

## PERSONAL

El personal de las oficinas ministeriales de O. y M. es reclutado entre funcionarios del mismo Ministerio. Los de la División de O. y M. del Departamento del Tesoro provienen de éste y de otros organismos. Por lo general, los funcionarios de O. y M. permanecen cinco años, transcurridos los cuales vuelven a su puesto habitual en el departamento. No obstante, dicha permanencia puede, a veces, prolongarse mucho más. Indudablemente esta norma de renovar continuamente el personal tiene el inconveniente de desaprovechar la experiencia y conocimientos adquiridos en las unidades de O. y M. Pero, como contrapartida, presenta las siguientes ventajas:

a) El personal no envejece y los equipos se renuevan y refuerzan continuamente con sangre joven.

b) Las sugerencias de los miembros de O. y M. son aceptadas con poca resistencia porque proceden de funcionarios con práctica administrativa acreditada dentro del departamento.

c) Los funcionarios que procedentes de O. y M. vuelven a sus puestos en los Ministerios, cada vez en mayor número, difunden lo que han aprendido en dichas oficinas, son valiosos colaboradores para el personal de O. y M. y, por lo general, son mejores funcionarios a causa de la disciplina mental adquirida.—J. M. C.

## EL ORGANIGRAMA COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO

65.011

### 1.—INTRODUCCION

La organización consiste en la adopción de una estructura orgánica adecuada, la instalación o implantación de los órganos en el lugar correspondiente y la sistematización de los procesos de trabajo.

Los tres elementos se influyen entre sí y se complementan. El conocimiento completo de la estructura orgánica es imprescindible para establecer estas influencias. Para conocer exactamente la estructura real de la organización se utiliza el organigrama, que es su expresión gráfica.

La elaboración de organigramas puede hacerse o para uso de los técnicos con fines de investigación de defectos,

o para el gran público como medio de información. Los primeros se denominan analíticos y los segundos sintéticos; la técnica de su elaboración es totalmente distinta.

El organigrama analítico consta de un gran número de signos convencionales que tratan de expresar la totalidad de las relaciones. Son de una gran utilidad como instrumento de trabajo y en ellos deben constar todas las relaciones posibles y las peculiaridades de cada una de éstas.

### 2.—UNIDADES Y RELACIONES

Los organigramas pueden limitarse a expresar las unidades existentes o pueden incluir las relaciones que existen entre ellas:

Se resume en esta nota, muy brevemente, el trabajo de E. TEJERA PARIS, que, con el título *Organigramas*, ha publicado la Escuela Superior de Administración Pública de América Central (junio 1958).

Es necesario aclarar el concepto de unidad administrativa a efectos de su expresión gráfica. Generalmente se incluyen dentro de este concepto las unidades unipersonales y pluripersonales. Por ejemplo, las unidades administrativas son: Ministerio, Dirección, Sección, etc.; sin embargo, para su expresión en el organigrama y para el análisis de la organización interior de un órgano, se considera unidad independiente el Ministro, el Director, el Jefe o el mismo funcionario.

Cuando el organigrama expresa relaciones entre órganos debe expresarse el tipo de relación según las clasificaciones comúnmente admitidas:

- Línea simple.
- Mando especializado.
- Estado mayor.
- Coordinación.

Algunas de las relaciones, especialmente las no formales, deben incluirse en los organigramas analíticos para uso de especialistas, pero no en los sintéticos. Las relaciones de coordinación, en muchos casos, son informales y se expresarán por líneas de puntos.

En el gráfico, además de la expresión correcta de las relaciones entre órganos, debe cuidarse que cada uno de éstos esté colocado en su nivel. Será necesario que exista una clasificación de funciones o de órganos. Podría, en general, utilizarse la siguiente:

- Nivel general o político.
- Nivel directivo.
- Nivel técnico-auxiliar.
- Nivel auxiliar superior.
- Nivel auxiliar inferior.

Estos niveles deben ser expresados al margen y ampliados cuando sea necesario sin temor a alargar demasiado el dibujo.

Los órganos que no tengan una relación clara con todos los demás se

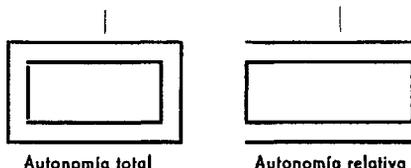
expresarán separadamente —es el caso de los organismos autónomos.

### 3.—SIGNOS Y DETALLES CONVENCIONALES

En los organigramas destinados al público, rara vez se deben utilizar signos convencionales —aparte de las líneas admitidas para expresión de las relaciones—; sin embargo, en los que se hacen para uso de especialistas, para estudio de una organización concreta y posible corrección de defectos, es necesario utilizar frecuentemente símbolos que faciliten la expresión gráfica de cada problema.

Por ejemplo:

- Diferentes grados de autonomía.



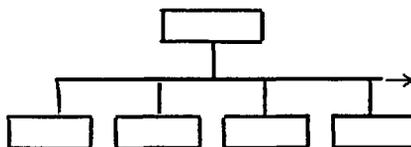
- Relaciones de tramitación.

Se expresan con un nivel especial, colocado a continuación del último.

- Varias unidades semejantes.



- Existencia de más unidades en un nivel.



- Relaciones de coordinación.

Se expresan con líneas de puntos las relaciones de coordinación entre jefes

de un mismo nivel—por comisiones— y entre miembros de Estado Mayor.

— Relaciones informales.

Se expresan por medio de líneas de puntos, pero es conveniente anotarlas aparte y no incluirlas en el esquema, a no ser que lo que se pretende sea precisamente llamar la atención sobre el abuso de éstas.

#### 4.—DENOMINACION DE LAS UNIDADES

Al representar gráficamente la estructura de un organismo, en muchas

ocasiones se plantea el problema de las denominaciones.

En las distintas disposiciones orgánicas las denominaciones de los órganos en los distintos niveles siguen un criterio distinto; unas veces la Dirección se divide en servicios, y éstos en secciones; otras es al contrario; unas veces se habla de secciones y otras de gabinetes, etc.

Para adoptar un criterio uniforme se debe partir de unas divisiones y denominaciones uniformes, que podrían ser las siguientes:

Organismo	Funcionario responsable
— Ministerio.	Ministro.
— Dirección.	Director.
— División.	Director de División.
— Servicio.	Jefe de Servicio.
— Sección.	Jefe de Sección.
— Negociado.	Jefe de Negociado.
— Puesto de trabajo.	Funcionario encargado.

Otro problema plantea a su vez el nivel que ocupan las propias divisiones de los organismos autónomos y

de las unidades desconcentradas con respecto a los niveles generales de la organización.—L. E. V.