

**TECNICA
DEL
ORGANIGRAMA**

003.63:65.012.3

Por JULIÁN GIMÉNEZ-ARRIBAS

Se oye hablar con frecuencia y hasta se ven realizados en los servicios de la Administración, organigramas o esquemas de organización. Con el propósito de unificar y facilitar la ejecución de éstos, se señalan aquí sus clases, empleo y variantes más frecuentes y prácticas.

0. DEFINICIÓN

Se llama organigrama o esquema de estructura a la representación gráfica de la organización de cualquier entidad o grupo de individuos acogidos a una misma disciplina.

Generalmente dichos organigramas suelen significar «puestos» de trabajo de personas en los que no se mencionan los nombres de ellas, aunque, en otras ocasiones, si se haga (fig. 1). En casos menos frecuentes, o que interesen especialmente, pueden representar el enlace de organismos o unidades ligadas entre, sin percibir la composición de estas unidades parciales (fig. 2). Otras veces, acusan solamente la relación de un puesto o persona, con los restantes puestos u organismos del mismo grupo en que actúa (fig. 3).

ORGANIGRAMA DE PUESTOS

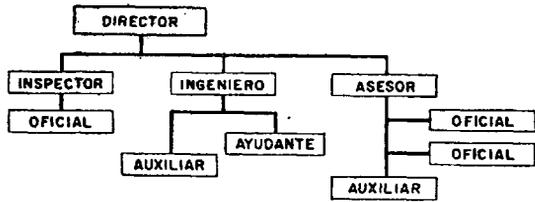


Figura 1

ORGANIGRAMA DE UNIDADES DE TRABAJO

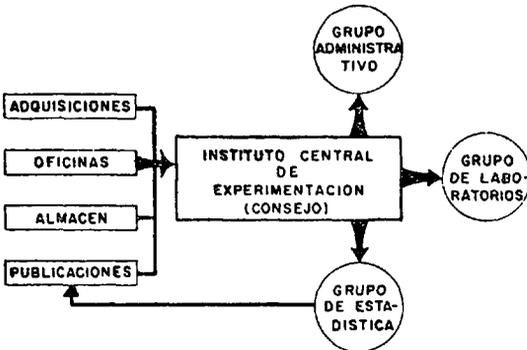


Figura 2

Su contextura es ramificada, al igual que el sistema nervioso del cuerpo humano, ya que, como aquél, pone en relación y comunica los diversos miembros u organismos parciales de un todo completo y autónomo.

1. CLASIFICACIÓN Y FORMATO

Su disposición más frecuente consiste en encajar los nombres de los diversos puestos de trabajo individuales en unos pequeños recuadros —a veces, proporcionados en tamaño a la categoría del puesto— y enlazarlos, a su vez, mediante líneas, tal y como se relacionan en la organización.

ORGANIGRAMA DE RELACIONES DE UN PUESTO

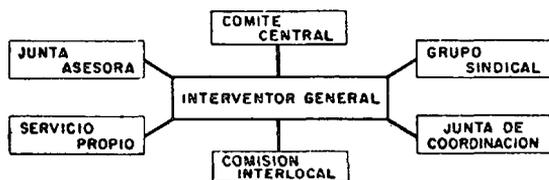


Figura 3

aunque éstas sean útiles únicamente para dar idea de grandes unidades y de su estructura interna. Nos referiremos solamente a los primeros, ya que son los que, exclusivamente, pueden responder, por su analogía a modelos o cauces básicos y experimentados.

Los tipos fundamentales son iguales que los de las organizaciones: de *Línea*, *Funcionales*, de *Estado Mayor* y de *Comités*.

Respecto a su disposición, pueden ser: *ramificados en vertical* (fig. 4), *ramificados en horizontal* (fig. 5), *ramificados radialmente* (fig. 6), *ramificados mixtos* (fig. 7) y *ramificados circulares* (fig. 8).

