

Instituto Politécnico

Universidad Nacional de Rosario Universidad Nacional de

Estructuras Orgánicas

6° y 4° secundario
1° y 2° terciario

Prácticas Profesionalizantes

Higiene y Seguridad

Gestión de la Calidad

Gestión Ambiental

Cód. 18002-25

Autor:
Rodrigo A. Cuenca Morales



Dpto. de Gestión y Producción

Masterización: RECURSOS PEDAGÓGICOS



Indice

Indice	2
Introducción	3
Términos y definiciones	3
Organigramas	5
Tipos de Organigrama	5
Diseño de un Organigrama	7
ENFOQUE DINAMICO	11
Principios de las Estructuras Orgánicas	11
Descripciones del Puesto	12
Planes de Carrera	12
Cambios y Versiones	14
Bibliografía y fuentes de información empleadas	15

Introducción

Las Estructuras Orgánicas son formas de documentar las relaciones de poder y jerarquía dentro de una organización, las responsabilidades y funciones. En pocas palabras brindan herramientas para el diseño o re-diseño de una organización y a su vez brindan claridad sobre que se espera y cuales son las responsabilidades a los miembros de dicha organización.

En este apunte vamos a ver las siguientes herramientas que componen a una Estructura Orgánica:

- Organigrama
- Descripciones del Puesto
- Plan de Carrera
- Áreas Temáticas (también llamados Cluster u Organigramas con Enfoque Dinámico)

Términos y definiciones

DIAGRAMA

Representación gráfica simplificada de un hecho administrativo, que se utiliza como instrumento de trabajo y de comunicación.

ORGANO

Órgano o Unidad Orgánica, es el elemento organizativo básico de las estructuras orgánicas, a la que se le confieren competencias propias, atribuciones y responsabilidades específicas.

NIVEL

Grado o posición jerárquica que ocupa una unidad, persona, cargo, dentro de una organización determinada, lo cual implica una dosis específica de autoridad y responsabilidad.

JERARQUIA

Nivel relativo de poder y responsabilidad entre puestos.

AUTORIDAD

La autoridad es el nivel de primacía que se reconoce en la influencia. Por ejemplo, la de una persona sobre un colectivo. La autoridad también es el prestigio ganado por una persona u organización gracias a su calidad o a la competencia de cierta materia.

AUTORIDAD FORMAL

Es la Autoridad que está asociada a la Jerarquía. Tiene que ver con la potestad de delegación de responsabilidades y de exigir el cumplimiento responsable de los deberes que se ha asignado.

AUTORIDAD FUNCIONAL

Está relacionada con aquellos puntos en donde se necesita información o asesoría especializada, y en donde se realiza algún tipo de supervisión funcional. En estos casos existen personas o unidades que dictan el camino a seguir en virtud de su capacidad técnica. Es diferente de la autoridad formal que se desprende de la jerarquía cargo. Usualmente se la menciona como "Asesoramiento".

RELACIONES FORMALES

Son las relaciones establecidas por la Autoridad Formar y Funcional, son relaciones entre unidades orgánicas que responden a su lugar dentro de la estructura.

RELACIONES INFORMALES

Son relaciones, motivadas por fines laborales, pero que se dan fuera de la finalidad estricta de las unidades funcionales y su ubicación en la estructura.

ORGANIGRAMA

Es la gráfica que representa las Relaciones Formales, por niveles jerárquicos. Constituye el instrumento idóneo para plasmar la disposición interna y formal de toda o una parte (áreas o unidades administrativas) de la organización y los canales formales de delegación e información.

AJUSTE MUTUO

Es la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal.

TECNOESTRUCTURA

Son puestos con únicamente autoridad funcional, que sirven para llevar a cabo ciertas formas de estandarización en la organización.

APOYO (STAFF)

Son aquellas personas que proveen de servicios indirectos. Solo tienen Autoridad Funcional.

AREA TEMÁTICA

Es una forma de nombrar lo que en la teoría, de estructuras orgánicas, suele llamarse CLUSTER. Esta palabra aparte de ser de origen extranjero (literalmente racimo) es empleada para para muchísimas cosas en distintos ámbitos de la ciencia y la técnica, siempre asociado al agrupamiento heterogéneo con relaciones sinérgicas.

