

No significan nexos de subordinación de uno a otro. Generalmente se ejerce a través de comités.

Por ejemplo, es usual que exista un comité, para decidir los programas de producción, en el que intervienen los gerentes de producción, ventas y finanzas, por las repercusiones que tienen en esas tres áreas.

### 30. La relación de descentralización

01 En muchos casos, dentro de la organización de una institución,

es necesario crear unidades con cierto grado de autonomía o de descentralización, ya sea por territorio, por servicio o por colaboración.

En el primer caso pueden estar las plantas o unidades foráneas; en el segundo los institutos técnicos que dependan del organismo central y en el tercero instituciones que colaboren con los objetivos del organismo central, con cierto grado de autonomía.

### 3.3. CARACTERISTICAS DE LA GERENCIA FUNCIONAL

La ordenación de Unidades Operativas que pueden ser por funciones, por puestos y por áreas.

La ordenación de Unidades de Dependencia en el ámbito estructural de las Unidades Administrativas, y su vinculación con las Unidades Operativas Sustantivas.

El funcionamiento de este sistema gerencial, descansa en tres principios básicos, a saber:



### CARACTERISTICAS DE LA GERENCIA FUNCIONAL

A diferencia de la gerencia por programas, en la cual se asignan responsabilidades específicas por acciones, actividades y programas, a los diversos órganos, independientemente del nivel jerárquico en donde se encuentren, en la gerencia funcional a los órganos en vez de darles programas globales, se les asignan funciones concretas.

La realización de una función, implica la posibilidad matemática y factible de que el órgano, al través de diversos puestos y plazas, lleva a cabo una serie de actividades concretas. Dichas actividades se cristalizan en una serie de operaciones sistematizadas en métodos, sistemas y procedimientos.

El principal instrumento para este tipo de gerencia, son los manuales, y destaca también, asimismo, el uso de los organigramas.

Para que funcione este tipo de gerencia, es indispensable tener una adecuada ordenación de Unidades Operativas que pueden ser por órganos, por puestos y por plazas.

La ordenación de Unidades se fundamenta en el arreglo estructural de las Unidades Administrativas, y su vinculación con las Unidades Operativas Sustantivas.

El fundamento de este sistema gerencial, descansa en tres principios básicos, a saber:



- o). Principio de la división del trabajo
- o). Principio de la departamentización
- o). Principio de la funcionalización

Para lograr el establecimiento de la división de trabajo, de la departamentización y de la funcionalización, se agrupan las actividades en relación a la función específica a que pertenecen; con base en esto, se forman los departamentos, V.gr: Finanzas, Jurídico, de Personal, Técnico, de Construcción, etc.

Independientemente de seguir este criterio de funcionalización y departamentización, se considera otro elemento integrador que es el criterio del "territorio".

En este sentido las actividades se agrupan de acuerdo con las necesidades de una zona geográfica en especial, de tal suerte que se puede lograr un impacto multiplicador en función del territorio. Por ejemplo: Superintendencias de Conservación.

En otras ocasiones, de acuerdo con las necesidades del organismo, el criterio puede ser en función del producto o servicio que se presta; en este sentido, las actividades se agrupan por el tipo, o producto, o servicio que manejen.

Esta estrategia permite a las grandes empresas crear divisiones con autoridad extensiva sobre la fabricación, ventas, servicio y funciones técnicas referidas a un producto, a un servicio o a una serie de éstos.

En otras ocasiones, se hace el agrupamiento en función del proceso de producción, o por el equipo empleado, y puede ser unitario, en serie o combinado.

En última instancia, se considera también, y no por ello con menor importancia, el número de trabajadores que intervienen.

Finalmente, considerando a los organigramas como los factores definitivos en donde queda señalado el tipo de funciones que se realizan, en la antología de referencia se presenta un esquema de clasificación.

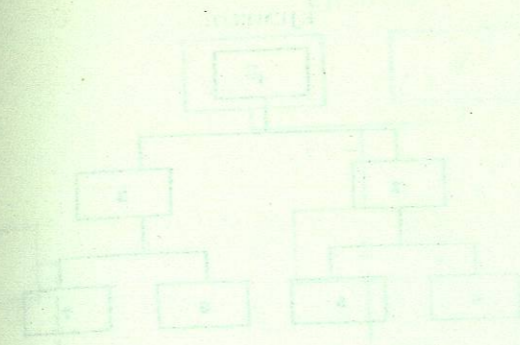
CAPILLA ALONSO  
UNIVERSIDAD U.A.N.L.