RAMIFICADO EN VERTICAL

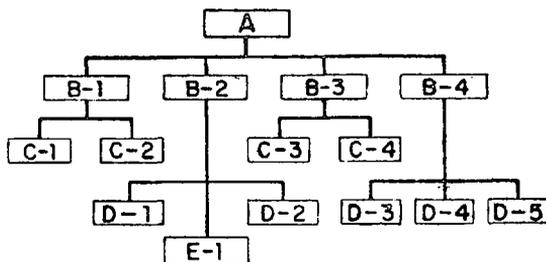


Figura 4

2. CONTENIDO

El organigrama es una guía o «plano» de la organización, y debe responder, por lo tanto, a una *realidad*, pues de nada serviría tener

el esquema de tal organización (si ésta no existiese). Ello hace necesario mantenerlos al día mediante su revisión periódica (mensual o trimestral), siempre que se sepan las variaciones habidas, bien que sean motivadas por personas o por cambios habidos en la dependencia o constitución de las unidades que componen la organización.

Esta necesidad hace que algunos tipos de organigrama no sean prácticos, pues cualquier cambio lleva consigo la inutilización del existente, sin posibilidad de aprovechar nada, y, por ello, surge la obligatoriedad de dibujar otro nuevo.

Fundamentalmente deben contener información de los puestos de trabajo, de la jerarquía, de la denominación de cada puesto, de las dependencias respectivas; enlaces funcionales o jerárquicos entre todos y, en algunos casos, resúmenes numéricos de cantidad, clase o números de cada clase, según profesiones, cargos o situaciones

RAMIFICADO EN HORIZONTAL

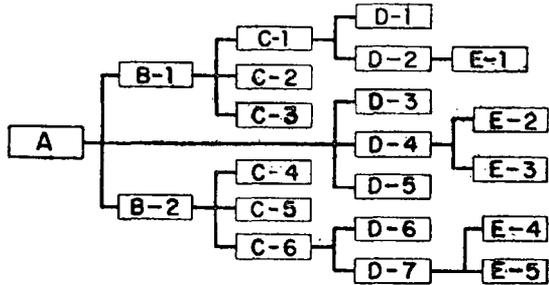


Figura 5

RAMIFICADO - RADIAL

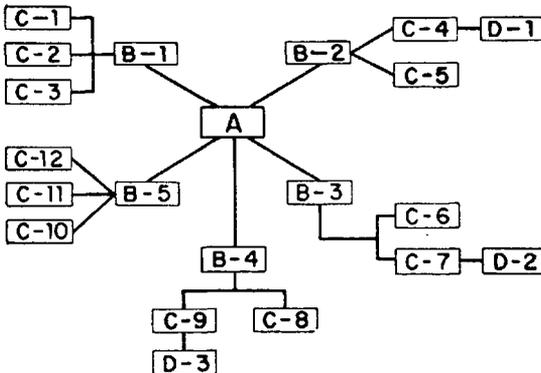


Figura 6

(fig. 9).

También existen *organigramas impersonales*, es decir, sin nombres ni denominación de puestos individuales, pero con *definición de funciones* de cada puesto.

Estos casos se consideran como «funcionales» y deben ser complementarios del Manual de Organización de la Unidad y

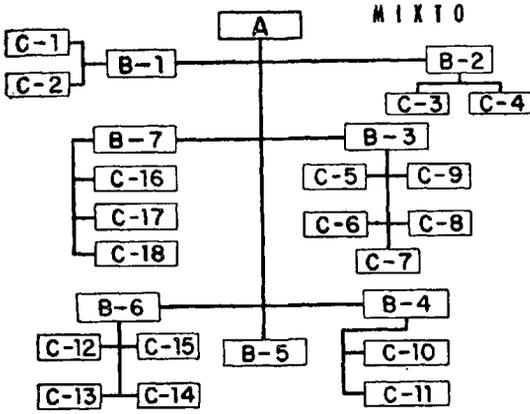


Figura 7

del organigrama general de puestos de ella.

3. NORMAS USUALES

Un organigrama como los descritos resulta siempre distinto si es confeccionado por personas diferentes, aun siendo de la misma unidad. Esto es debido a que no tienen normas genéricas de ejecución

y cada cual puede expresarlo, gráficamente, de diversas maneras.

Es necesario definir claramente en el organigrama la *dependencia* y la *jerarquía* de cada puesto, y que ello se deduzca por la *situación* en el dibujo más que por lo que hay escrito en el recuadro correspondiente a cada puesto.

