



# Organigramas



## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>Las estructuras en las organizaciones</b> .....                                     | <b>4</b>  |
| <b>Organigrama</b> .....   | <b>6</b>  |
| 1 - Definición de organigrama.....   | 6         |
| 2 - División (o Especialización) del Trabajo.....                                      | 6         |
| 3 - Departamentalización.....  | 7         |
| 4 - Criterios de Departamentalización .....  | 7         |
| 5 - Consecuencias de una mala departamentalización.....                                | 8         |
| 6 - Ventajas que proporciona el uso de organigramas.....                               | 8         |
| 7 - Desventajas del uso de organigramas .....  | 9         |
| 8 - Principios de los organigramas .....   | 9         |
| 9 - Simbología.....  | 10        |
| 10 - Terminología.....   | 11        |
| 11 – Formas de graficar un organigrama .....   | 12        |
| 12 - Otras formas de graficar un organigrama .....                                     | 14        |
| 13 - Convenciones y reglas importantes al momento de trabajar con un Organigrama. .... | 14        |
| <b>Estructura tipo de una empresa</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>Ejercitación</b> .....  | <b>21</b> |
| 1 – Ejercicio Nº 1 – Todo Uso S.R.L.....   | 21        |
| 2 – Ejercicio Nº 2 – D & H.....  | 22        |
| 3 – Ejercicio Nº 3 – Jardín .....  | 25        |
| 4 – Ejercicio Nº 4 – Bazar .....   | 27        |
| 5 – Ejercicio Nº 5 – Rainbow .....   | 28        |
| <b>Bibliografía</b> .....  | <b>29</b> |



## Introducción

*“Si quieres aprender, enseña”.*

**- Cicerón**

El presente material es una guía para que el alumno se introduzca en el uso de los organigramas, como herramienta y técnica de representación. Nace, inicialmente, como un apunte de cátedra pero atento a la ordenanza 1129/07 y favoreciendo la introducción de la tecnología informática como una herramienta educativa dentro de la formación del alumno universitario, ha sido revisado, mejorado y compaginado con el fin de ser utilizado dentro de una plataforma educativa a distancia en apoyo a la cursada presencial de la asignatura Sistemas y Organizaciones de la UTNN FRBA

Una vez finalizada la lectura y habiendo realizado las actividades sugeridas, el alumno-lector se encuentra capacitado para representar estructuras organizativas e interpretarlas. Los organigramas contribuyen en la función del futuro profesional de sistemas: “poder resolver problemas en forma eficiente por medio de la construcción de artefactos o mecanismos que faciliten el funcionamiento de los sistemas de información del negocio”.

En lo personal, agradezco a la UTN-FRBA – Secretaría de Gestión Académica por facilitarme la capacitación para el diseño del presente material (se realiza en el marco del curso Diseño de Materiales – Julio- Agosto- 2008). Invito al plantel docente y a los alumnos con sugerencias que permitan, en futuras versiones, mejorar y mantenernos vigentes. Desde este momento, podemos ponernos a trabajar.....

Esp. Ing. María Florencia Pollo Cattaneo  
*Sistemas y Organizaciones  
Universidad Tecnológica Nacional  
Facultad Regional Buenos Aires*



## Las estructuras en las organizaciones

Antes de hablar en detalle de los organigramas definamos algunos conceptos importantes, para la comprensión del tema.

Una Organización es un conjunto de individuos que poseen un objetivo común. Para lograr dicho objetivo, desarrollan, en forma coordinada, actividades que insumen recursos. Además, se encuentran inmersos dentro de un contexto. Para poder organizar las actividades es imprescindible dividir el trabajo.

Esto, permite coordinar las acciones y desarrollarlas en forma correcta.

- ☞ El organigrama **es una herramienta** que se utiliza para representar aspectos de las organizaciones; más específicamente, su estructura.
- ☞ La **estructura** de una organización, es el producto de las relaciones que se establecen en dicha organización. Es el resultado de las interacciones de los individuos que la integran.
- ☞ La **estructura organizacional**, es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan entre sí.

A continuación, se detallan los diferentes **tipos de estructuras organizacionales**:

➤ **Estructura Formal:**

Es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la organización.

Es el conjunto de normas y pautas preestablecidas dentro de una organización, las cuales generan relaciones formales y se encuentran dadas por mecanismos de coordinación básicos que garantizan el logro de los objetivos globales de la organización. De cualquier manera estas estructuras formales son dinámicas para así poder adaptarse a distintos contextos a medida que va pasando el tiempo. Ejemplo de la estructura formal son los puestos jerárquicos, las funciones, etc.

➤ **Estructura informal:**

Se encuentra conformada por las relaciones humanas (interpersonales), que afectan sus decisiones internas, es decir, deforman de manera positiva ó negativa, a la estructura formal. Por otro lado, la estructura informal goza de mayor dinamismo que la estructura formal ya que se encuentra formada por las relaciones humanas.

Ejemplos de estructura informal son los vínculos amistosos extralaborales del grupo de trabajo.

Una organización debe poseer una estructura flexible, predispuesta a adaptarse a los cambios. Sin embargo, ésta debe existir formalmente (estar definida), ya que ordena el funcionamiento con el fin de cumplir los objetivos. Las empresas no se encuentran ajenas a esta situación.

Generalmente, en el caso que sea una empresa de pequeña envergadura la formalización de la estructura no es necesaria (todos los integrantes se conocen en forma directa). Una vez que la misma comienza a evolucionar se hace necesario diseñar e implementar una estructura formal. Se aconseja su establecimiento por consenso para así resolver algunos conflictos. Finalmente, en el caso de una empresa de gran envergadura, resulta imprescindible establecer todos los elementos necesarios para formalizar su estructura (manuales de funciones y procedimientos, organigramas, cursogramas, diagramas de flujo, repositorios de datos, etc.). Todos estos elementos deben estar gestionados en forma eficiente para así reflejar la dinámica de la empresa. Es por esto que, en la mayoría de los casos, la estructura formal no se define antes que la organización se genere sino que el crecimiento y la evolución natural de la misma presentan la necesidad.

Para poder transitar por este proceso de diseño de la estructura organizacional se sugieren una serie de pasos elementales.



Pasos básicos para el Diseño de la estructura de una organización:

**Paso Nº 1: Definir y formalizar los objetivos**

Consiste en determinar con claridad y precisión los fines que persigue la organización. Se recomienda establecer el conjunto de actividades que pretende llevar a cabo para cumplir con los objetivos propuestos.

**Paso Nº 2: Establecer las funciones necesarias que permitan cumplir con los objetivos**

Este paso pretende obtener una lista de todas las tareas que deberán desarrollarse en la empresa para poder llevar a cabo las funciones definidas en el paso anterior. Se deberá incluir un cálculo aproximado de los recursos y puestos de trabajo necesarios para poder implementar la lista.

**Paso Nº 3: Departamentalizar**

Agrupar las tareas detalladas en el paso anterior teniendo en cuenta los mejores criterios acorde a la situación (este concepto se verá más adelante)

**Paso Nº 4: Asignar las funciones**

Asignar recursos humanos a los puestos establecidos. Luego asignar las tareas definidas en el paso anterior con el fin de poder llevar a cabo las tareas definidas.



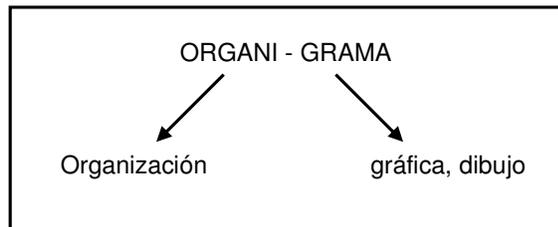
# Organigrama

## 1 - Definición de organigrama

Con todo lo expresado hasta ahora, podemos enunciar la definición de organigrama de una manera comprensible para todos:

**Organigrama:** es la representación parcial, mediante un diagrama, de la estructura formal de una organización, en él se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas.

