



ADMINISTRACIÓN Y SUS PROCESOS

DOCENTE: ING. ROSALINA BALANZÁTEGUI

Unach
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
en movimiento

3.1. Reglas para realizar los Organigramas

1. CONCEPTO

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

2. FINALIDAD

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.

3. REQUISITOS FUNDAMENTALES

3.1. Precisión.

En los organigramas, los órganos de la dependencia y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

3.2. Vigencia.

Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados; por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de actualización, así como también el nombre de la unidad responsable de su elaboración.

3.3. Uniformidad.

Para facilitar la interpretación de un organigrama, referido a cualquier dependencia o unidad administrativa, resulta conveniente uniformar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño.

4. LIMITACIONES:

Si bien es cierto que uno de los elementos más importantes de la organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen, el intentar la representación gráfica de dichas relaciones, dinámicas y subjetivas, forzaría a que los organigramas se tornaran complejos, de aquí que una de las limitaciones de éstos es que expresan únicamente las relaciones formales entre los órganos que integran las dependencias o entidades.

Tampoco puede representarse en los organigramas el flujo y las cargas de trabajo y mucho menos las relaciones de comunicación que existen entre los diversos órganos que componen la dependencia.

Al plasmar tan solo la estructura formal de la dependencia pueden los organigramas presentar información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que, si lo que se requiere realizar es un análisis minucioso, debe recurrirse siempre al auxilio de información en instrumentos complementarios.

5. CLASIFICACIÓN:

Los organigramas pueden ser clasificados en dos grandes grupos de acuerdo con su:

- Contenido
- Presentación

5.1.- Por su contenido:

Este primer grupo a su vez se subdivide en organigramas generales, específicos, analíticos, funcionales y de integración de puestos, plazas y unidades.

5.1.1.- Generales:

El Organigrama General consiste en presentar la estructura organizacional de una Dependencia o Entidad hasta Dirección General o equivalente.

5.1.2.- Específicos:

El Organigrama Específico consiste en presentar la estructura organizacional de una Unidad Administrativa hasta jefatura de Departamento o equivalente.

5.1.3.- Analíticos:

El Organigrama Analítico se emplea para mostrar una parte de la estructura organizacional en forma más detallada. Por ejemplo, dentro de una unidad administrativa pueden tener varias áreas como Dirección de Área, Subdirección o Departamento, en donde todas ellas deberán representarse a través de sus respectivos organigramas, que muestren las relaciones hasta el último nivel de la organización.

Además, para lograr identificar la composición de los puestos y tener claramente las funciones que desarrollan se deberá citar el puesto funcional, de tal forma que si en un Órgano Administrativo existe un coordinador técnico, que realiza funciones de chofer, en el puesto deberá citarse chofer; un jefe de departamento, que realiza funciones secretariales, en el puesto deberá citarse secretaria; un analista técnico, que realiza funciones de limpieza de oficina, en el puesto deberá citarse intendente; y así sucesivamente.

Además, deberán definirse las líneas de mando de forma analítica para cada uno de los diferentes puestos funcionales, con su correspondiente nivel jerárquico. (Fig. 3). Es sumamente importante destacar la relevancia de plasmar mediante este medio a toda la organización, incluyendo los órganos desconcentrados, y en su caso, se deberá determinar la conveniencia de acuerdo a la complejidad de una unidad administrativa u órgano desconcentrado de desagregar los organigramas de las áreas que lo ameriten.

5.1.4.- Funcionales:

Indican, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados, estos pueden citarse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.

5.1.5.- De integración de puestos, plazas y unidades:

Señalan, dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas ocupadas, vacantes y en su caso las que se cubren por honorarios.

5.2. Por su Presentación:

Se subdividen en verticales, horizontales, mixtos, de bloque y circulares.

5.2.1.- Verticales:

En este tipo de organigrama, la ramificación de los órganos representa de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior, en tanto que las demás jerarquías de la organización, se ubican en renglones cuyo distinto nivel traduce diferenciación en sus rangos. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente.

Por la facilidad de su interpretación y por ser los más generalizados se recomienda el uso de este tipo de organigrama en los manuales de organización.

5.2.2.- Horizontales:

Representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el órgano superior al extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontales. Este tipo de organigrama resulta de utilidad en el caso de estructuras con un gran número de órganos de igual jerarquía en la base.

5.2.3.- Mixtos:

Se representa la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo.

Este tipo de organigramas es recomendable en organizaciones que cuentan con un gran número de unidades en la base, pues nos permite representarlas en poco espacio y en la medida que el número de estas aumentan se puede replegar su diseño.

5.2.4.- De Bloque:

Son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo así la aparición en el gráfico de los órganos ubicados en los últimos niveles

5.2.5.- Circulares:

Son los organigramas que encierran la más alta autoridad en el centro de la globalidad de la gráfica, y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma sus unidades, es decir, los diferentes niveles forman círculos concéntricos a la más alta jerarquía

6.- PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS:

Se conocen cinco pasos básicos que se han de seguir en el procedimiento para la elaboración de los organigramas:

- Autorización y apoyo de los niveles superiores.
-

- Acopio de la información.
- Clasificación y registro de la información.
- Análisis de la información.
- Diseño del organigrama.

