

UTILIDAD DE LOS ESQUEMAS DE ORGANIZACION

65.01 : 35

Por JULIÁN GIMÉNEZ ARRIBAS

En el trabajo *Técnica del organigrama* (D. A. núm. 18) se definieron las clases de «organigramas» o esquemas de organización. Ahora se trata de presentar unos ejemplos de la utilidad de éstos y de lo que su observación atenta puede mostrar al estudiarlos a la luz de los principios básicos de organización.

I. INTRODUCCION

Las más importantes ventajas que ofrece la confección del organigrama de una organización son:

- Conocimiento profundo de la estructura de la Unidad, ya que la toma de datos para descripción obliga a una investigación metódica poniendo de manifiesto inexactitudes o indeterminaciones.
- Posibilidad de revisión de los puestos de trabajo actuales, sus posibles modificaciones y coordinación general de todos ellos.
- Estudio de las anomalías a la luz de los principios generales de organización.

Algo relacionado con este último punto es lo que se pretende exponer aquí mediante unos casos típicos, que la experiencia muestra como muy frecuentes.

De igual forma que una «radiografía» suministra al médico información sobre posibles peligros o causas de dificultades del paciente, así el «organigrama» facilita al experto en organización la posibilidad de observar fácilmente las divergencias de una estructura con la solución teórica más conveniente al caso concreto.

Consideraremos a continuación algunos casos de organismos con posibles defectos de estructura, en relación con los siguientes principios básicos:

1. *Unidad de mando.*—Recibir órdenes de un solo jefe y ser responsable ante una sola persona.
2. *Homogeneidad de cometidos.*—Los de cada escalón jerárquico deben ser similares en cantidad y especialidad.

3. *Amplitud de control.*—Es preciso limitar el número de subordinados directos de cada jefe, a fin de conseguir eficacia y teniendo en cuenta circunstancias de espacio, distancia y tiempo.
4. *Equilibrio.*—Proporción en el desarrollo de los elementos de la organización de acuerdo con la importancia de su participación en la consecución de los objetivos generales.

II. ESTUDIO DE CASOS POSIBLES

CASO 1.º

DEFECTOS: Exceso de escalones (A. B. C.) jerárquicos sin necesidad; esto es causa de complicación en la tramitación, y de probables interferencias de autoridad, o en sentido inverso, puede ocasionar el aislamiento insensible de uno de los escalones, que se convierte en un jefe «parado».

SOLUCIONES:

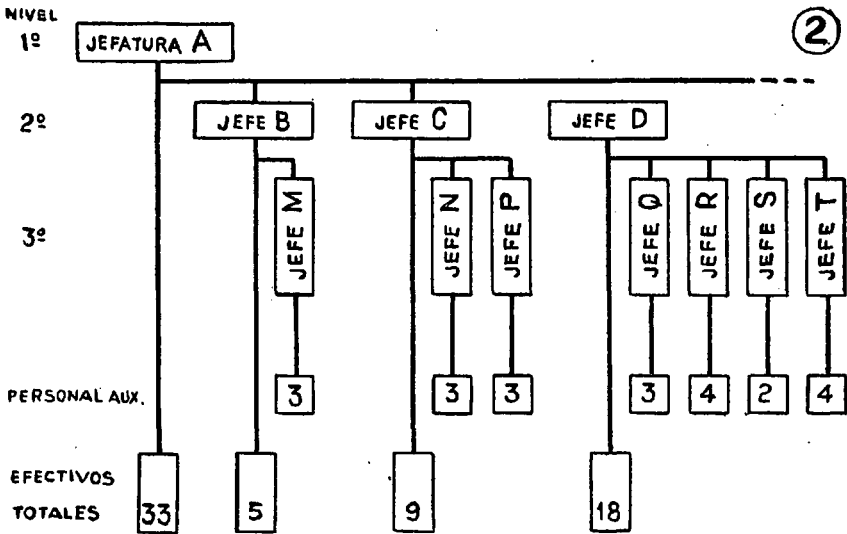
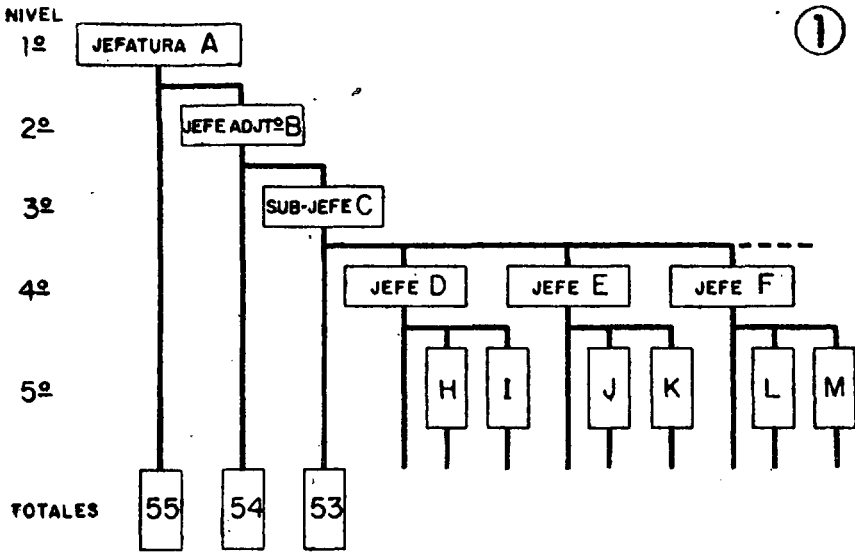
- Supresión de alguna Jefatura adjunta o Subjefatura.
- Fraccionar las Jefaturas D-E-F-G, etc., si son muchas, en dos grupos, a cuya cabeza figurarían los actuales B. y C. al mismo nivel.