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Por esta razón, es que se utilizan herramientas para su representación y así simplificar la realidad.



El organigrama es una “*representación parcial de la estructura formal*”, por dos razones distintas:

- ☞ Toda la información de la estructura formal no se puede graficar en un único gráfico. Dependiendo del tipo de organigrama que utilizemos veremos algún aspecto diferente de dicha estructura.
- ☞ Por ser un modelo, se llega a un nivel de detalle y, a partir de allí, la información que exista no se representa. Además, el observador que diseña el organigrama posee racionalidad limitada (es propia de cada individuo).

El planeamiento dentro de la organización es una herramienta clave para la toma de decisiones a nivel gerencial siempre y cuando la información que brinde sea representativa y útil. Las realidades son dinámicas y los organigramas no están ajenos a esta cualidad.

La estructura formal de una organización se halla dividida en diversas unidades que son agrupadas, de alguna manera lógica, de acuerdo a las tareas que deban cumplir. La pregunta que nos podría surgir sería:

¿Por qué la organización divide sus tareas?

## 2 - División (o Especialización) del Trabajo

Es la **separación de una actividad compleja en componentes**, con el objetivo que las personas sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.

Como ninguna persona es física ni psicológicamente capaz de desempeñar todas las operaciones que componen a la mayoría de las complejas actividades, la división de trabajo crea actividades simplificadas que pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez. Además genera una gama de trabajos, permitiendo a la gente escoger o ser asignada a posiciones que concuerden con sus talentos e interés.

La división del trabajo puede tener la desventaja que el individuo se “aburra”, si la actividad se vuelve repetitiva y personalmente insatisfactoria. Sin embargo, existen técnicas de expansión del trabajo que pueden neutralizar esta situación.



### 3 - Departamentalización

---

La departamentalización es la **agrupación de actividades (o tareas) con un criterio predeterminado.**

También podemos verla como la actividad de agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente, siguiendo un criterio determinado.

Los **criterios de departamentalización** se emplean de acuerdo a las necesidades organizacionales. En un organigrama se pueden encontrar diferentes criterios de departamentalización.

Lo antedicho, nos podría llevar a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los diferentes criterios de departamentalización con los que nos podemos encontrar en un organigrama?

### 4 - Criterios de Departamentalización

---

Cabe aclarar que el proceso de departamentalización incluye otro proceso: el de delegación. La capacidad de otorgar poder de decisión a los niveles jerárquicos inmediatos inferiores es una variable fundamental a tener en cuenta al momento de departamentalizar.

Dentro de los criterios de departamentalización podemos citar:

- a) **Funcional:** reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Apunta a la función del sector, por ej., Departamento de Producción, Ventas, Mercadotecnia, etc.
- b) **Por producto o servicios:** se agrupan actividades que hacen referencia a productos o servicios similares entre sí. Cada división se asemeja a un negocio por separado. Sin embargo no es una entidad independiente; es decir, el administrador de una división no puede tomar decisiones con la misma libertad que el dueño de una empresa verdaderamente separada, ya que debe reportar a su oficina central. Por ejemplo: Departamento de Zapatos, Departamento de Carteras, Departamento de Camperas, etc.
- c) **Por territorio ó área geográfica:** se divide el sector según las áreas geográficas en las cuales trabaja. Se basa en la localización y se aplica cuando las actividades de la empresa están muy dispersas. Ejemplo: Departamento de Capital Federal, Departamento de Gran Buenos Aires, Departamento Interior del País, etc.
- d) **Por cliente:** se basa en el tipo de clientela. Se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos. Ejemplo: Departamento de Productos Industriales, Departamento de Productos de Consumo, Departamento de Productos Militares.
- e) **Por volumen de venta:** Se divide según el volumen (cantidad) de las ventas de la organización. Ejemplo: Departamento Mayorista, Departamento Minorista, Departamento Consumidor Final.
- f) **Por segmento de mercado:** se tiene en cuenta el poder adquisitivo del cliente.

¿Pueden mezclarse distintos tipos de departamentalización para **un** sector determinado?

Por ejemplo: departamentalizar al Departamento de Compras en:

- 1 - Oficina de Compras al por Mayor;
- 2 - Oficina de Compras al por Menor; y
- 3 - Oficina de Compras a Uruguay.

1 y 2 se encuentran departamentalizados por volumen de ventas y 3 por área geográfica.



La respuesta a esto es **NO**, ya que al mezclar distintos criterios de departamentalización podríamos caer en errores tales como la superposición de funciones (¿quién se encarga de las compras al por mayor que se realizan en Uruguay?)

## 5 - Consecuencias de una mala departamentalización

---

Una departamentalización realizada en forma inadecuada puede generar:

- **Mala remuneración:** en organigramas en los que se representan los sueldos de cada sector y puesto, esto se puede observar claramente.
- **Falta de unidad de mando:** cuando un organograma se une con línea llena verticalmente y hacia arriba con más de un organograma.
- **Estructura desequilibrada:** excesiva diferenciación vertical u horizontal.
- **Obstrucción de los canales de comunicación:** esto se puede deducir de una excesiva diferenciación vertical donde el alcance del control se limita y por lo tanto los canales de comunicación se burocratizan.
- **Superposición de funciones:** se refiere a que distintos sectores pueden tener asignadas las mismas tareas.

Entonces, ¿por qué dijimos anteriormente que *“en un organograma se pueden encontrar diferentes criterios de departamentalización”*?.....

Con esa frase nos referíamos a que muchas veces es conveniente departamentalizar a un sector de acuerdo con un criterio, y a **otro** sector de acuerdo con otro criterio.

Por ejemplo: el Departamento de Compras de “UTNYA S.R.L” podría departamentalizarse por volumen en:

- 1 – Oficina de Compras Mayoristas y
- 2 – Oficina de Compras Minoristas

mientras que el Departamento de Distribución de Productos podría departamentalizarse por área geográfica en:

- 1 – Oficina de Distribución Buenos Aires y
- 2 – Oficina de Distribución de Córdoba.

Sería hora de aclarar que, como vinimos viendo en los ejemplos hasta ahora mencionados, “departamentalizar”, no implica solamente dividir a una gerencia en Departamentos, sino que departamentalizar implica dividir a una determinada unidad de una empresa en sub-unidades.

Así, pueden departamentalizarse a los departamentos en secciones, y a cada sección en oficinas.

## 6 - Ventajas que proporciona el uso de organigramas

---

Los organigramas son útiles para:

- Mostrar parte de la estructura formal de una organización
- Sacar a relucir defectos de la organización (como duplicación de funciones, delegación efectiva, etc).



## 7 - Desventajas del uso de organigramas

- Al ver un organigrama, no podemos visualizar la estructura total de la organización. Esto se debe a que el modelo sólo refleja las “relaciones jerárquicas formales” y deja fuera de representación alguna a la estructura informal.
- Son estáticos (en cuanto a dibujo), mientras que las organizaciones son siempre cambiantes y por esta razón pueden quedar rápidamente desactualizados a menos que sean frecuentemente revisados y puestos al día. Por ejemplo, si en el organigrama se incluyen los nombres de las personas junto con los puestos que ocupan, ni bien una persona se retire o cambie de puesto el organigrama debe modificarse.

## 8 - Principios de los organigramas

Toda técnica de uso de una herramienta (en nuestro caso, los organigramas), utilizan como base premisas o supuestos correctos que sustentan, en gran parte, el buen uso de la herramienta, en el marco de establecido. A continuación detallamos un conjunto de “principios” (estos supuestos y/o premisas válidas), los cuales deberán ser considerados y respetados.

### Unidad de Mando

Es un principio sostiene que *cada persona*, para la ejecución de sus funciones, *sólo debe recibir órdenes de un jefe*. Esto se refleja en el organigrama al conectar un entegrama de nivel superior con otros de niveles inferiores inmediatos, de modo que un jefe tenga autoridad sobre un grupo de subordinados, y que éstos no reciban órdenes más que de ese jefe, de lo contrario se produciría un error denominado “Dualidad de Mando”.

