

**LAS ESTRUCTURAS
ORGANIZACIONALES:**
*Cultura, Principios y Modelos para
la innovación*

Las Estructuras Organizacionales:
Cultura, Principios y Modelos para la innovación

Autora:

Sabina Barone

Edición:

Luis Carrasco Pacello

Diseño y diagramación:

Centro de Comunicación y Producción Audiovisual - CEPA

Impresión:

Editorial Corripio

Edita:

Federación Internacional de Fe y Alegría

Distribuye:

Federación Internacional de Fe y Alegría

Cayetano Rodríguez N° 114, Gazcue

Santo Domingo, República Dominicana

Teléfonos: 809-221-2786 – 809-221-2787

Fax: 809-689-5276

Correo electrónico: federacion@feyalegria.org

Página Web: <http://www.feyalegria.org>

© Fe y Alegría 2009

Hecho el depósito de Ley

Depósito legal:

ISSN:

Santo Domingo 2009



ÍNDICE

Presentación	5
Introducción: ¿Por qué y para qué interesarse en las estructuras organizacionales en Fe y Alegría?	9
1. ¿Qué institución somos y queremos ser? Para acercarse a la cultura organizacional de Fe y Alegría.	12
1.1. ¿Qué es la cultura organizacional?	13
1.2. Los valores organizacionales en Fe y Alegría	14
1.3. Principios éticos de las organizaciones sociales	16
1.4. La dirección por valores (y por hábitos)	17
2. ¿Cómo nos organizamos? Para entender las estructuras organizacionales.	25
2.1. ¿Qué es una estructura organizacional?	27
2.2. Distinción fundamental: entre estructuras mecanicistas (o burocráticas) y orgánicas.	28
2.3. Principio fundamental: correspondencia entre estrategia y estructura.	31
2.4. La organización que aprende.	33
2.5. Principios para estructurar la organización en Fe y Alegría.	37

3. ¿Qué modelo de estructura?	41
3.1. Tipología de las estructuras organizacionales.	43
3.1.1. Estructura burocrática clásica (o burocracia rígida).	43
3.1.2. Estructuras por departamentalización.	44
i) Estructura jerárquica.	48
ii) Estructura descentralizada.	50
3.1.3. Estructura Matricial.	50
3.1.4. Estructura Circular.	53
3.1.5. Estructura en red.	55
3.1.6. Estructura hipertexto.	55
3.2. El diseño de una estructura organizacional.	57
3.2.1. Agrupamiento de unidades.	58
3.2.2. Bases para el agrupamiento.	60
3.3. Las relaciones formales en la estructura organizacional.	61
Conclusión: una cultura de la innovación para estructuras al servicio de los más pobres.	62
Apéndice. ¿Cómo visualizar una organización? Los organigramas.	65
A.1. ¿Qué es un organigrama?	67
A.2. ¿Para qué elaborar un organigrama?	
Ventajas y limitaciones.	68
A.3. Requisitos de un organigrama.	71
A.4. Tipos de organigrama.	72
A.5. Símbolos y referencias convencionales de mayor uso.	75
Bibliografía	81

PRESENTACIÓN

Este libro nació en el contexto de los Congresos Internacionales sobre Gestión Institucional. En él se manifiesta el interés de contar, en los equipos de Fe y Alegría, con una referencia que nos ayude a comprender los factores fundamentales que intervienen en el proceso de organización de las instituciones. La razón es que queremos mejorar nuestro trabajo institucional, y ser más eficaces y eficientes en el cumplimiento de nuestra misión.

El fundador de Fe y Alegría, José María Vélaz, entre sus múltiples reflexiones, trata de dejar muy claramente establecido para todos sus compañeros de camino y de misión que el sentido y fundamento de Fe y Alegría no es simplemente crear una buena organización educativa que tenga escuelas y centros de formación bien organizados, sino que nuestra misión es transformar la realidad en la que estamos inmersos, a través de la educación. “Fe y Alegría no quiere hacer una organización para hacer escuelas y colegios, aunque en esas escuelas y colegios alcanzan todos los niveles culturales. Tiene la ambición de convertirse en una revolución a través de la educación.” (Fin fundamental de Fe y Alegría, 1965). Es decir el fin de Fe y Alegría no es ser una buena organización educativa; sino transformar la realidad a través de la educación.

Para ser efectivos en el cumplimiento de la misión institucional de transformar la realidad es preciso contar con una organización coherente con los principios que queremos transmitir: honradez, participación, calidez, respeto al otro, queremos inspirar grandes ideales, motivar a la solidaridad

y corresponsabilidad, cargarnos de esperanza, abrírnos a la novedad, al trabajo en equipo, a la comunidad, ... viviendo todos aquellos valores que se quiere transmitir en la cotidianidad del trabajo y de las estructuras organizativas.

Estas páginas pretenden ayudarnos a reflexionar en que los valores en que creemos, debemos tratar de traducirlos en nuestras estructuras organizativas, para que la misma estructura organizativa promueva, desde el interior mismo de la dinámica organizacional, el cultivo y crecimiento de los valores que queremos encontrar en nuestro medio. La mejor forma de promover un modo de proceder y de actuar, es proceder y actuar de la forma en que queremos que se actúe y se proceda.

Aquí encontraremos una serie de herramientas que nos ayudarán a comprender mejor cómo funcionan las organizaciones, cuáles son los principios que las guían, cuáles son los diversos modos de operar que tienen, cuáles son las teorías que están detrás de cada uno de los modelos organizacionales, cuáles son las culturas que se han ido desarrollando en torno a las organizaciones, porque de esa manera podremos ser más eficaces en el cumplimiento de nuestra misión y así haremos mejor lo que hacemos.

“Es necesario que conozcamos mucho más ..., la organización y los medios técnicos de que se valen para ello, la preparación del personal, la sub-división del trabajo, el estímulo que emplean para la eficacia, la multiplicación en serie de los productos de alta calidad, donde sólo la enorme cantidad permite construir la calidad.” (Algunas anotaciones sobre Fe y Alegría, 1966).

Para José María Vélaz Fe y Alegría debía ser una gran organización y muy bien estructuradas. Todo eso porque había una relación directamente proporcional entre su tamaño y el peso que pudiera tener como interlocutora en defensa de la educación pública de calidad para los pobres.

En la medida en que nos organicemos mejor, podremos ser más eficientes en nuestro trabajo, podremos alcanzar, cada vez más, mayores niveles de cobertura, de servicio de calidad, de peso específico ante nuestros interlocutores, de poder de influencia a favor de los menos favorecidos, quienes son nuestro principio y fundamento institucional. “Sin muchos miles de niños, jóvenes y adultos y sin centenares de centros educativos de alta calidad, estaremos probando que todavía hay muy poca Fe y Alegría. Sólo si alcanzamos cierta “masa crítica de poder” a precio de enormes sacrificios y de organización, lograremos empujar el alud de la conciencia social nacional y continental.” (Temario indicativo..., 1978).

Todos quienes trabajamos en Fe y Alegría estamos llamados a tener una gran organización a favor de los excluidos, marginados, discriminados y empobrecidos. Estas páginas sólo pretenden ser un pequeño aporte en la búsqueda de los mejores derroteros para lograr constituirnos como una organización sólida, eficaz, eficiente, coherente, pertinente que presta servicios de calidad y con mucha calidez a los sectores empobrecidos de nuestras sociedades. Ojalá puedan ser útiles también a otras personas de instituciones similares.

Sin más preámbulos, los invito a recorrer estas páginas que compartimos con ustedes con la humildad del artesano aprendiz que en la experiencia cotidiana, mejora día a día sus obras, porque de los errores y actos fallidos recoge los grandes aprendizajes.

P. Jorge Cela, S.J.
Coordinador General
Federación Internacional
FE Y ALEGRÍA

INTRODUCCIÓN

¿POR QUÉ Y PARA QUÉ INTERESARSE EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN FE Y ALEGRÍA?

Este documento se elabora a partir de una petición de la Junta Directiva de la Federación Internacional de Fe y Alegría que ha visto la conveniencia de que en el Movimiento, y sobre todo en los niveles de gerencia, se desarrolle la reflexión sobre la gestión institucional.

La reflexión en este campo está al comienzo en Fe y Alegría. Somos una organización cuya vocación social y vinculación a los sectores populares ha significado en el pasado privilegiar la intervención educativa y social, limitando al mínimo indispensable la atención a los temas organizativos. Sólo recientemente se está detectando la importancia de la gestión para el cumplimiento de la misión institucional y ha crecido el interés de analizar nuestras prácticas de gerencia y organización para orientarlas de una manera más sistemática.

El gran esfuerzo que se ha hecho en los últimos años en todas las Fe y Alegría para asumir la planificación estratégica como práctica institucional ha marcado un hito en la formación de tal interés. A partir de las experiencias de planificación y de cambio institucional se ha detectado la relevancia del tema de las estructuras organizativas y la importancia de que éstas estén vinculadas al plan estratégico.

Las estructuras se traducen en procedimientos que facilitan – o, en el caso de estructuras disfuncionales, complican – el funcionamiento y el logro de los objetivos institucionales. Mejorar la manera en que nos estructuramos y organizamos es un paso fundamental para brindar mejores servicios, lograr los objetivos que nos proponemos y así ser fieles a la misión institucional.

