

Cátedra Organización Contable de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T.

Contenido
de la clase

Organigramas

Concepto y Definición

Objetivos

Fallas Estructurales

Pautas de Diagramación

Implementación

Formalización de la Estructura

Tipos

La Organización

Enfoque desde Estructura y Procesos

<u>ORGANIZACIÓN</u>	<u>ACENTO</u>	<u>UNIDAD DE ANÁLISIS</u>	<u>MEDIOS DE ANÁLISIS Y DESARROLLO</u> <u>GRAFICOS</u>	<u>MEDIOS DE ANÁLISIS Y DESARROLLO</u> <u>ESCRITOS</u>
ESTRUCTURA	QUÉ QUIÉN	Área Sector Departamento División	ORGANIGRAMA -Diagrama de estructura -	MANUAL DE FUNCIONES
PROCESOS	CUÁNDO CÓMO	Procedimientos Rutinas Operatorias Circuitos	CURSOGRAMA -Diagrama de procesos -	MANUAL DE PROCESOS

Concepto
y
Definición

Objetivos

Fallas
Estructurales

Pautas de
Diagramación

Implementación



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas



Cátedra Organización Contable de Empresas
2013

ORGANIGRAMAS

Organigrama: Concepto y Definición

El prefijo **organi** es apócope de organización u organismo. El sufijo **grama**, de origen griego, significa representación escrita (escritura, línea o rasgo)

“Representación gráfica, total o parcial de la estructura formal de una organización, en un tiempo y espacio determinados”

Muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen y la interrelación entre ellas y su medio ambiente.

“Patrón de relaciones de los componentes de la organización, influenciado por sus vinculaciones espacio-temporales con el entorno.”

Es el **Diagrama de la Estructura** de una organización , en términos de unidades, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos

Objetivos

Como medio de información

Como medio de análisis

Concepto
y
Definición

Objetivos

Fallas
Estructura
les

Pautas de
Diagrama
ción

Implemen
tación

Objetivos de los Organigramas

Como medio de información

Se definen niveles de **jerarquía formal**.

Se definen las **relaciones de autoridad y asesoramiento**.

Se especifican **divisiones geográficas, productos, clientes**.

Muestran los **órganos colegiados, las direcciones, los departamentos, las divisiones, los sectores**.

Ubica la **posición de cada participante y su relación con el resto**.

Facilitan la **formación e instrucción de las personas que ingresan a la organización**

Objetivos de los Organigramas

Como medio de análisis

Los organigramas brindan una **visión integral** o global de la estructura de la organización.

Permiten **relevar la estructura vigente**.

Permiten **proponer los cambios** para mejorar la estructura actual, y proyectar e **implementar una nueva**.

Permite **comparación de distintas estructuras** y distintas empresas.

Permiten **detectar fallas estructurales**.