6.1. Autorización y Apoyo de los Niveles Superiores.

La unidad encargada de elaborar los organigramas, podrá intervenir por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores; sin embargo, la autorización que debe obtenerse de los niveles superiores representa el punto de partida de este procedimiento. La autorización traduce también el apoyo con que debe contar la unidad que realice el acopio de la información básica para el diseño del organigrama.

Por otra parte, es importante señalar que cuando los titulares de las dependencias y/o entidades, propongan modificaciones en su organigrama, como resultado de una propuesta de cambio en su estructura orgánica, derivada esta de exigencias sociales y a objetivos contemplados en el Plan Estatal de Desarrollo; se hará necesario adecuar o ajustarse a la Ley Orgánica y al Reglamento Interior, con el fin de que exista congruencia entre su estructura y las disposiciones legales que rigen el funcionamiento de la dependencia en cuestión.

Para esto habrá que apearse a lo estipulado en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, en lo concerniente a las atribuciones y obligaciones que dicha ley le confiere a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal; así como las modificaciones que se realicen a los decretos de creación, en el caso de las Entidades.

6.2.- Recopilación de la Información:

Deberá especificarse la información básica que se requiere y seguidamente establecerse los medios para su acopio, identificando sus fuentes.

6.2.1.- Información Básica:

Los datos que se han de reunir están en función directa de las áreas que se desea representar, así como del contenido específico del organigrama.

Determinando lo anterior, se realizará el acopio de la información correspondiente a:

- Los órganos que integran dicha (s) área (s).
 - El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
 - Las relaciones que guardan entre ellos.
 - La naturaleza de estas relaciones.
 - Las funciones que realizan y, en su caso,
 - Los puestos y el número de plazas que los integran.
-

6.2.2.- Fuentes de Información:

Para elaborar el organigrama de una dependencia o entidad, se tendrán como principales fuentes:

Los archivos y centros de documentación, que concentren la información requerida (leyes, reglamentos, manuales administrativos, etc).

Los funcionarios y empleados responsables de la instancia de estudio.

6.2.3.- Métodos de Recolección:

A continuación, se señalan los principales métodos para reunir la información básica ya descrita:

– Investigación Documental:

La investigación proveniente de este método, es producto de la consulta bibliográfica y en el caso particular que nos ocupa, las principales fuentes de consulta pueden ser las leyes y reglamentos que citan las atribuciones y obligaciones de la Dependencia o Entidad, el Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Operativo Anual, que establece el compromiso de metas y programas a cumplir, así como los manuales administrativos que hacen referencia a las funciones y procedimientos a desarrollar por el objeto de estudio, etc.

– Investigación de Campo:

Se lleva a cabo mediante la entrevista con funcionarios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cuestionarios, o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan obtener la información requerida.

La investigación de campo, permite también verificar la información documental o complementaria con datos proporcionados por los titulares de las diversas unidades.

6.3.- Clasificación y Registro de la Información:

Este paso es de vital importancia ya que es la instancia en la que organiza, clasifica y selecciona la información recopilada, de forma tal que los posteriores pasos encuentren dicha observación adecuadamente presentada y concentrada para lo cual deberán elaborarse formatos que permitan su manejo ágil y claro.

6.4.- Análisis de la Información:

La información que ha sido recopilada, clasificada y registrada, deberá someterse a un análisis para detectar, entre otros aspectos, posibles lagunas y contradicciones en la misma.

Antes de dar una interpretación personal aclaratoria, deberá buscarse la confirmación de los datos que así lo requieran, por parte de los responsables de las áreas sometidas a estudio.

Una vez que la información haya sido analizada, interpretada y confirmada, se procederá al

diseño del organigrama.

6.5.-Diseño del Organigrama:

Los elementos gráficos que se utilizan para representar a las unidades que componen la estructura orgánica, así como las relaciones existentes entre ellos, son:

- Figuras para representar los órganos.
- Líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre ellos.
- El elemento gráfico esencial en el diseño del organigrama son las líneas de conexión, ya que representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de éstas.

En el siguiente apartado, se señalan algunas de las principales reglas para el diseño de los organigramas, debiéndose tener siempre en cuenta que no existen normas rígidas, puesto que el propósito, el contenido y el ámbito de cada organigrama, influyen de manera significativa en la representación gráfica.

7.- RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO:

7.1.-Figuras:

Las Figuras se utilizan para representar los órganos, pueden ser: directivos, operativos o sustantivos, de apoyo, de asesoría, desconcentrados y descentralizados.

7.1.1.-Forma:

Como regla general se recomienda, usar un solo tipo de figura para simbolizar a cada uno de los elementos que integran el organigrama.

Debido a la facilidad de lecturas que ofrecen los títulos escritos horizontalmente, así como por ser una figura de trazo más sencillo, es recomendable utilizarla para representar los diferentes tipos de órganos.