CASO 2.º

DEFECTOS: Diferencia de importancia de las Jefaturas B. C. D... Normalmente el número de subordinados da una ligera pauta, para contrastar la importancia de cada servicio; pero también orienta a su vez el número de jefes intermedios en que se fracciona la Jefatura en cuestión. El caso presente supone un exceso de Jefaturas al mismo nivel y, además, alguna de ellas está recargada.

SOLUCIONES:

- Reunir jefes B. y C. en la misma persona con supresión de uno de ellos.
- Fraccionar D. si ella es la que se encuentra recargada, agregando parte de sus efectivos a B. y C.



CASO 3.º

DEFECTO: Doble dependencia (acaso funcional) de los jefes D. y E., tanto de A. como de B. Peligro de interferencia de autoridad o falta de ella en la zona común. Necesidad de dar cuenta a un jefe de lo ordenado por el otro o viceversa.

SOLUCIONES:

- Asignación completa y total de dependencia de D. y E. a un solo jefe, aunque en materia concreta y definida pueda recibir instrucciones de otro, pero a través del suyo. También puede fraccionarse la línea de dependencia en M., quedando D. y E. independientes de B.

CASO 4.º

DEFECTO: Servicios de pequeña monta directamente dependientes de la Jefatura máxima: Z, a la vez que otros de mayor altura B. C. D. ...

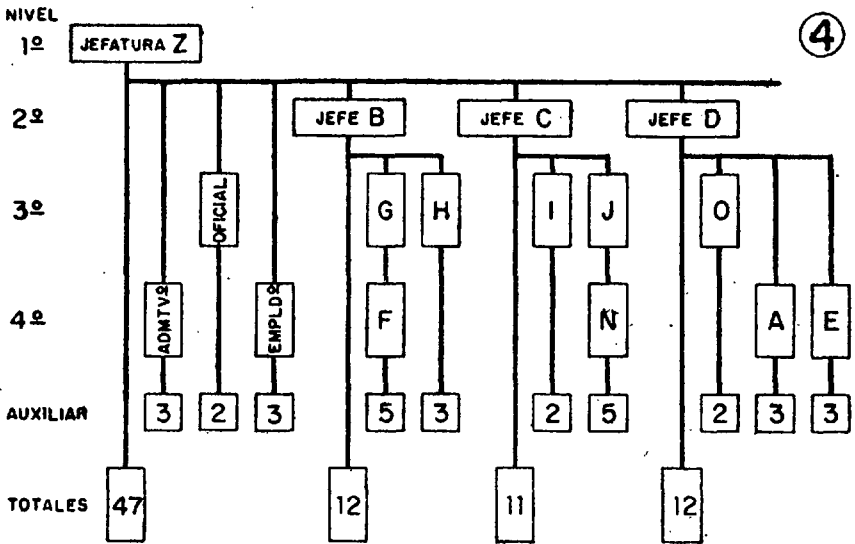
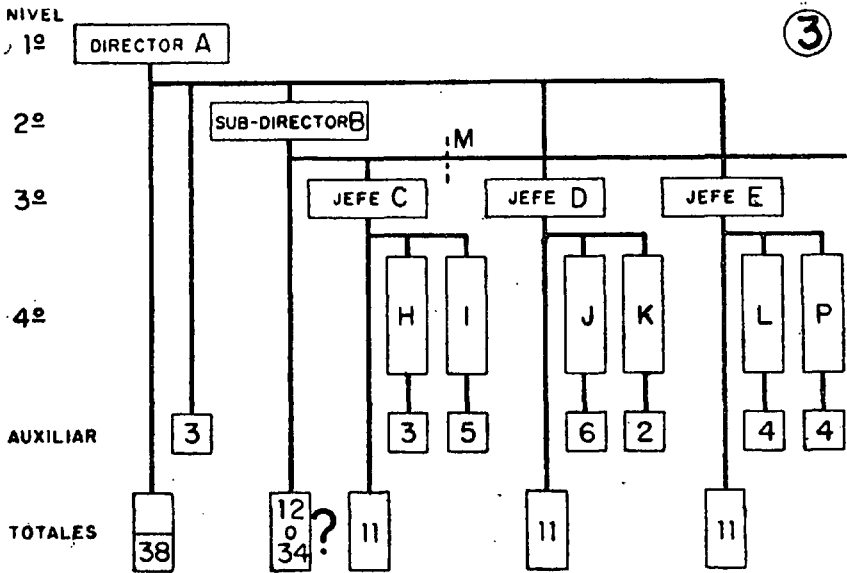
Esto suele determinar el escaso control de los servicios «pequeños» (son el «administrativo», «oficial» y «empleado» del 3.º y 4.º nivel), por hallarse el jefe Z absorbido en el despacho de sus inmediatos B. C. D. ...