Concepto
y
Definición

Objetivos

Fallas
Estructurales

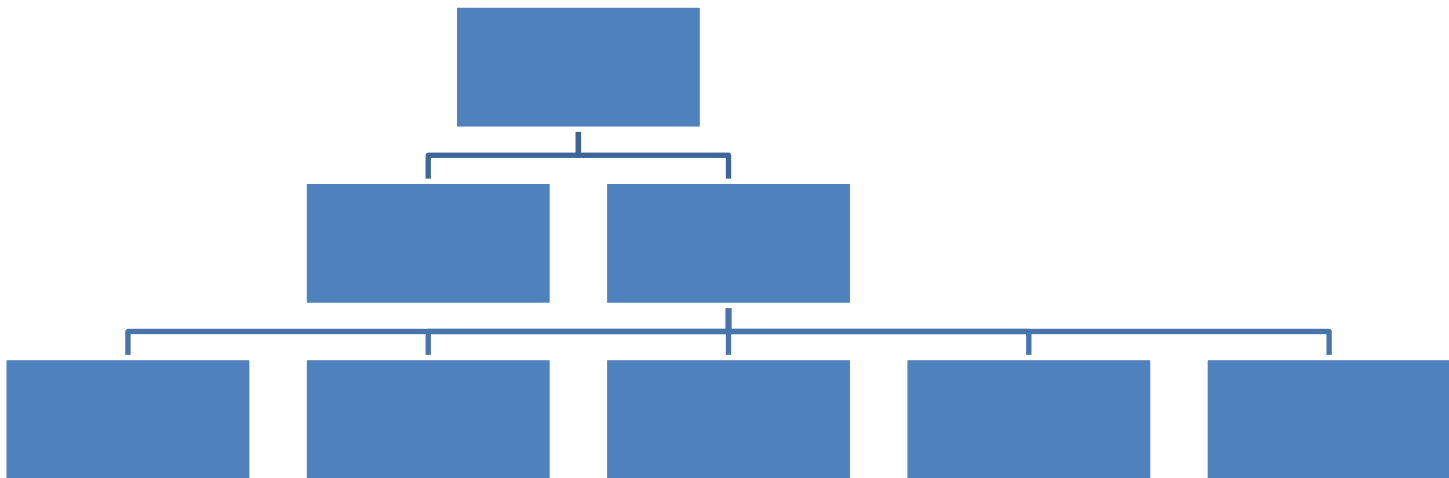
Pautas de
Diagramación

Implementación

Fallas Estructurales

1) Alcance de control

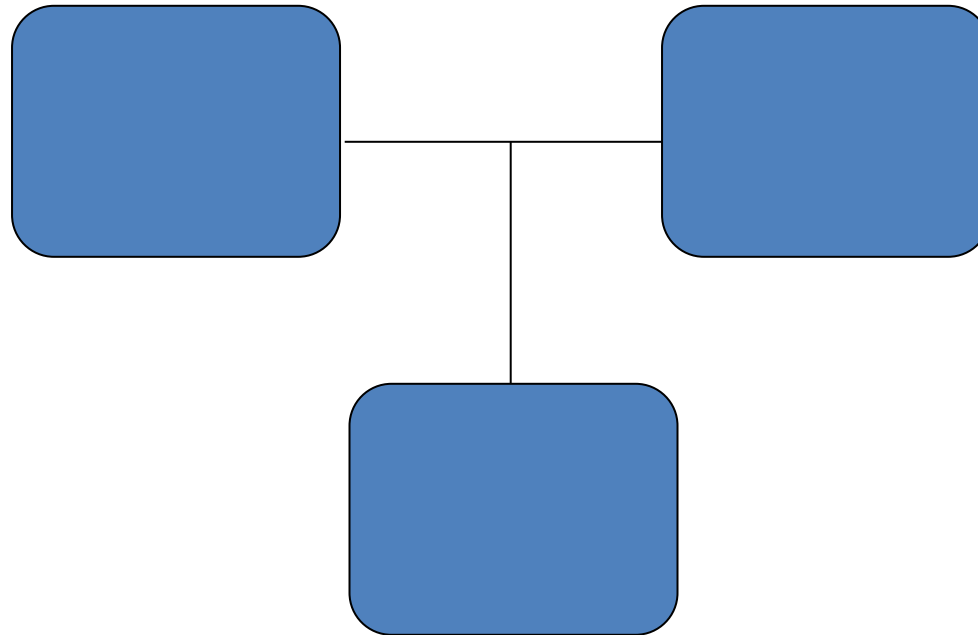
Cuando una persona tiene más divisiones, sectores o áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva, da como resultado ineficiencia total y riesgo por pérdida de control.



Fallas Estructurales

2) Unidad de Mando

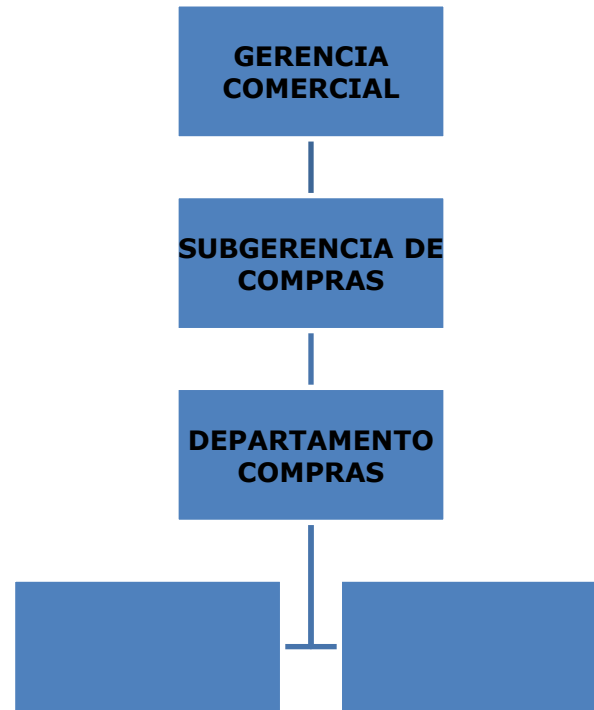
Cuando se detecta un sector que depende de dos jefes se invalida este principio