[1] Daniel Krauss Múgel "Los Métodos de Procedimiento en las Oficinas Públicas", Ed. UNAM, 1970, págs. 91, 92 y 93.



ANTOLOGIAS DE LECTURAS SOBRE TECNICAS DE LA GERENCIA MODERNA  
LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO EN LAS OFICINAS PUBLICAS

Por Miguel Duhalt Krauss (3)



Clases de organogramas

Los organogramas se clasifican:

01 Por su objeto, en:

- a) estructurales,
- b) funcionales,
- c) especiales.

02 Por su naturaleza en:

- a) esquemáticos,
- b) analíticos.

03 Por el área que representan, en:

- a) generales,
- b) complementarios.

04 Por su formato, en:

- a) verticales,
- b) horizontales,
- c) circulares,
- d) mixtos.

Los organogramas estructurales

01 Tienen por objeto representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella. Esto es, el conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan.

02 Por tanto expresan:

- a) unidades administrativas,
- b) las relaciones que hay entre ellas.

03 La estructura administrativa es como el esqueleto del organismo. Por ello el organograma estructural es como la radiografía de la organización.

3. Los organogramas funcionales

Son también llamados organogramas de funciones. Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados.

4. Los organogramas especiales

Tienen por objeto destacar, de una manera especial, en la composición del diagrama, alguna característica especial, ya sea de la estructura, o de alguna o algunas funciones de la organización.

5. Los organogramas esquemáticos

Contienen sólo lo indispensable: los órganos principales y las relaciones más simples.

(3) Duhalt Krauss Miguel "Los Manuales de Procedimiento en las - Oficinas Públicas", Edit. UNAM, 1970, págs. 91, 92 y 93.



No señalan detalles y se elaboran para el público. Son un instrumento de información general. Presentan una visión simplificada de una organización.

6. Los organogramas analíticos

Representan con el mayor detalle posible una organización para facilitar su estudio. Tienen una finalidad técnica. Contienen todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende analizar.

7. Los organogramas generales

Son llamados también cartas maestras. Representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.

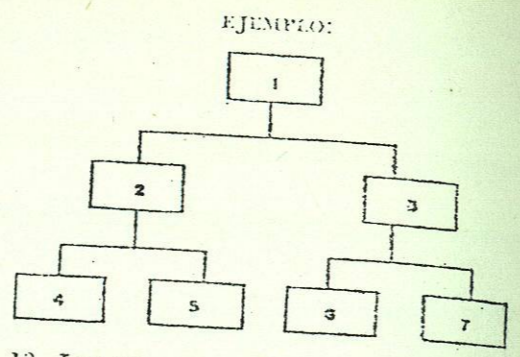
8. Los organogramas complementarios

Muestran cada uno por separado uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división. Generalmente comprenden todos los niveles y todos los puestos de la unidad que representan.

Puede existir un organograma complementario del departamento de ventas, otro del departamento de contabilidad y así sucesivamente.

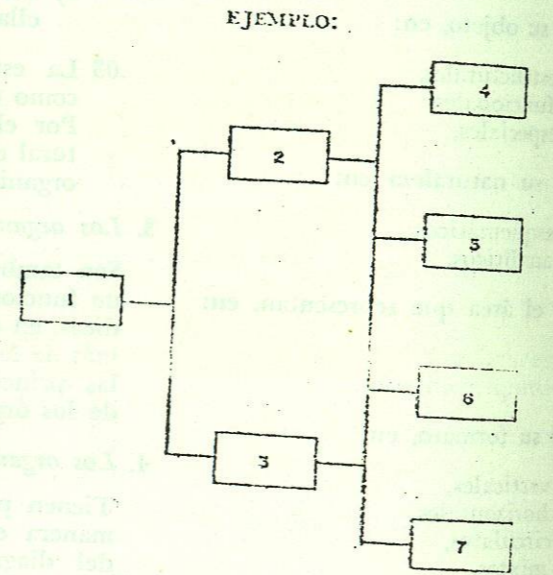
9. Los organogramas verticales

En los organogramas de formato vertical, el órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.