*“Un empleado no puede estar subordinado a más de un jefe.”*

Una limitación de este principio puede detectarse en el caso en que un directivo de primer nivel deba tomar decisiones en las cuales la tecnología sea influyente de forma tal, que necesite de asesores para poder realizar el trabajo. En este caso, formalmente se mantiene la unidad e mando, pero en la realidad este principio no será cumplido.

### Alcance del Control

Un jefe no puede tener al mando más subordinados que la cantidad que es capaz de manejar. Las limitaciones de dirección pueden ser técnicas, físicas (o ambas) y afectan al desempeño en su conjunto.

Esta idea se encuentra vinculada con los integrantes y con el nivel de profundidad que posea la organización. Cuanto más capaz sea el jefe, más niveles podrán eliminarse (aplanar la estructura), lo cual trae como consecuencia un mayor alcance de control.

### Homogeneidad Operativa

No hay que establecer una tarea a un cargo que no le corresponde.

Este principio remarca el ámbito que le corresponde a cada jefe (deberá encontrarse asignado a una tarea que sea compatible y corresponda a su especialidad).



### Delegación Efectiva

Saber delegar tareas y funciones para que se puedan realizar mejor.

Este principio implica que un gerente debe lograr que sus subordinados realicen el trabajo asignado en forma correcta, con una distribución de autoridad compatible con la responsabilidad que estas tareas conllevan.

## 9 - Simbología

**Entegrama:** representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal.

Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción.

Se recomienda que todos los entegramas tengan la misma medida.



**Líneas de autoridad o dependencia jerárquica:** son aquellas que relacionan jerárquicamente a los entegramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.



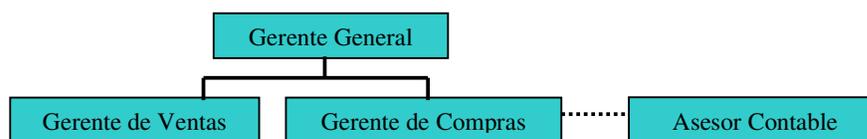
**Líneas de dependencia funcional:** son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los entegramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.



**Líneas de asistencia técnica o asesoramiento o de staff:** si bien las situaciones normales definen relaciones jerárquicas entre posiciones de una organización, pueden existir también relaciones funcionales, en razón de asistencia técnica o asesoramiento o staff, las cuales se grafican con línea punteada horizontal.



Se utilizan en los casos en que se quiera representar una relación líneao-funcional, líneao-asesora o de staff.



El staff se compone de especialistas en quienes el ejecutivo se apoya para abordar sus múltiples y complejas tareas. Su autoridad funcional se deriva del dominio de sus conocimientos.

Las unidades de staff se representan a través de entegramas que se unen al organigrama con líneas punteadas horizontales; estas unidades pueden existir en cualquier nivel de la organización. En los estratos más altos sus funciones son de consulta, asesoramiento, consejo y recomendación; y en los más bajos, de prestación de servicios especializados.

**Observación:** en un organigrama, la **diferencia entre la línea llena y la línea punteada** radica en el vínculo jerárquico y la responsabilidad, es decir, la línea llena representa la autoridad jerárquica y la responsabilidad formal; la línea punteada simboliza a la estructura funcional: auditorías, asesorías, staff, etc.



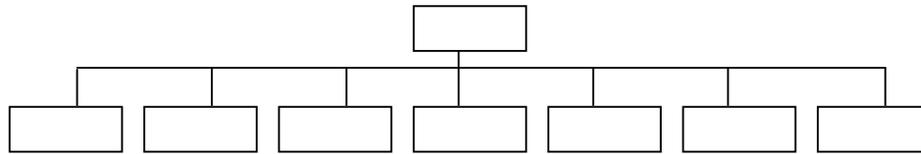
## 10 - Terminología

**Línea de Mando:** es el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado (por ejemplo: el Gerente General puede tener a cargo un Gerente de Ventas, uno de Compras, uno de Producción, etc).

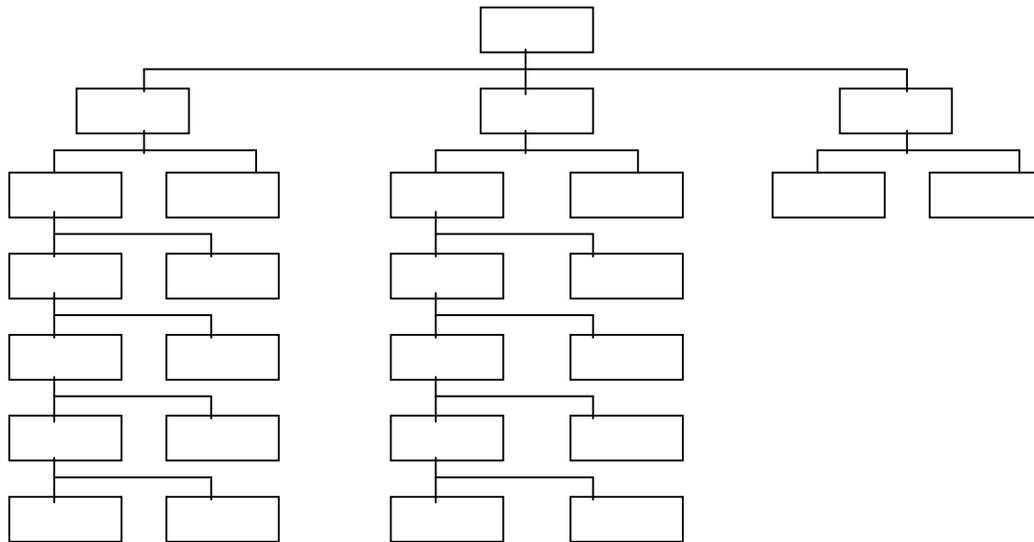
**Estructura organizacional vertical:** se caracteriza por tener una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos.

**Estructura organizacional horizontal:** está caracterizada por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos.

La **excesiva departamentalización** se observa gráficamente cuando la estructura es demasiado plana, es decir, excesiva diferenciación horizontal.



La **excesiva burocracia** se observa cuando en la estructura existen demasiados niveles jerárquicos, con lo cual la diferenciación vertical es excesiva.



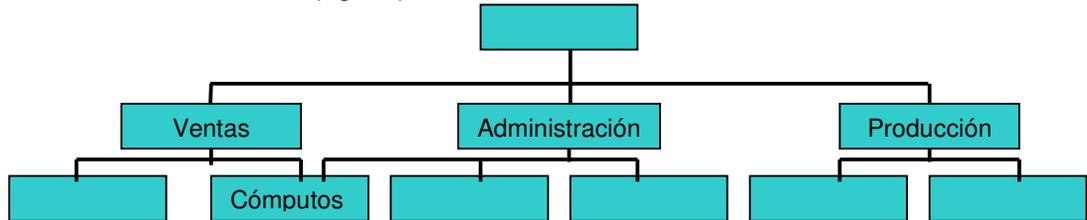
La representación gráfica de la estructura organizacional permite representar diferentes tipos de información, de acuerdo al uso al que se encuentre destinado el organigrama. En algunos casos, puede llevar el nombre y apellido del funcionario, el número del puesto en el nomenclador general de RR.HH, el número de partida presupuestaria, e inclusive la cantidad de personas que dependen directa o indirectamente de cada cargo.

Generalmente, debido a que la representación de la estructura organizacional se encuentra condicionada por los criterios utilizados para las personas que así la han diseñado, no puede graficarse el organigrama de la forma que establecen las normas de representación si la realidad de la organización y su diseño efectivo indican lo contrario; a lo sumo se podrá sugerir un modelo normalizado y conveniente para la empresa en cuestión.