Fallas Estructurales

3) Subordinación Unitaria

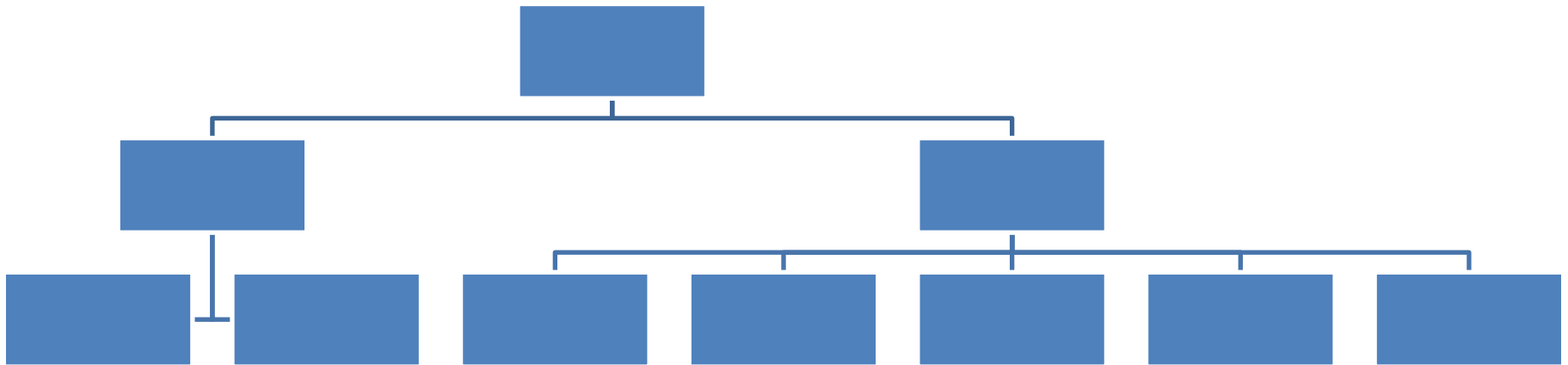
Quando se encuentra repetidas veces la subordinación "uno a uno"



Fallas Estructurales

4) Equilibrio de Estructura

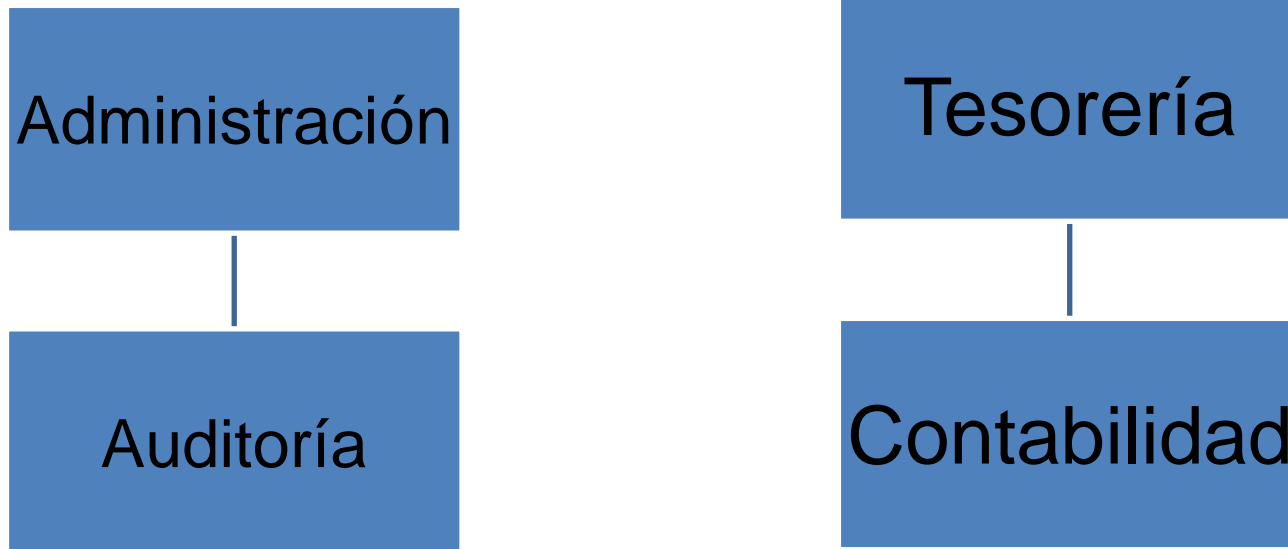
Se detecta cuando la estructura está desequilibrada



