

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CAMPUS LOMAS VERDES

ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES

TIPOS DE ORGANIZACIONES Y ORGANIGRAMAS

Miércoles, 31 de Octubre de 2001

Tipos de Organigramas

Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad..

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Cabe mencionar que la naturaleza lineal o staff se indican por distintos colores, distintos groesos de línea de comunicación, pero la más usual es marcando la autoridad lineal con línea llena, y la staff con línea punteada.

Requisitos de un organigrama

- Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ellos, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios separados.
- Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Los más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
- Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.
- Los organigramas pueden presentar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo anteriormente dicho

Ventajas de un organigrama

Las relaciones subordinado – superior no existen debido a que se elabore el diagrama, sino más bien, a las relaciones de dependencia especiales. En cuanto a que el organigrama crea una sensación de demasiada comodidad y ocasione falta de empuje por parte de quienes han llegado, estos son asuntos de la alta dirección: reorganizar en el momento en que el ambiente de la empresa lo demande, desarrollar una tradición de cambio y hacer que los gerentes subordinados continúen cumpliendo con estándares de desempeño adecuados y bien comprendidos.

Los gerentes que piensan que se puede lograr un espíritu de equipo sin exponer con claridad las relaciones, se están engañando a sí mismos y preparando el camino para políticas, intrigas, frustración, evasión de responsabilidades, falta de coordinación, duplicación de esfuerzos, políticas indefinidas, toma de decisiones inciertas y otras evidencias de falta de eficiencia organizacional.

Puesto que el organigrama muestra líneas de autoridad para tomar decisiones, el simple hecho de presentar en organigrama una organización puede mostrar, en ocasiones inconsistencias y complejidades y llevar a su corrección. El organigrama también le muestra a los gerentes y al personal nuevo cómo encajan dentro de toda la estructura

Limitaciones

Los organigramas están sujetos a limitaciones importantes. En primer lugar, un organigrama sólo muestra las relaciones formales de autoridad y omite las múltiples relaciones importantes informales que se encuentran en una empresa típicamente organizada, pero no todas. Muestra también las relaciones importantes de línea o formales. No muestra cuanta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

Otra dificultad con los organigramas es que quizá las personas confundan las relaciones de autoridad con la posición en la empresa. El funcionario staff que depende del presidente de la organización puede mostrarse en la parte superior del organigrama, mientras que un funcionario de línea regional quizá aparezca uno o dos niveles por debajo. Aunque una buena elaboración del organigrama intenta hacer que los niveles en la gráfica estén de acuerdo con los niveles de importancia en la empresa, no siempre puede hacerse así. Este problema se puede manejar exponiendo con claridad las relaciones de autoridad y utilizando el mejor indicador de la posición –los niveles de sueldos y de bonos–.

Los Organigramas pueden clasificarse en:

- **Estructurales.** Muestran solo la estructura administrativa de la empresa.
- **Funcionales.** Indican en el cuerpo de la grafica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- **Especiales.** Se destaca alguna característica.

- **Generales.** Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.
- **Departamentales.** Representan la organización de un departamento o sección.

- **Esquemáticos.** Contienen solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- **Analíticos.** Más detallados y técnicos.

Los organigramas pueden ser:

- Verticales,
- Horizontales,

- Circulares,
- Escalares

Organigrama vertical

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Ventajas:

- Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas:

Se produce el llamado efecto de triangulación, ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados. Esto suele solucionarse:

- Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.
- Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a unos de los lados.

Organigrama horizontal

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Ventajas:

- Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Desventajas:

Son pocos usados en prácticas, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.

Organigramas circulares

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Ventajas:

- Señalan muy bien, forzando a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

Resultan confusos y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.

Organigramas escalares

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Ventajas:

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras.

Desventajas:

Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

Organograma Mixto

En este tipo de organigramas usted puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora son de tipo tamaño carta por lo que se hace imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización.

Tipos de Organización

La mayoría de las estructuras organizacionales usadas por las empresas comerciales son una combinación de los tipos básicos de organización:

Funcionales: Una compañía que esta organizada funcionalmente, está separada en divisiones mayores en base a: producción, mercadotecnia y finanzas.

De ubicación: Algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan mejor a grandes cadenas organizacionales basadas en varias zonas geográficas, ejemplo las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, etc. están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. En algunos casos estas organizaciones se usan para operaciones internacionales, en otras, las divisiones pueden basarse solo en ciudades.

Ventaja: Puesto que los principales ejecutivos están ubicados en distintas áreas, conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes de su zona, además este tipo de organización proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Organizaciones por Clientes. Las compañías orientadas hacia las ventas, suelen utilizar este tipo de organización. Un modelo típico son las tiendas departamentales (hombres, bebés, etc.). Este tipo se utiliza principalmente en empresas comerciales.

Ventaja: Las necesidades de los clientes serán adecuada y rápidamente atendidas.

Organizaciones por Producto: Una empresa puede elegir su organización sobre la base de los productos que produce, una organización de este tipo promueve el conocimiento especializado del producto, así como la competencia entre las divisiones.

