SEGUNDA PARTE: Elementos del Control Interno

Capítulo 3 Organización

Capítulo 4 Personal

Capítulo 5 Contabilidad

Capítulo 6 Presupuestos

Capítulo 7 Supervisión

CAPÍTULO 3

ORGANIZACIÓN

Al concluir la lectura del tema el alumno podrá explicar los conceptos siguientes :

1.- los significados del término Organización
2.- La Organización como parte de un Proceso y sus dimensiones
3.- El Diseño Organizacional y aspectos a considerar
4.- Organigrama y su clasificación
5.- Necesidad del análisis administrativo
6.- Lineamientos Generales de Organización

3.1-Significados del término Organización

En el lenguaje común organizar se refiere a establecer o regularizar algo , ordenar , instruir crear , establecer o dirigir , pero al margen de ello en el campo administrativo se contempla en dos formas diferentes y una de ellas la identifica como unidad de trabajo denominada también institución , empresa , compañía , entidad , negocio y la otra que domina en el medio y es el de referirse a la acción de organizar , siendo este último significado el que prevalece en el tema de Control Interno.

El término que nos ocupa hace referencia a la Misión , división funcional , niveles de autoridad , responsabilidad ,tramos de control , valores , labores del personal directivo administrativo y operativo a efecto de obtener los objetivos previamente establecidos.

Una premisa fundamental al hablar de Organización , es el hecho de considerar que primero se fija el objetivo de ella y luego se estructura y diseña ..

Ampliando los últimos dos términos es necesario que la estructura se refiere a la anatomía misma y el segundo al proceso de iniciar la revisión o adecuación.

Es indudable que la estructura facilita la obtención de los objetivos de la organización , de ahí la importancia de que encauce en forma adecuada y se este dispuesto a la adaptabilidad que se presenta en la actualidad..

Dependiendo de la magnitud de cada Organización se estructurarán las funciones y en un momento dado se revisarán para adecuarlas al desarrollo de la misma y a la presencia de nuevas operaciones.

3.2- Estructura y Proceso Administrativo

La Organización forma constituye una parte del Proceso administrativo y hace referencia al ordenamiento y estructuración de las relaciones que se deben de dar en un centro de trabajo desde el punto de vista formal y técnico para mayor eficiencia , eficacia , calidad y excelencia.

En otros términos , se puede indicar que la Organización señala la división de funciones para facilitar el trabajo , su agrupamiento y coordinación.

Existen corrientes de pensamiento que sustentan los elementos que es conveniente tener presente al mencionar la dimensión la Organización ,su estructura y diseño presentándose en el esquema 3.1 siguiente :

Esquema 3.1 Elementos de la dimensión de una Organización

Formalización	Complejidad	Centralización
Documentación de las actividades de trabajo , sistemas procedimientos y políticas	Número de unidades de trabajo y puestos diferenciados	Ubicación de la autoridad y su ejercicio en la toma de decisiones

La Organización como elemento de control es imprescindible ya que como se observa de una confección adecuada o deficiente de ella , depende el éxito o fracaso de la misma.

Es un hecho que en el medio nacional e mundial se han dado casos de Organizaciones que estando estructuradas no respondieron a la expectativa de la misma , y obviamente no contribuyeron a la obtención de los objetivos , sino todo lo contrario la apartaron de ellos , no solamente en el ámbito privado sino también en el público

3.3- Diseño de la Estructura

Resulta imprescindible que al diseñar una organización se consideren decisiones al respecto de cuatro aspectos básicos como son los que se ilustran el la figura 3.2 siguiente :

Figura 3.2 Aspectos a considerar en el diseño de una Organización

División del trabajo	División departamental	Alcance del control	Autoridad y responsabilidad
Hecho natural en las organizaciones pero es necesario en la actualidad ver la integración y el personal multidisciplinario	Agrupamiento de funciones afines permitiendo mayor efectividad en el cumplimiento de objetivos	Numero de puestos que son supervisados por un solo directivo de ahí lo importante de decidir de la amplitud o estrechez del control	Inicialmente hace referencia a la tomas de decisiones a la responsabilidad inherente y es pertinente analizar el concepto actual de empowerment

Será positivo el hecho de que al diseñar una Organización se participe , es decir no sea impuesta ya que la actitud del personal que la compone es muy perceptible.

Indudablemente que los factores referentes al tamaño , influencia de d la Organización sobre el individuo , la utilización de avances tecnológicos e impacto en el medio externo de la Organización siempre serán determinantes en el accionar.