En este caso aplica a las relaciones funcionales entre áreas, sub áreas y funciones de cualquier parte de la organización y actores externos.

Estas relaciones se dan frecuentemente y no una única vez para un proyecto puntual, pero las estructuras o puestos participantes no pierden su identidad ni origen. Debe haber un sentido o necesidad, que motive este agrupamiento.

La ventaja de este enfoque multidimensional de la estructura orgánica, es que permite ver relaciones reales que muchas veces se consideran informales, pero que son necesarias, y formalizadas son mejorables. A su vez jerarquiza la labor del puesto que tracciona el área temática.

Organigramas

Podemos considerar los Organigramas cómo herramientas de comunicación o cómo instrumentos de análisis para la mejora.

HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN

Al constituir una fuente de consulta oficial, le sirve al usuario para obtener una imagen formal y de conocimiento general de la organización, ya que brinda información sobre división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de dependencia y de coordinación, canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o de asesoramiento de las unidades, entre otros.

Adicionalmente se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución, ya que les permite ver la posición relativa que ocupan, la relación que tienen con el resto de la estructura y las posibilidades que tienen para ascender a otras posiciones dentro de la organización.

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

Sirven para diagnosticar y analizar las estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. Puesto que el organigrama muestra líneas de autoridad para tomar decisiones, el simple hecho de presentar la organización en un organigrama, puede mostrar inconsistencias y complejidades, sus puntos fuertes y débiles y generar la necesidad de su corrección.

A los analistas organizacionales les sirve para aclarar sus ideas; se puede apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo mejor de lo que se podría obtener por medio de una larga descripción. Además, le sirve como historia de los cambios y guía para planear una expansión o proyección de la entidad con planes a corto y largo plazo.

LIMITACIONES DE LOS ORGANIGRAMAS Y EL ENFOQUE DINAMICO

Los Organigramas tradicionales no son una representación exacta y completa de la realidad, ya que únicamente ilustran algunas relaciones en el nivel de la organización formal. Así por ejemplo, muestra las relaciones formales de jerarquía y omite las múltiples relaciones informales que se dan en una organización, ni cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

Las personas pueden confundir las relaciones de jerarquía con la posición en la estructura.

Ejemplo: el funcionario ubicado en una unidad staff (o asesoramiento) que depende de la alta dirección de la organización y que se localiza en la parte superior del organigrama, no implica máximo nivel de autoridad; contrario a un funcionario de línea regional que aparezca uno o dos niveles por debajo y, sin embargo, poseer suficiente autoridad en su ámbito de acción.

También tiende a exacerbar en las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores y a dar a las personas que ocupan un cuadro en el mismo, una sensación de "propiedad". Aunque una buena elaboración del organigrama intenta hacer que los niveles en la gráfica estén de acuerdo con los niveles de importancia en la organización, no siempre puede hacerse así.

Muchos organigramas muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad. Los administradores olvidan que las organizaciones son dinámicas y que las gráficas deben rediseñarse con alguna periodicidad para estar permanentemente actualizada.

Para procurar ampliar la capacidad de representación de los Organigramas tradicionales, se emplea el enfoque dinámico, en el cual se representan Áreas Temáticas (o Clusters).

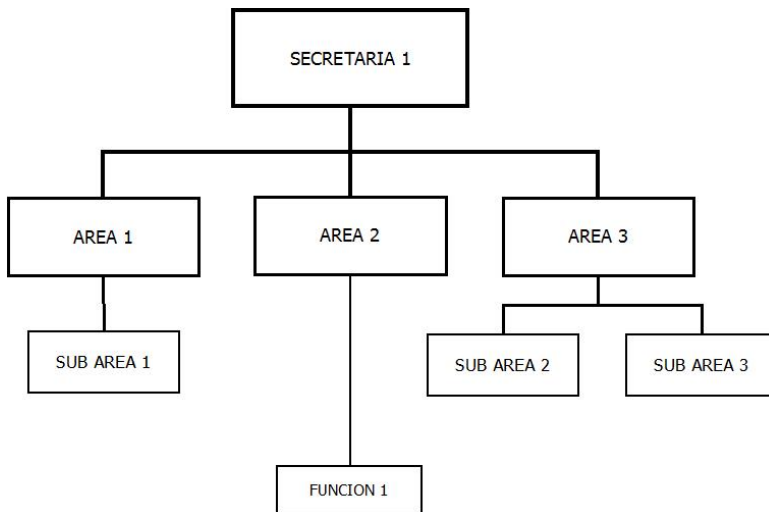
Estas Áreas Temáticas, representan parte de las Relaciones Informales que los organigramas tradicionales no pueden representar. Se toman unidades organizacionales que coordinan una temática y se representan las relaciones existentes con otras unidades organizacionales.