Puede darse otro caso, en el cual suceda que no se cumple con la unidad de mando y es cuando existe autoridad funcional, por ejemplo: Ventas supervisa a Cómputos en lo referente al sistema de stock, confección de remitos y facturas, listados de ventas, etc; mientras que administración se encargara que Cómputos cumpla con las normas impositivas para la facturación, la emisión de recibos de sueldos y el listado de cobranzas (ver Figura 1)



(Figura 1)



En estos casos debemos remitirnos a graficar lo que se nos dice, a pesar de saber que es erróneo y sugerir a nuestro cliente la forma correcta de realizarlo. Por ejemplo, en este caso (ver Figura 1) sabemos que no es recomendable un entegrama con 2 líneas entrantes, es un error de “Dualidad de Mando”, (el cual es detectado al observar que le llegan dos líneas desde arriba) lo que sucede con Cómputos, ya que éste no sabrá a cual de ambos superiores o jefes responder.

Algunos de los tipos de organigrama que podemos encontrar son:

1. **Con información de las partidas presupuestarias:** se indica en cada área, sector o división el presupuesto que cada uno tiene (ver Figura 2).
2. **Con alto grado de diferenciación vertical:** se observa el alcance del control y el carácter burocrático de la estructura organizacional.
3. **Con departamentalización por áreas geográficas:** muestra la dispersión de actividades y las necesidades de alcance hacia la demanda por parte de la organización.
4. **Con entegramas unidos a través de líneas punteadas:** indica los sectores con autoridad funcional.
5. **Con entegramas que poseen divisiones:** en los cuales se indica la cantidad de personal que depende directa o indirectamente de un cargo (ver Figura 2).

(Figura 2)

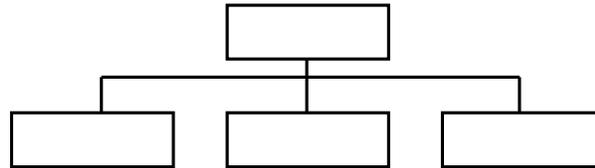


## 11 – Formas de graficar un organigrama

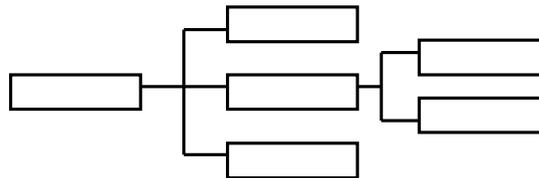
Al momento de graficar un organigrama, se pueden seleccionar distintas maneras de hacerlo, cada una con sus ventajas y desventajas. A continuación indicamos algunas:



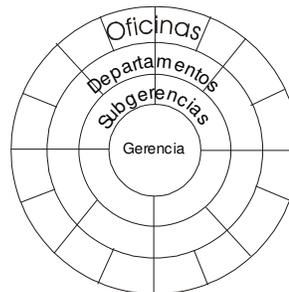
- **Disposición Piramidal Vertical:** Se visualiza la estructura formal como una pirámide con los cargos jerárquicos superiores ubicados en la parte superior.



- **Disposición Piramidal Horizontal:** Se genera de izquierda a derecha, haciendo coincidir el vértice de la pirámide (donde se representa la posición de mayor jerarquía) con el extremo izquierdo del diagrama.



- **Disposición Circular:** El gráfico se muestra en forma de círculos. Los niveles de autoridad se ubican por capas, siendo los de mayor rango los que se encuentran en el centro.



- **Disposición Semicircular:** Similar a la disposición circular.



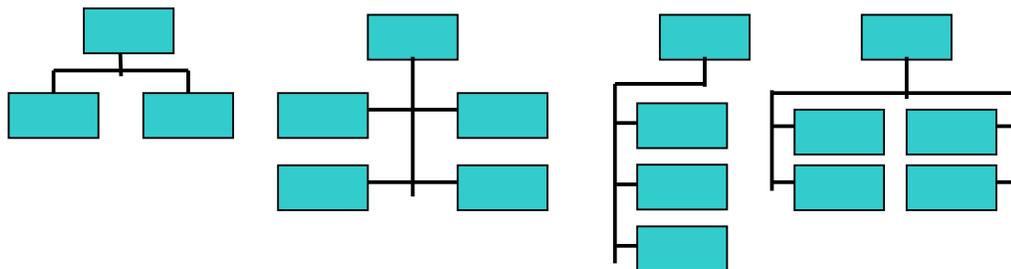
**Atención !!!**

El organigrama puede graficarse en partes, es decir, un gráfico maestro con las unidades más importantes y luego una serie de gráficos en los cuales se desarrolla cada uno de los indicados en el gráfico general.



## 12 - Otras formas de graficar un organigrama

Generalmente no es conveniente mezclar los diferentes tipos de graficación en un mismo organigrama. No obstante, algunos autores utilizan esta metodología. Así mismo se pueden encontrar representaciones equivalentes que se pueden utilizar en un organigrama.



## 13 - Convenciones y reglas importantes al momento de trabajar con un Organigrama.

1. Se recomienda que todos los entegramas sean del mismo tamaño.
2. En los organigramas verticales, el mayor nivel jerárquico se encuentra en la parte superior.
3. Los entegramas del mismo nivel jerárquico se grafican a la misma altura.
4. No puede haber entegramas aislados.
5. En los organigramas verticales, a un entegrama se podrá llegar o salir de él por una sola línea de dependencia jerárquica, por el lado superior o por el lado inferior, respectivamente.
6. Las líneas de dependencia jerárquica no deberán entrecruzarse.
7. Las líneas de dependencia jerárquica se grafican con líneas llenas.
8. En los organigramas verticales, las líneas de dependencia funcional se grafican con líneas de puntos, siempre horizontales y llegan o salen de los entegramas por los lados izquierdo o derecho.
9. No puede haber un entegrama que tenga una línea que se conecte con nada.
10. En los organigramas verticales, el gráfico general debe parecer una pirámide.
11. Se recomienda no mezclar las distintas formas de graficar un organigrama.
12. Siempre que la organización sea una S.A. deben graficarse la AGA (Asamblea General de Accionistas) y el Directorio.
13. Las secretarías (sin acento) no se grafican (distíngase las Secretarías (con acento) – por ej. Secretaría de Asuntos Estudiantiles –, que **sí** se grafican; de las secretarías que cumplen la labor de asistentes de sus jefes).
14. Jerarquía sugerida por el curso (de mayor a menor): Gerente General, Gerencias, Departamentos, Secciones, Oficinas.
15. Para luego poder relevar nuevamente, se deben marcar en el organigrama y escribir al pie del mismo, aclaraciones referidas a los siguientes casos:
  - Razones por las que se agregan entegramas que no están mencionados explícitamente.
  - Casos ambiguos, aclarando la opción elegida y las razones por las que se eligió.



**Para reflexionar y ejercitar! ! !**

Recomendamos al lector tomar en cuenta dos organizaciones diferentes (su familia y una empresa conocida). A partir de estos dos ejemplos, grafique (a su parecer) los organigramas respectivos. Verifique si se cumplen los principios propuestos en el material. Determine si existen relaciones informales que modifiquen la estructura formal establecida en los gráficos. ¿Qué relaciones formales puede detectar que no se encuentran definidas en los modelos descritos por Ud.?



## Estructura tipo de una empresa

A continuación se consigna el organigrama de una empresa genérica industrial y comercial de la Argentina. La presentada constituye una de las estructuras válidas, pudiendo existir otras alternativas. A la vez, se describe el espectro de funciones de cada área, a fin de confirmar totalmente las características de la estructura relacionada para cada caso.

Se define a continuación el espectro de funciones de cada área:

### *AUDITORIA*

- Se encarga de custodiar el resguardo patrimonial de la empresa.

### *SISTEMAS*

- Se ocupa de estructurar un sistema integrado y total de información orientado a los niveles operatorios y decisorios.