Las estructuras nos dan el vacío. Expresan y reflejan los valores, explícitos e implícitos, que se persiguen en una institución. Por ello, antes de analizar las estructuras organizacionales, se hace necesario mirar a los valores y principios éticos que constituyen la cultura de la institución, lo que se hace en el primer capítulo de este documento.

El segundo capítulo presenta nociones para la comprensión de las estructuras organizativas e indica algunos principios básicos para su estructuración, mientras que el capítulo tercero analiza distintos tipos de estructuras. En fin, se ha añadido un amplio apéndice que ofrece indicaciones sobre cómo construir un organigrama institucional.

Este documento quiere aportar a la comprensión de las estructuras organizativas, pero no pretende agotar el tema, que es muy amplio y complejo. Se trata, más bien, de ofrecer nociones que estimulen la reflexión y el debate para transformar la manera en que entendemos y experimentamos nuestras estructuras organizativas y para ponerlas al servicio de nuestra visión y misión institucionales.

¿QUÉ INSTITUCIÓN SOMOS Y QUEREMOS SER?

Para acercarse a la cultura organizacional de Fe y Alegría

1

1.1. ¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Para comprender y analizar las estructuras organizacionales es importante verlas en el contexto amplio de las interrelaciones e intencionalidades que se juegan a través de ellas. En ese sentido, la estructura constituye el sostén para una serie de procesos en que se articula el funcionamiento de una institución, pero a su vez, está influenciada por el sistema de valores y creencias que la organización promueve como conjunto, en que confluyen además los de cada miembro.

La noción de cultura organizacional puede ofrecer una buena base para mirar a las estructuras desde una perspectiva amplia y ver la complejidad de su funcionamiento. Se trata de una noción acuñada hace pocos años y su estudio es un fenómeno relativamente reciente; antes de 1980 eran pocos los autores que se ocupaban de este tema¹.

Por *cultura organizacional* se entiende el conjunto articulado de valores, creencias, pautas de comportamiento y medios que comparten los componentes de un colectivo y que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, procesos, y de la organización con su entorno. Funciona como un sistema de referencias que serán válidas en la medida que garanticen el buen funcionamiento de la organización y que se transmiten a los nuevos miembros como guía para su accionar.

No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo la imagen que sus públicos tengan de ella.

1. Ver los pioneros libro de Charles Handy, *Understanding Organisations* (1983); *The Future of Work* (1984); *Gods of Management* (1985).

Desde esta perspectiva conceptual, la cultura organizacional es el conjunto de estructura, estrategias, procesos, estilo de liderazgo, valores y creencias que explica el funcionamiento determinado de una institución. Además, para comprender cada organización particular, habría que examinar la diferencia entre los valores, cultura y estructura explícitamente definidos y los que se practican o experimentan en el quehacer cotidiano.

En este documento, nos limitamos a los valores explícitamente afirmados y perseguidos por Fe y Alegría, sin considerar los procesos en el terreno y analizar la coherencia entre el discurso y la práctica (eso debería ser el objeto de un más amplio estudio y diagnóstico).

El análisis que proponemos se ciñe a abordar las estructuras organizativas desde el contexto de los valores de Fe y Alegría, poniéndola en el más amplio marco de la reflexión sobre los principios éticos de las organizaciones sociales y ofreciendo algunos estímulos para pensar (o re-pensar) en el estilo de liderazgo. No se trata tampoco de exponer de manera definitiva la cultura organizacional de Fe y Alegría, lo que implicaría un proceso de debate y acuerdo interno, sino de esbozar principios y nociones para renovar la manera en que miramos a las estructuras organizativas.

1.2. LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN FE Y ALEGRÍA

Como se ha dicho en la introducción, el interés reflexivo sobre la gestión es algo reciente en Fe y Alegría, lo que probablemente explica el hecho de que no se cuente con documentos que detallen valores organizacionales específicos para la gestión institucional.

De todos modos, el largo recorrido de debate interno sobre la identidad institucional ha permitido identificar y afirmar valores institucionales generales que se constituyen un marco de referencia. En ese sentido, y mirando al Ideario Internacional (1986), es posible indicar los siguientes valores organizacionales en Fe y Alegría:

1. *Gestión al servicio de la misión:
opción por los pobres y marginados*
2. *Justicia y equidad*
3. *Solidaridad*
4. *Participación*
5. *Corresponsabilidad*
6. *Respeto a la persona y valoración
de los talentos de cada uno/una*
7. *Transparencia y comunicación
oportuna*
8. *Eficacia y eficiencia*
9. *Austeridad*

PARA REFLEXIONAR:

- ¿Hecho en falta algún principio?
¿Cuál(es)?
- ¿Considero que los principios indicados son todos apropiados o eliminaría alguno(s)?

1.3. PRINCIPIOS ÉTICOS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

Al hablar de los valores institucionales, el discurso inmediatamente se ubica en el terreno de la ética. En los últimos años la reflexión ética se ha ocupado de manera creciente en analizar los diferentes aspectos del funcionamiento y acción de las organizaciones sociales y sus implicaciones éticas. Se ha generado así un amplio debate que, entre otras cosas, ha logrado consenso sobre algunos principios éticos básicos y específicos del accionar de las organizaciones sociales.

Parece oportuno recordar estos *principios éticos de las organizaciones sociales*, como un aporte del que Fe y Alegría no puede prescindir:

1. ***Acción benefactora:*** que toda acción – a nivel personal e institucional – busque beneficiar la dignidad y la calidad de vida de las personas; se debe procurar el bien de todos/as aquellos/as con quien/es se tienen lazos de responsabilidad y en los ámbitos en que éstos se dan.
2. ***Autonomía:*** contar con el beneficiario y promover su “agencia” (capacidad de actuar, de tomar iniciativa). Las personas tienen derecho a decidir y realizar libremente su concepción del bien y sus proyectos de vida; quienes se relacionan con ellos/as tienen el deber de respetarlo, tenerlo en cuenta y potenciar la capacidad de autonomía que lo hace posible.
3. ***Independencia:*** libertad de los intereses de otras instituciones, sobre todo partidistas y/o gubernamentales.

4. *Equidad e imparcialidad*: promoción activa de la justicia en situaciones concretas, toma de decisiones basadas en la igualdad de oportunidades y de trato.

El reconocimiento de estos principios ha impulsado a varias organizaciones a formular y adoptar códigos éticos institucionales que orientan y detallan su funcionamiento en relación a principios éticos.

PARA REFLEXIONAR:

- ¿Considero que los principios éticos indicados añaden algo a los valores de Fe y Alegría? ¿Qué?
- ¿Cuáles son los principios éticos de Fe y Alegría que orientan su quehacer institucional?

1.4. LA DIRECCIÓN POR VALORES (Y POR HÁBITOS).

El conjunto de los valores indicados hasta ahora presupone un estilo de liderazgo. La concepción y las prácticas de liderazgo son otro componente de la cultura organizacional de una institución que juega un papel clave en la definición y en el funcionamiento de una estructura organizativa. La opción para una estructura jerárquica u horizontal, el tipo de interrelación entre los departamentos o unidades, las líneas de coordinación y de comunicación, etc. son aspectos en que se concreta el estilo de liderazgo.

Por ello, para conocer el funcionamiento real de una organización, y su coherencia con los valores institucionales, es necesario examinar no solamente la estructura sino también los procesos efectivos que se dan en ella y cómo son liderados. Ese estudio trasciende el alcance de este documento, pero es importante no olvidar dicha dimensión de análisis.

Como estímulo para la reflexión interna, vale la pena mencionar que la literatura de gestión más reciente sobre el tema del liderazgo e interacción en una organización, está enfatizando la importancia de impulsar la “*dirección por valores*” y hasta la “*dirección por hábitos*” (entendiendo los hábitos como “*inteligencia práctica en acción*”²).

Este estilo de dirección se fundamenta en que “un valor no sería tal si se limitase a ser un mero objeto de contemplación, un *motivador* externo. Ha de ser una realidad que produce un movimiento de la voluntad, una modificación en las actitudes y en los comportamientos”³.

“La “*dirección por valores*” (DPV) es un procedimiento de motivación institucional que se propone promover y mantener valores que mejoren tanto el rendimiento de la organización como el grado de integración de los empleados en la misma. Es precisamente con esa mejora con la que se cuenta para que ellos mismos se propongan seguir aportando lo mejor de sí mismos para el bien de la entidad, llegando a formular un *círculo virtuoso* que beneficie tanto a la institución como a sus recursos humanos.

Entre las peculiaridades propias de la DPV se encuentra una ineludible: el compromiso por parte de los directivos, fundamentalmente de la Alta Dirección, pero también de los escalafones intermedios. Los líderes deberán asumir unos valores demostrables, coherentes, oportunos y asentados. Los

2. Alcalá García-Rivera, M.A., “De la dirección por valores-DPV a la dirección por hábitos-DPH”, Deloitte & Touche, 2002, pp. 1-45, p. 12.

3. *Ibidem*, p. 23.

empleados *reclaman* solidez en quienes les gobiernan. Por eso, los valores -para serlo plenamente- sea en el líder o en cualquier otro, exigen ser asumidos personalmente y convertirse en hábitos operativos”⁴.

En este planteamiento, los hábitos constituyen la realización práctica de los valores en el quehacer personal y organizacional. “Vivir hábitos es más exigente que aceptar valores”⁵ al implicar el compromiso constante para la concreción de los mismos. En ese sentido, los expertos hablan de la Dirección Por Hábitos (DPH) como una forma más avanzada de la DPV. (De todos modos, para los fines de este texto, no se hace una diferenciación estricta entre los dos estilos, sino se les ve en continuidad).