Tipos de Organigrama

asdfasdf

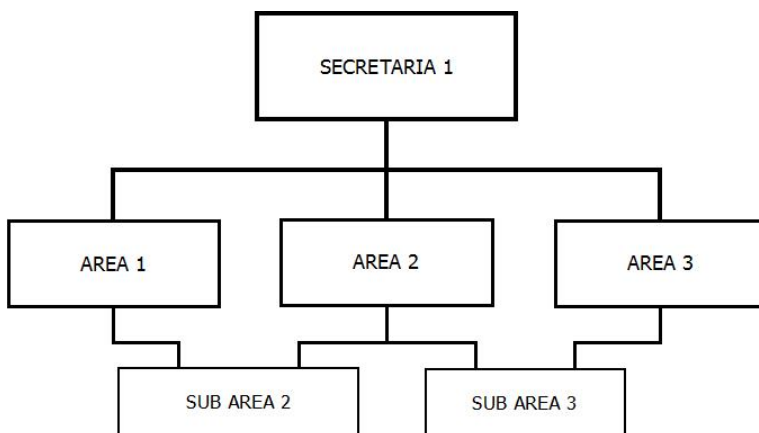
LINEAL

Son aquellos en los que se respeta la unidad de mando, o sea en donde cada puesto responde únicamente a un solo “jefe”.



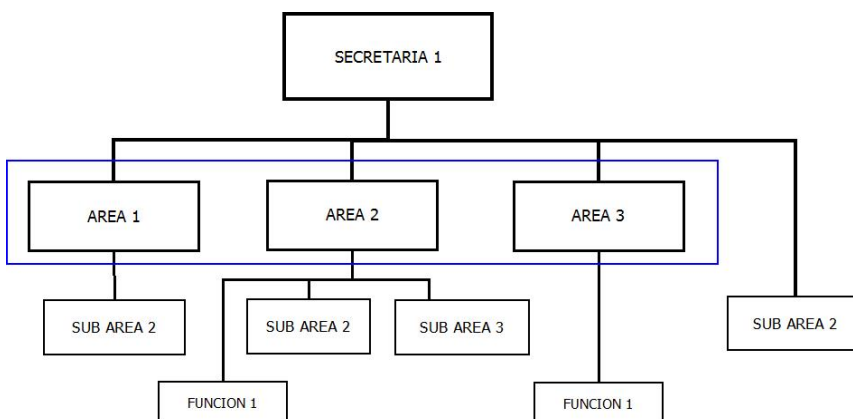
FUNCIONAL

Son aquellos en que se pierde la unidad de mando y una unidad organizativa responde a más de un “jefe”.