### *DIVISIÓN COMERCIALIZACIÓN*

#### **Gerencia de Ventas**

##### Operaciones de Ventas:

- Coordina la fuerza de ventas, a los efectos de cumplir con los presupuestos de ventas.

##### Administración de Ventas:

- Brinda apoyo a la gestión de ventas en cuanto a: control de pedidos, archivo, evaluación y consultas de clientes, y distribución y seguimiento interno de pedidos de clientes.

##### Distribución y Despacho:

- Se ocupa de: almacenamiento de productos terminados, planificación de cargas, despacho físico y contratación de fletes.

#### **Gerencia de Desarrollo Comercial**

##### Investigación de Mercado:

- Se ocupa de analizar el mercado real y potencial de la empresa, tratando de definir las curvas de preferencia motivacional del mismo.
- Evalúa el lanzamiento de nuevos productos.
- Determina la sensibilidad del mercado en cuanto a: calidad, precio, promoción y publicidad.
- Innovación de productos.
- En función de la información generada por investigación de mercado, propone cambios de diseño en los productos y en su presentación.

##### Publicidad y Promoción:

- Establece las campañas de publicidad y promoción.
- Contrata los servicios mencionados.
- Evalúa los resultados de las campañas de publicidad y promoción.



Planeamiento Comercial:

- Determina el plan de ventas en unidades y valorizado.
- Efectúa el seguimiento del mismo.

*DIVISIÓN ABASTECIMIENTO*

**Gerencia de Compras**

Compras Locales:

- Efectúa las compras necesarias, a efectos de minimizar costos y asegurar la operatividad de la empresa.
- Detecta nuevos productos sustitutos.
- Detecta nuevos productos potenciales.

Importación:

- Contrata las compras en el exterior.
- Coordina las relaciones con Aduanas, Administración de Puertos y despachantes de aduana.

Seguimiento de Compras:

- Procura seguir la gestión de los proveedores, a efectos de que éstos cumplan con las pautas de entrega establecidas en cuanto a calidad, cantidad y plazo de entrega.

**Gerencia de Almacenes**

Depósito de Materia Prima:

- Custodia el inventario de insumos.
- Preparación de cargas

Distribución:

- Planifica las entregas de insumos a cada planta.
- Contrata los medios de transporte necesarios.

*DIVISIÓN INDUSTRIALIZACIÓN*

**Gerencia de Producción**

Fabricación:

- Ejecuta el proceso de elaboración de productos terminados y semielaborados en función del plan de producción.

Planeamiento y Control de la Producción:

- Planifica y controla:
  - ✓ La producción de unidades.
  - ✓ Los requerimientos de insumos.
  - ✓ Los requerimientos de mano de obra.
  - ✓ Los requerimientos de equipos.
- Analiza, conjuntamente con Costos, los desvíos de costos.

Administración Fabril:

- Es un área de servicios administrativos a efectos de cubrir los requerimientos de información de la empresa.



## Gerencia Técnica

### Métodos y Tiempos:

- Se ocupa de analizar la mejor utilización de los recursos productivos: equipos y mano de obra, mediante estudios de tiempos y balanceos de líneas de producción.

### Mantenimiento:

Se ocupa del:

- Mantenimiento preventivo: planificando y controlando el mantenimiento rutinario de las líneas de producción y garantizando su óptimo rendimiento.
- Mantenimiento correctivo: efectuando en el menor tiempo posible las reparaciones, a fin de solucionar cualquier parada de equipo.

### Innovación Tecnológica:

- Se encarga de analizar nuevas técnicas productivas, a fin de optimizar el proceso productivo.

## *DIVISIÓN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS*

### Gerencia de Administración

#### Contabilidad:

- Recopila información, la compila y registra a efectos de cumplir con la información legal y de gestión.

#### Cuentas Corrientes:

- Actualiza y analiza las cuentas corrientes de clientes y proveedores.

#### Costos:

- Calcula: costos estándar, costos reales históricos y costos de reposición.
- Determina desvíos contra el estándar.
- Analiza los desvíos estándar detectados.

#### Planeamiento y Control de Gestión:

- Elabora y controla los presupuestos económico-financiero y patrimonial de distintos niveles, como ser a nivel empresa, nivel líneas de productos o nivel productos.

### Gerencia de Finanzas

#### Tesorería:

- Se ocupa del manejo de fondos de la empresa como consecuencia de ingresos y egresos de valores.
- Se encarga del seguimiento y administración de cuentas bancarias.

#### Planificación Financiera:

- Administra los recursos de la empresa mediante la colocación o captación de fondos.
- Determina el plan de pagos.

#### Créditos y Cobranzas:

- Determina la capacidad patrimonial y financiera de los clientes y fija los montos de crédito.
- Efectúa el planeamiento de cobranzas a efectuar por los vendedores.
- Efectúa el seguimiento del cobro y controla el otorgamiento de los descuentos.



## *DIVISIÓN RELACIONES INDUSTRIALES*

### **Gerencia de Personal**

#### Administración de Personal:

- Aplica el régimen disciplinario de la empresa.
- Determina las escalas de remuneraciones.
- Brinda apoyo al personal en cuanto a obras sociales.
- Controla la evolución de la dotación contra el plan proyectado.

#### Liquidación de Haberes:

- Efectúa el cálculo de remuneraciones y atiende cualquier reclamo al respecto.

### **Gerencia de Desarrollo de Personal**

#### Selección:

- Análisis del mercado ocupacional.
- Coordinación de entrevistas, test psicotécnicos y revisión médica de postulantes.
- Colocación de avisos.

#### Planificación y Capacitación:

- Administra los siguientes recursos:
  - ✓ Planificación de carreras.
  - ✓ Cursos de capacitación.
  - ✓ Otorgamiento de becas.
  - ✓ Sistemas de incentivos.
  - ✓ Seguimiento de promociones planificadas.

#### Relaciones Institucionales:

- Mantiene los contactos de la empresa con: cajas de previsión, cajas de subsidios, compañías de seguros, obras sociales, política de trabajo, etc.