SOLUCIONES:

- a) Asignar estos servicios a algunos de los B. C. ... aunque su ámbito sea más extenso en su materia.
- b) Estructurar una Jefatura del 2.º nivel (jefe D., por ejemplo), que recoja al «administrativo», «oficial» y «empleado», y acaso a algún otro que esté mal encajado en las Jefaturas B. C. ...

CASO 5.º

DEFECTO: Desigual categoría de puestos subordinados de A. Hay falta de homogeneidad en los puestos del 2.º, 3.º y 4.º nivel, o unos son altos u otros son bajos. Pueden presentarse resentimientos entre los subordinados o planteamiento de reivindicaciones.



SOLUCIONES:

Merece la pena reestructurar toda la Unidad, pues hay indicios de desorden o de crecimiento no reglado. Deben fijarse unas Jefaturas de nivel similar inmediatas a A.

CASO 6.º

DEFECTO: Exceso de jefes o puestos altos y escasez de subordinados. El nivel F. G. H. K. L. M. ... tiene pocos o ningún subordinado, y ello indica que esos puestos, no obstante su Jefatura media, hacen trabajos inferiores de mecanografía, archivo, etc., cuando menos en parte de su actividad, pues no es lógico que cuatro o cinco jefes sólo den trabajo para uno o dos auxiliares.

(Obsérvese el diferente encuadramiento de los auxiliares en el caso del jefe B. o del C. En el de B., los subordinados auxiliares están asignados concretamente a F., lo cual supone mejor control que en el caso C., en que por recibir órdenes de todos se han hecho depender de C.; esta situación hace de ese auxiliar un «pequeño incontrolado», que siempre puede pretextar: «que tiene trabajo de otro jefe»).

SOLUCIONES:

