

Jorge Roberto Volpentesta

*Organizaciones,
Procedimientos
y Estructuras*

3° Edición
Ampliada y Actualizada

Osmar D. Buyatti
LIBRERÍA EDITORIAL

CDD Jorge Roberto Volpentesta
658 Organizaciones, Procedimientos y Estructuras
3a. ed. - Buenos Aires:
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2015.
468 p.; 22,5 x 15,5 cm.

ISBN: 978-987-716-025-3

1. Organizaciones 2. Estructura Organizacional.
3. Sistemas Administrativos. I. Título

© 2015 by **Osmar D. Buyatti**

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

HTTP://www.osmarbuyatti.com

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Marzo 2015

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 500 ejemplares

I.S.B.N. 978-987-716-025-3

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de marzo 2015, en **Gráfica Su Impres Stella Maris Navarro**, Tucuman 1480, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

PREFACIO A LA TERCERA EDICIÓN

Vivimos en dos mundos paralelos y diferentes: el online y el offline.

Zygmunt Bauman

El mundo que habitamos y la sociedad donde vivimos cambiaron significativamente en los últimos 15 años transcurridos desde la primera edición de este libro. Fenómenos tecnológicos adoptados socialmente modificaron significativamente nuestros hábitos, conductas, maneras de pensar y formas de actuar. Así, la hiperconectividad que vivimos lleva al filósofo citado a advertirnos que estamos viviendo mundos paralelos y diferentes: uno cuando estamos conectados *online* a través de la tecnología, y otro cuando estamos fuera de ella.

Y las organizaciones tienen un papel importante en este proceso de disociación de las vidas individuales. En el prefacio a la primera edición de este libro, ya se advertía que las organizaciones gobiernan muchos aspectos de nuestras vidas, tanto absorbiéndonos como nutriéndonos, tanto agobiándonos como sanándonos. Y resulta trascendente conocer más sobre cómo dirigir las y controlarlas estando advertidos que su influencia en nuestras vidas cada día es mayor.

Específicamente en la creación de estos dos mundos paralelos y diferentes las organizaciones, en especial las empresariales, tienen un activo papel ya que, por un lado, y a través de sus procesos de innovación son las responsables de la creación de mecanismos y productos tecnológicos que profundizan el mundo *online*; y por otro, sus procesos internos avanzan cada vez más sobre lo *offline*: hoy las fronteras organizacionales se desdibujan en muchos procedimientos de abastecimiento y de ventas, integrando a ellos tanto a proveedores como a clientes. De igual manera, en empresas de alta tecnología ya no se

requiere que la fuerza laboral comparta un mismo espacio físico y temporal, puesto que muchos de los trabajos se realizan a distancia y desde el lugar que el trabajador decida.

Aun cuando los cambios son significativos y muchos de ellos trascendentales, el espíritu que guió la escritura de este libro no se ha modificado sino que, incluso, se ha ampliado. La circunstancia de ser habitantes de sociedades organizacionales nos impone el desafío de saber y comprender cada día más sobre el fenómeno organizacional si es que pretendemos que nuestra calidad de vida como personas, y que tanto depende de ellas, mejore cada día.

Jorge Roberto Volpentesta

1 de Enero de 2015

PREFACIO A LA SEGUNDA EDICIÓN

*Conocer una realidad es, en el sentido usual de la palabra,
tomar conceptos ya hechos, dosificarlos y combinarlos
unos con otros, hasta que obtengamos
un equivalente práctico de lo real.*

Henri Bergson (1859-1941)

Los acontecimientos sucedidos en los años transcurridos entre esta segunda edición y la primera, no hacen más que reafirmar aquello que ya se planteaba: la cada vez mayor gravitación que sobre las personas individuales tienen las organizaciones contemporáneas.

Las acciones por todos conocidos de empresas como Enron, WorldCom, Parmalat, Tyco, Vivendi, Ahold, Adecco, que con sus fraudes financieros han afectado la vida de miles de personas que dejaron muchos años de sus vidas trabajando y depositando en ellas sus esperanzas, es sólo una pequeña muestra de la peor faceta que pueden mostrar las organizaciones empresariales. Por otro lado, existen avances científicos y tecnológicos en campos tales como la biología molecular, nanotecnología, biotecnología, biomateriales, medicamentos genómicos, por citar sólo algunas áreas disciplinares relacionadas con la salud humana, tras los cuales se encuentran muchas empresas que, si bien no ocultan su afán de lucro, muestran una realidad esperanzadora respecto de su influencia sobre la vida de las personas.

Es por eso que cualquier actividad o posibilidad de comprensión de su funcionamiento, aun en sus niveles más elementales de abstracción, no dejan de ser un aporte para una mejor coexistencia futura hombre-organización.

