entre las cuales figuran las siguientes:

(a modo enunciativo y no limitativo):

- Es necesaria la función para la organización.
- Describe las funciones, así como las subfunciones principales.
- A qué función deberá informar ésta función.
- Que funciones deberán informar a ésta función.
- Existe comunicación entre las áreas o departamentos que intervienen en la función.
- Que tipo de comunicación.
- La organización del área permite desarrollar adecuadamente la función.
- Deben hacerse cambios de organización.

Analizada, interpretada y confirmada toda la información, se está en condiciones de proceder a la elaboración del organigrama.

C A P I T U L O I V

DISEÑO DE LOS ORGANIGRAMAS.

No existen normas ó reglas establecidas para diseñar organigramas, ya que el propósito o el contenido del mismo influirá notablemente en su representación gráfica.

Sin embargo, existen lineamientos en cuanto a:

- A) Símbolos Usados,
- B) Representación de las Relaciones, y
- C) Datos Necesarios.

A) Símbolos Usados.

Los símbolos, son los elementos gráficos que se utilizan para expresar a las unidades dentro de un organigrama.

Se ha generalizado, desde tiempos remotos en la Organización, el uso de rectángulos como representación simbólica en la elaboración de organigramas, por facilitar éstos el diseño de los mismos.

No es recomendable el uso de círculos, elipses, rombos u otras figuras geométricas, ya que harían sumamente difícil la comprensión de las gráficas.

La importancia que tienen los rectángulos, se la - dará la colocación que éstos tengan dentro del organigrama y su relación con las demás unidades, por lo que no es necesario utilizar unos rectángulos más grandes que otros para destacar la importancia de alguna unidad.

Sin embargo, no todos los autores están conformes - con lo anterior, aunque sí están de acuerdo en que la elaboración de los organigramas no debe quedar al capricho de los diseñadores, sino representados con símbolos con un significado convenido previamente.

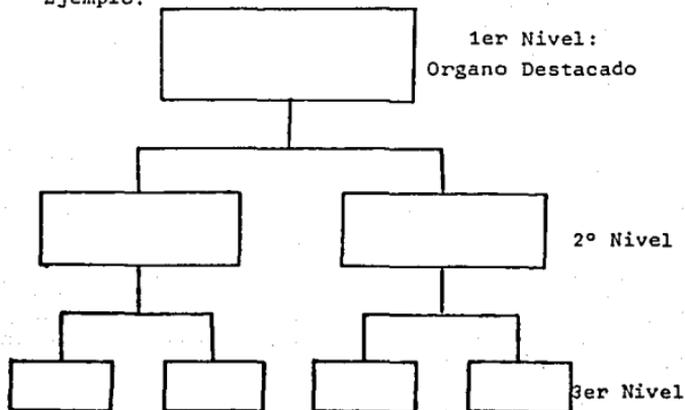
En lo personal, me inclino por la UNIFORMIDAD de -- los rectángulos, no queriendo decir, con esto, que todos los órganos deban ser representados con un rectángulo de el mismo tamaño, sino que cada nivel DEBE ser representado con un rectángulo uniforme, ya que tampoco pretendo - limitar el diseño de organigramas.

Una sugerencia para el diseño de organigramas:

1. El símbolo usado para el órgano ejecutivo que se pretenda destacar puede ser de mayor tamaño que los demás incluidos en la gráfica.

2. El Nivel que le siga puede representarse con -- símbolos de menor tamaño, pero todos uniformes, y así sucesivamente.

Ejemplo:

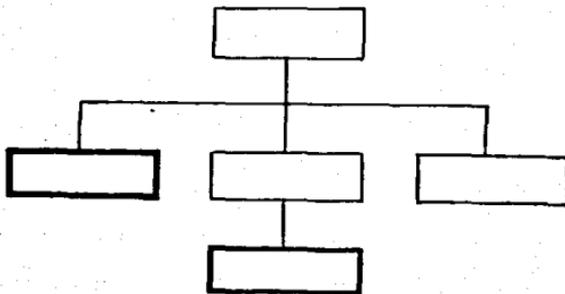


Nótese que aunque el tamaño de los símbolos va disminuyendo conforme a los niveles jerárquicos, hay uniformidad en cada uno de los niveles respecto a que el tamaño utilizado en cada uno de ellos es el mismo.

Si el espacio lo permite, o el diseñador lo prefiere, se pueden utilizar símbolos de igual tamaño para todos los niveles representados dentro de un mismo organigrama, ya sea que se destaque el nivel superior por medio de un símbolo mayor, o que sea uniforme a los demás.

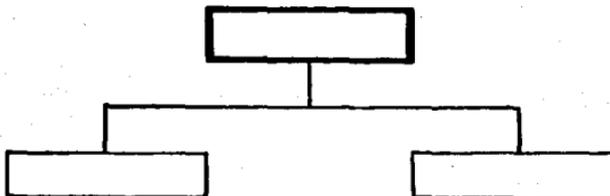
Estos rectángulos, deben ser trazados con el mismo espesor en cuanto a las líneas, es decir, no remarcar más unos con líneas más gruesas que otros.

Ejemplo:



A menos que el símbolo trazado con línea gruesa sea el Organismo Superior que se desee destacar.

Ejemplo:



Aún así, sería recomendable usar el mismo grueso de línea, no importando el nivel jerárquico que se considere más importante a juicio de la persona que diseñe el organigramma.

B] Representación de las Relaciones.

Para unir los símbolos antes mencionados, existe otro elemento gráfico que es esencial en el diseño de organigramas, llamado Líneas de Conexión.

Estas líneas representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de éstos.

Las relaciones entre las unidades y la clase de autoridad y responsabilidad entre unas y otras, se expresan por la forma en que las líneas unen a los rectángulos.

Las líneas de autoridad son continuas y dibujadas en ángulos rectos.