Los principios básicos de estos enfoques son entonces:

- Una consideración sistémica (global) del trabajo y de la persona que lo realiza. Junto a los “frutos externos” del trabajo, que diversos autores centroeuropeos denominan *trabajo objetivo* (los productos construidos, los resultados alcanzados, los servicios brindados, etc.), se trata de perfeccionar paralelamente el *trabajo subjetivo*: aquello que queda en la persona tras haber realizado su labor, lo que le *sucede* en su *mismidad*. Un idéntico trabajo objetivo implica trabajos subjetivos diversos, incluso divergentes.
- La idea que “la fuente del verdadero valor del trabajo subjetivo es el perfeccionamiento de la persona”⁶ y que la asunción y experiencia de valores en el ámbito del trabajo genera en la persona un círculo virtuoso entre compromiso – motivación – creatividad/ productividad.

4. Adaptado de:
Ibidem, p. 23.

5. Ibidem, p.29.

6. Idem.

- La asunción de valores como compromiso en todos los niveles de la institución, con especial énfasis en el papel de ejemplaridad de los directivos en encarnar los valores. “Al exigirse una implicación personal por parte de los empleados, los comportamientos [de los directivos] que muestren la ‘defensa’ de antivalores, serán la excusa ‘ideal’ para que los trabajadores se sientan eximidos”⁷.
- El compromiso y la confianza sustituyen al control dentro de la organización. El liderazgo fomenta la capacidad de autocontrol/autogestión de las personas, los talentos específicos de cada uno/a, su capacidad de aprendizaje continuo y de innovación.
- El liderazgo apuesta por experiencias novedosas, asume retos y genera espacios de colaboración para la búsqueda compartida de soluciones y la generación de aprendizaje institucional.

La siguiente tabla enseña algunos de los rasgos de este estilo de dirección, comparándolos con los de otros estilos, e indica las implicaciones para las estructuras organizacionales.

7. Ibidem, p. 23.

	<i>Dirección por Instrucciones</i>	<i>Dirección por Objetivos</i>	<i>Dirección por Valores</i>	<i>Dirección por Hábitos</i>
<i>Tipo de Liderazgo</i>	Dirigista tradicional.	Administrador de recursos.	Legitimador de transformaciones.	Indicador de nuevas posibilidades y fronteras.
<i>Valores Culturales Básicos</i>	Producción cuantitativa. Fidelidad. Conformidad. Cumplimiento. Disciplina.	Racionalización. Motivación. Eficiencia. Medición de resultados.	Desarrollo. Participación. Aprendizaje continuo. Creatividad. Confianza mutua. Compromiso.	Desarrollo. Proyectos a largo plazo. Iniciativa. Confianza en las personas.
<i>Tipo de Estructura Organizativa</i>	Piramidal, con múltiples niveles	Piramidal, con pocos niveles.	Redes, alianzas funcionales, estructuras de equipos de proyecto.	Estructura tendencialmente plana, con directivos bien preparados.
<i>Situación de Aplicación Preferente</i>	Rutina o emergencia.	Complejidad moderada. Producción relativamente estandarizable.	Necesidad de creatividad para la solución de problemas complejos.	Conciencia de la capacidad de crecimiento irrestricto de las personas.
<i>Filosofía de Control</i>	Control-supervisión descendente	Control- estímulo del rendimiento profesional.	Potenciación del autocontrol de las personas.	Capacidad de autogobierno personal.
<i>Necesidad de Autonomía y Responsabilidad</i>	Baja.	Media.	Alta.	Muy alta.
<i>Necesidad de Tolerancia de Ambigüedad</i>	Baja.	Media.	Alta.	Muy alta.

<i>Estabilidad del Entorno</i>	Entorno estable.	Entorno moderadamente cambiante.	Entorno muy cambiante.	Entorno indiferente.
<i>Alcance de la Visión Estratégica</i>	Corto plazo.	Medio plazo.	Largo plazo.	Medio y largo plazo, con influencia en el corto.
<i>Propósito de la Organización</i>	Mantenimiento de la producción.	Optimización de resultados.	Mejora constante de procesos.	Asunción continua de retos
<i>Nivel Medio de Profesionalización de los Medios de la Organización</i>	Baja escolarización (dirección de operarios).	Profesionalización media moderada (dirección de empleados).	Alto nivel de profesionalización media (dirección de profesionales).	Alto nivel de profesionalización (dirección, inicialmente, de profesionales y de alta dirección, fundamentalmente).

“En definitiva, la dirección por valores/hábitos es una oportunidad para comprometer en libertad, para dar pleno sentido al esfuerzo del trabajo bien hecho y para generar salud económica, ética y emocional”. No es fácil de alcanzar, pero es muy eficaz si se desea construir una organización sólida y sana⁸.

8. García, S.,
 “Qué es la
 ‘Dirección por
 valores?’”, p.
 5, en: [www.toptenms.com/
 archivos/128/
 descargas/
 Quéesladpv.pdf](http://www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Quéesladpv.pdf)

PARA REFLEXIONAR

- ¿Considero que el estilo de liderazgo por valores/hábitos es coherente con los valores institucionales de Fe y Alegría?
- ¿Considero que en mi Fe y Alegría se fomenta un estilo de liderazgo e interacción que es similar o en sintonía con este estilo? ¿se diferencia mucho?
- ¿Por qué? ¿En qué lo veo?
- ¿Sería deseable este estilo de liderazgo en mi institución? ¿Hasta qué punto?
- ¿Qué cambios se podrían impulsar para ello?

Como se puede ver, la cultura organizacional se construye a través de una pluralidad de elementos que confluyen en ella. En la realidad de cada institución es inevitable que la cultura presente ambigüedades y se puedan dar diferencias y/o contradicciones entre los valores y los estilos reales de liderazgo o el modelo de estructura adoptado. Es importante evitar que esas diferencias se profundicen al punto de llegar a una ruptura y para ello es fundamental propiciar momentos y espacios de sincero auto-análisis e intercambio entre todos los miembros de una organización.

La propuesta de un liderazgo por valores (y por hábitos) se casa bien con los valores de Fe y Alegría y al mismo tiempo plantea retos a su cultura institucional. Enfatiza la autonomía y capacidad regulativa de cada persona, la habilidad de adaptación al cambio y de asumir nuevos retos, lo que requiere alto nivel de profesionalización y el fomento de aprendizajes colaborativos, bajo un liderazgo que es sobre todo facilitador y orientador y de gran visión estratégica.

Se trata de generar estructuras animadas por una cultura que fomenta la creatividad y la innovación a través de la participación y la corresponsabilidad.

¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS?

Para entender las estructuras organizacionales

2

2.1. ¿QUÉ ES UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

Entendemos por *estructuras organizacionales* los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado.

Toda institución consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus objetivos y necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en general todo el funcionamiento de la misma. La distribución de funciones y cargos se da en función de la cultura organizacional que se busca promover, de la misión institucional y de la incidencia que se quiere lograr.

Las instituciones se fundamentan en la capacidad humana de cooperar, y buscan orientar y armonizar a un grupo de personalidades distintas para que la organización en su conjunto pueda desempeñarse mejor. Sin duda, personas capaces, y que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Por eso, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea clara para todos y todas: en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos institucionales.

2.2. DISTINCIÓN FUNDAMENTAL: ENTRE ESTRUCTURAS MECANICISTAS (O BUROCRÁTICAS) Y ORGÁNICAS.

Hay una gran variedad de estructuras organizacionales. De todos modos, más allá de la multiplicidad de formas particulares, es posible agrupar las diferencias bajo dos categorías centrales: *mecanicista* – *orgánica*. La tabla siguiente sintetiza las principales diferencias entre estos dos tipos de estructuras:

	<i>Estructuras mecanicistas (burocráticas)</i>	<i>Estructuras orgánicas (alternativas)</i>
Objetivos	Establecimiento centralizado de objetivos según un proceso que se inicia en la alta dirección para descender en escala jerárquica. Los directivos controlan y establecen los objetivos mediante la utilización de la autoridad formal.	Establecimiento descentralizado de objetivos. Los directivos se ocupan de proporcionar una guía y resolver los conflictos.
Mecanismos de integración	Desarrollo de reglas y procedimientos que establecen de forma específica la naturaleza de las tareas a realizar de una forma estable y duradera. Se enfatiza la fiabilidad y la replicabilidad.	Se da importancia a la interacción entre los empleados de la organización y los diferentes grupos internos y externos.
Mecanismos de diferenciación	Creación de puestos especializados, con claras definiciones de tareas y una orientación hacia la eficiencia.	Se tiende hacia la flexibilidad, los puestos se definen de manera genérica y adaptable, las nuevas tecnologías facilitan la coordinación y el acceso a la información, y la organización en su conjunto se orienta hacia la innovación.

F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo, “Rediseño de la empresa (y II): formas organizativas para la innovación”, (s.f.) p. 12.3.

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

En definitiva, una estructura orgánica es una estructura “suelta”, con poca división del trabajo, poco formalismo, con un grado mayor o menor de descentralización, mientras que en una estructura mecanicista se da un control estrecho, especialización del trabajo, mucho formalismo y centralización. Otro límite de la estructura mecanicista es su poca relación con el contexto externo y su escasa capacidad de modificarse en función de los cambios del entorno.