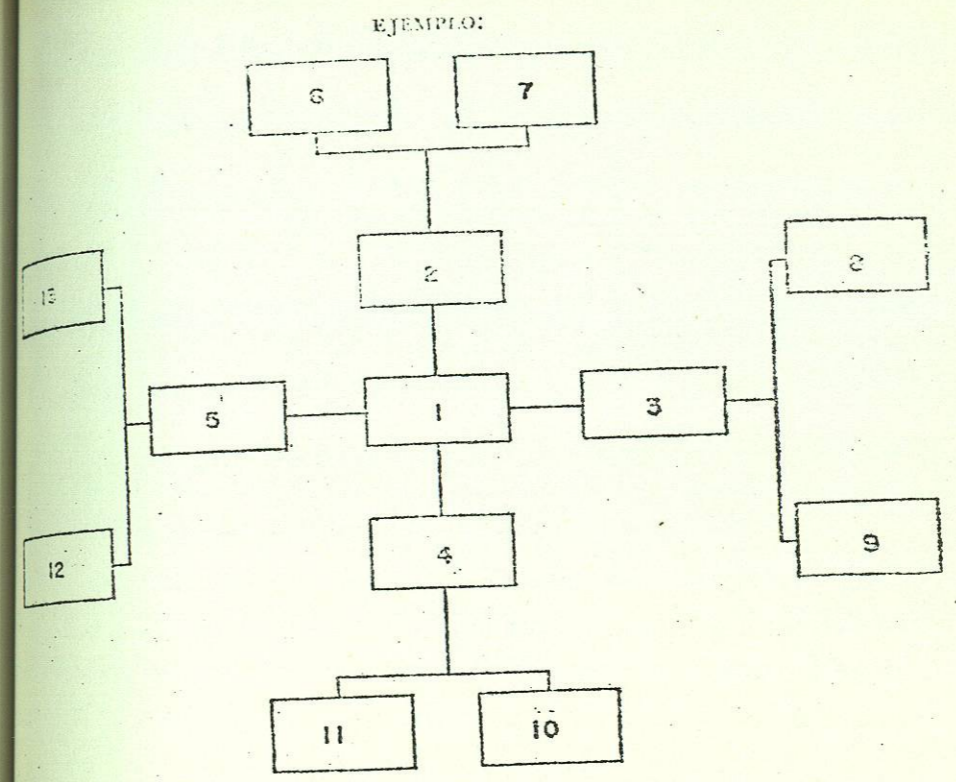
10. Los organogramas horizontales

Cuando son muchos los niveles jerárquicos, conviene usar el formato horizontal en el que el órgano representado de más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo, y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.



11. Los organogramas circulares

En los organogramas circulares, el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia, y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

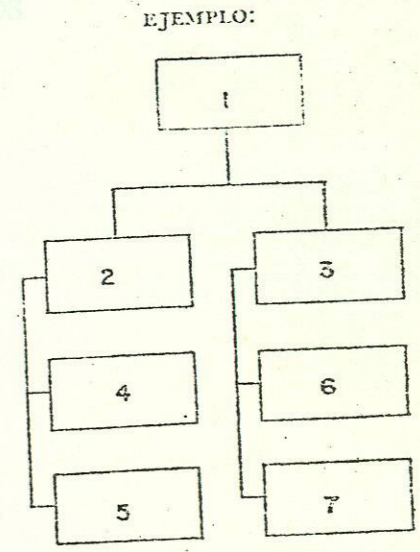


12. Los organogramas mixtos

En algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organograma, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior de otro.