Sólo en algunos organigramas se dibujan líneas punteadas para expresar relaciones de ayudantía, mando especializado o coordinación, así como de asesoría ó staff - en algunos casos.

Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, ya que en este caso se pone de relieve sólo uno de los componentes de la relación de autoridad, descuidándose el elemento ascendente, o sea - la relación de responsabilidad.

Las líneas de conexión se representan en las relaciones de la siguiente manera.

- Relación de Subordinación.

Se representa, en los organigramas verticales, mediante una línea que sale de la parte inferior del rectángulo superior, a la parte superior de los órganos inferiores.

En los organigramas horizontales, mediante una línea que sale de el lado derecho de un rectángulo, hacia el lado izquierdo de el rectángulo situado al lado derecho.

El diseño debe disponerse de manera que todas las unidades orgánicas que dependen de un superior, quedan ligadas a él por una sola línea.

Presento este tipo de relación, en un esquema con un organigrama vertical.

(Figura 1).

- Relación de Asesoría.

Se presenta mediante una línea colocada perpendicularmente a la autoridad principal del órgano que asesora.

Esta línea puede ser continua o punteada.

Continua, cuando pueda tener una responsabilidad directa con los órganos que esté asesorando, y Punteada, - cuando sólo cumpla con la función de Asesoría externa, y no pueda influir en la decisión que se tome en cuanto a algún resultado determinado.

(Figura 2).

- Relación de Representación Personal.

La Relación entre Jefe y ayudante, se representa mediante una línea horizontal que parte del lado del rectángulo del ayudante.

Este tipo de Relación, que sólo aparece en los organigramas analíticos (la de Representación Personal), - se representa mediante líneas oblicuas que unen la parte inferior del rectángulo del ayudante a la parte superior de los rectángulos de los subordinados, si el diagrama es vertical.

Algunos autores no recomiendan esta forma de representación, ya que se podría malinterpretar pensando que existe una relación de coordinación, más que de asesoría.

(Figura 3).

- Relación de Mando Especializado.

La relación de mando especializado se suele representar por medio de líneas cortas de trazos discontinuos que une la parte inferior del rectángulo del órgano especialista, con la parte superior de los subordinados.

Esta relación sólo se presenta en organigramas analíticos, donde se desee saber quien está teniendo este tipo de relación con que departamentos.

Las líneas deberán ser punteadas, por la razón de que sólo puede dar instrucciones en determinadas funciones, y en ningún momento ejerce autoridad sobre ningún departamento.

(Figura 4).

- Relación de Revisión.

Su representación en el organigrama dependerá de las facultades de que gocen los órganos de revisión, ya que éstos pueden actuar como órganos asesores, como ayudantes, o como órganos de mando especializado.

Su colocación será en el lugar que le corresponda según el Jefe inmediato de quien dependa.

- Relación de Servicio.

Generalmente, este tipo de relación no se presenta en el organigrama.

Si se llegara a representar, se presentaría como una relación lineal entre el órgano que presta el servicio y el Jefe de línea del cual dependen.

- Relación de Coordinación.

Este tipo de relaciones se representa sólo en los organigramas específicos, por medio de una línea punteada que une la parte inferior de los rectángulos de los órganos relacionados.

Si esta relación es más o menos constante, forman un comité, la línea punteada terminará en un rectángulo (se sugiere que sea punteado también), con el nombre de comité.

(Figura 5).

- Relación de Descentralización.

Los órganos descentralizados se van a representar por rectángulos, que en los organigramas generales serán colocados en un nivel especial, después del nivel operativo o de ejecución, o del último nivel operativo representado en el organigrama.

Su línea de relación partirá de la línea de autoridad del jefe a quien reportan, y terminará en la parte superior del órgano descentralizado.

En este caso, no significa que el órgano tenga un nivel inferior a los otros, ya que reporta directamente a un nivel superior.

(Figura 6).

C] Datos Necesarios.

Son datos necesarios, aunque podríamos llamarles datos complementarios, ya que son ajenos a los datos que se utilizaron para la elaboración del organigrama.

Estos datos los deben contener todos los organigramas, además de la representación gráfica de la organización.

A excepción del 1er. dato, se recomienda que los otros sean colocados en el nivel inferior derecho de el organigrama.

Estos datos incluyen:

1. Nombre, que exprese el organismo administrativo, o la parte de la Empresa de que se trate. Ej: Organigrama de el Departamento de Contabilidad.

Se recomienda poner este dato en la parte superior de el organigrama, preferentemente en el Centro de el material donde se haya realizado éste.

2. Organismo que lo elaboró. Generalmente, el diseño de un organigrama no corresponde al Departamento que se está representando, por lo que conviene saber cual departamento lo ha elaborado, y si es posible, el nombre de la persona responsable, en caso que se necesite hacer alguna corrección o algún cambio a posteriori.