Naturalmente, la tabla anterior enfatiza las diferencias e incompatibilidad entre los dos tipos de estructuras para fines de claridad. En la realidad, se pueden encontrar modelos mixtos (como se verá luego en el § 3.1), en que coexisten rasgos de ambos tipos de estructuras, en función de los objetivos y trayectoria que una organización tenga.

De todos modos, las tendencias actuales en la reflexión sobre estructuras organizacionales privilegian las estructuras orgánicas resaltando la necesidad de superar los diseños burocráticos por nuevos principios que doten de *mayor flexibilidad* a la organización y que la orienten hacia *el aprendizaje y la innovación*.

El énfasis sobre el aprendizaje y la innovación se justifican a partir de dos creencias fundamentales que se han instalado en la reflexión sobre las estructuras organizativas, hoy en día:

- (a) que las personas hacen las diferencias en las organizaciones, entonces hay que estimular su aprendizaje y su creatividad;
- (b) la organización debe estar siempre en conexión con el entorno y con sus cambios siempre más rápidos.

“La organización burocrática constituye una barrera para la innovación y el aprendizaje organizativo, por cuanto inhibe la creatividad, la continua exploración y la transferencia de conocimientos entre las personas que forman parte de la organización. La conclusión de esta suposición generalizada es que las estructuras organizativas deben alterarse para eliminar los principios burocráticos”.⁹

“Las nuevas formas organizativas se apoyan en la creación de grupos interdisciplinarios y autogestionados constituidos con personas que se comprometen con la organización y que son capaces de desarrollar múltiples tareas”.¹⁰ En este marco, se valoran estructuras que posibiliten:

- *Flexibilidad*
- *Capacitación*
- *Interdisciplinariedad*
- *Creatividad*
- *Autogestión*

9. F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo, “Rediseño de la empresa (y II): formas organizativas para la innovación”, (s.f.), p. 12.2.

10. Ibidem, p. 12.3.

Todo esto, claro está, debe estar fundamentado en un fuerte compromiso de la persona con la institución y en un correspondiente compromiso de la institución para reconocer el trabajo de cada persona.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Considero que mi Fe y Alegría se inscribe más en el modelo mecanicista o en el orgánico?
- ¿Por qué? ¿En qué lo veo?
- ¿Qué rasgos me parece que deben ser modificados en mi Fe y Alegría? ¿Por qué?

2.3. PRINCIPIO FUNDAMENTAL: CORRESPONDENCIA ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA.

“La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es lógico pensar que la estrategia y la estructura deben estar muy relacionadas. En concreto, *la estructura debe ceñirse a la estrategia*. Si se introduce un cambio importante a la estrategia de la organización, habrá que modificar la estructura para adaptarse y sustentar el cambio.”¹¹

Se trata de un principio básico de la investigación clásica sobre organizaciones¹² que llega a la conclusión de que “*los cambios de estrategia de las instituciones preceden y conducen a cambios en la estructura de la organización*”.¹³

11. *Ibidem*, p. 12.4.

12. Ver estudios de Alfred Chandler.

13. F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo, obra citada, p. 12.4.

En ese sentido, se puede decir que ninguna estructura es buena o mala en sí, más bien el juicio sobre ella debe darse en función de su adecuación a la estrategia que la institución ha adoptado o quiere impulsar: el criterio es entonces en qué medida una estructura facilita la ejecución de una determinada estrategia y la consecución de los objetivos deseados.

Por eso, en determinadas circunstancias, por ejemplo en el caso de una institución cuya preocupación principal sea la reducción de costos, una estructura mecanicista-burocrática puede ser adecuada, en la medida en que el control estrecho, la especialización del trabajo y la centralización permiten garantizar el saneamiento económico prefijado. Claramente, este tipo de estrategia limita la innovación y creatividad de la institución y no puede ser adoptado indefinidamente, conllevando el agotamiento de la creatividad de la institución.

En general, cuando la estructura institucional apunta a la innovación y al cambio, las estructuras orgánicas garantizan flexibilidad y resultan ser las más adecuadas.

En fin, vale la pena de mencionar que la irrupción de la infotecnología en el mundo de la gestión ha generado una nueva gama de estructuras organizacionales – en continua evolución – que no encajan fácilmente en los supuestos tradicionales de la correspondencia directa entre estrategia y estructura (ver los tipos presentados en §§ 3.1.5. y 3.1.6.).

En el caso de Fe y Alegría, la experiencia de los procesos de planificación que se han desarrollado en los últimos años confirma la validez y pertinencia de este principio. En muchas de ellas, la formulación del plan ha conllevado la revisión y reorganización de su estructura institucional, estimulando el interés y el debate interno sobre este tema.

PARA REFLEXIONAR:

- ¿Considero que en mi Fe y Alegría hay correspondencia entre estrategia y estructura?
- ¿Por qué? ¿Dónde lo veo?
- ¿Qué cambio son necesarios para que haya más correspondencia entre las dos?

2.4. LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.

La noción de “*organización que aprende*” es otra concepción muy utilizada en las tendencias actuales de gestión. Los dos ejes principales de una organización de este tipo son:

1. La importancia de las personas como motores del aprendizaje.
2. La necesidad de renovación de las estructuras organizativas.

“Una organización se transforma en aprendiente cuando comparte y usa el conocimiento de tal manera que sus miembros se unen en un esfuerzo para cambiar el modo en que esa organización responde a los desafíos y los cambios que actualmente plantea el entorno.

Esta forma organizativa va acompañada de la implantación de políticas que favorezcan el desarrollo de una mayor iniciativa, creatividad y aprendizaje por parte de todos los miembros

de la organización. En estas organizaciones existe una estrecha vinculación entre la visión, la estrategia general de la organización y la estrategia de innovación que tienen lugar en su cultura.

El aprendizaje que desarrolla la organización se deriva del aprendizaje que realizan sus miembros y de la adquisición de nuevos empleados con conocimientos que la institución aún no posee. (...) La verdadera ventaja para la organización radica en su capacidad de *gestionar los procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento*, y de ese modo desarrollar su capacidad de aprendizaje. De esta manera se pueden establecer *tres tipos de aprendizaje organizacional*:

1. aprender a manejar el conocimiento actual de la organización;
2. crear un nuevo conocimiento o innovar;
3. transmitir o difundir el conocimiento a las demás áreas y miembros de la organización.¹⁴

Los rasgos distintivos de la organización que aprende pueden indicarse sintéticamente en la tabla siguiente:

14. Ibidem,
p. 12.6.

ORGANIZACIÓN QUE APRENDE	
Características estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovación de las estructuras que posibilita una iniciativa más amplia por parte de los trabajadores. ▪ Formulación de una visión común de la institución (valores, misión...) que sirva como punto de referencia para la acción. ▪ Prioridad concedida al factor humano (las personas son las que hacen que la organización sea diferente), revalorización de la calidad de los servicios e importancia asignada a la ejemplaridad de los directivos.
Características organizativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidades basadas en servicios/beneficiarios. ▪ Integración de staff (pensadores) y línea (ejecutores). ▪ Combinación flexible de unidades y equipos. ▪ Descentralización. ▪ Coordinación a través del diálogo y la discusión. ▪ Limitada jerarquía.

Adaptado de: F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo, "Rediseño de la empresa (y II): formas organizativas para la innovación", (s.f.), p. 12.9.

Cabe resaltar que la flexibilidad, la creatividad y el aprendizaje, que tanto se valoran y fomentan en este modelo, tienen su razón de ser en la necesidad de la organización de responder de manera siempre más eficaz a las exigencias y condiciones del entorno, según la misión e identidad que son propias de la institución. En ese sentido, la organización no debe ver el contexto, y sus cambios, como una amenaza, sino como la realidad a la que hay que responder de manera siempre pertinente y por ende novedosa.

Sin duda, este tipo de visión organizacional implica un cambio profundo no sólo en las estructuras de las organizaciones, sino además en la manera en que funcionan en el día a día. En particular, en relación a las organizaciones con finalidades sociales, investigaciones recientes subrayan que “el exceso de trabajo y las presiones no son factores insignificantes en el trabajo y el rendimiento de las ONGs, sino debilidades sistemáticas que son un obstáculo importante para la incorporación de nuevos enfoques”. (...) “A pesar del énfasis en el aprendizaje y la creación de conocimiento, muchos actores se encuentran en un círculo vicioso. ¿Cuántos entre nosotros trabajamos para organizaciones en donde se nos recompense por reflexionar sobre nuestro trabajo, por leer, por escuchar lo que otros tienen que decir, por sistematizar y compartir nuestras experiencias para que otros puedan evaluar nuestro trabajo, sea dentro de nuestras instituciones, o bien en la comunidad en desarrollo más amplia? Trabajamos en ONGs con agendas cada vez más ambiciosas, con un número creciente de actores relevantes y partes interesadas, y con procesos de cambio aún más complejos. A medida que aprendemos sobre la marcha, el aprendizaje real se vuelve aún más importante. Sin embargo, la creciente complejidad incrementa las exigencias hacia el personal y pone al límite la infraestructura existente, lo cual significa que hay aún *menos* tiempo para reflexionar y aprender. ¿Cuándo y cómo podrá transformarse este círculo vicioso en otro de práctica analítica?”¹⁵

“Los enfoques sobre organizaciones que aprenden (junto con su énfasis en fomentar estructuras organizacionales más horizontales, alientes al potencial de liderazgo de todo el personal, conexiones más cercanas con los destinatarios y una mayor rendición de cuentas hacia ellos, mejoras en la comunicación interna, eficacia del trabajo en equipo), pueden ser vistos por algunos observadores como un antídoto potencial

15. Roper, L. y Pettit, J., “El desarrollo y la organización que aprende: una introducción”, en: El desarrollo y la organización que aprende, editado por L. Roper, J. Pettit y D. Eade, (s.f.), pp. 1-15, p. 10.

para evitar las prácticas organizacionales tradicionales de muchas ONGs”.¹⁶

PARA REFLEXIONAR

- ¿Considero que en mi Fe y Alegría hay mecanismos que favorecen el aprendizaje personal?
- ¿Cuál(es) de los tres tipos de aprendizaje institucional indicados se fomenta en mi organización? ¿Los tres? ¿Sólo dos, uno? ¿Ninguno?
- ¿El conocimiento institucional del entorno está actualizado y compartido?
- ¿Qué se podría hacer para que mi Fe y Alegría se convierta en una organización que aprende?