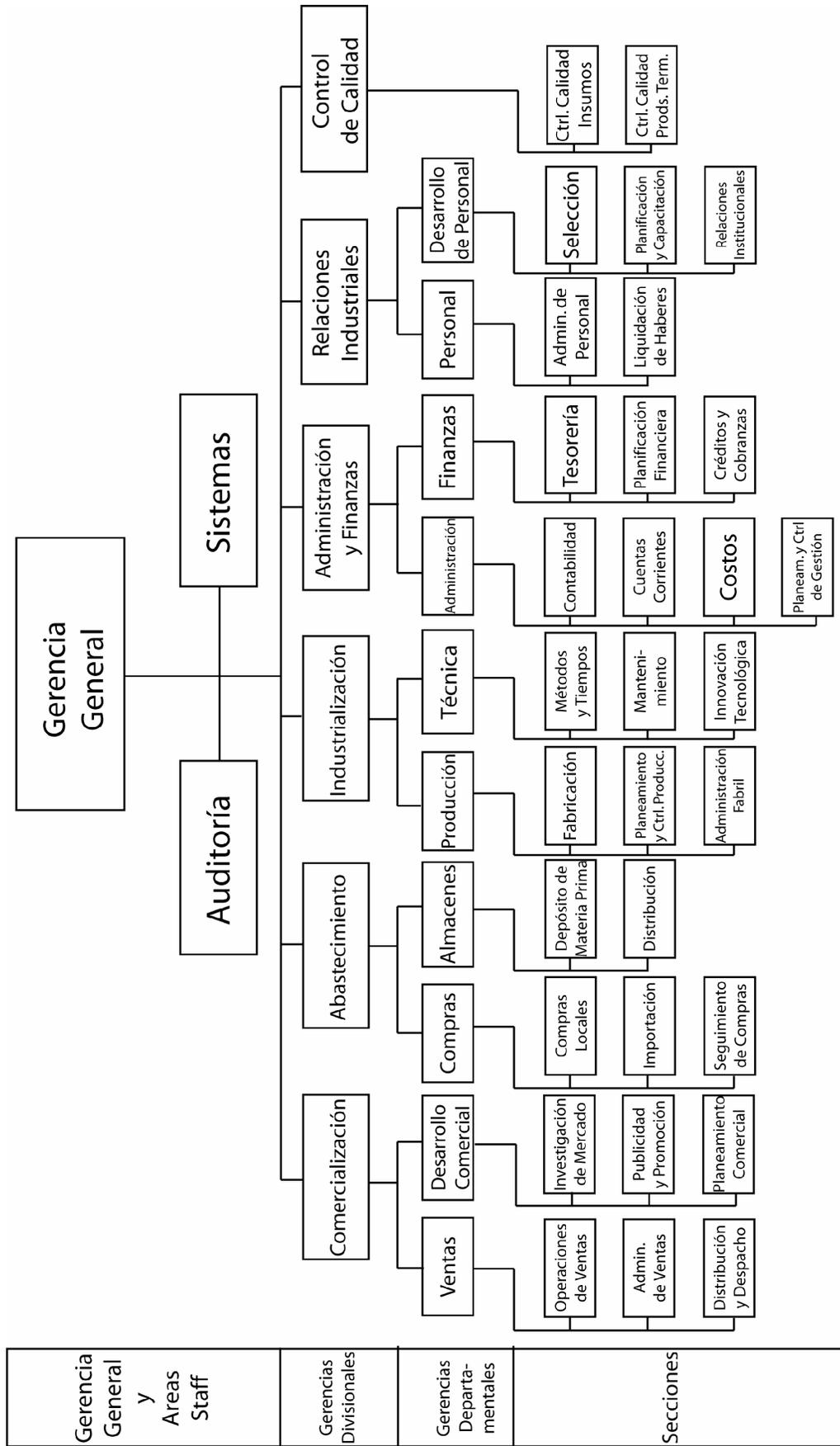
## *DIVISIÓN CONTROL DE CALIDAD*

#### Control Calidad Insumos:

- Verifica que la mercadería recibida de los proveedores cumpla con los requisitos técnicos determinados por la División Industrialización

#### Control Calidad Productos Terminados

- Verifica que los productos terminados cumplan con las especificaciones determinadas por la División Comercialización.





## Ejercitación

A continuación se encuentran propuestos ejercicios en los cuales el alumno podrá comprobar los conocimientos adquiridos. Recomendamos que lea el enunciado, lo resuelva y luego verifique con la propuesta de resolución que ofrece el material. Al finalizar el capítulo, encontrará dos ejercicios sin resolución para trabajar con el docente a cargo del curso.

### 1 – Ejercicio Nº 1 – Todo Uso S.R.L

Objetivos: Documente por medio de un organigrama la información que se detalla a continuación. Detecte errores y realice sugerencias si considera necesario.

La empresa "Todo Uso S.R.L." se dedica a la fabricación y comercialización de juguetes, artículos para el hogar e insumos de oficina. Se encuentra bajo la dirección de la Gerencia General, integrada por las Gerencias de: Producción, Recursos Humanos y Ventas.

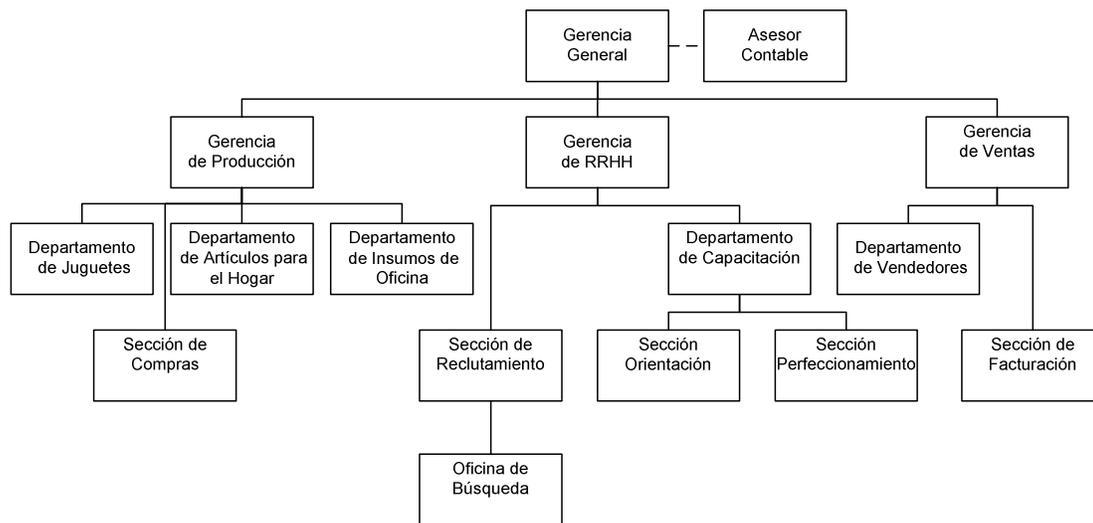
La gerencia de Ventas se encuentra dividida en un departamento y una sección. El departamento (Vendedores) está a cargo de los vendedores tanto internos como externos. La sección que posee la Gerencia de Ventas, se dedica exclusivamente a la facturación de las ventas, mediante un sistema provisto por el gerente de Recursos Humanos.

La Gerencia de Producción se encuentra departamentalizada por productos, lo cual facilita la administración y división de las tareas a realizar. La compra de materia prima de los departamentos, se realizan mediante la sección Compras, que depende directamente de la Gerencia de Producción.

La Gerencia de Recursos Humanos, se encuentra dividida en una sección Reclutamiento (con una oficina de Búsqueda), y un departamento de Capacitación. En este último se encuentran dos secciones (Orientación y Perfeccionamiento), cumpliendo así, las tareas que le son propias.

Las tareas de registro contable, fueron terciarizadas al estudio contable "Alanis S.A.". Además, la Gerencia General posee un asesor en materia contable que ayuda a controlar los resultados de la consultora contratada.

#### RESOLUCIÓN PROPUESTA:





## 2 – Ejercicio Nº 2 – D & H

Objetivos: Documente por medio de un organigrama la información que se detalla a continuación. Detecte errores y realice sugerencias si considera necesario. Agregar 2 asesorías.

Germán Vázquez es el presidente de una empresa llamada Design & Harmony que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar. La empresa trabaja en Capital Federal, en Gran Buenos Aires y en las principales capitales del interior del país. Entre sus productos se pueden encontrar: sillones, mesas, poltronas y escritorios (entre otros).

El negocio cuenta con un Gerente General, Andrés Steinberg, encargado de supervisar el correcto funcionamiento de la empresa. De su Gerencia se desprenden varias gerencias más.

La Gerencia de Comercialización se encuentra departamentalizada por productos. Posee además una Oficina de Publicidad y una sección para la zona geográfica de Gran Buenos Aires.

La Gerencia de Producción se encuentra departamentalizada por funciones.