3. Fecha de Elaboración. Es la fecha en que se ha terminado el organigrama. Día, Mes, Año.

4. Organismo que lo Autorizó. El nivel superior que haya autorizado el organigrama ya terminado.

5. Fecha de Autorización.

RELACION DE SUBORDINACION

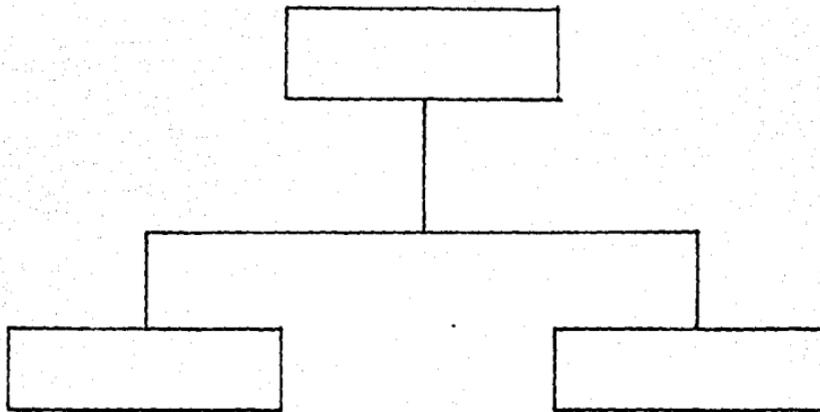


fig. 1

RELACION DE ASESORIA

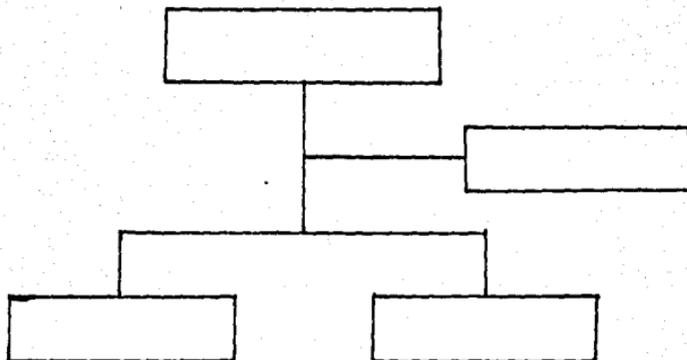


fig. 2

RELACION DE REPRESENTACION PERSONAL

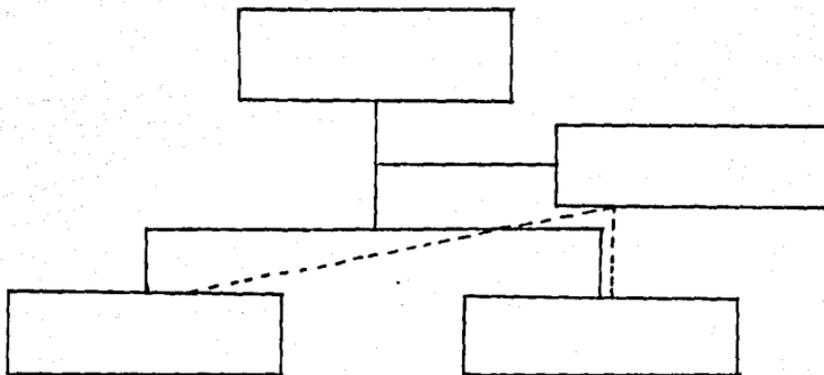


fig. 3

RELACION DE COORDINACION

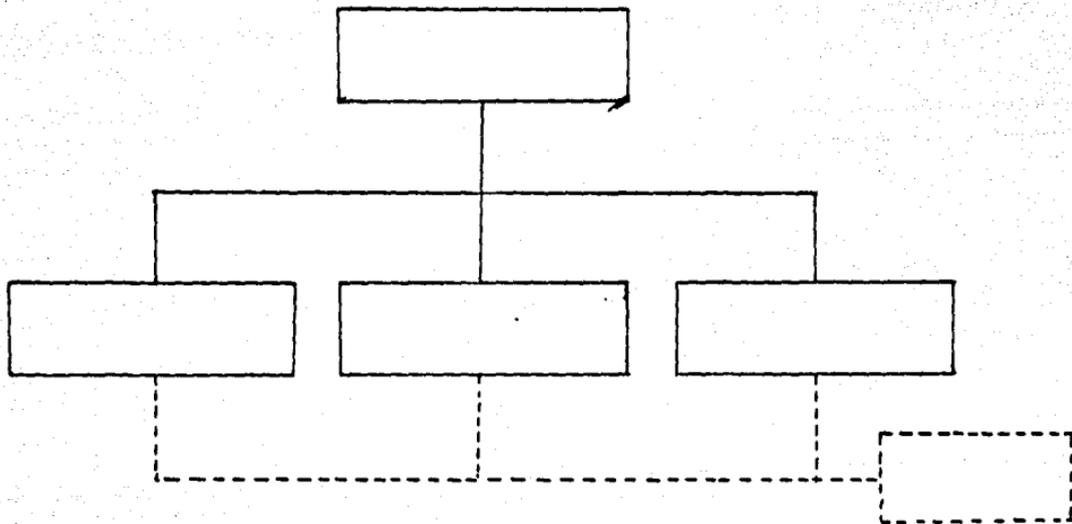


fig. 5

RELACION DE DESCENTRALIZACION

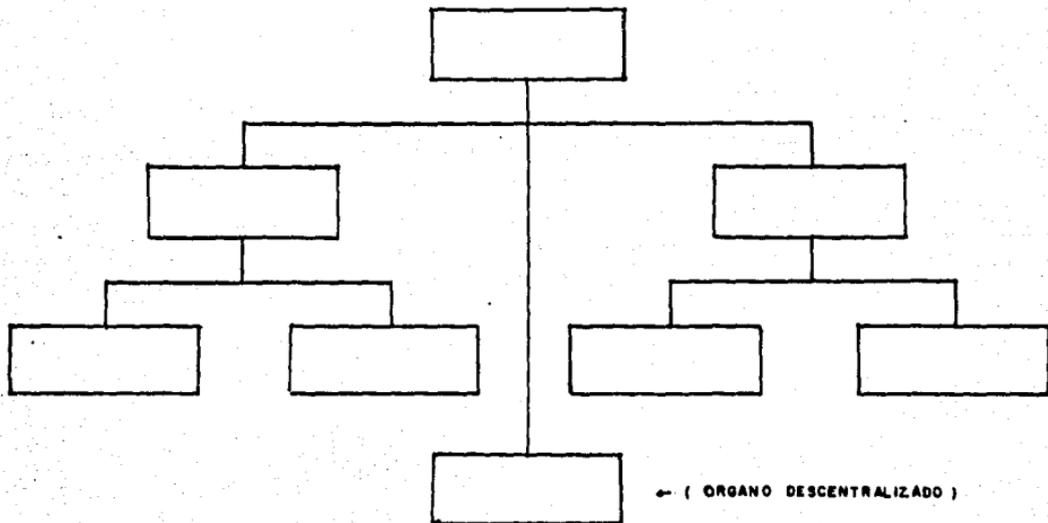


fig. 6

C A P I T U L O V

ORGANIGRAMAS ESPECIALES.