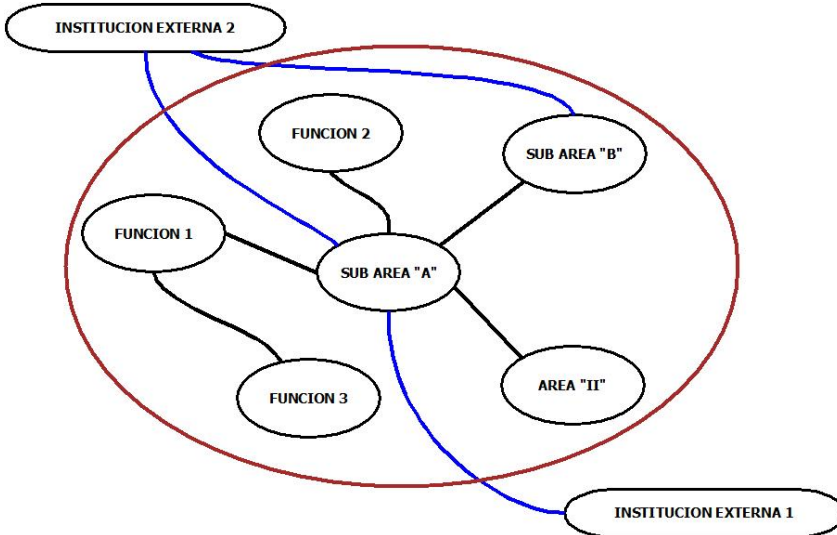
LINEOFUNCIONAL

Son aquellos en los que se pierde la unidad de mando ya que dos o más sectores de un nivel jerárquico superior se comportan como un equipo para toda la estructura inferior y por ende comparten la estructura que esta bajo ellos.



ENFOQUE DINAMICO

Gráficamente es muy distinto al enfoque organizacional tradicional, desaparecen los niveles jerárquicos, y todo se estructura al rededor de una unidad organizacional que lidera un proyecto o temática, coordinando unidades de otros sectores y jerarquías. Este enfoque de roles puede darse de forma permanente o transitoria.



Diseño de un Organigrama

UNIDAD ORGANIZACIONAL - PUESTOS

Es la representación base del organigrama.

UNIDAD ORGANIZATIVA



UNIDAD ORGANIZATIVA EXTERNA



ALTURA - JERARQUIA

La jerarquía se manifiesta clásicamente en la diferencia de altura entre las unidades organizativas, aquellas que se encuentran más alto tienen mayor jerarquía.

En organizaciones complejas, puede darse la necesidad de dividir el gráfico en estratos o niveles, para poder acomodar gráficamente las unidades organizativas de un mismo nivel jerárquico con leves diferencias de altura.

Cada organización puede tener distintos niveles jerárquicos dependiendo del tamaño, complejidad, rubro y necesidades propias.

En el sector público suele existir una jerarquía similar a la siguiente:

- Ministro
- Secretarías
- Áreas
- Sub áreas
- Funciones

En el sector privado varían muchísimo sobre todo por la cultura que se desea generar en la organización así como por las connotaciones legales de determinadas palabras o términos, dependiendo de la región. Un ejemplo en una gran empresa puede ser:

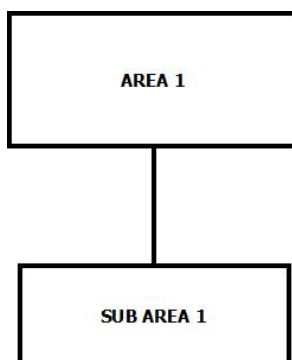
- Presidente
- Director
- Gerente Senior
- Gerente
- Jefe de área
- Supervisor
- Operario / Administrativo
- Auxiliar

Lo importante a la hora de definir los niveles jerárquicos no son las palabras usadas, si no que sean útiles para los objetivos de la organización y sean aceptados y entendidos por todos los miembros de la organización.

CONECTORES

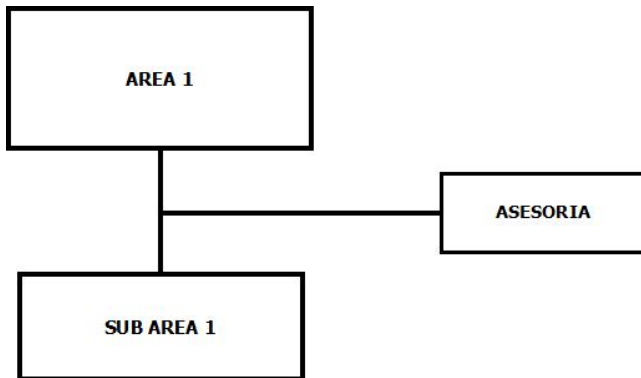
Las líneas que vinculan a las unidades organizativas definen el tipo de relación entre estas.

Autoridad: En el caso de las líneas verticales expresan relaciones de poder o autoridad formal. Las horizontales expresan asesoramiento lo que suele estar vinculado a Autoridad sin Poder-Autoridad Formal.