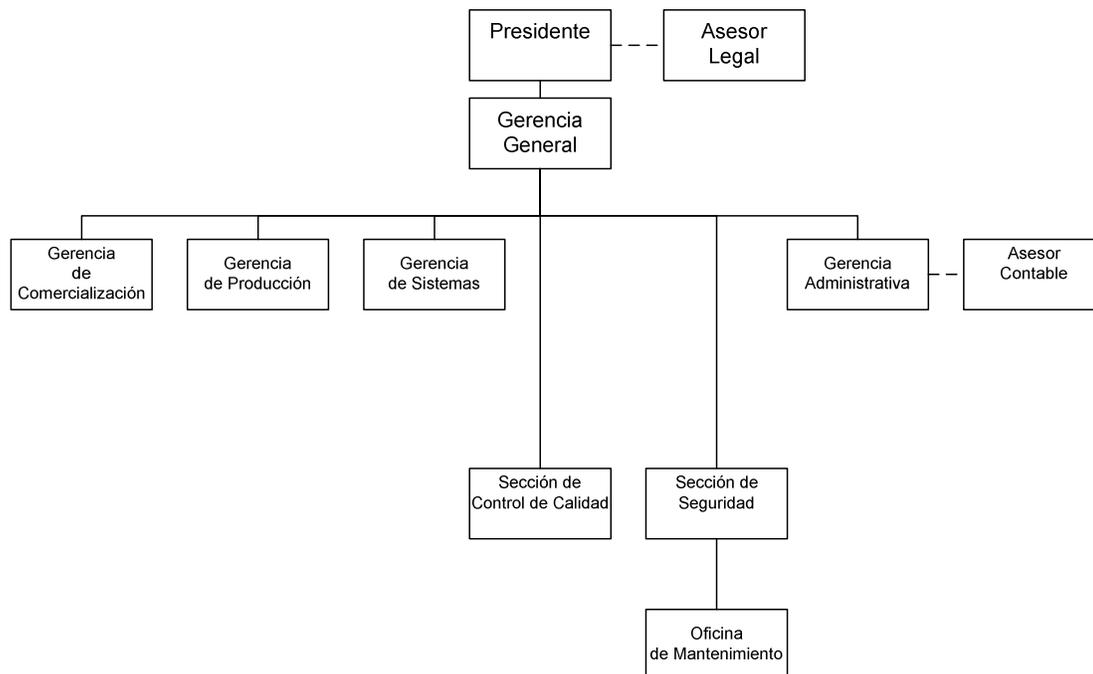
Además, de la Gerencia General depende una sección de seguridad. Esta sección posee a su cargo una oficina de mantenimiento.

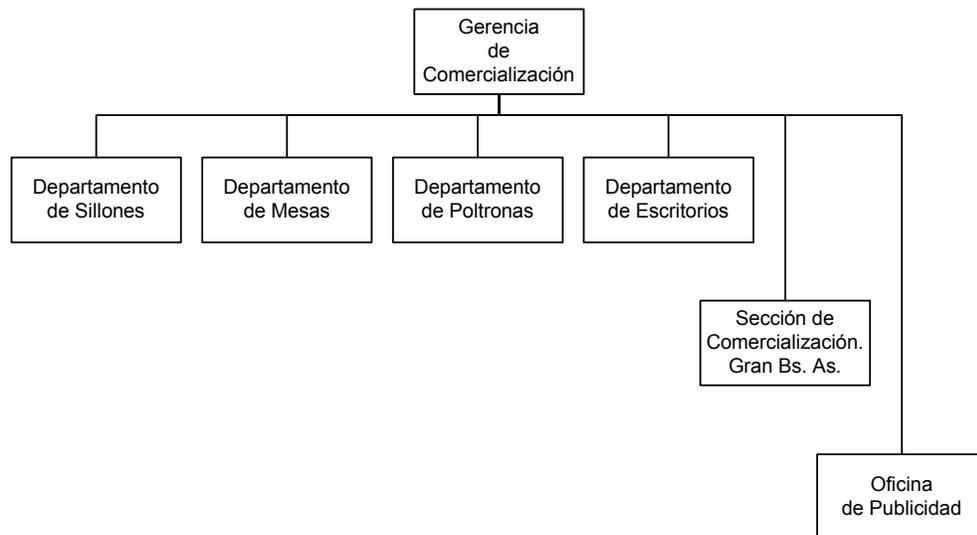
La Gerencia Administrativa se encuentra dividida en dos secciones: una para Cobranzas y Pagos y otra para Liquidaciones de Sueldos. Posee una asesoría contable a cargo de Carolina Martínez.

La Gerencia de Sistemas posee una sección de programación y también una oficina de investigación. El Gerente de Sistemas es asesorado por Esteban Ponce, arquitecto de desarrollo de software.

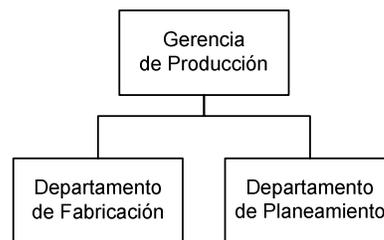
Depende también, del Gerente General, una sección de control de calidad. Germán es asesorado en materia legal por Agustín Fernández.

### RESOLUCIÓN PROPUESTA:

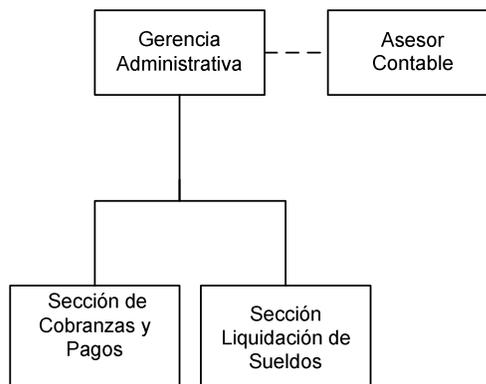


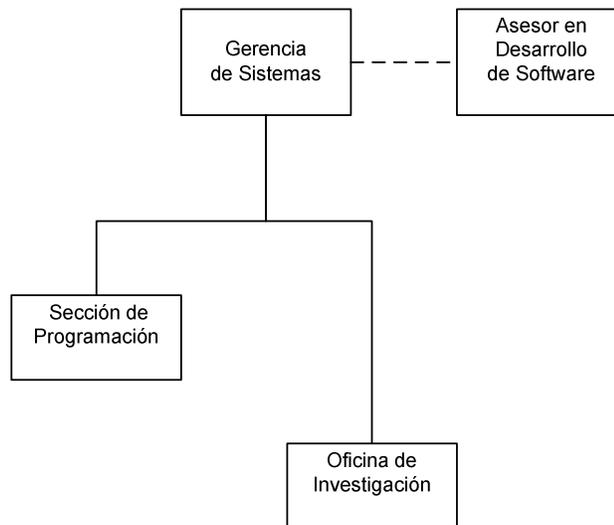


**NOTA:** Como el texto sólo dice que la Gerencia de Comercialización está dividida por producto y no aclara de manera específica cuántos ni cuáles son, se sugieren los Departamentos de Sillones, Mesas, Poltronas y Escritorios.



**NOTA:** Como el texto sólo dice que la Gerencia de Producción se encuentra dividida por funciones y no aclara de manera específica cuántas ni cuáles son, se sugieren los Departamentos de Fabricación y Planeamiento.





**Errores:**

- La distribución dentro de la Gerencia de Comercialización. Sólo existe “Sección de Comercialización Gran Buenos Aires”. , no especifica cómo opera en el resto del país ni en Capital Federal.
- No se estaría cumpliendo con el principio de delegación efectiva en el entregrama “Sección de seguridad” ya que depende de él solamente la “Oficina de Mantenimiento”.



### 3 – Ejercicio Nº 3 – Jardín

Objetivos: Documente por medio de un organigrama la información que se detalla a continuación. Detecte errores y realice sugerencias si considera necesario.