Como he especificado en el Capítulo II de este trabajo, los Organigramas Especiales se clasifican dentro de el grupo De Acuerdo a su contenido, y serán tratados individualmente en este Capítulo.

Los organigramas especiales, a su vez se clasifican en:

- A] Organigrama de Personal.
- B] Organigramas Parciales.
- C] Organigramas por Niveles de Sueldo.
- D] Organigramas de Reemplazo de Personal.
- E] Murales.
- F] Organigramas de Relaciones Informales.

A] Organigramas de Personal.

Son gráficas que tienen como objeto el destacar los nombres de las personas que ocupan los diversos puestos dentro de una Empresa.

En algunos casos de manejo de personal, conviene anotar, dentro del rectángulo del puesto, el nombre de el titular o los titulares, si se trata de un puesto con varias plazas, con el fin de saber quién es exactamente la persona que ocupa cual puesto.

Para hacerlo, se divide el rectángulo horizontalmente, anotando en la parte superior el título del puesto, y en la parte inferior el nombre o nombres de los titulares.

(Figura 1).

B] Organigramas Parciales.

Estos organigramas no representan todos los órganos que integran un nivel determinado, a partir del segundo.

En un organigrama general, pueden excluirse los niveles inferiores enteros, pero siempre se representan todos los órganos que componen el mismo nivel.

Podría decirse que está cortado horizontalmente, si el formato es vertical, y que se conserva la parte superior.

En los organigramas Específicos, se representa sólo un departamento o área de la institución, a partir de -- cierto nivel.

Sin embargo, se incluyen todos los órganos que integran los niveles representados, a partir del segundo. El nombre del organigrama indicará que áreas o niveles comprende.

Podría decirse que el área representada está aislada mediante un corte vertical y otro horizontal, y se -- conserva una de las partes inferiores.

Es un organigrama esquemático donde se muestran todos los órganos que componen los niveles representados, pero donde no se pueden agrupar varios órganos dentro de un mismo rectángulo.

(Figura 2).

C] Organigramas por Niveles de Sueldos.

Este tipo de organigramas, absolutamente jerárquico, cuyo propósito es orientar en la administración de personal.

Establece una relación entre la estructura y el presupuesto.

Lo importante en él es marcar los niveles jerárquicos, sin importar el tipo de relaciones que hay entre los órganos.

Cada órgano está colocado según su jerarquía, de acuerdo con su nivel en los tabuladores de sueldos.

Para este tipo de diagrama se marcan los niveles en sentido vertical, pero se desarrolla de izquierda a derecha.

Este modelo tiene la ventaja de establecer una relación entre la estructura y el presupuesto.

Las líneas verticales punteadas que siguen del rectángulo del puesto, se conectan en casilleros que sirven para identificar el número de cuenta del presupuesto que corresponde.

Si abajo del número de cuenta se asienta una relación de los principales deberes del puesto, se obtiene un organigrama funcional.

(Figura 3).

D] Organigramas de Reemplazo de Personal.

Estos organigramas se utilizan para plantear los movimientos futuros de personal, con el objeto de entrenar adecuadamente al personal, sin entorpecer la marcha de la empresa.

Esto permite un proceso de ascensos planeados en el

lugar de la confusa pugna que generalmente se produce -- cuando se presenta la necesidad de un cambio.

Estos son organigramas de unidades administrativas, elaboradas por plazas, con fecha que indican los probables movimientos de personal y el tiempo estimado para hacerlos.

Se suelen utilizar símbolos convencionales para marcar si el ocupante del puesto tiene un desempeño satisfactorio y por lo tanto, saber si es candidato al ascenso, o en su defecto, si no tiene tal desempeño.

(Figura 4).

E] Murales.

Los Murales son gráficos especiales por su tamaño, no por su composición.

Generalmente, el organigrama es un documento que se conserva en los archivos. Esto es una reproducción mural del organigrama, ya sea general o departamental, usualmente con los nombres de los funcionarios, que se coloca en los vestíbulos de las oficinas, tanto para orientación de los empleados como del público.

Nota: no anexo figura de este tipo de organigrama, por tratarse de cualquiera antes mencionado pero reproducido a forma de mural.

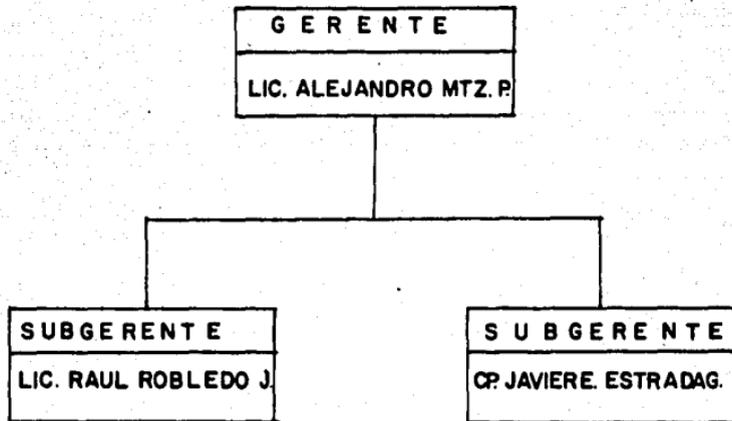
F] Organigramas de Relaciones Informales.

Representan gráficamente las relaciones informales de los individuos que trabajan en la empresa, o de parte de ellos.