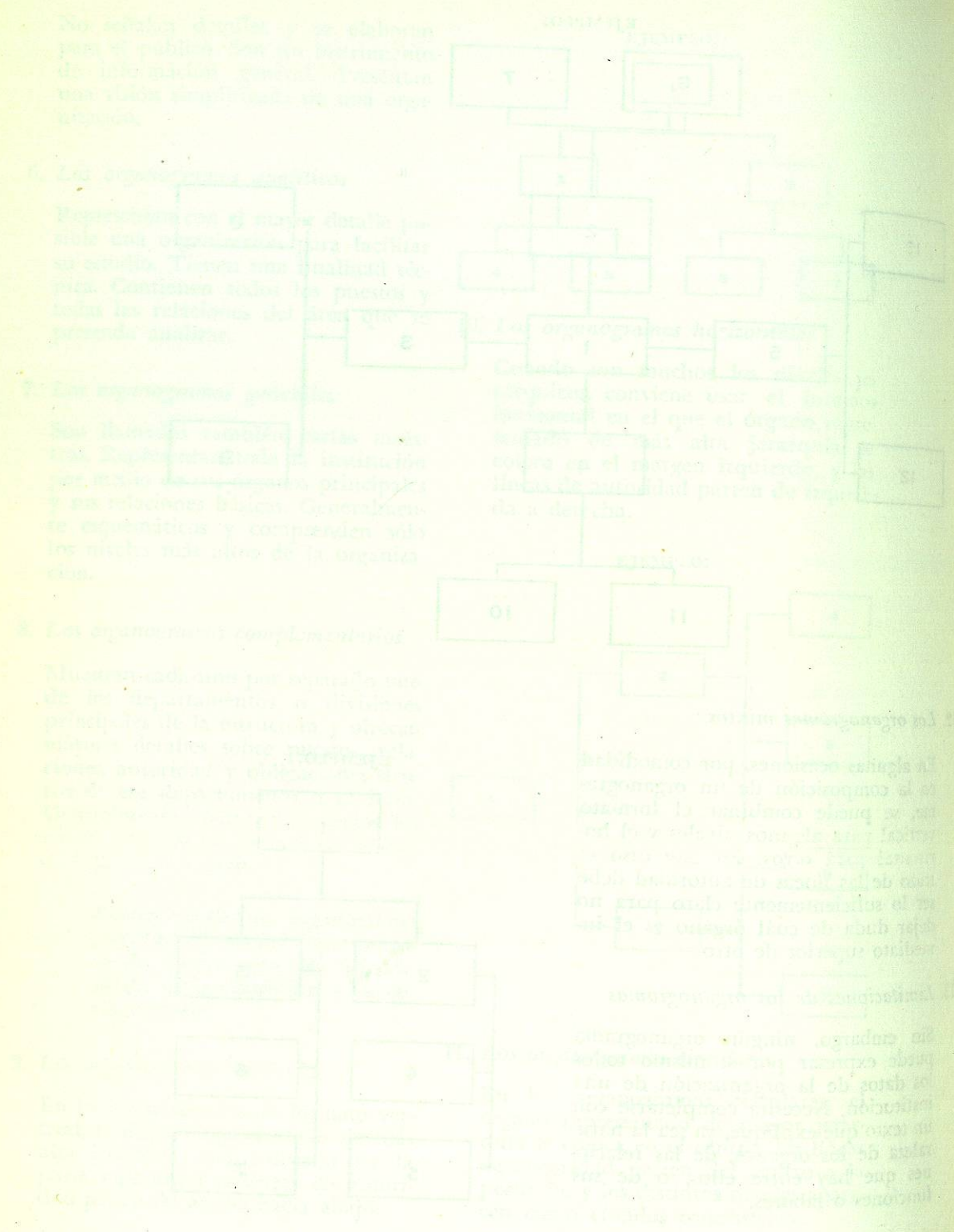
Limitaciones de los organogramas

Sin embargo, ningún organograma puede expresar por sí mismo todos los datos de la organización de una institución. Necesita completarse con un texto que explique, ya sea la naturaleza de los órganos, de las relaciones que hay entre ellos, o de sus funciones o labores.





CAPILLA ALFONSO JIMENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
U.N.L.



### ELEMENTOS DISTINTIVOS ENTRE LA GERENCIA FUNCIONAL Y LA ADMINISTRACION O GERENCIA POR RESULTADOS

Uno de los límites de la gerencia funcional es su poca gran actuación en nuestros días. Es un tipo de gerencia que se ha ido desvirtuando...

En suma, con el propósito de servir de guía a las manos, y en base a un criterio fundamentado en los principios directos en la enseñanza de la administración por resultados...

### 3.4. ELEMENTOS DISTINTIVOS ENTRE LA GERENCIA FUNCIONAL Y LA ADMINISTRACION O GERENCIA POR RESULTADOS