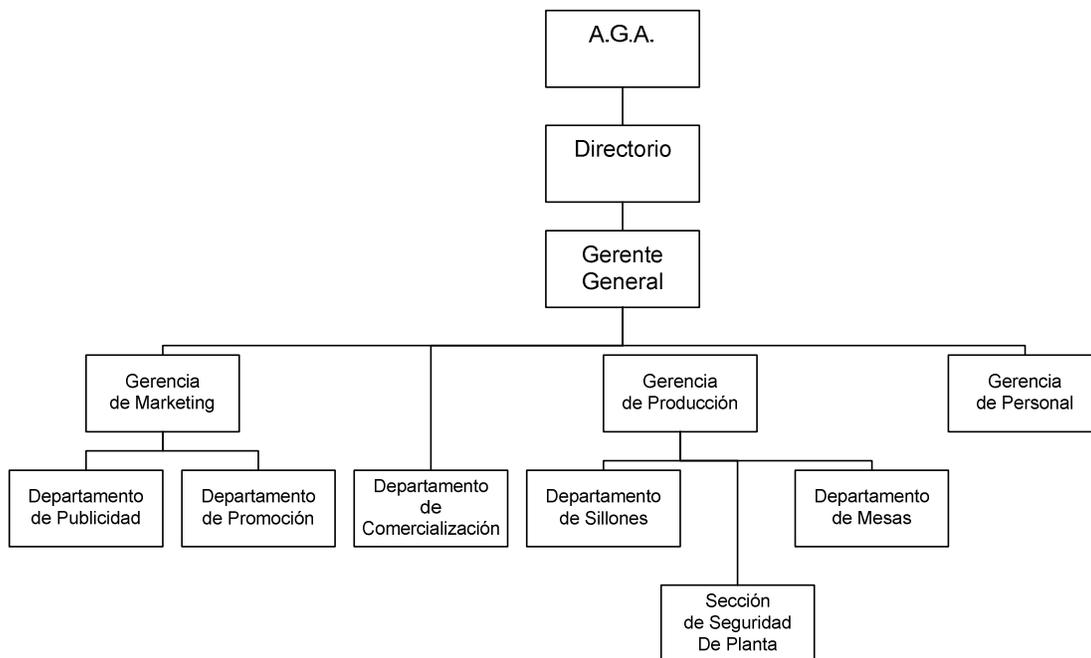
La empresa “Garden S.A.” tiene como fin la venta de: sillones y mesas para jardín.

Las vende en diversos sectores: tanto en Capital Federal como en el Gran Buenos Aires, abarcando a los comerciantes mayoristas y minoristas. El departamento de comercialización es el encargado de las ventas.

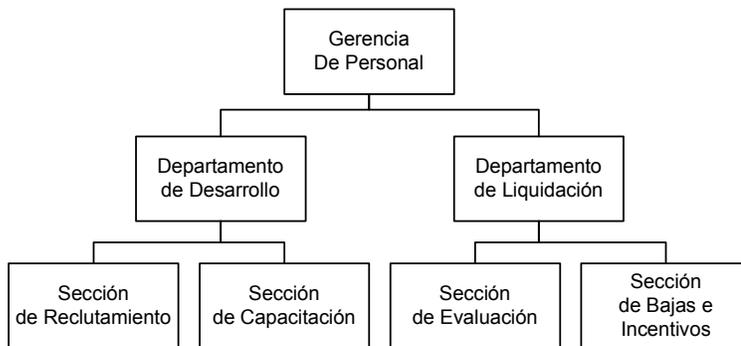
Se realizan amplias campañas de publicidad y promoción, departamentos que constituyen la gerencia de marketing.

Del gerente general depende, además, una gerencia de personal que se halla departamentalizada por funciones y a su vez, las mismas en varias secciones. La gerencia de producción se halla departamentalizada por productos y posee una sección de seguridad de planta.

#### RESOLUCIÓN PROPUESTA:



**NOTA:** El texto menciona que las ventas se realizan tanto en Capital Federal como en el Gran Buenos Aires, abarcando a los comerciantes mayoristas y minoristas. Pero como solo especifica la existencia de sector “Departamento de comercialización” como encargado de las ventas, no se grafica otro sector. Se podría sugerir 2 Secciones (departamentalizar por área geográfica), una para Gran Buenos Aires y otra para Capital Federal y a su vez 2 Oficinas dependiendo de cada Sección para comerciantes mayoristas y minoristas.



**NOTA:** Como el enunciado menciona que el Departamento de Personal se haya dividido por función se han sugerido algunas de ellas según criterio pero pueden graficarse más o menos sectores con igual o diferente nombre de los que aquí aparecen.



#### 4 – Ejercicio Nº 4 – Bazar

---

Objetivos: Documente por medio de un organigrama la información que se detalla a continuación. Detecte errores y realice sugerencias si considera necesario. Agregar 2 asesorías.

El Bazar S.R.L. se dedica a la fabricación de todo tipo de artículos para el hogar, entre ellos artículos de baño, cocina y decoración. María José Cruces, es la Gerente General y se encarga de tomar todas las decisiones importantes de la empresa. Trabaja 8 hs diarias y su sueldo es de \$ 5.000. De ella se desprenden las siguientes Gerencias: Comercial, Administración, Producción y Sistemas.

La Gerencia de Producción se encuentra departamentalizada por funciones.

La Gerencia Comercial se encuentra departamentalizada por área geográfica y compra materia prima proveniente de países asiáticos. Los productos terminados son exportados nuevamente a algunos países de Asia, también a España, Italia y Austria. En los últimos 2 años las ventas han subido un 40%.

La Gerencia de Sistemas se encuentra departamentalizada por procesos (ingresos, procesamiento y archivo de la información). Existe una oficina técnica para los equipos que se utilizan en dicha gerencia.

Carlos Estevez es el Gerente Administrativo y tiene a su cargo dos departamentos: uno de costos (en donde trabajan 3 empleados) y otro de finanzas (en donde trabajan 6 empleados). Este último se encuentra dividido en dos secciones: contabilidad de costos e impuestos. La primera (costos) tiene dos oficinas: una para materia prima y mano de obra, la otra sección posee una sola oficina para gastos secundarios.

María José tiene dos asesores, una secretaria llamada Inés Andrada y un comité organizado de escritos. Además dependen de ella: una oficina de seguridad y una secretaria de asuntos legales.

Carlos Estevez cuenta con la asesoría de Juan Martín Ferrari, contador.



## 5 – Ejercicio Nº 5 – Rainbow

---

Objetivos: Documente por medio de un organigrama la información que se detalla a continuación. Detecte errores y realice sugerencias si considera necesario. Agregar 2 asesorías.

La empresa RAINBOW S.R.L, tiene como fin la fabricación, comercialización y venta de piezas de repuesto para todo tipo de maquinarias: bulones, tuercas, juntas y rulemanes. Realiza sus ventas en diversos sectores: Capital Federal y Gran Buenos Aires. Trabaja con comerciantes mayoristas y minoristas.

La organización fue formada por 3 socios que decidieron juntarse luego de darse cuenta que, el mercado de los repuestos, se encontraba sin explotar. Cada uno aportó \$120.000. Se decidió que, Juan Carlos (el más experimentado) fuera el gerente. Él tiene tres hijos que se encuentran a cargo de las Gerencias de: Mantenimiento y Compras.

La Gerencia de Mantenimiento dispone de dos secciones: equipos de producción en general y equipamiento informático. La sección de equipos posee tres oficinas: electricidad, mecánica e hidráulica. Existen departamentos dentro de esta gerencia: control de calidad (el cual le fue asignado a Roberto uno de los socios, ya que es Ing. Mecánico y trabajó durante años en la parte de control de calidad de INTEC S.A), compra de insumos, el cual posee dos oficinas: por mayor y por menor.

La Gerencia de Compras se encuentra departamentalizada por zona geográfica. La Gerencia General tiene un asesor impositivo. Existe un Departamento de Capacitación que depende directamente de Juan Carlos. Willy el tercer socio (el más joven), está a cargo de la Gerencia de Producción que se encuentra departamentalizada por productos, y trabaja las 24 hs del día los productos que se suelen vender telefónicamente, por medio de vendedores puerta a puerta o, en el showroom que posee la empresa ubicado en Juncal 4335.

La Gerencia de Ventas se encuentra departamentalizada por funciones y ambos departamentos poseen sección de: post-venta y contabilidad. Existe una oficina de stock encargada de verificar y avisar (en caso de que sea necesario) a compras de los faltantes en las materias primas para la producción.



## Bibliografía

- ADMINISTRACIÓN.  
Stoner – Freeman
- TEORÍA Y TÉCNICA DE LA ADMINISTRACIÓN  
Perel. V
- METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS  
Perel – Toninelli – Rivas
- LOS ORGANIGRAMAS, DISEÑO E INTERPRETACIÓN  
Saroka – Ferrari Etcheto