ASESORAMIENTO

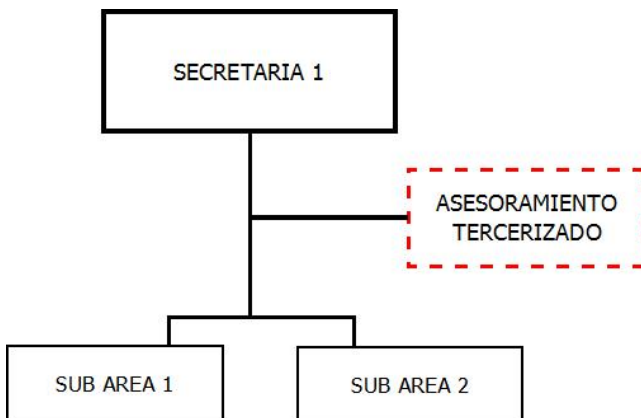
Asesoramiento es cuando una unidad organizativa, propia o externa, no posee poder sobre la estructura pero si brinda apoyo, soporte técnico, información/conocimiento o recomendaciones táctico/estratégicas, y se grafica vinculada a la línea de mando desde un costado.



TERCEROS

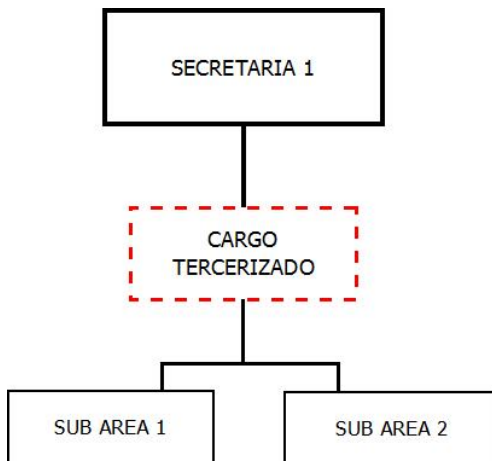
Como ya fue manifestado, las unidades organizativas externas se identifican con línea de trazos en el recuadro. Puede darse en cualquier puesto en lo llamado outsourcing pero es muy frecuente en tareas específicas y eventuales que requieren profesionales con mucha formación y en puestos de asesoramiento.

Asesoría Tercerizada: Es lo más usual. Si bien existen puestos de asesoramiento con personal propio.



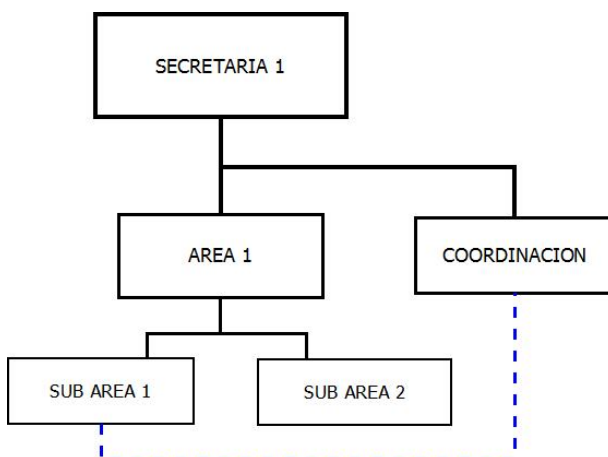
Cargo Tercerizado: No suele ser tan común, pero en ocasiones las organizaciones convocan a un tercero para que ocupe un cargo, de cierta complejidad o nivel jerárquico medio alto, provisoriamente mientras que se selecciona a la persona idónea, suele darse también de forma permanente en los cargos de asistencia técnica en mantenimiento o informática.

Contratado: Es muy frecuente para puestos de baja complejidad, tanto de forma temporaria como permanente.



COORDINACIÓN

Existen casos en los cuales se debe expresar relaciones que no son ni de jerarquía ni asesoramiento, si no de trabajo en equipo o coordinación entre unidades organizativas. Esto se deja de manifiesto con una línea de trazos que vincula las unidades organizativas desde la parte inferior de los recuadros. Esto aplica a cualquier tipo de unidades organizativas.



REPRESENTACIÓN

Usualmente se consideran como guía dos normativas referentes a estructuras orgánicas, ACME e IRAM.

Las normas ACME plantean un organigrama horizontal, el clásico, si bien es de fácil lectura y muy estético, ocupa mucho espacio y es difícil representarlo en varias hojas.