3.4 Presentación gráfica

El organigrama es el documento que ilustra la estructura de una organización , denominado técnicamente organograma , pero se ha impuesto el primer término , tiene la característica de presentar las divisiones y los elementos que las integran indicando con ello la jerarquía de cada una de ellas.

Loa organigramas representan un documento de primer orden y al existir se presume que la organización ha iniciado por el camino correcto , teniendo claramente identificadas sus funciones y naturalmente sus campo de acción por ello es aconsejable que no se considere asiladamente , sino que se le acompañe con sus funciones generales , puestos , políticas y procedimientos , integrándose con ello el Manual de Organización y al estar separado dará origen al de Procedimientos.

Considerando corrientes expuestas por tratadistas del campo administrativo existe una clasificación de organigramas que los identifica en tres que se ilustran en la figura 3.3 siguiente :

Esquema 3.3 Clasificación de Organigramas

Contenido	Alcance	Presentación
Hace referencia a lo que se agrupa y propiamente es el de tipo **Estructural** (Agrupación), mismo que da lugar a otras tres clasificaciones como lo es el **Funcional**(actividades) , **Identificación de puestos** (Nombres de personas y el de) y el de **Integración de puestos** (Número de personas)	Indica el campo que comprende pudiendo ser de tipo **General** si se refiere a toda la Organización y **Específico** si se refiere a una parte de el	Refleja la ilustración a la vista del lector , pudiendo ser Vertical ,Horizontal , Mixto(Vertical y Horizontal) , Circular y de Bloque , utilizándose este último en el sector de Gobierno y en los Grupos de la iniciativa privada.

EL organigrama mas utilizado en los diferentes medios es el de tipo Estructural ,General y Vertical , pero es indudable que cada organización decide.

Al iniciar la elaboración de un organigrama debe de tenerse presente el marco legal(Escrituras , Decretos y modificaciones , Actas) al que esta sujeta la organización , ya que ello le indicará con que órganos superiores iniciara su presentación y posteriormente continuará con los aspectos administrativos y convencionales que haya definido.

En la presentación de un organigrama se aprecia claramente la división funcional que se ha adoptado y en el esquema 3.4 se indican las mas generales :

Esquema 3-4 División funcional general

Finanzas	Operaciones	Ventas	Recursos Humanos	Desarrollo
Captación de recursos, decisiones de inversión y administración	Selección del producto transformación y seguimiento	Comercialización del producto o servicio y cumplimiento de metas	Administración del proceso en donde se incorpora y desarrolla personal	Investigación de factores del medio ambiente y del producto , así como las expectativas

3.5 Análisis Administrativo

Se ha indicado la relevancia de la estructura como elemento de Control , pero no hay que olvidar que en ella se presentan contratiempos de carácter funcional y de realización de actividades , por ello se aconseja que cuando se vislumbre alguna situación que no es la ideal e inclusive aunque no se presente ,, se dedique tiempo a examinar la situación actual de la organización dando lugar la elaboración de un Diagnóstico administrativo .

El Diagnóstico administrativo representa una opinión profesional generalmente de una firma externa , sobre la situación que prevalece en una organización , su análisis , valoración y opinión.

Al referirse a firma externa no se excluye la contribución interna que indudablemente es de peso y obviamente se considerará en esta actividad.

En la actuación de los servicios profesionales externos y particularmente en el tema que nos ocupa es imprescindible la presentación formal bajo un contenido o proyecto de el que en cierta forma contendría los puntos que se ilustran en el esquema 3-5 siguiente :

Esquema 3.5 Contenido de un Diagnóstico Administrativo

Tema	Introducción Y Objetivo	Análisis de situación	Problemas potenciales	Soluciones	Recomendaciones	Propuestas
Claro y conciso	Reseña general y aspectos por alcanzar	Examen de operatividad	Deficiencias De posible aparición	Alternativas De enmienda	Opinión profesional De adecuación	Plan a seguir

Esta presentación que se indica indudablemente no es la única , pero bien puede representar el apoyo para que el lector y estudioso de este tema diseñe su propia contribución.

Es recomendable que el tema de organización no se conceptúe como estático , sino mas bien con el enfoque de que potencialmente es flexible , no solo la estructura sino en sus sistemas , procedimientos , relación de actividades y comportamiento en ella.

La recomendación se extiende en el sentido que esta actividad que es ciertamente de revisión se efectúe en la medida que se presentan hechos que transformen la actividad cotidiana en la organización.