Fallas Estructurales

5) Homogeneidad operativa

Cuando se presentan fallas de efectiva separación de funciones y no existe el control por oposición de intereses



Pautas de Diagramación

Características generales

Los organigramas muestran como deberían ser las organizaciones, no como son

Se deben mostrar **todas las unidades funcionales**

Organizaciones similares presentan **estructuras similares.**

Debe representarse la **importancia de los cargos** (niveles)

Las líneas de mando o autoridad implican, en la medida en que **descienden**, que **la autoridad y responsabilidad son también menores.**

Los **niveles horizontales** en paralelo denotan en principio **igualdad jerárquica**

Las **líneas punteadas** denotan al sector que presta **asesoramiento**. Staff.

Pautas de Diagramación

Términos básicos

Encabezamiento: es el encuadramiento resolutivo jurídico.

Organigrama: representación grafica de la estructura formal de una organización o parte de ella.

Entegrama: representación grafica de cada unidad orgánica de la estructura.

Línea de dependencia jerárquica: aquella que relaciona jerárquicamente los entegramas.

Línea de asesoramiento: líneas por las cuales se establece la existencia de órganos de asesoramiento no vinculantes, llamados staff.

Nivel: distinta importancia relativa que tienen las unidades de una organización de acuerdo con los grados jerárquicos, de dependencia y de autorización.

Nivel jerárquico: definido por el rango del responsable y por el nivel de área o cargo.

Pautas de Diagramación

Niveles Jerárquicos

Nivel	Área	Rango
1	Dirección	Director
2	Gerencia	Gerente
3	Departamento	Jefe de departamento
4	División	Jefe de división
5	Sección	Jefe de sección
6	Oficina	Jefe de oficina

Nivel de dependencia:

• definido por la cantidad de instancias que existen. Entre el área y el máximo nivel.

Nivel de autorización:

• definido en el régimen de autorización específica.

Sector:

• área de cualquier nivel jerárquico

Responsable:

• rango de cualquier nivel.

Concepto
y
Definición

Objetivos

Fallas
Estructura
les

Pautas de
Diagrama
ción

Implemen
tación

Pautas de Diagramación

ENTEGRAMA: la representación del puesto o cargo

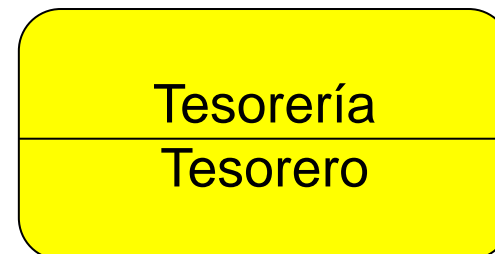
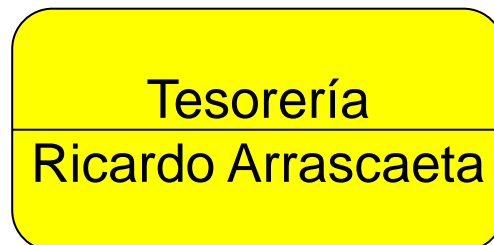
Se representará con un rectángulo que tendrá su lado mayor el doble que su lado menor y que puede medir 15, 20,25 o 30 mm.

Se colocarán con su lado mayor en posición horizontal.

Podrán dividirse mediante una línea horizontal.

Se escribirá la denominación completa de la unidad orgánica que representa sin consignar el nivel jerárquico y no recurrir a abreviaturas.

En caso de ser necesario consignar el nombre del responsable , se lo colocará en el campo inferior del entegrama.



Pautas de Diagramación

RED ESTRUCTURAL: conjunto de relaciones entre las distintas unidades de la organización .

Se relacionan horizontalmente y verticalmente mediante líneas de dependencia jerárquica o funcional.

Las líneas de dependencia jerárquica serán continuas.