2.5. PRINCIPIOS PARA ESTRUCTURAR LA ORGANIZACIÓN EN FE Y ALEGRÍA.

Desde las perspectivas y nociones que acabamos de esbozar, y mirando también a los valores e identidad de Fe y Alegría, es posible identificar unos principios fundamentales que recomendamos se tomen en cuenta al momento de construir o analizar las estructuras organizativas en Fe y Alegría:

16. Ibidem, p. 5.

1. ***Correspondencia entre estructura organizativa y el plan estratégico:*** la manera en que se estructura una organización debe facilitar la ejecución del plan estratégico, es decir, todas las partes de una organización deben desempeñar un papel claramente vinculado al plan e interrelacionarse en función de alcanzar los objetivos institucionales, evitando la constitución de unidades/departamentos o funciones que desarrollan acciones desligadas de la planificación estratégica. Como se decía ya en § 2.3.: “la estructura debe ceñirse a la estrategia”, y no viceversa. Esto implica la necesidad de revisar la estructura cada vez que se cambie la estrategia institucional.

2. ***Estructuras simples, ágiles y flexibles:*** son tres cualidades fundamentales para lograr la eficiencia del funcionamiento organizacional en la medida en que facilitan la comprensión de la estructura por parte de sus miembros, la interrelación al interno de la institución y su adaptabilidad al contexto.

Sencillez no equivale a simplificación. Es bueno que una estructura sea lo suficientemente simple, pero debe ser también exhaustiva, es decir recoger y organizar todas las funciones y actividades que desempeña, sin simplificar, reducir u olvidar algunos de los procesos que cumple.

3. ***Líneas claras de coordinación y participación:*** la estructura debe prever y explicitar claramente las relaciones de coordinación y las de participación, distinguiendo entre las dos, pero también contemplando su integración de forma oportuna, para que hayan momentos y espacios para tomar decisiones participativamente y se favorezca su difusión eficaz en toda la organización.

4. ***Trabajo colaborativo y aprendizaje en equipo:*** son cualidades muy enfatizadas en la literatura actual sobre estructuras organizativas, la cual subraya que la vitalidad de una institución se mantiene en la medida en que ésta sabe fomentar y aprovechar el aprendizaje compartido. A tal fin, la estructura organizativa debe contemplar formas y procesos que favorezcan la generación de aprendizaje institucional a través del trabajo en equipo y la colaboración.
5. ***División del trabajo y claridad de funciones:*** son los criterios clásicos de la construcción organizacional y siguen siendo válidos, pero están supeditados al criterio anterior y lo complementan. Es evidente que “nadie puede hacerlo todo” y que una estructura organizacional se construye a través de una repartición y distribución racional del trabajo, en que el papel de cada parte está definido para evitar solapamientos y establecer responsabilidades.

El criterio de la diferenciación y claridad de las funciones tiene sentido en la medida en que éstas se integran mutuamente para el desarrollo armónico de la acción institucional, *hay que evitar la segmentación o la separación de los procesos organizativos.*

Estos principios apuntan a criterios básicos e indispensables para una buena estructura organizativa, y su presencia garantiza un nivel mínimo de sano y eficiente funcionamiento organizacional. De todos modos, cabe destacar que se trata de principios formales y que, en la realidad de la vida de una organización, deben complementarse con prácticas en que se hagan efectivos los valores organizativos.

En ese sentido, estos principios son condiciones necesarias pero no suficientes para un positivo ejercicio organizacional, y presuponen y apuestan a que en el quehacer institucional:

1. se de una *comunicación efectiva, oportuna y transparente* de información, ideas y opiniones;
2. se vea a *las personas como clave para conseguir eficacia y productividad*, y por ello se considere y valoricen los saberes de cada uno/a, basándose en lo que las personas hacen verdaderamente bien y estimulando su capacidad de aprendizaje;
3. hayan espacios orientados hacia la *búsqueda de experiencias novedosas*, implementando mecanismos y procesos a través de los cuales se puedan identificar y enfrentar institucional y colaborativamente los retos.

Estos tipos de procesos deberían ser promovidos por las estructuras organizativas de las diversas Fe y Alegría.

PARA REFLEXIONAR:

- ¿Considero que en mi Fe y Alegría ya se están realizando algunos de los principios y procesos recomendados? ¿Cuáles?
- ¿Cuáles principios y procesos se deberían afianzar?
- ¿Cómo se podría modificar la estructura institucional actual para aplicar estos principios y procesos de manera plena?

**¿QUÉ MODELO DE
ESTRUCTURA?**

3.1. TIPOLOGÍA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.¹⁷

Es importante conocer los principales tipos de estructuras organizacionales, saber cómo funcionan, qué ventajas y desventajas poseen, para así analizar la propia institución y detectar cómo mejorar su organización.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada institución es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, en función de su plan estratégico. Además, la estructura determinada de una institución inevitablemente reflejará la situación de la organización, por ejemplo su edad, tamaño, tipo de sistema de producción o servicio, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

A continuación presentamos algunos modelos de estructuras organizacionales. Es una selección limitada, para orientar entre los numerosos modelos existentes, sabiendo que constantemente se experimentan y construyen nuevos.

3.1.1. ESTRUCTURA BUROCRÁTICA CLÁSICA (O BUROCRACIA RÍGIDA)¹⁸

Se trata de un modelo propio de las instituciones y empresas formal-burocráticas de principios del siglo XX, inspirado en el paradigma militar y eclesial, que todavía está vigente en una gran mayoría de empresas convencionales estáticas.

Consiste en una estructura jerárquica en que los miembros de la organización, son guiados por una serie de reglas y reglamentos racionales. Se caracteriza por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hagan carrera, la rutinización de actividades

17. Este apartado utiliza y adapta contribuciones de los siguientes artículos: Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P., "Rediseño de la empresa (y II): formas organizativas para la innovación", (s.f.), pp. 12.1- 12.25 y Szlaifsztein, G., "Hipótesis y teoría de la organización", en: <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/recursos-tps/hipotesis-teoria-org.htm>

18. Alcalá García-Rivera, M.A., obra citada, p. 26.

y un clima impersonal y racional en la organización, que Weber llamó *burocracia*.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad; lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

Sin embargo, esta valoración positiva de la burocracia se ha perdido con los años, y este modelo de organización se identifica ahora con la lógica del organigrama ‘en rastrillo’ propia de las estructuras mecanicistas, verticales, con líneas de mando y subordinación. Corresponde a organizaciones que creen tener un entorno estable y donde la mayor parte del poder reside autoritariamente en la cúspide de la empresa, con poca o nula valoración real del potencial diferenciador que puede llegar a tener la creatividad ascendente. En muchas de ellas la estructura llega a dominar la estrategia, en lugar de que fuera lógicamente la estrategia la que influyera sobre el tipo de estructura necesaria.

Aunque este tipo de estructura no corresponde a las demandas de los entornos cambiantes de las empresas actuales, que requieren agilidad y rapidez de respuesta, todavía hay muchas empresas organizadas de esta forma, sobre todo en el sector público.

3.1.2. ESTRUCTURAS POR DEPARTAMENTALIZACIÓN

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización. La constitución

de departamentos se puede dar adoptando varios criterios: las funciones de trabajo desempeñadas, el servicio o producto ofrecido, el beneficiario atendido o el territorio geográfico cubierto. El criterio de agrupamiento debe contribuir mejor al logro de los objetivos de la organización y a las metas de cada departamento. Por ende, la departamentalización se puede dar de varias formas:

a) Departamentalización funcional:

Se construyen departamentos dividiendo y asignando el trabajo sobre la base de las funciones, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción. A su vez cada uno de estos campos tiene un gerente/coordinador que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- Al agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para asumir personal más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo.

- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Las desventajas:

- Las personas pueden llegar a preocuparse más por el trabajo de su unidad, que por el servicio o producto en general que se presta, esto causa una suboptimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones se encontrarán separadas unas de otras, afectando la coordinación que fluye de una función a otra.

b) Departamentalización por producto/servicio:

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios. Esta forma de organización es empleada en las grandes compañías, donde a cada unidad que maneja un servicio/producto se le denomina “división”; la cual, a su vez, posee subunidades necesarias para su operación.

Las ventajas:

- Centra la atención en el servicio/producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, haciendo el trabajo más eficiente.

- Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les de una solución rápida.
- Logra aislar los problemas concernientes a un servicio/ producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de un departamento con todos los servicios/productos.
- Permite el empleo de equipo especializado, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las desventajas:

- Se puede entorpecer la comunicación entre especialistas, ya que presentan sus servicios en diferentes unidades.
- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.

c) Departamentalización por territorio:

Se da cuando una institución encuentra que sus operaciones están basadas en zonas geográficas determinadas donde tiene cobertura. Los departamentos están divididos y organizados sobre la base de su ubicación.

Se mantiene un eje central de control en la institución, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

- Puede adaptarse a necesidades específicas de las regiones.

- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo, en lugar del control desempeñado por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones y se adapta rápidamente a las necesidades.

La desventaja es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

d) Departamentalización por beneficiario/destinatario:

El tipo particular de beneficiarios/destinatarios que una organización busca alcanzar puede también ser utilizada para agrupar empleados. Esta departamentalización se basa en el supuesto de que los beneficiarios en cada conjunto determinado tienen necesidades y problemas comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

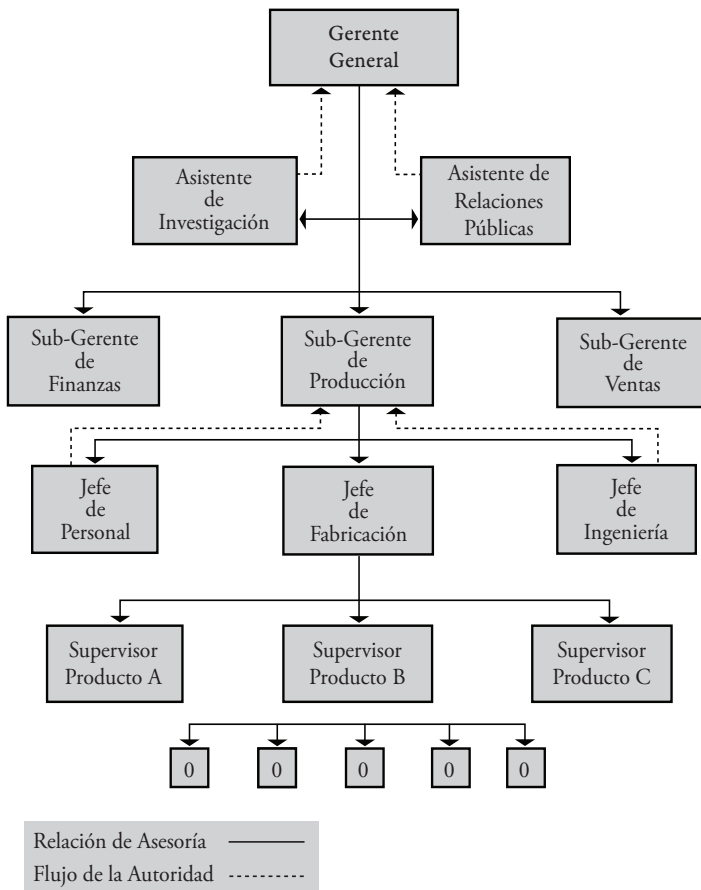
Aquí el destinatario/beneficiario es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupando el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de los destinatarios.

Las características de los procesos de toma de decisiones califican las estructuras por departamentos en:

- i) **Estructura jerárquica.** También conocida como departamentalización funcional vertical, Se basa en la centralización de los niveles de mando y en el establecimiento de líneas de autoridad que transfieren las decisiones e informaciones de manera vertical. Este tipo de división establece claramente las líneas de autoridad y los canales de información, pero no necesariamente

facilita la puesta en común y la generación colaborativa de aprendizaje institucional.

Esta estructura se podría llamar tradicional ya que predomina en las organizaciones tanto privadas como públicas y se fundamenta en los principios de la teoría clásica.



ii) **Estructura descentralizada.** Este modelo es una evolución y una variación del anterior modelo jerárquico y funcional. Entre sus características se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas con base en líneas de productos/servicios y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas. De esta manera, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

3.1.3. ESTRUCTURA MATRICIAL.

Este tipo de estructura, algo más compleja, se caracteriza por plantear una subdivisión entre áreas funcionales de apoyo, y líneas de productos o proyectos, pasando a ser las primeras una especie de agencias internas para el desarrollo de las segundas. Es normal entonces que se dé la paradoja de que una misma persona tenga dos dependencias: la de su área funcional y la del proyecto en el que está integrada.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes: un jefe de función, quien es la cabeza de la función, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de proyecto, que es el responsable de los proyectos individuales. Todos los empleados que trabajan en un equipo de proyecto son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las instituciones son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

1. Capacidad de organización, coordinación y procesamiento de información.

2. Un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

- Permite una mayor adaptación de la empresa a las necesidades de cada uno de sus principales proyectos y clientes.
- Permite reunir varios expertos en un equipo, lo que conlleva que se de una jerarquía muy reducida y haya mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional.

De igual forma tiene otra serie de desventajas:

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos. Se requieren grandes dosis de tolerancia a la ambigüedad y un buen nivel de madurez y calidad de relación interpersonal.
- Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.

- Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos.
- Se debe invertir mucho en capacitación de los empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- No está bien definida la autoridad, el establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

ESTRUCTURA MATRICIAL

		DIRECTOR NACIONAL																	
		Países																	
Programas	Países	A	B	B	C	C	C	E	E	E	G	H	H	N	P	P	P	R	V
		R	O	R	H	H	O	C	L	S	U	A	O	I	A	A	E	D	E
		G	L	A	A	I	L	U	S	P	A	I	N	C	N	R	R	O	N
Coordinador Ejecutivo Programas	P1	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	P2	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	P3	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	P4	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	P5	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	P6	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	P7	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	P8	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	P9	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	P10	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

E = Enlace de Programa Federativo

Dependencia de los Enlaces Nacionales respecto a los Coordinadores Ejecutivos de Programa (dependencia funcional) y respecto a los Directores Nacionales (dependencia lineal).

3.1.4. ESTRUCTURA CIRCULAR.

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, coordinados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la institución, y en su alrededor círculos que constituyen los distintos niveles de organización.

En cada uno de esos círculos se colocan a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

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

Las desventajas:

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

3.1.5. ESTRUCTURA EN RED.

Estructura organizativa flexible y con gran capacidad de cambio. Sus cimientos están en la conexión de redes en torno a proyectos. Los nodos de la red están formados por equipos, dentro de los cuales se favorece el intercambio de información y conocimiento.

La organización es la unidad de gestión general de segmentos de la red, pero hay proyectos concretos que reúnen elementos de distintas organizaciones o sub-empresas y, una vez ejecutado, esa red específica queda desmantelada para crearse otra en torno a otro proyecto. Por ello sus características son: fronteras permeables entre departamentos y/o organizaciones, aplanamiento jerárquico, trabajo colaborativo, orientación a proyecto y alto grado de compromiso y confianza entre las diferentes partes involucradas.

La gran ventaja es la flexibilidad para adaptarse a un entorno cambiante. Su inconveniente es una mayor dificultad para garantizar la articulación y coordinación de los distintos componentes de la red en una unidad de propósito.

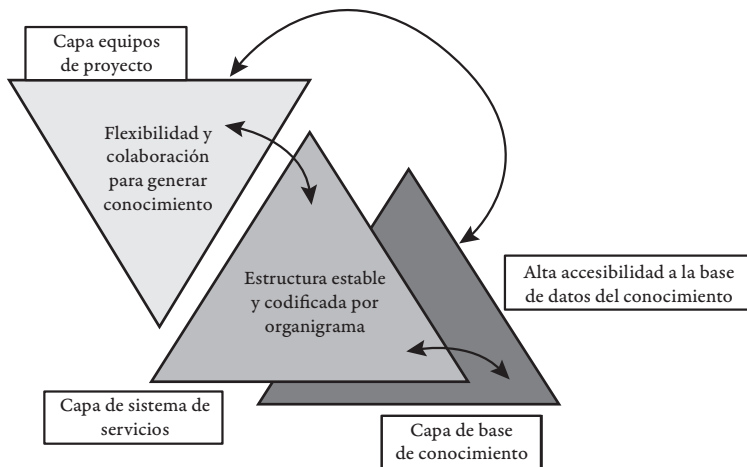
3.1.6. ESTRUCTURA HIPERTEXTO.

Esta forma de organización se caracteriza por combinar rasgos de una organización burocrática con rasgos de una organización orgánica y flexible por unidades/equipos de trabajo. En ella coexisten y se superponen distintos estratos, capas o planos organizativos:

- *Capa del sistema de administración y servicios:* es la parte burocrática de la organización, dedicada al desarrollo de la actividad principal de la misma y, en general, corresponde con la estructura de posición (organigrama) de cualquier organización.

- **Capa de equipos de proyectos:** coexiste con la anterior, la atraviesa como estructura de procesos, y está integrada por equipos de proyectos dedicados a la actividad innovadora y, por ello, a la generación de conocimiento. Este conocimiento se incorpora a la capa anterior, donde se aplica y explota.
- **Capa base del conocimiento:** es la parte de la organización donde se almacena el conocimiento generado en las restantes capas de la organización. Ésta constituye el “almacén” de conocimientos organizativos, y está integrada por los sistemas y elementos en los que se soporta el conocimiento generado en la organización (sistemas de información, tecnología, cultura, etc.).