7.1.2.-Dimensión:

Aunque existe la tendencia a relacionar el tamaño de las figuras con la importancia del órgano, no deben reducirse progresivamente sus dimensiones para establecer diferencias de nivel jerárquico, ya que estas se establecen por la posición de las unidades en el gráfico.

7.1.3.- Colocación de las Figuras:

La ubicación de las figuras en el gráfico debe atender los siguientes aspectos:

A).- Diferente Nivel Jerárquico.

La colocación se dará con arreglo a los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

En la Administración Pública Estatal, refiriéndonos a una dependencia, estos niveles normalmente son:

Primer nivel:	Secretaría.
Segundo nivel:	Subsecretaría, o equivalente.
Tercer nivel:	Dirección General o equivalente.
Cuarto nivel:	Dirección de Área.
Quinto nivel:	Subdirección General.
Sexto nivel:	Subdirección.
Séptimo nivel:	Departamento.
Octavo nivel:	Coordinación técnica.
Noveno nivel:	Jefatura de oficina.

Por la numeración utilizada en la estructura orgánica deberán aparecer en primer lugar las unidades operativas o sustantivas y a continuación las de apoyo.

B).- Dentro del mismo nivel jerárquico:

Para la posición de las distintas figuras que hayan de aparecer en el organigrama dentro de un mismo nivel jerárquico, se recomienda que la organización aparezca estructurada de acuerdo a la participación o secuencia de actividades.

7.2.- Líneas de Conexión:

Las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, se presentan por líneas. A continuación, se proporcionan criterios específicos con el objeto de uniformar su presentación.

7.2.1.-Relación Principal de Autoridad, (relación lineal).

Es aquello que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y subalternos.

Recomendaciones:

- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, ya que en este caso se pone de relieve solo uno de los componentes de la relación de autoridad, descuidándose el elemento ascendente o sea la relación de responsabilidad.
 - El diseño debe disponerse de modo que todas las unidades orgánicas que dependen de un superior, queden ligadas a él por una sola línea.
 - Deben rechazarse las ramificaciones que incluyan tramos injustificados.
-

- No deben adelgazarse las líneas de autoridad a medida que se descienda a los sucesivos niveles ya que no es necesario proporcionar una visión cuantitativa de la autoridad por medio de dicho procedimiento.
- Para evitar el cruce de dos líneas, se recomienda ensayar diferentes colocaciones hasta encontrar la que permita suprimir los cruces, o por lo menos reducirlos al mínimo.

7.2.2.-Relación de Autoridad Funcional:

Es aquella que representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional está limitada al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea (como personal, programación y presupuesto, etc.).

Se puede representar este tipo de vínculo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.

7.2.3.-Relación de Asesoría o Staff:

Es la relación que se da entre los órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a los órganos de mando de línea y suelen representarse por medio de líneas de trazo discontinuo, colocadas perpendicularmente a la autoridad principal del órgano al que asesoran.

7.2.4.-Relación de Coordinación:

La relación de coordinación (colaboración) es aquella que tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas unidades de la organización, podrá darse entre unidades de mismo nivel jerárquico, o entre unidades del órgano central y las de unidades técnico-administrativas desconcentradas.

Este tipo de relaciones suele representarse por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

7.2.5.-Relación con los Órganos Desconcentrados:

Es conveniente disponer los órganos desconcentrados en el último nivel del organigrama. Entre esta última representación y el gráfico de la dependencia, deberá trazarse una línea de eje que permita establecer la distinción entre ambos.

En caso de que se desee especificar las diferentes relaciones que guardan los órganos desconcentrados con el resto de las unidades centrales, se deberá representar un tipo general de organización de las unidades desconcentradas, en el último nivel gráfico.

8.- GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Organización:

Es el arreglo de las distintas unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan estas unidades entre sí, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades. Por eso se dice que el organigrama es el retrato o la representación gráfica de la organización.

Por lo tanto, la organización supone:

A).- Una estructura, y

B).-Un conjunto de actividades o funciones asignadas a los órganos.

Estructura Orgánica:

Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos.

Es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Unidad Administrativa:

Es el órgano que tiene funciones y actividades al interior de la dependencia o entidad, que la distinguen y diferencian de las demás dependencias / entidades, conformándose a través de una infraestructura organizacional específica y propia, denominadas áreas administrativas.

Puesto:

Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

Plaza:

Posición individual de trabajo que no puede ser ocupada por más de un servidor público a la vez, que tiene una adscripción determinada y debe respaldarse presupuestalmente.

Nivel Jerárquico:

Es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a

las unidades internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad; independientemente de la clase de función que se les encomiende.

Autoridad de Línea:

Se genera en la realización de subordinación, que existe entre jefes y subalternos directos.

Autoridad Funcional:

Se genera en la relación de mando especializado que es la que existe entre un órgano especializado y en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea.

Relación de Asesoría:

Es conocida también como de “Staff” y existe entre los órganos que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos de línea, sus opiniones no requieren obediencia, sino son simples consejos que pueden ser aceptados o no por el jefe de línea a quien aconsejan.