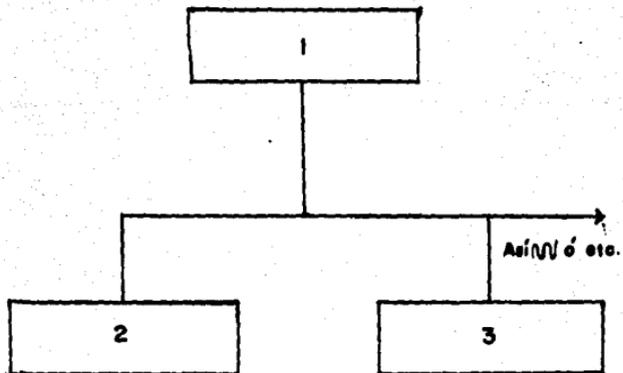
Sobre un organigrama que represente la estructura formal de la Empresa, y en que los rectángulos representan las personas, se trazan líneas punteadas que indican las relaciones informales que se dan entre estas personas o entre estos puestos.

(Figura 5).

ORGANIGRAMA DE PERSONAL



ORGANIGRAMA PARCIAL



En el segundo nivel, además de 2 y 3,
hay más niveles representados.

fig. 2

ORGANIGRAMA DE NIVELES DE SUELDO

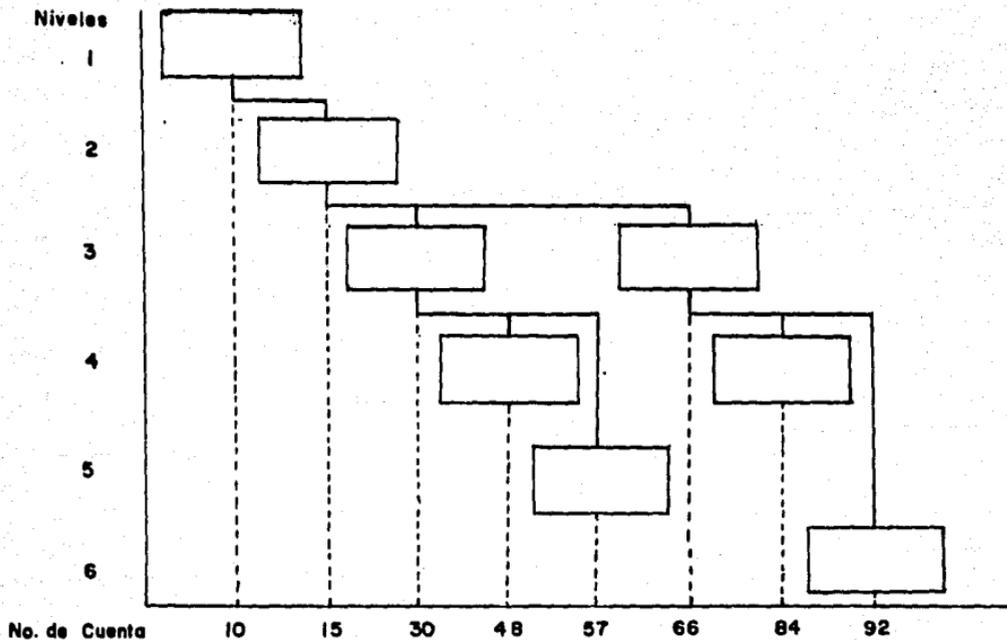


fig. 3

ORGANIGRAMA DE REMPLAZO DE PERSONAL

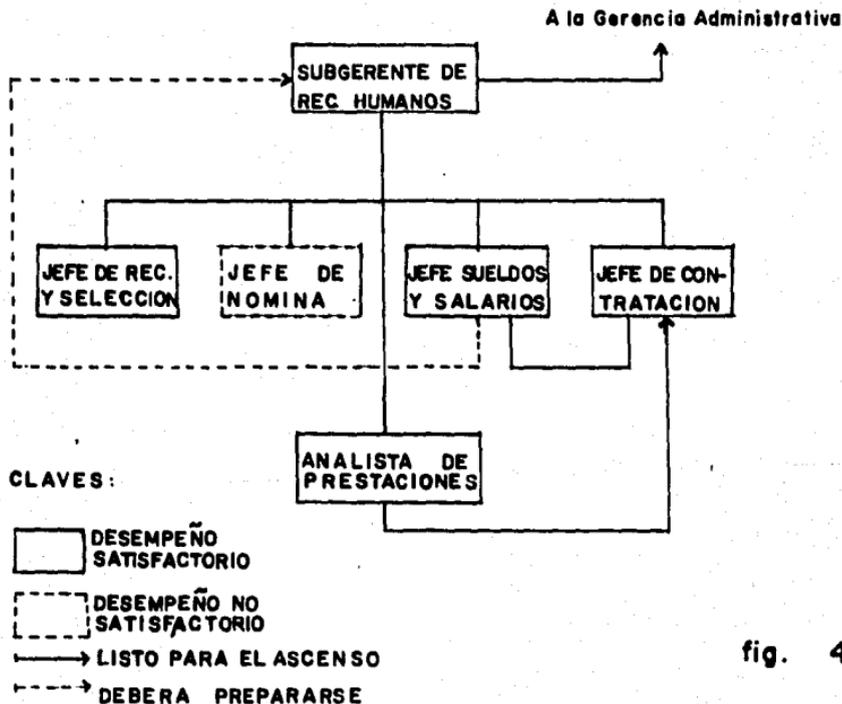
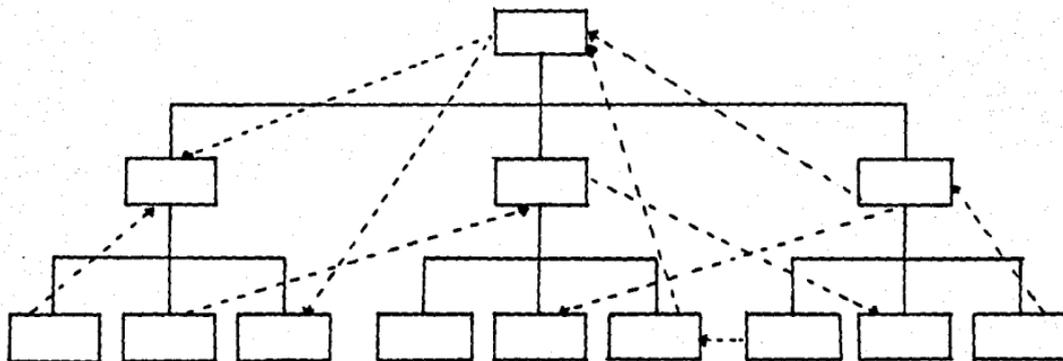