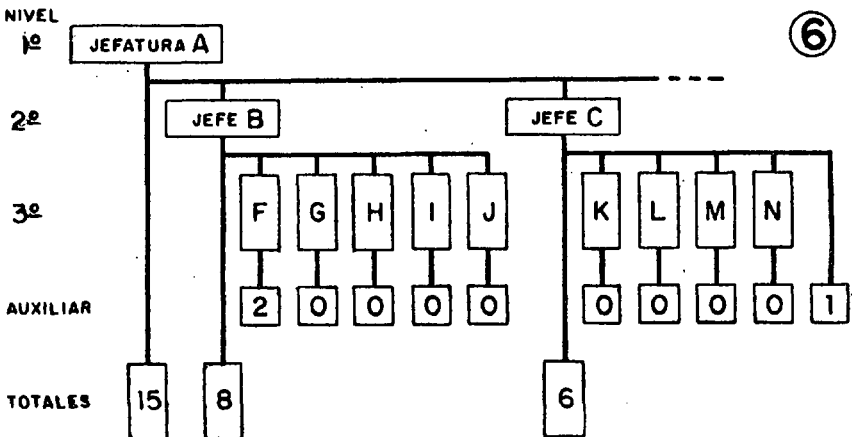
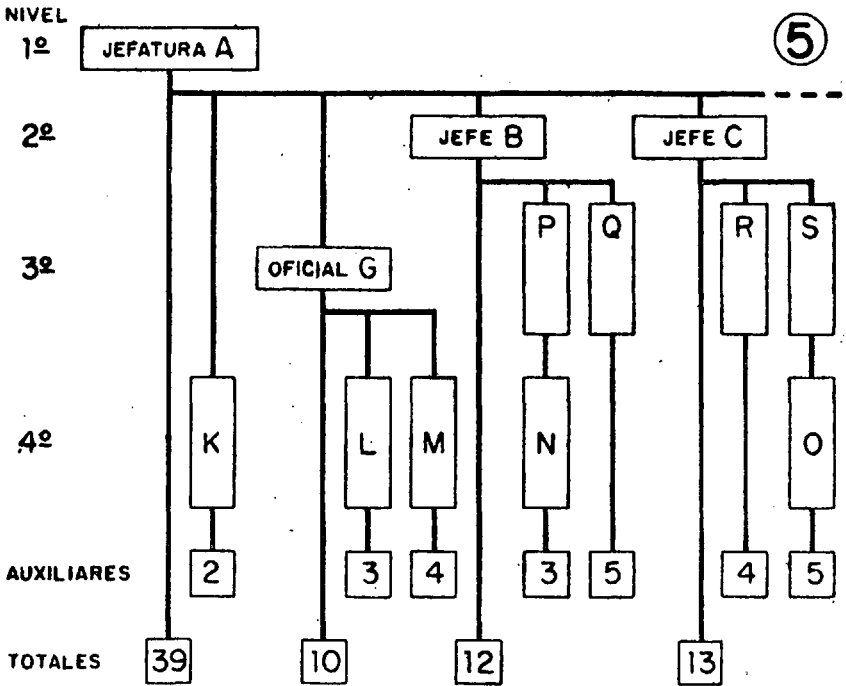
Es preciso estudiar el trabajo real de los jefes F. G. ..., pues o es escaso o realizan tareas inferiores a su categoría. Es probable que puedan reducirse las Jefaturas F. G. H. I. ... o ser sustituidas por personal de menor nivel.

CASO 7.º

DEFECTO: Exceso de subordinados directos, como es el caso del jefe D., que tiene a su cargo 23 auxiliares. Esto motiva falta de control y escaso rendimiento.

SOLUCIONES:

Hacer una nueva distribución de trabajo, buscar o formar pequeños jefes entre los mismos existentes y conseguir como ejemplo una estructura semejante a la indicada en el caso del jefe C.



CASO 8.º

DEFECTO: Exceso de «funcionalismo» con Jefaturas altas, que lo acusan, y que inciden sobre subalternos de niveles bastantes inferiores a los que llegan órdenes de varios sectores.

En el escalón de las Jefaturas B. y C. son dos especialidades diferentes, cuyas misiones pueden ser en parte contrapuestas (por ejemplo: quien fomenta la utilización de una riqueza y quien está encargado de su conservación); en el escalón siguiente E. F. G. ..., J. K. L. ... siguen separadas las funciones; pero en el inmediato inferior, los funcionarios son comunes para ambas funciones, sin hallarse asignados a ninguna concretamente, como los 35 funcionarios Q.

SOLUCIONES:

Parece aconsejable deslindar los campos y asignar a uno y otro jefe, B. o C., ciertos funcionarios Q., evitando la indeterminación y las interferencias de mando. Igualmente se puede establecer divisiones no funcionales—geográficas, por ejemplo—y llevar la división funcional a un nivel más bajo, que se halle más próximo a los funcionarios Q.

III. RESUMEN

La mayor parte de estos casos y otros parecidos que puedan presentarse son, como puede verse, «síntomas» de pequeños «trastornos orgánicos», aunque después se observe la inexistencia de tales defectos en la realidad.

La causa en general es debida a «crecimiento» natural de las unidades administrativas: cuando es necesaria la expansión, es más fácil crear el órgano nuevo exclusivamente, que reestructurar el conjunto de acuerdo con la necesidad surgida.

Esta solución natural es la que en apariencia ocasiona menor trastorno, pero va progresivamente desorganizándolo el conjunto.

Cualquier nuevo órgano, servicio o dependencia debe estudiarse, en relación con los demás y no aisladamente. Es con el organigrama a la vista como se puede hacer mejor una reforma, ampliación o reducción de un departamento.

Es necesario hacer constar, para nuestra justificación, que estas son sugerencias, para pensar y deducir consecuencias, pero no tratan de establecer como inevitables estos defectos en toda organización que así estuviese constituida.