El organigrama no debe quedar *totalmente inutilizado* al variar la dependencia o la jerarquía de un puesto, sino que debe permitir ciertas correcciones, sin llegar a la destrucción, y, además, debe *aprovechar bien el papel* para no tener dimensiones exageradas que impidan su manejo cómodo.

Estas ventajas se consiguen establecien-

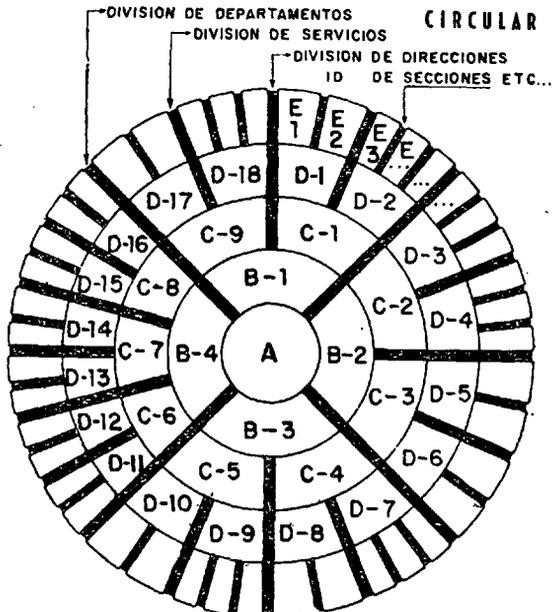


Figura 8

do una clave de dos variables —jerarquía y dependencia de cada puesto— según las dos dimensiones del papel (fig. 10), para allí colocar, de acuerdo con estas características, cada organismo u oficina, que tendrá su propio personal y cargos, situados más abajo de la jerarquía establecida.

Esta disposición permite, dado que las jerarquías son sensiblemente invariables en cuanto a cantidad y grados de las mismas, ampliar o corregir el esquema sin grandes trastornos, agregando o sustituyendo una o varias hojas, ya que, en ambos tipos representados en las figuras anteriores, se pueden añadir hojas plegadas de igual dimensión normalizadas, unidas siempre al borde mayor de cada hoja anterior.

La posibilidad de emplear la mayor dimensión del papel normalizado (297 x 210 m.) con vistas a la colocación de las jerarquías es importante, pues, generalmente, permite agregar al organigrama, junto a la inferior de las jerarquías, resúmenes numéricos de cantidades o clases de personas, escritos en unos recuadros adecuados.

		SUBORDINADOS DE CADA JEFE SUPERIOR				TOTAL	
		OFIC. AUX.	1º	2º			
DIRECTOR DE SECCION	JEFE SUPERIOR 1	JEFE A	16	26	90	34	166
		JEFE B					
		JEFE C					
	JEFE SUPERIOR 2	—	5	12	25	14	56
JEFE SUPERIOR 3	JEFE D	8	13	60	24	105	
	JEFE E						
JEFE SUPERIOR 4	JEFE F	12	15	73	30	130	
	JEFE G						
EFFECTIVOS REALES		41	66	248	102	457	
ID AUTORIZADOS		41	65	247	103	456	

Figura 9

En Francia existe un organigrama estudiado por la AFNOR (Asociación Francesa para la Normalización) en la norma 12.001, que reproducimos someramente en la figura 11-B. Las cifras que aparecen giradas respecto a las otras son totales de las situadas anteriormente.

Entre los Ministerios españoles se ha difundido este tipo de organigrama y otro similar, pero de disposición cambiada respecto al papel

y cuyo modelo también incluimos en la figura 12-A, con denominaciones adaptadas al caso español, como el anterior.

4. CONSEJOS ÚTILES

a) Un organigrama lleva consigo mucha labor de investigación y encuesta para recoger los datos necesarios, y *nunca* podrá pretenderse dibujarlo *solamente* con los datos legales publicados. Todo dato obtenido debe ser comprobado por *dos* «fuentes» como mínimo, pues suelen

aparecer anomalías que ocasionan quejas de los interesados si se le coloca fuera de su jerarquía o de su dependencia. Debe investigarse con meticulosidad y ordenadamente.