fig. 4

ORGANIGRAMA DE RELACIONES INFORMALES



ESTA TESIS DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

fig. 5

C A P I T U L O V I

ORGANIGRAMAS CORRECTOS E INCORRECTOS.

En este capítulo, presentaré una serie de organigramas con los errores que más frecuentemente se comenten - al elaborarlos, y algunas recomendaciones para evitar estos errores.

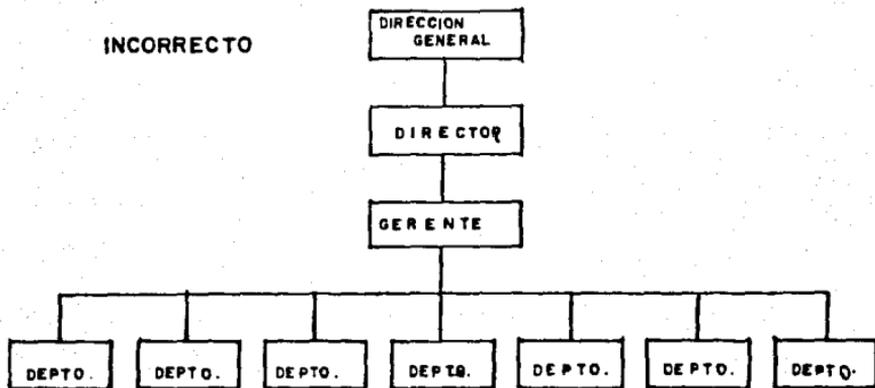
Los errores más comunes en la elaboración de organigramas son:

- 1] Las líneas de Supervisión.
- 2] Nomenclatura Jerárquica uniforme.
- 3] Repartición Funcional Homogénea.
- 4] Amplitud de Control.
- 5] Uniformidad de Formas Gemoétricas.
- 6] Uniformidad del tamaño de los símbolos.

LINEAS DE SUPERVISION

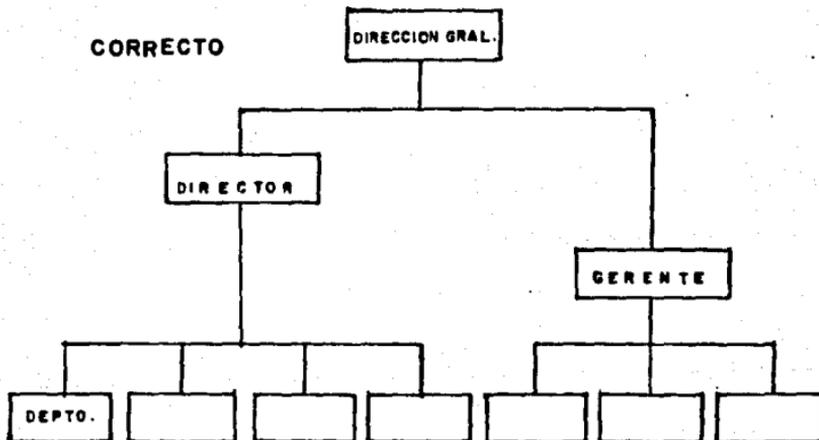
81

INCORRECTO

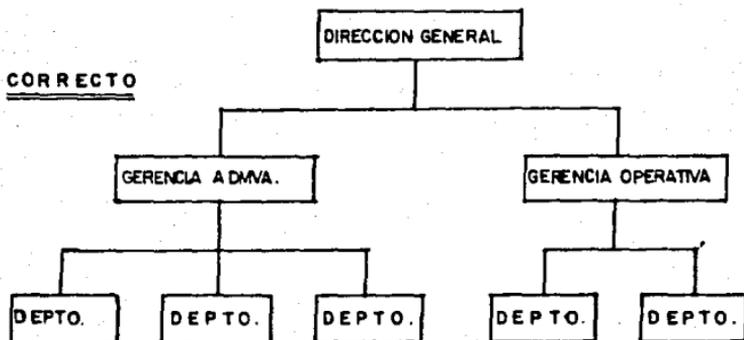
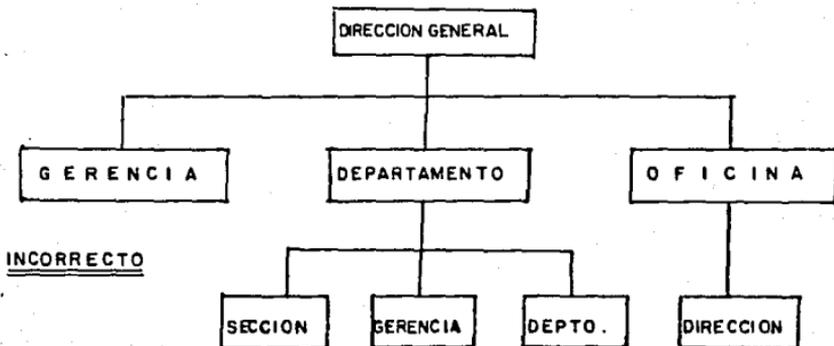


YA QUE SIGNIFICARIA QUE TODAS LAS ORDENES DEL DIRECTOR GENERAL TENDRIAN QUE PASAR POR EL DIRECTOR Y EL GERENTE Y QUE ESTE SUPERVISA TODOS LOS DEPARTAMENTOS.