Organizaciones Por procesos: Se establecen los departamentos por separado sobre la base del proceso implicado ejemplo: Industria maderera, Industria Aeroespacial. En este tipo de organización es posible colocar gerentes en los puntos en donde se emplean conocimientos técnicos.

Híbridos: Son una combinación de las organizaciones de tipo básico.

Organizaciones De Proyectos: Comprende una orientación hacia la terminación de proyectos específicos: construcción de viviendas, presas, túneles, barcos, etc. Estos proyectos nacen, se desarrollan y mueren, por lo tanto la organización debe ser sumamente flexible y capaz de una reacción rápida a los cambios.

Organizaciones Matriciales: Se utilizan en empresas orientadas a proyectos a gran escala. La idea básica es asignar el proyecto a un gerente de proyectos y sostenerlo en su ciclo vital. En vez de tener un personal permanente a sus órdenes él lo solicitaría del personal existente en la organización para asignarlo temporalmente a su proyecto. Una vez que cumplen con su cometido regresan a su organización funcional.

Desventaja: No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Ventaja: Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

En cuanto a la forma de organización esta puede ser:

Centralizada: Una de las políticas básicas de decisión que todo gerente enfrenta, es el grado de centralización que se usará en una compañía sumamente centralizada, la administración mantiene su estrecho y rígido control sobre todas las actividades de la empresa (esto sucede en las empresas pequeñas). Evidentemente, este grado de centralización no resultaría en una empresa grande.

Ventajas:

- La carga administrativa puede repartirse sobre más personas y por lo tanto pueden manejarse organizaciones más grandes y complejas.
- La delegación de autoridad a los subordinados crea entusiasmo en ellos, puesto que toman parte activa en la administración y en el proceso de la toma de decisiones.
- Al delegar la autoridad los superiores pueden disponer de más tiempo para las decisiones difíciles.
- Surgen buenas ideas cuando muchas mentes trabajan juntas en un problema.

Descentralizada: Una operación descentralizada se encuentra con más frecuencia cuando una compañía tiene operaciones separadas geográficamente, ejemplo bancos, hoteles, tiendas. Bajo la descentralización los gerentes de estas operaciones subordinadas reciben casi autoridad plena para operar su propia organización

Ventajas:

- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.
- Estas organizaciones proporcionan un buen campo de entrenamiento para los futuros gerentes.
- La descentralización es útil especialmente en las operaciones en el extranjero en donde la administración de día es difícil lograr desde la casa matriz.

Desventajas:

- Es la pérdida del control central de las operaciones, otra desventaja es que los gerentes de diferentes funciones no son consistentes en sus políticas.

Comité: Es un grupo de personas que se reúne para intercambiar o integrar ideas, y sirve a un superior. Un comité debe emplearse cuando: existe un problema que comprende a varios departamentos o personas en una compañía.

Ventajas:

- Proporcionan criterio de un grupo integrado en relación con los problemas comerciales.
- Promueven la cooperación y la coordinación.
- Tienden a producir nuevas ideas y proporcionan un buen ambiente para discutir todos los aspectos de un problema.

Desventajas:

- El alto costo de las reuniones en términos de dinero y tiempo.
- Las decisiones son generalmente concesiones que pueden reflejar la naturaleza de las relaciones y el dominio de uno de los miembros o de unos cuantos.
- Un grupo minoritario puede ejercer presión para un compromiso a favor. Pueden crear un ambiente conflictivo.
- Pueden anular la iniciativa individual.
- Los comités se mueven muy lentamente.
- Los comités suelen sobrepasar a las ventajas, se debe de tener cuidado en el empleo de los comités.
- Un comité no debe emplearse mucho para tomar decisiones.
- No debe emplearse cuando es necesaria una acción rápida.

Organización Lineal o Militar: Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas. La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible

- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

Organización funcional o de Taylor: Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente a la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las ordenadas.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a razonamientos entre los jefes.

Organización Lineo – Funcional: En esta se combinan los dos tipos de organización anteriores:

- De la organización lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial.
- De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa.

Organización Staff: Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados y, por lo general, empresas de mediana y gran magnitud.

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

Asociaciones.– una asociación es un acuerdo entre dos o más personas para destinar sus conocimientos o sus actividades a la realización de cualquier propósito que sea no lucrativo.

Sociedades mutualistas y cooperativas.– son organizaciones que realizan actividades económicas pero no con el motivo principal de maximizar utilidades para sus dueños (sus ganancias se reparten entre todos los miembros y no se distribuyen sobre la base del capital invertido.)

Fundaciones.– una fundación es el acto legal por el cual uno o varios individuos, o entidades legales transfieren de manera irrevocable, derechos, o recursos para la realización de una acción de beneficio público. Existen dos clases de fundaciones: de beneficio público o de empresa (fundación patrocinada por una compañía)

Sindicatos o asociaciones profesionales.– como a las otras organizaciones con fines no lucrativos, se les prohíbe repartir ganancias entre sus miembros.

Organigramas

Por su contenido

Por su área

Por su objeto