DISPOSICIONES «CARTESIANAS» DE JERARQUIAS Y DEPENDENCIAS

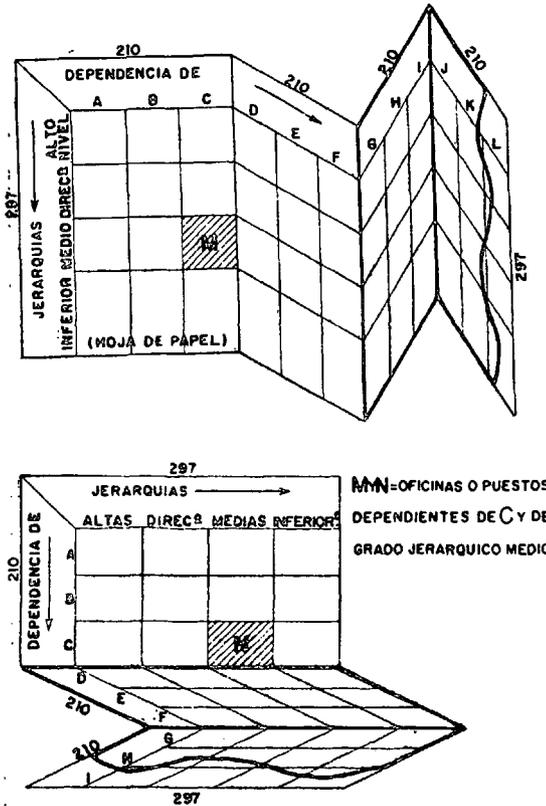
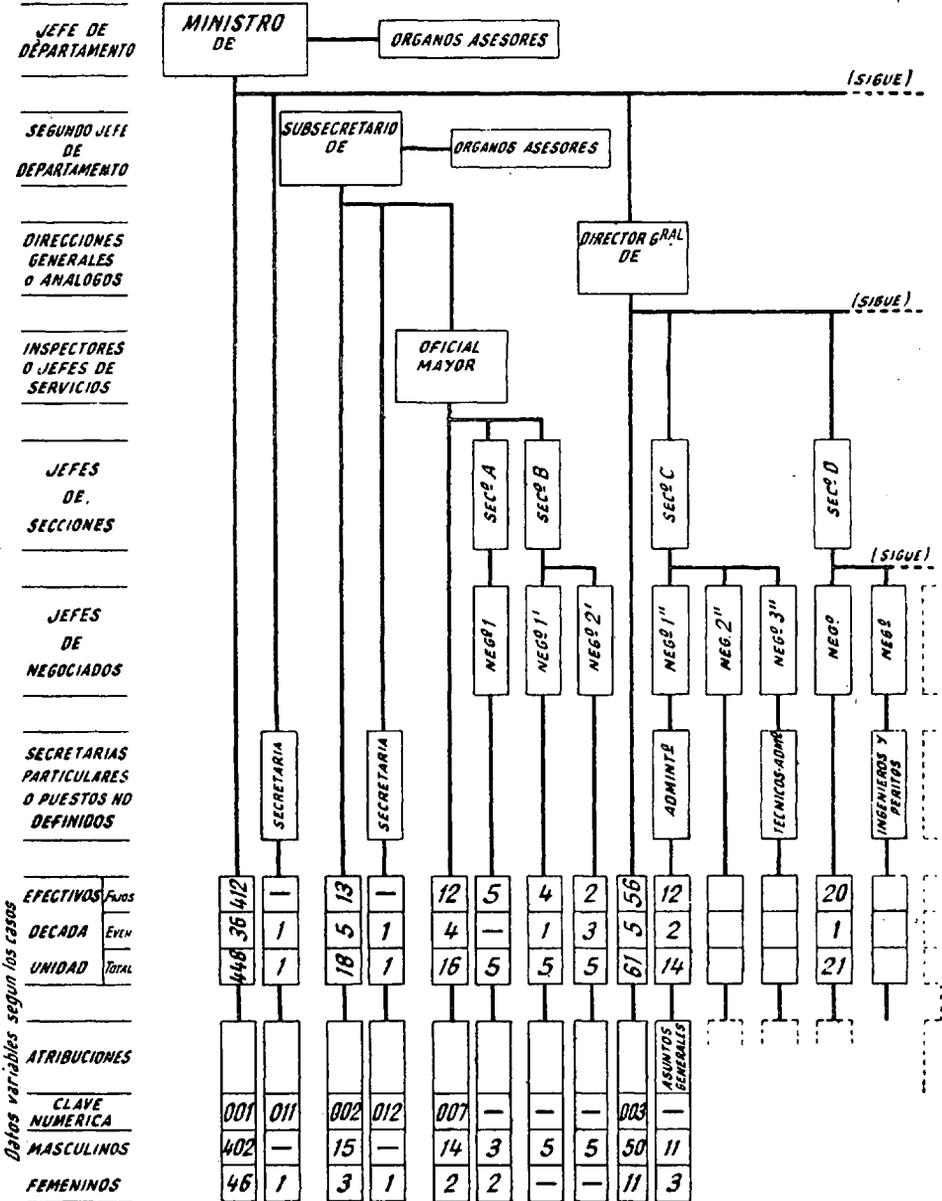