Ése fue el espíritu y la esperanza con que se escribió este libro en su oportunidad, y que se refuerza en esta nueva edición.

Por último, mi más sentido reconocimiento a todos aquellos que durante todos estos años me han acercado sus palabras de aliento y estímulo, impulsándome a seguir en esta actividad a la que tanto le debo y a la que le estoy tan agradecido.

Jorge Roberto Volpentesta

1 de mayo de 2007

PREFACIO A LA PRIMERA EDICIÓN

*Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella
no me salvo yo . . . Salvar las circunstancias, las
apariencias, los fenómenos. Es decir: buscar el
sentido de lo que nos rodea.*

José Ortega y Gasset

Nadie puede sustraerse a la influencia y gravitación que las organizaciones ejercen sobre nuestras vidas. Nos guste o no, vivimos en una sociedad de organizaciones. Y son precisamente ellas las que determinan, para bien o para mal, la mayoría de los muchos aspectos de nuestras vidas. Nos controlan y nos educan. Nos agobian y nos sanan. Nos absorben y nos nutren.

La manera en que tratamos de controlar las organizaciones y éstas, a su vez, controlarnos a nosotros, es un tema que resulta trascendente en nuestra vida contemporánea. Todos necesitamos saber más de ellas, ya que resulta inútil poder escapar del entramado organizacional en el que transcurre nuestra vida.

El conocimiento que de ellas podamos obtener no es algo separado y que se complete en sí mismo, sino que inevitablemente está inmerso en el proceso por el cual nuestra vida se sostiene y se desarrolla. El conocimiento verdadero es la proyección que podamos hacer hacia ellas, obteniendo un conocimiento que trascienda hacia algo que no es él y que lo determina.

Todo lo que podamos escribir acerca de las organizaciones resulta incapaz de decirnos con certeza cuál es la verdadera respuesta a los interrogantes

que genera, pero nos permite abrigar la esperanza de descubrir posibilidades que ensanchen nuestros pensamientos y nos permitan encontrar nuevos caminos de conocimiento.

Es en ese entendimiento que este libro trata de ser un aporte que sirva para comprender y conocer mejor a nuestras organizaciones. Esa es mi esperanza y deseo.

Jorge Roberto Volpentesta

9 de julio de 2000

ÍNDICE

Prefacio a la tercera edición.....	7
Prefacio a la segunda edición.....	9
Prefacio a la primera edición	11

PARTE I ORGANIZACIONES

CAPITULO I INTRODUCCIÓN A LAS NOCIONES ELEMENTALES SOBRE ORGANIZACIONES

Las organizaciones.....	27
Definiciones	29
Fines de la organización	33
Clasificación de las organizaciones	35
Las organizaciones y el cambio	40
Organizaciones orientadas al aprendizaje.....	41
Características de las organizaciones.....	43
Algunas de las características más salientes de las organizaciones.....	43
Las organizaciones y las personas: los trabajos realizados.....	44
Las organizaciones y las personas: la teoría del equilibrio.....	48
La empresa como organizacion.....	50

Aproximación al conocimiento de las organizaciones a través de su estructura y sus procedimientos.....	54
Lecturas seleccionadas	57
Guía de autoevaluación.....	60

PARTE II PROCEDIMIENTOS

CAPÍTULO II CONCEPTOS SOBRE SISTEMAS

El enfoque de sistemas.....	63
Definición de sistema.....	65
Conceptos clave de la teoría general de sistema.....	68
Elementos	69
Entradas.....	69
Salidas.....	70
Proceso	70
Retroalimentación.....	71
Ambiente o contexto.....	74
Límites	75
Subsistemas.....	76
Propósitos u objetivos.....	81
Interrelación e interdependencia.....	81
Recursos.....	82
Totalidad	82
Atributos	83
Entropía.....	83
Homeostasis.....	84
Sinergia	84
Equifinalidad.....	84
Complejidad.....	84
Organización y estructura	85
Naturaleza de los sistemas	85
Diferentes tipos de sistemas.....	89

Sistemas abiertos y sistemas cerrados	89
Sistemas predictibles y sistemas probalísticos	89
Sistemas hombre-máquina.....	90
Sistemas con propósitos y sistemas sin propósitos.....	90
Sistemas deterministas.....	91
Sistemas animados.....	91
Sistemas sociales	91
Sistemas ecológicos.....	91
Lecturas seleccionadas	92
Guía de autoevaluación.....	95

CAPÍTULO III

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

La organización como sistema.....	98
Enfoque de sistema cerrado.....	98
Enfoque de sistema abierto.....	99
Características particulares de las organizaciones como sistemas abiertos.....	102
Modelos de organización como sistema	104
Concepto sociotécnico de la organización.....	104
Enfoque situacional o contingente.....	108
Las consecuencias por la introducción de nuevas tecnologías	109
Actividades de la organización	111
Enfoque de la cadena de valor.....	112
Enfoque tradicional de las actividades organizacionales.....	115
La información por niveles organizativos	117
Las decisiones en la organización.....	118
Tipos de decisiones.....	118
Decisiones programadas.....	119
Decisiones no programadas.....	120
Proceso de toma de decisiones	121
Detección.....	121