ESTRUCTURA HIPERTEXTO



Este modelo organizativo permite aprovechar la principal ventaja de una organización burocrática, su eficiencia y estabilidad, y al mismo tiempo fomentar la capacidad creativa, a través de una estructura no burocrática y “en red” que favorece la creación de conocimiento y rompe con las barreras burocráticas para pasar al aprendizaje institucional. A partir del nuevo conocimiento compartido en estas unidades se puede crear un nuevo conocimiento institucional explícito. En la parte burocrática el conocimiento se explota e implementa. Por lo tanto, coexisten la capacidad creativa de las estructuras orgánicas, con la eficiencia y estabilidad de la estructura burocrática.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuál de los modelos presentados es el que más se parece a la estructura que organiza mi Fe y Alegría?
- ¿Qué aspectos y/o sugerencias puedo rescatar de estos modelos para mejorar la estructura actual de mi Fe y Alegría?
- ¿Cuál modelo de estructura me gustaría que se adoptara en mi Fe y Alegría? ¿Por qué?

3.2. EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.¹⁹

El diseño organizacional es un proceso en el cual se toman las decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual se pone en práctica dicha estrategia.

19. Este apartado reutiliza contenidos de: Szlaifsztein, G., “Hipótesis y teoría de la organización”, en: <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/recursos-tps/hipotesis-teoria-org.htm>

Por lo tanto, el diseño organizacional exige que se dirija la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y hacia el exterior de la organización. Anteriormente, los conocimientos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Poco a poco, la adecuación al contexto del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención.

Es importante notar que:

1. debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el rediseño de las organizaciones es un proceso permanente;
2. los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Dado un grupo de posiciones, el diseñador enfrenta dos preguntas obvias de estructura organizativa: ¿Cómo se deben agrupar las unidades y las posiciones? y, ¿cuán grande debe ser cada unidad?

A través del proceso de agrupación en unidades se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía, es decir, es el resultado del proceso de agrupamiento. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones: las posiciones individuales son agrupadas en conjuntos de unidades; éstas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final.

3.2.1. AGRUPAMIENTO DE UNIDADES.

El agrupamiento de posiciones y unidades no es conveniente simplemente por el hecho de contar con un organigrama,

es también una manera de determinar quién trabaja en la organización. En realidad, *el agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización* y puede tener por lo menos cuatro efectos importantes:

- a. establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Es nombrado un gerente para cada unidad, y es el encadenamiento de estos gerentes en una estructura lo que crea el sistema de autoridad formal. Así, el agrupamiento de unidades es el parámetro de diseño por el que el mecanismo coordinador de la supervisión directa es construido dentro de la estructura.
- b. requiere que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes. Los miembros de una unidad comparten, por lo menos, un presupuesto común, y a menudo se espera que compartan también instalaciones y equipo común.
- c. crea medidas comunes de desempeño. Los costos de las actividades de los miembros de una unidad pueden ser medidos en forma conjunta hasta el punto en que comparten recursos comunes. Más aún, sus producciones pueden ser medidas conjuntamente hasta el punto en que ellos contribuyen a la producción de los mismos productos o servicios. Las medidas de desempeño conjunto los animan a coordinar más sus actividades.
- d. alienta al ajuste mutuo. Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa, los miembros de una unidad se ven forzados a veces a compartir instalaciones

comunes, siendo así puestos de estrecha proximidad física. Esto alienta la coordinación por ajuste mutuo.

Así, el agrupamiento puede estimular hasta un grado importante dos mecanismos coordinadores (la supervisión directa y el ajuste mutuo) y puede formar la base de un tercero (la estandarización de producciones) al proporcionar medidas comunes de desempeño.

Es fundamental que cada unidad o grupo no se conciba como un sub-sistema cerrado, sino más bien, conviene que se fomente la comunicación y un lenguaje común en toda la institución.

3.2.2. BASES PARA EL AGRUPAMIENTO.

Para agrupar unidades, existen seis bases más comúnmente consideradas:

- a. Agrupamiento por conocimiento y destreza. Las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen al cargo.
- b. Agrupamiento por procesos de trabajo y función. Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador.
- c. Agrupamiento por producción/servicio. Aquí las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan, (por ejemplo: educación formal, educación especial, radiofónica).
- d. Agrupamiento por cliente/beneficiario: los grupos pueden también formarse para tratar con distintos tipos de beneficiarios (niños, adolescentes, adultos, personas con discapacidades).

- e. Agrupamiento por lugar. Los grupos pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera la organización (por ejemplo: las oficinas nacionales, departamentales, regionales, microregionales, ...).

3.3. LAS RELACIONES FORMALES EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Es importante el análisis detallado de las relaciones organizacionales, pues éstas son las que se norman y se regulan (precisamente a través de los manuales administrativos) para la consecución de los objetivos de la estructura. Los principales tipos de relaciones formales que se pueden dar en una organización son los siguientes:

a. Relación principal de autoridad (autoridad lineal).

Esaquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativa se da a través de una sola línea, estableciendo una relación de autoridad de superior a subalterno, por medio de la cual aquel delega autoridad en éste, quién a su vez la delega a otro, y así sucesivamente forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura.

La autoridad así formada ha dado origen a la expresión “autoridad de línea” o “autoridad lineal”. Esta línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en muchas organizaciones, y a través de la cual cada uno sabe de quién recibe ordenes y a quién debe informar.

b. Relación de autoridad funcional.

Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución

de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas.

c. Relación de asesoría (interna).

Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades que tienen dependencia de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato.

PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué tipos de agrupamientos y relaciones se dan en la estructura de mi Fe y Alegría?
- ¿Qué agrupamientos consideras necesario rediseñar? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de relaciones quisieras fortalecer?

Conclusión: una cultura de la innovación para estructuras al servicio de los más pobres

Finalmente, más allá de los modelos específicos que podamos escoger para nuestra institución – cada uno con sus ventajas y limitaciones –, lo fundamental que queremos reafirmar es

la importancia de la cultura organizacional y de los valores y principios que orientan las estructuras institucionales.

Frente a un contexto social cambiante y complejo Fe y Alegría debe apostar por una cultura organizacional de la innovación desde su misión de servicio a los más pobres. La fidelidad a la causa de los desaventajados debe comprometernos a renovar de manera constante nuestras estructuras y procesos para que efectivamente produzcan transformaciones en la realidad.

En el fondo, eso significa *poner a las personas en el centro*: las personas con quienes trabajamos, construyendo organizaciones que valoran sus capacidades y aportes, promocionan sus aprendizajes y comparten conocimientos. Y las personas para las cuales trabajamos, los pobres y marginados, para que nuestras estructuras y acciones les escuchen, consulten e involucren tanto en la planificación, como en la ejecución y en la evaluación. Es con relación a ellas y ellos que debemos juzgar el alcance y la bondad de nuestras estructuras y acciones.

Innovarse exige no tener miedo a los errores y atreverse a experimentar. José María Vélaz siempre vio que la organización encuentra su sentido si está animada por grandes ambiciones:

“Fe y Alegría no quiere hacer una organización para hacer escuelas y colegios,... Tiene la ambición de convertirse en una revolución a través de la educación”

José María Vélaz, *Fin fundamental de Fe y Alegría*, 1965

APÉNDICE

**¿CÓMO VISUALIZAR
UNA ORGANIZACIÓN?
LOS ORGANIGRAMAS ²⁰**

A.1. ¿QUÉ ES UN ORGANIGRAMA?

Un *organigrama* es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, o de una de sus áreas, y describe en forma esquemática las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Un organigrama permite entender la articulación general de una organización, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. En él, se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de cada entidad y sus funciones básicas.

Por ello, los organigramas son una fuente autorizada de consulta con fines de información:

- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y acompañamiento.

20. Este Apéndice reutiliza contenidos de: Amador, J. P., "Diez Organigramas", en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/ y Rojas, A. M., Sanchez, M. R., Suarez, M., Velásquez, F., Villarroel, M., "Los organigramas", en: <http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

- Representan las diferentes unidades que constituyen la organización con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Reflejan los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la organización, debidamente asignados por áreas de responsabilidad o función.
- Muestran una representación de la división del trabajo, indicando:
 - Los cargos existentes.
 - Cómo se agrupan estos cargos en unidades administrativas.
 - Cómo se le asigna autoridad a los mismos.

A.2. ¿PARA QUÉ ELABORAR UN ORGANIGRAMA? VENTAJAS Y LIMITACIONES.

Se elabora un organigrama cuando se está planificando una nueva organización, cuando se está rediseñando una organización existente, para representar a la organización. Generalmente sirve para:

1. Comunicar la estructura organizativa.
2. Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
3. Reflejar los cambios organizativos.

**EL USO DE LOS ORGANIGRAMAS
OFRECE VARIAS VENTAJAS:**

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una organización, sus puntos fuertes y débiles.
- Muestra quién depende de quién y quién colabora con quién.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la institución.
- Ayuda a lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma en que se integran a la organización.

LAS LIMITACIONES QUE TIENEN LOS ORGANIGRAMAS SON LAS SIGUIENTES:

- Muestran solamente las relaciones formales de autoridad y de relación, dejando por fuera las relaciones informales. Si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Tampoco pueden representar el flujo y las cargas de trabajo, ni las relaciones de comunicación que existen entre los diversos órganos que componen una unidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, en lugar de cómo es en realidad. A menudo se descuida actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica, por lo cual los organigramas pueden estar obsoletos.