Figura 10

b) Conviene comenzar en borrador y por grupos u organismos pequeños, aunque sea independientemente, ya que luego es más fácil unir estas piezas «enganchándolas» de la unidad de que dependan. Puede hacerse en hojas de papel blanco, a mano y sin cuidado especial, pero procurando que nuestro «informador» *vea* lo que se dibuja como traducción de su informe y lo *encuentre* bien encajado, así como sus subordinados.

c) En la investigación sólo se dibujará la *dependencia*—es útil hacer el esquema en forma ramificada por ser más comprensible para

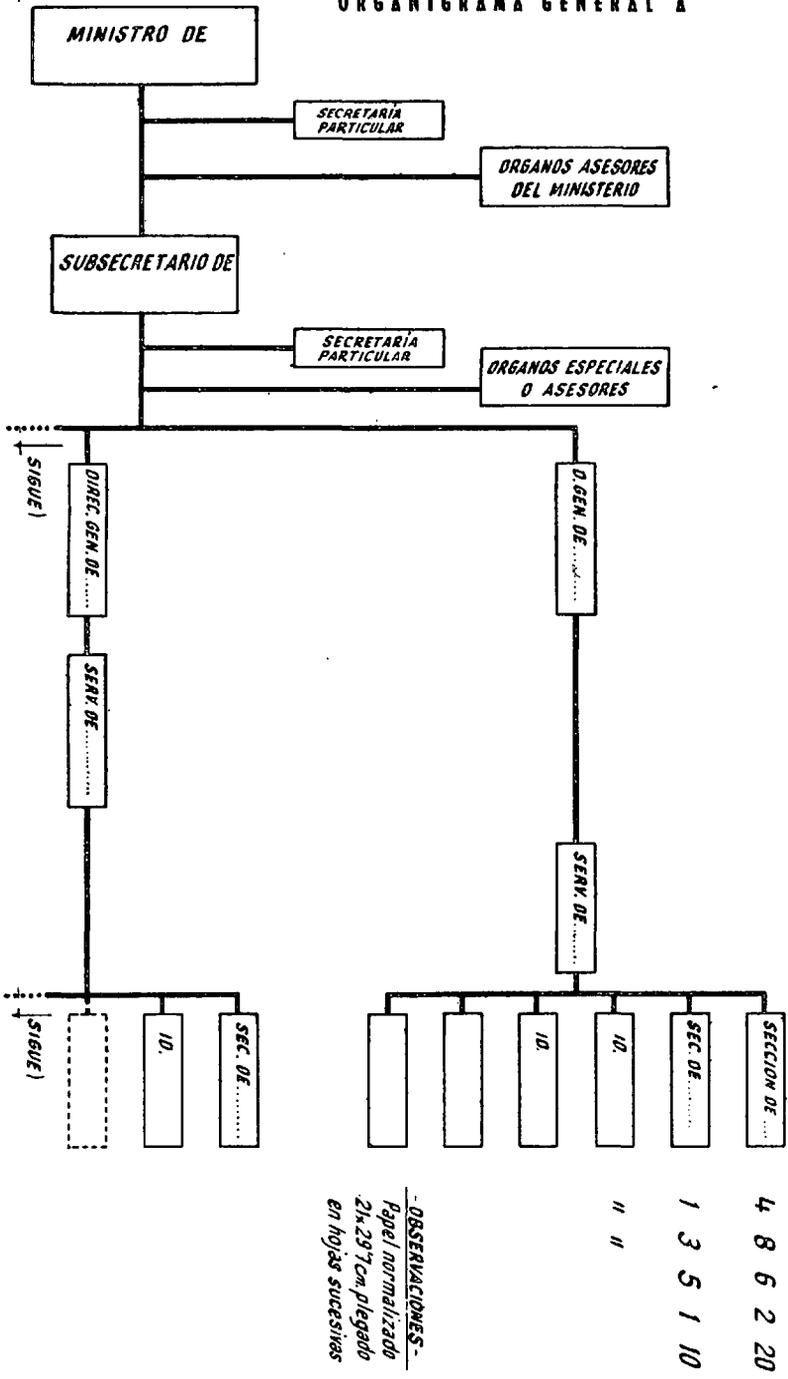
ORGANIGRAMA GENERAL B (Norma Afnor) 12.001