Diseño.....	122
Selección	122
El rol de la administración en las organizaciones	123
El sistema administrativo	124
Funciones del sistema administrativo.....	126
La eficiencia de los sistemas administrativos	128
Datos, información y conocimiento.....	130
Datos.....	132
Información.....	133
Conocimiento.....	136
Sistema de comunicación.....	139
El sistema administrativo y la información	142
Relación entre el sistema administrativo y el sistema de información.	144
Componentes del sistema administrativo	149
El sistema administrativo y las nuevas tecnologías de la información.	150
Los procedimientos administrativos	152
Resumen y conclusión sobre el sistema administrativo.....	153
Lecturas seleccionadas	155
Guía de autoevaluación.....	163

CAPÍTULO IV ESTUDIO DE SISTEMAS

Definiciones	165
Diferentes enfoques sobre el estudio de sistemas	166
Mejoramiento y rediseño de sistemas	173
Cambio organizacional	173
Mejoramiento de sistemas	175
Rediseño de sistemas	176
Objetivo y actividades del estudio de sistemas.....	179
Amplitud de actividades del estudio de sistemas.....	181
Actividades relacionadas con la estructura.....	181
Actividades relacionadas con los procedimientos y las decisiones	182
Etapas del estudio y desarrollo de sistemas	183

Características del estudio y desarrollo de sistemas	185
Identificación de problemas	186
El estudio de sistemas y las tecnologías de la información	186
Trabajo en equipo	186
Desinterés del personal clave	187
Resistencia al cambio	188
Conflicto de intereses	188
Apego al sistema antiguo.....	188
Implementación del sistema	189
Alcance del trabajo de los hombres de sistemas.....	189
La cuestión sobre los límites	189
El proceso del estudio y desarrollo de sistemas.....	190
Razones para comenzar un estudio y desarrollo de sistemas.....	191
Resolución de problemas en los sistemas existentes	192
Detección de amenazas.....	192
Aprovechamiento de oportunidades	193
Motivaciones de la dirección	193
Parámetros a utilizar en el estudio y desarrollo de sistemas.....	193
Capacidad	194
Velocidad de procesamiento	195
Volumen de trabajo.....	195
Seguridad en la captación.....	195
Recuperación de información.....	196
Comunicación	196
Transmisión de información.....	196
Coordinación entre sectores	197
Costos	197
Relación beneficio-costo	198
Conocimiento de los costos.....	199
Competitividad	199
Buscar y mantener clientes.....	200
Mejorar acuerdos con los proveedores.....	200
Apoyar el desarrollo de nuevos productos	201
Alejar competidores.....	201
Control interno.....	201

Objetivos y elementos del control interno.....	203
El control interno y la auditoría interna.....	204
Principios de control interno	206
1. Principios relativos a la estructura	206
2. Principios relativos a los procedimientos.....	210
3. Principios relativos a las personas.....	216
Replanteo de los principios de control interno en función de los procesos rediseñados y de cambios en las estructuras organizacionales	218
1. Replanteo de los principios relativos a la estructura	218
2. Replanteo de los principios relativos a los procedimientos	220
3. Replanteo de los principios relativos a las personas	222
Otros enfoques de control interno.....	222
Componentes, objetivos y niveles de la organización	224
Coso II.....	226
Objetivos.....	228
Componentes	228
Metodologías para el estudio y desarrollo de sistemas.....	231
Diferentes métodos de desarrollo	231
Metodologías de desarrollo de sistemas	234
Definición de la metodología del ciclo de vida ampliada	236
Etapas y fases de la metodología del ciclo de vida ampliada	240
Lecturas seleccionadas	242
Guía de autoevaluación.....	246

CAPÍTULO V SISTEMAS APLICADOS

Diagramas	249
Diagramas.....	250
Tipos de diagramas.....	251
Diagramas de bloque	252
Diagramas de encadenamiento sectorial	254
Cursogramas	256