Si bien es cierto que uno de los elementos más importantes de la organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que se producen entre individuos y grupos, el intentar la representación gráfica de dichas relaciones, dinámicas y subjetivas, forzaría a que los organigramas se tornaran complejos. Eso explica por qué se expresan únicamente las relaciones formales entre los órganos.

Al plasmar tan solo la estructura formal de una organización, los organigramas pueden presentar información incompleta en cuanto a la realidad, por lo cual si se quiere realizar un análisis exhaustivo de una organización, se debe buscar mayor información de integración a través de instrumentos complementarios.

A.3. REQUISITOS DE UN ORGANIGRAMA.

1. **Sencillez:** deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.
2. **Precisión:** las unidades y sus interrelaciones deben aparecer con exactitud, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.
3. **Vigencia:** Es importante que reflejen la situación presente de la organización y por ello deben ser constantemente actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización
4. **Uniformidad:** en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.

A.4. TIPOS DE ORGANIGRAMA

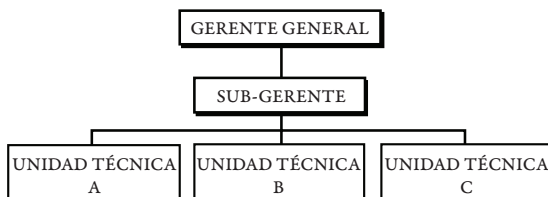
Los diferentes tipos de organigrama se pueden clasificar de diferentes maneras:

1. Según el *nivel de detalle* con que muestran la estructura, lo organigramas son:

- a. **Analíticos:** suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal de alta gerencia.
- b. **Generales:** este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
- c. **Suplementarios:** se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

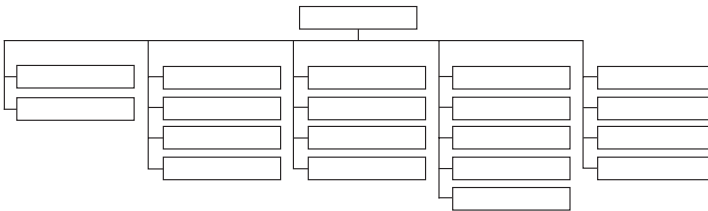
2. Según la *forma y disposición geométrica*, pueden ser:

- a. **Verticales** (tipo clásico): representa una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

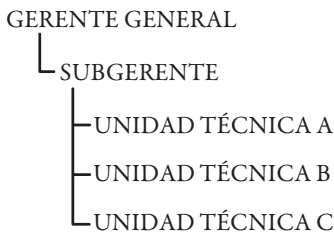


- b. Horizontales** (de izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas.
- c. Mixtos:** La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Organigrama Mixto



- a. Escalares:** este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta ultima.



- b. Circular o concéntrico:** Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.



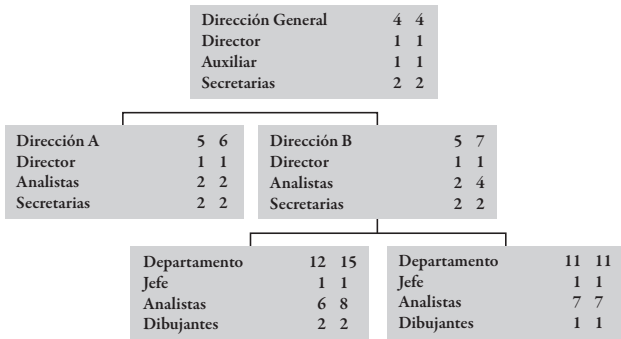
3. Según su contenido:

- a. Integrales:** Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

- b. **Funcionales:** Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades.

- c. **De puestos, plazas y unidades:** Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Organigrama de puestos, plazas y unidades



A.5. SÍMBOLOS Y REFERENCIAS CONVENCIONALES DE MAYOR USO.

I) Líneas usadas en los organigramas:

1. **Líneas llenas sin interrupciones:** son aquellas que indican autoridad formal, vía jerárquica, relación de línea o mando y comunicación.

- a. Las líneas llenas *verticales* indican autoridad sobre.
 - Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican “mando sobre”.
- b. Las líneas llenas *horizontales* señalan especialización y correlación.
 - Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.

2. Líneas no continuas formadas por puntos o segmentos: indican relación de coordinación y relaciones funcionales.

3. Líneas verticales y horizontales que terminan en una *punta de flecha*: indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura.

4. Línea quebrada o con zigzagueos: para representar alguna relación muy especial o específica.

II) Líneas de conexión:

Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica.

a. Relación principal de autoridad (relación lineal).

Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de *una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.*

Recomendaciones:

- Utilizar un trazo más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, que el que utiliza para trazar estas últimas.
- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad, además de crear la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.
- Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.
- Evitar todos los trazos y tramos injustificados.
- Mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama.
- La importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando más las líneas.

b. Relación de autoridad funcional.

En un organigrama, la autoridad funcional deberá presentarse por medio de *líneas cortas de trazo discontinuo*.

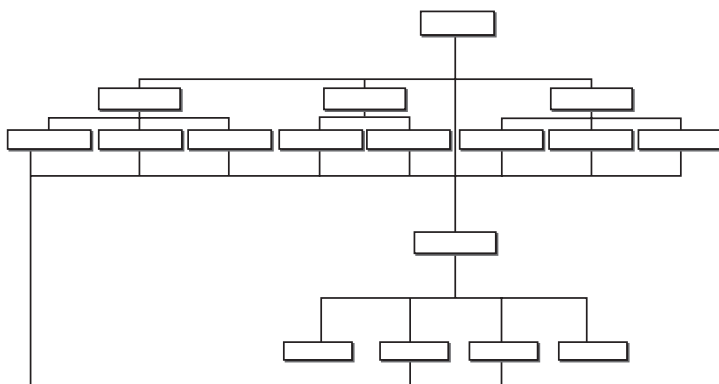
c. Relación de asesoría

Su ubicación en el organigrama se suele representar por medio de *líneas discontinuas diferentes a las de autoridad funcional vinculadas con la unidad a la cual se adscriben*.

d. Relación con órganos desconcentrados

Los órganos desconcentrados se colocan *en el último nivel del organigrama. Entre éstos y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción. Para ampliar el contenido de los órganos desconcentrados y sus relaciones con el resto de la organización se puede incluir el tipo de organización de los órganos desconcentrados, no sólo indicar su existencia.*

Representación de las relaciones con los órganos desconcentrados



III) Figuras usadas en los organigramas

1. Los *rectángulos son utilizados para representar las unidades administrativas*, indica condición especial o autónoma. No es necesario hacer unos rectángulos más grandes que otros para destacar la importancia de alguna unidad. La importancia se muestra por la colocación en el organigrama y la relación con las demás unidades.

2. Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza *medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.*
3. Los *círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.*
 - En general, no es recomendable el uso excesivo de círculos, rombos, elipses u otras figuras geométricas que hacen más difícil la comprensión del organigrama.
 - En el diagrama, además de anotar el nombre del órgano dentro del rectángulo que lo represente, conviene que esté identificado con un número. En caso de que no quepa el nombre completo en el rectángulo, se abreviará y se escribirá completo al pie del diagrama.
 - La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización.

Los *organigramas estructurales* consisten en cierto número de rectángulos que representan personas, puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados por líneas, las cuáles indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados); de tal manera pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga.

En los *organigramas complementarios o analíticos*, en que se representan todos los puestos, conviene anotar en el ángulo inferior derecho interno del rectángulo, el número de plazas que integran el puesto.

Los *organigramas funcionales* incluyen, además, un texto que expresa las principales funciones o labores de las unidades.

Las etiquetas o descripciones de los rectángulos indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad. La gráfica indica el criterio con que se han dividido las actividades; por ejemplo, aplicando un criterio funcional (agrupación de los segmentos de trabajo). La gráfica indica no sólo a los gerentes y subordinados individuales, sino también toda la jerarquía gerencial. Todos los empleados que están bajo las órdenes de un mismo individuo se encuentran en un idéntico nivel gerencial, sin importar el sitio del organigrama donde aparezcan.

BIBLIOGRAFÍA

Alcalá García-Rivera, M.A., “De la dirección por valores –DPV- a la dirección por hábitos –DPH-”, Deloitte & Touche, 2002, pp. 1- 45.

Amador, J. P., “Diez Organigramas”, en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/

Fe y Alegría, *Ideario Internacional*, 1986.

Fe y Alegría, *Palabras de Fe y Alegría. Citas inspiradoras del Padre José María Vélaz*, 2005.

García, S., “¿Qué es la ‘Dirección por Valores?’”, en:

www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Quésladpv.pdf

Rojas, A. M., Sanchez, M. R., Suarez, M., Velásquez, F., Villarroel, M., “Los organigramas”, en: <http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

Roper, L. y Pettit, J., “El desarrollo y la organización que aprende: una introducción”, en: *El desarrollo y la organización que aprende*, editado por L. Roper, J. Pettit y D. Eade, (s.f.), pp. 1-15.

Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P., “Rediseño de la empresa (y II): formas organizativas para la innovación”, (s.f.), pp. 12.1- 12.25.

Szlaifsztein, G., “Hipótesis y teoría de la organización”, en:

<http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/recursos-tps/hipotesis-teoria-org.htm>