Datos variables segun los casos
 ATRIBUCIONES
 CLAVE NUMERICA
 MASCULINOS
 FEMENINOS

ORGANIGRAMA GENERAL A

MINISTRO
 CARGOS O JERARQUIAS
 DIR. GEN. O S. G. TECN.
 J. SUP. DE SERVICIOS
 JEFESESERV.
 J. DE SECCION
 TEC. TRAB. ADM. ETC. TOTAL



OBSERVACIONES-
 Papel normalizado
 24x297cm, plegado
 en hojas sucesivas

4 8 6 2 20
 1 3 5 1 10
 " "

(SIGUE)

(SIGUE)

quien no conozca estas técnicas—, anotando dentro de la casilla la categoría o nombre del *puesto* y la personal del individuo que la desempeña, ya que, en algún caso, puede ser esta categoría personal causa de aumento de nivel jerárquico del puesto del funcionario, aunque no es frecuente.

d) En el borrador no importará tachar y corregir, pero el modelo que se pretenda dibujar para calcar por delineación debe construirse sobre la pauta de alguno de los explicados. Para ello es muy práctico emplear papel cuadrulado —pliego—, que facilita el dibujo y la colocación respectiva de los recuadros. Otra ventaja secundaria, pero no por ello despreciable, es que, aun haciendo *a mano* y con cuidado este borrador, puede ser calcado «directamente», ya que existe el soporte de la cuadrícula del papel y ello hace adelantar mucho tiempo con igual calidad.

e) Los nombres de las personas que ocupan cada puesto pueden inscribirse en las copias tomadas al dibujo en calco, a lápiz y en letra menuda dentro de cada recuadro, para de esta forma poder corregir o cambiar fácilmente las anotaciones.

f) Los organismos de carácter asesor o de función intermitente —según se les consulte o no— es más eficaz señalarlos desarrollados en cuadro aparte, pero haciendo una referencia en línea de *dependencia* de la autoridad a quien asesoran, e indicando que es órgano consultivo. Este es el caso de los Consejos o Cuerpos consultivos técnicos, jurídicos, etc.

g) En el caso de las secretarías *particulares* hemos de tener en cuenta que si éstas solamente están compuestas de una o dos personas que no son de plantilla pueden señalarse contiguas a la persona a quien sirven, con enlace de dependencia e indicando su carácter de secretaria particular. Si estuviesen compuestas de más personal y éste fuese funcionario, deberán llevarse a su situación jerárquica correspondiente, según los funcionarios que las compongan, y unirlos, por línea jerárquica, hasta la de dependencia de la autoridad respectiva a quien ayudan.

5. RESUMEN

Los organigramas son, pues:

— Útiles y convenientes.

— Es preciso que sean reales y auténticos (no teóricos).

- Deben ser conocidos del personal.
- Descubren anomalías y crecimientos excesivos de organismos parciales.
- Permiten estudiar la complicación y coordinación de la unidad representada.
- Facilitan una tendencia hacia la perfección de la organización.
- Son sencillos de realizar.