CORRECTO



UNA FORMA DE DISTRIBUIR LA SUPERVISION SIN ROMPER LOS NIVELES JERARQUICOS.

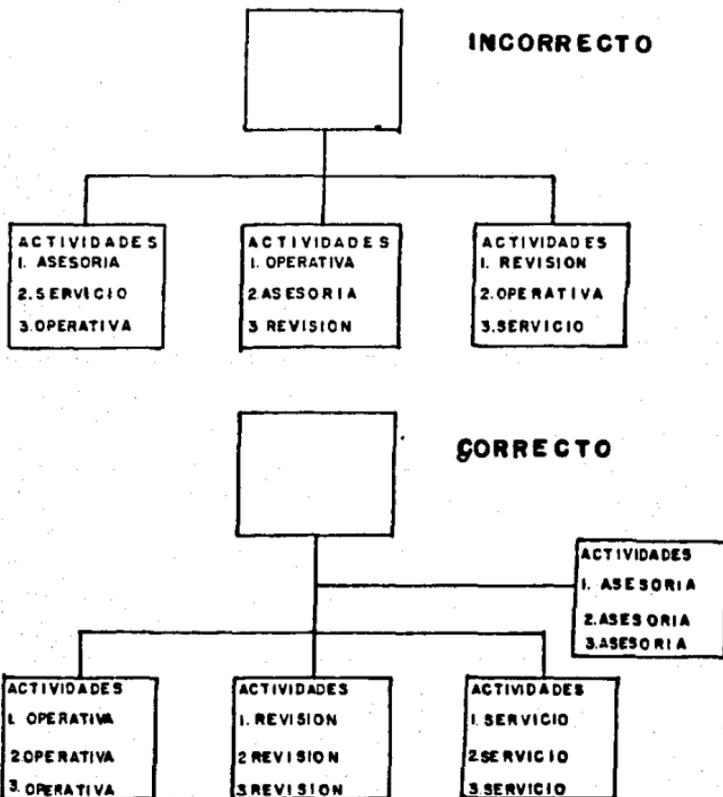


A cada nivel de la estructura debe corresponder igual denominación de la unidad administrativa correspondiente.

fig. 2

REPARTICION FUNCIONAL HOMOGENEA

83

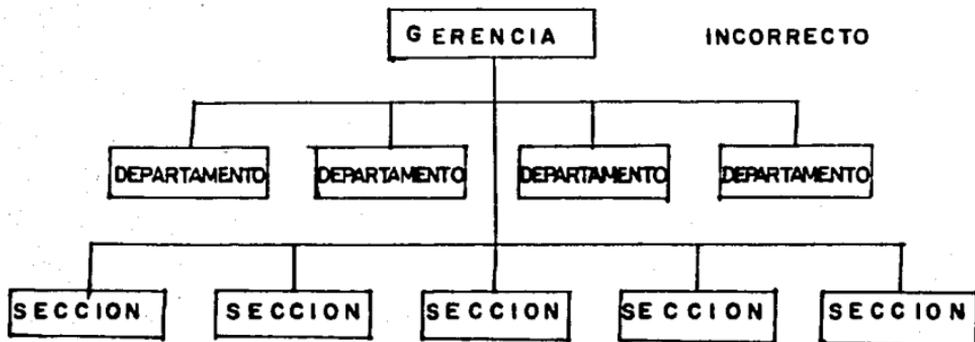


LAS FUNCIONES PARECIDAS DEBEN AGRUPARSE JUNTAS

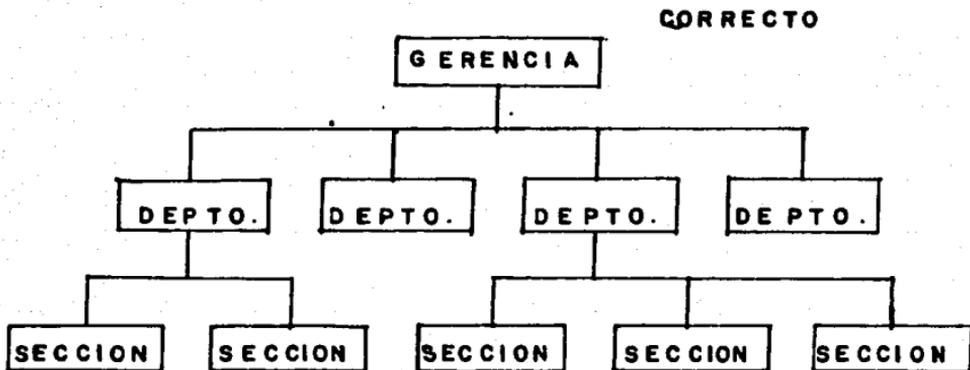
fig. 3

AMPLITUD DE CONTROL

84

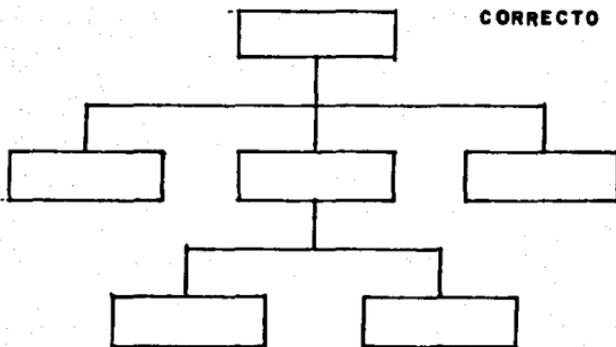
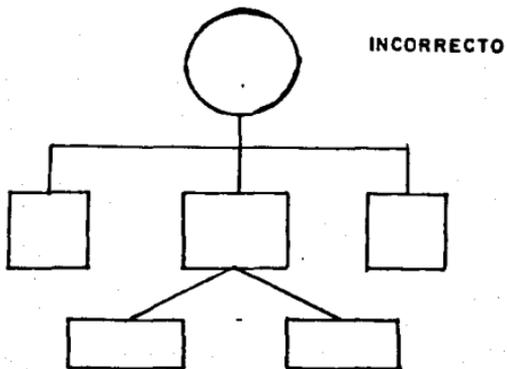