Las normas IRAM plantean un organigrama vertical, un poco difícil de leer, pero muy práctico para representarlo en varias páginas.

Nosotros empleamos ambos estilos, guiándonos por ambas normas, pero simplificando la metodología para adecuarla al uso y practicidad deseados.

Horizontal: Es el estilo clásico en el cual centramos la explicación de este documento, interpretando al vertical como una variante de este.

Vertical: Se emplean estratos orientados verticalmente o columnas, para dividir los niveles jerárquicos. El poder en lugar de ir arriba a abajo va de izquierda a derecha.

Las asesorías se ubican por debajo de la unidad organizativa que asesoran, conectadas con una línea que va en sentido opuesto al resto.

Para simplificarlo más aún es posible graficarlo en una planilla de cálculo sin líneas pero respetando la estructura.

ENFOQUE DINAMICO

Una de las críticas frecuentes a los organigramas es la limitación respecto a lo que pueden representar, por eso es que ampliaremos la capacidad de representación con el enfoque dinámico.

Emplearemos las Áreas Temáticas, que son una forma de nombrar lo que en la teoría, de estructuras orgánicas, suele llamarse CLUSTER. Esta palabra aparte de ser de origen extranjero (literalmente racimo) es empleada para para muchísimas cosas en distintos ámbitos de la ciencia y la técnica, siempre asociado al agrupamiento heterogéneo con relaciones sinérgicas.

En este caso aplica a la relaciones funcionales entre áreas, sub áreas y funciones de cualquier parte de la organización y actores externos.

Estas relaciones se dan frecuentemente y no una única vez para un proyecto puntual, pero las estructuras o puestos participantes no pierden su identidad ni origen. Debe haber un sentido o necesidad, que motive este agrupamiento.

La ventaja de este enfoque multidimensional de la estructura orgánica, es que permite ver relaciones reales que muchas veces se consideran informales, pero que son necesarias, y formalizadas son mejorables. A su vez jerarquiza la labor del puesto que tracciona el área temática.

Las Áreas Temáticas tienen una unidad orgánica central que lidera y gestiona, un perímetro que define a los actores que forman parte y vinculaciones entre la unidad orgánica central con las asistentes, con instituciones externas o incluso con otras Áreas Temáticas.

Principios de las Estructuras Orgánicas

Existen principios que clásicamente se consideran como las mejores prácticas, si bien hay veces que para poder obtener dinamismo en la organización hay que romper o emplear de forma no convencional estos principios.

Unidad de Mando: Ninguna persona debe tener más de un jefe. Es decir, cada uno debe saber a quién debe responder como superior. Correlativamente todo jefe debe saber quiénes dependen de él.

Alcance de Control: Este es el principio más importante y más subjetivo (depende de cada persona) dentro de la teoría de estructuras orgánicas. Ningún jefe debe tener mando directo sobre un número de puestos de trabajo mayor que el compatible para una supervisión efectiva. Existen dificultades de toda índole, no sólo técnicas sino también físicas, para que un jefe pueda desempeñar a fondo sus funciones de jefatura sobre más personas que las que real y efectivamente pueda dirigir.

Homogeneidad Operativa: Las actividades de la empresa se llevan a cabo mediante funciones. Los que desarrollan funciones para lograr los resultados planeados son los jefes. Y estos no deben desempeñar funciones heterogéneas o que tengan intereses contrapuestos.

Delegación Efectiva: Para lograr eficiencia en la delegación, es necesario compatibilizar las personas que se encuentran dentro de la organización con las funciones necesarias, logrando que las funciones sean ejecutadas por quienes posean compatibilidad de autoridad y responsabilidad.

No es posible hablar de eficiencia si no existe forma de medir el desempeño ni un control que efectúe esta medición. Para que exista la Delegación Efectiva debe estar definido como se mide el desempeño de las unidades orgánicas.

Descripciones del Puesto

Las descripciones del puesto son herramientas que definen que se espera de la persona que ejerce esa función o rol. Es una herramienta empleada para la selección de personal y también por el personal mismo que tiene evidencia de que forma parte de sus responsabilidades y que no, ante un conflicto o problema.