Las líneas de asesoramiento serán de trazos.

Se puede llegar a un entegrama a salir de él, por una sola línea de dependencia jerárquica.

Las líneas de dependencia jerárquica no se entrecruzarán.

Pautas de Diagramación

Se usa la técnica de representación piramidal.

Se divide la pirámide por los niveles de jerarquía y junto al margen izquierdo se representa el nivel dibujado.

El entegrama superior será de tamaño mayor que los restantes.

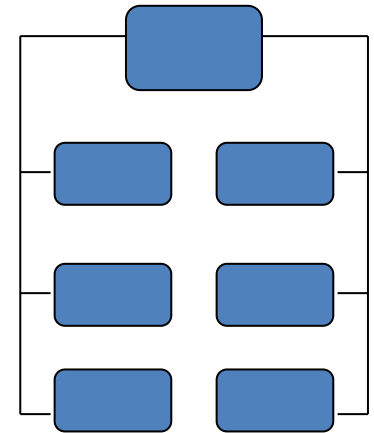
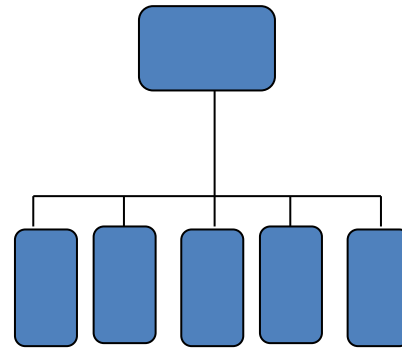
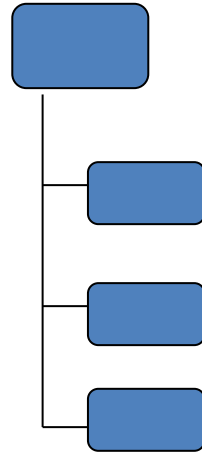
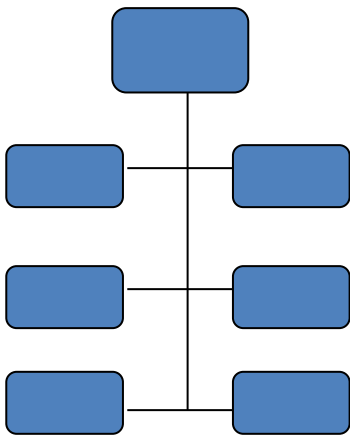
La separación entre entegramas será, como mínimo de 5 mm.

Las líneas de la red estructural se dibujarán a una distancia

no menor de 10 mm de los entegramas u otras líneas.

Falta de Espacio

Algunas opciones de dibujo son



Implementación

Cuando se diseña una empresa nueva.

El organigrama es más teórico, responde a la concepción o proyecto de los organizadores. Seguramente al momento de la revisión de la puesta en marcha, los cambios van a ser mayores. Se está poniendo a punto la estructura.

Cuando se rediseña una empresa en marcha.

Ya hay una formalización de estructura. Es necesario la revisión, incorporando los cambios positivos o modificativos de las relaciones informales.

Los cambios son menores, hay un devenir propio de las operaciones y la experiencia hace que sea más fácil que se represente la realidad. Su reforma es más puntual, ya que nace de la misma organización que lo va pidiendo y los cambios y riesgos serán menores a los de la implementación en una empresa nueva.

Concepto
y
Definición

Objetivos

Fallas
Estructura
les

Pautas de
Diagrama
ción

Implemen
tación

Formalización de la Estructura

El propósito del diseño organizativo, es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva y asegure la coordinación de ese esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes.

Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en si mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión ya que depende del aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización.

Según Mintzberg “la estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque, esto es siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados”

Concepto
y
Definición

Objetivos

Fallas
Estructura
les

Pautas de
Diagrama
ción

Implemen
tación

Vale la pena dibujar un Organigrama?

Porque denotan un planeamiento.

Porque aseguran un método sistemático de trabajo o de pensar.

Aunque no aseguren la calidad de la estructura es el mejor camino para conseguirla.

Concepto
y
Definición

Objetivos

Fallas
Estructuras

Pautas de
Diagramación

Implementación

Contenido
de la
próxima
clase

Procesos

La gestión por Procesos

Tipos de Procesos

Identificación, Selección y
Definición de Procesos Claves

Definición Global de Proceso

Los límites

Responsable del proceso