UN SOLO FUNCIONARIO SUPERVISA A 9 SUBALTERNOS



LA SUPERVISION SE PUEDE REPARTIR ENTRE MAS FUNCIONARIOS SIN AUMENTAR LOS NIVELES JERARQUICOS

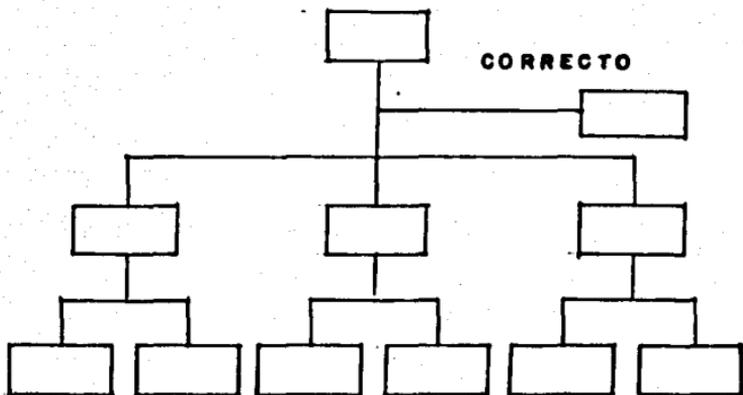
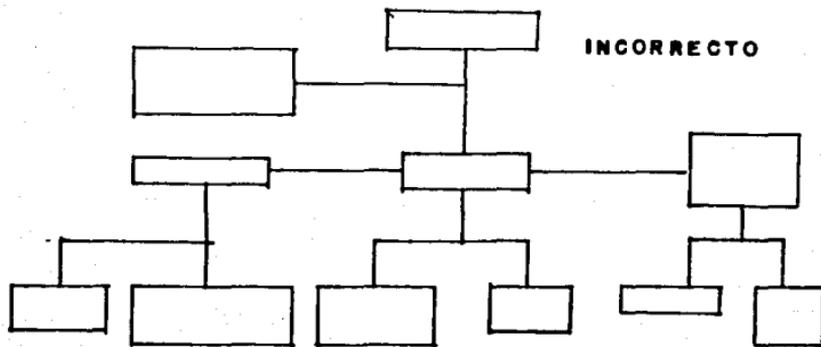
fig. 4



1. NO USAR DISTINTAS FIGURAS GEOMÉTRICAS PARA REPRESENTAR A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.
2. NO ES NECESARIO USAR FIGURAS DE DISTINTO DISEÑO PARA DESTACAR LA IMPORTANCIA DE LA UNIDAD. ESTA SE LA DA SU COLOCACION EN LA ESTRUCTURA Y EL TIPO DE RELACIONES QUE TIENE.

fig. 5

UNIFORMIDAD EN EL TAMAÑO DE LOS SIMBOLOS



NO UTILIZAR RECTANGULOS DE DIFERENTE TAMAÑO.
LA IMPORTANCIA DE LA UNIDAD NO LA DA EL TAMAÑO DE LOS RECTANGULOS,
SINO SU COLOCACION Y SUS RELACIONES DENTRO DE LA ESTRUCTURA.

fig. 6

C O N C L U S I O N E S

He desarrollado este tema con gran interés, a pesar de ser considerado como un tema bastante sencillo, y por lo tanto, tratado sólo ligeramente por la mayoría de los autores de libros administrativos.

Creo que se deberían establecer lineamientos en - - cuanto a elaboración de organigramas, para que haya una uniformidad en las diferentes empresas de diferentes giros, y así, no sólo la empresa que lo desarrolla entendrá su propios organigramas, sino que éstos sean capaces de realmente mostrar, a simple vista y a cualquier persona, la estructura administrativa de la misma, que es el fin principal que persiguen éstas gráficas.

Siento que al terminar esta investigación he logrado uno de mis objetivos primarios de demostrar que siempre habrá un organigrama adecuado a una empresa dada.

Además, he logrado la satisfacción personal de ase-
verar que no existe tema, por sencillo que sea, que deba ser tratado en sólo un par de páginas, restándole a éste toda la importancia que se merece.

Son entonces, los organigramas, una de las mejores formas gráficas que existen para mostrar una estructura administrativa de una Empresa u Organismo dado.

B I B L I O G R A F I A

- 1] LOS ORGANIGRAMAS
Alluson R.
Fco. Casanova Editorial
Barcelona, España, 1958.
- 2] ADMINISTRACION DE EMPRESAS (2º Tomo)
Reyes Ponce, Agustín
Editorial Limusa
México, D.F., 1969.
- 3] LOS ORGANOGRAMAS
Tejera, P.E.
Instituto Centroamericano de Administración Pública
San José, Costa Rica, 1969.
- 4] LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PU---
BLICAS
Duhalt Krauss, Miguel
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM
México, D.F., 1968.
- 5] SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
Lazzaro, Víctor
Editorial Diana
México, D.F., 1967.
- 6] ADMINISTRACION BASICA
Rodas Carpizo, A., y Arroyo de Rodas, M.
Editorial Limusa
México, D.F., 1984.

- 7] ORGANOGRAMAS GUIA PARA SU ELABORACION
Coordinación General de Estudios Administrativos
Presidencia de la República
México, D.F., 1979.
- 8] PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS
Gómez Ceja, Guillermo
Editorial Edicol
1973.
- 9] PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
Terry, George R.
Compañía Editorial Continental, S. A.
México, D.F., 1975.