Las descripciones del puesto suelen contemplar los siguientes temas:

- Nombre del Puesto
- Objetivo del Puesto
- Responsabilidades
- Funciones o Actividades
- Requisitos para ejercer el Puesto
 - Calificaciones
 - Competencias
- Medición de Desempeño
- Herramientas
 - Herramientas
 - Maquinaria
 - Tecnologías
- Situación Jerárquica
 - A quienes respode
 - Presonal a Cargo
- Ubicación
 - Presencial / Remoto
 - Sucursal u oficina en que se desarrollará

Planes de Carera

Un plan de carrera es un conjunto estructurado de acciones, objetivos y estrategias para guiar y desarrollar el crecimiento profesional de los miembros de una organización. Es una herramienta que ayuda a los colaboradores a visualizar su futuro dentro de la organización y a identificar las oportunidades de crecimiento, formación y ascensos que podrían tener, a la vez que contribuye al éxito a largo plazo de la organización.

El armado de planes de carrera busca:

- Desarrollo profesional: Fomentar la capacitación continua y el crecimiento de los empleados, tanto en habilidades técnicas como en habilidades de liderazgo.
- Retención de talento: Asegurar que los empleados sientan que tienen oportunidades de crecimiento y, por lo tanto, estén motivados para quedarse en la empresa a largo plazo.
- Mejora de desempeño: Motivar a los empleados a mejorar su rendimiento laboral a través de metas claras y alcanzables.
- Alineación con los objetivos empresariales: Asegurar que el crecimiento del empleado también contribuya al éxito global de la empresa, formando una fuerza laboral alineada con la visión y misión de la organización.

Para armar un plan de carrera hay que tener en cuenta:

- Evaluación de habilidades y competencias: Antes de desarrollar el plan de carrera, es importante conocer el perfil de cada empleado: sus fortalezas, áreas de mejora, aspiraciones profesionales y habilidades actuales. Esta evaluación puede realizarse mediante entrevistas, pruebas de rendimiento o autoevaluaciones.
- Definición de metas profesionales: Establecer metas claras a corto, medio y largo plazo para el empleado, que estén alineadas con sus intereses y con las necesidades de la empresa. Estas metas pueden incluir ascensos, cambios de departamento o desarrollo de nuevas competencias.

- Oportunidades de crecimiento: Identificar las oportunidades que el empleado puede tener dentro de la empresa, como promociones, proyectos especiales, rotación de puestos o movilidad interna a otras áreas. Esto también incluye oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- Formación y desarrollo: Ofrecer programas de formación y desarrollo que permitan al empleado adquirir las competencias necesarias para avanzar en su carrera. Esto puede incluir cursos, talleres, mentorías o programas de liderazgo.
- Evaluación continua y retroalimentación: Establecer un sistema para evaluar el progreso del empleado a lo largo del tiempo. La retroalimentación continua es clave para que el empleado sepa si está en el camino correcto hacia el cumplimiento de sus objetivos profesionales.
- Promoción de la movilidad interna: Fomentar la posibilidad de que los empleados se muevan dentro de la empresa a diferentes roles o áreas. Esto ayuda a mantenerlos motivados y permite que adquieran una visión más amplia de la organización.
- Balance entre las necesidades de la empresa y las del empleado: Es importante encontrar un equilibrio entre lo que el empleado desea para su desarrollo profesional y lo que la empresa necesita en términos de talento y habilidades.
- Alineación con los valores y cultura organizacional: El plan de carrera debe estar alineado con los valores y la misión de la empresa, de manera que los empleados crezcan dentro de un entorno que promueva la cultura organizacional y sus objetivos estratégicos.

Cambios y Versiones

Fecha	Versión	Comentarios
24/02/2025	1.0	<ul style="list-style-type: none">• Se crea el documento en base al apunte redactado para la Municipalidad de Baigorria por el mismo autor.
26/02/2025	1.2	<ul style="list-style-type: none">• Se agrega control de cambios.• Se agrega fecha de versión al encabezado• Queda pendiente agregar bibliografía.



Bibliografía y fuentes de información empleadas

- Cuenca Morales, R. A. (2014, agosto 19). P- ESTRUCTURA ORGANICA. Proyecto de Organización Orgánica Municipal. Municipalidad de Baigorria.