Diagramas de sistemas	278
Técnica combinada de diagramación de cursogramas	288
Sistemas aplicados	292
Actividades de ventas	293
Principios relativos a la estructura	293
Principios relativos a los procedimientos	294
Ejemplo práctico.....	294
Circuito de ventas en un local comercial	294
Actividades de cobranzas.....	299
Principios relativos a la estructura.....	299
Principios relativos a los procedimientos.....	299
Principios relativos al personal.....	300
Ejemplo práctico.....	300
Circuito de cobranzas de valores recibidos por correspondencia.....	300
Fundamentaciones del circuito.....	302
Actividades de compras	304
Principios relativos a la estructura.....	304
Principios relativos a los procedimientos	304
Ejemplo práctico.....	305
Circuito de compras de una empresa de telecomunicaciones	305
Gestión de compra	306
1. Requerimientos.....	307
1.1. Recepción y análisis del requerimiento.....	307
2. Cotización de precios de proveedores	309
2.1. Solicitud de cotización	309
2.2. Recepción de cotizaciones de proveedores	309
2.3. Apertura de ofertas	310
2.4. Adjudicación de la compra	311
3. Formalización de la compra.....	311
3.1. Orden de compra	312
3.2. Contrato	313
4. Excepciones a la comparativa de ofertas.....	314
5. Recepción de bienes/certificación de servicios	315
5.1. Sector de recepción de bienes.....	315

5.2. Sector que certifica los servicios	316
Actividades de pago	318
Principios relativos a la estructura	318
Principios relativos a los procedimientos	319
Principios relativos al personal	320
Lecturas seleccionadas	322
Guía de autoevaluación.....	328

PARTE III ESTRUCTURAS

CAPITULO VI LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Concepto de estructura.....	333
Las partes de una organización	335
Conceptos introductorios previos	339
A. Productividad	339
B. División del trabajo.....	340
C. Autoridad y responsabilidad.....	341
D. Delegación y jerarquía	342
E. Estructuras mecanicistas y orgánicas	342
Metodología de diseño de estructuras organizacionales	344
A. Complejidad.....	344
B. Formalización.....	346
C. Centralización	348
Lógica de diseño	349
Variables decisorias históricas	350
Misión y objetivos de la organización.....	350
Evaluación de la/s estrategia/s adoptada/s para la consecución de los objetivos	351
La tecnología y la estructura.....	353
Variables de libre selección	358

Identificación de las actividades fundamentales.....	359
Determinación de procesos.....	360
Diseño de puestos.....	362
A) mecanismos de supervisión, comunicación, coordinación y control.....	362
B) especialización.....	365
C) formalización del comportamiento.....	367
D) capacitación y adoctrinamiento.....	369
Agrupamiento en unidades.....	370
Departamentalizaciones por proceso o funcional.....	372
Departamentalizaciones por propósito o por mercado.....	375
Características, ventajas y desventajas de las departamentalizaciones por proceso o funcional.....	380
Características, ventajas y desventajas de las departamentalizaciones por propósito o por mercado.....	380
Distinción entre línea y staff.....	381
Dimensión de las unidades.....	382
Consideraciones sobre el poder de decisión en la estructura, resultante de las elecciones anteriores.....	383
Consideraciones acerca de la necesidad de lograr una buena coordinación en la estructura.....	385
Variables situacionales.....	390
El tamaño y la antigüedad de la organización.....	390
El contexto de la organización.....	393
El poder dentro y fuera de la organización.....	396
Oportunidad de los cambios estructurales.....	399
Lecturas seleccionadas.....	402
Guía de autoevaluación.....	404

CAPITULO VII TIPOLOGÍAS ESTRUCTURALES

El diseño estructural.....	407
Estructura simple u organización empresarial.....	409
Principales características de las variables de libre selección.....	409

Variables situacionales.....	411
Fortalezas y debilidades	412
La burocracia mecánica	413
Principales características de las variables de libre selección	416
Variables situacionales.....	417
Fortalezas y debilidades	419
La forma divisional.....	421
Principales características de las variables de libre selección	421
Variables situacionales.....	424
Fortalezas y debilidades	425
La burocracia profesional	427
Principales características de las variables de libre selección	427
Variables situacionales.....	429
Fortalezas y debilidades	431
Estructura matricial.....	432
Principales características de las variables de libre selección	432
Variables situacionales.....	435
Fortalezas y debilidades	435
La adhocracia.....	436
Principales características de las variables de libre selección	437
Variables situacionales.....	439
Fortalezas y debilidades	440
Estructura de red	441
Principales características de las variables de libre selección	442
Variables situacionales.....	444
Fortalezas y debilidades	445
La organización misionera.....	445
Principales características de las variables de libre selección	446
Variables situacionales.....	448
Fortalezas y debilidades	448
La organización política.....	448
Tendencias en el diseño estructural de las organizaciones	451
Flexibilidad.....	452
Gestión del conocimiento	452
Empleabilidad.....	452

Los equipos de trabajo.....	453
Fronteras más permeables	453
Concentración en las capacidades nucleares	454
Importancia de la tecnología	454
Organicidad de las estructuras.....	454
El resultado de los cambios	455
La organización en trébol	455
La organización en forma de reloj de arena	456
La organización horizontal	456
La organización hipertexto	457
Lecturas seleccionadas	460
Guía de autoevaluación	463
Bibliografía	465