

ORGANIGRAMAS

¿Qué son los organigramas?

El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización, o sea, muestra gráficamente las relaciones existentes entre los miembros que la componen.

El organigrama debe ser considerado una herramienta a través de la cual puede lograrse:

1) Mostrar las áreas de actividad que componen la organización: esto otorga información a los miembros de la organización, la posición relativa que ocupa y la relación con el resto de la estructura.

2) Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes y detectar deficiencia de estructuración, a través de los principios básicos de dicha organización, que determina formalmente las pautas a que deben ajustarse las entidades en cuanto a la distribución de las funciones y responsabilidades.

3) Facilitar a las personas que se incorporan a la organización la toma de contacto con la estructura de la misma.

4) Facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender a otras posiciones de la estructura organizativa.

5) Informar a terceros interesados (instituciones bancarias, financieras, accionistas, proveedores, deudores y consultores) en la organización cómo se encuentra estructurada la misma.

Como herramienta de análisis, permite detectar fallas de estructuración, como por ejemplo:

1) Fallas de control interno, cuando un cargo tiene asignadas funciones incompatibles desde el punto de vista del control interno, como por ejemplo, funciones de caja y cuentas corrientes asignadas a un mismo cargo.

2) Falta de unidad de mando: cuando dos o más personas supervisan a un mismo cargo.

3) Situaciones de subordinación unitaria, es decir, cuando un cargo depende de un único subordinado del cual a su vez depende uno o varios cargos.

4) Estructura desequilibrada, situación que se presenta cuando un área tiene exceso de niveles o personas con respecto a otra área.

5) Alcance de control excesivamente amplio, o sea, cuando a un cargo se le asigna un mayor número de subordinados de los que puede supervisar eficazmente.

6) Designación confusa de las funciones, categorías o nombre de los cargos.

7) Confusión sobre el tipo de autoridad que se le ha indicado al cargo: lineal, asesora, funcional.

Limitaciones

La principal limitación de los diagramas de estructura está constituida en su misma definición, cuando se expresa que es una representación gráfica simplificada; ya que se debe asumir con el riesgo de que la información acerca de la estructura sea incompleta.

Un organigrama solo muestra las relaciones formales de autoridad y omite algunas múltiples relaciones importantes informales que se encuentran en una empresa típicamente organizadas. Muestra también las relaciones importantes de líneas o formales, sin especificar cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

Otra dificultad con los organigramas es que quizás las personas confundan las relaciones de autoridad con la posición en la empresa.

Otra limitación del organigrama se origina en la necesidad de que el mismo debe estar permanentemente actualizado, si así no lo hiciera se corre el riesgo de convertirlo en una herramienta de resultados negativos.

Formas usuales de representación de los organigramas

En la representación gráfica de los diagramas de estructura existen varias formas diferentes de diseño. Las mismas se utilizan con mayor o menor intensidad según los usos y costumbres en los cuales se desenvuelve la organización.

Las formas de representación de diagramas de estructura más usuales son:

a) Representación Vertical

b) Representación Horizontal

c) Representación Circular

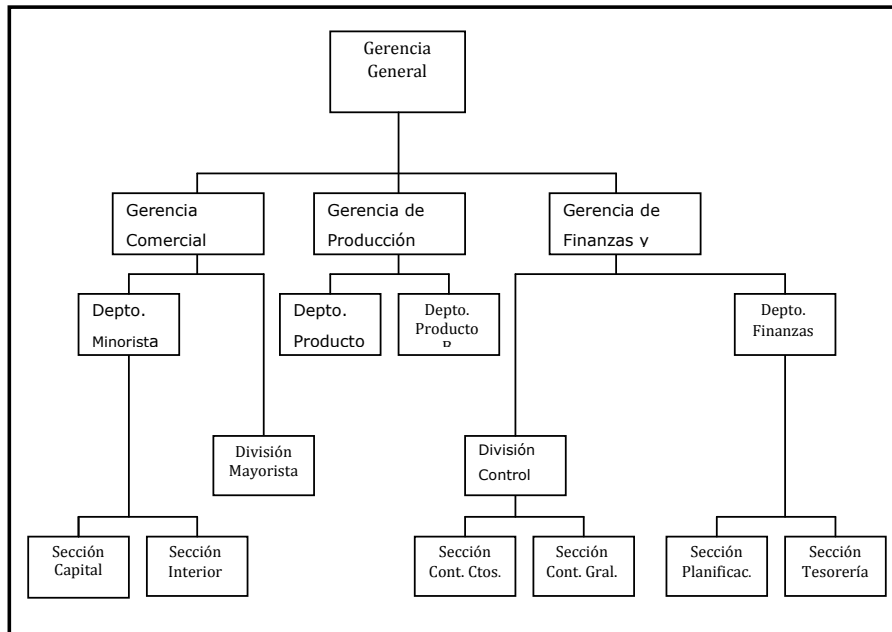
d) Representación Semicircular

e) Representación Lineal

f) Representación según norma AFNOR (Asociation Francaise de Normalisation)

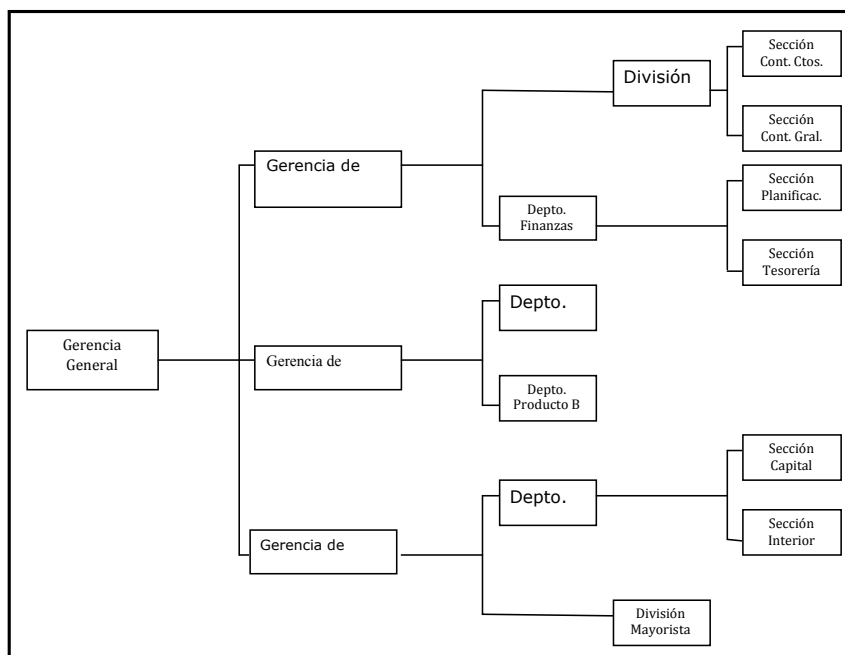
a) Diagramación Piramidal Vertical

Es la más difundida por ser la más simple, a la vez representa las mayores posibilidades en cuanto a la información a exponer.



b) Diagramación Piramidal Horizontal

En esta forma gráfica, el perfil de la pirámide no se muestra apoyada sobre su base, sino que se desarrolla de izquierda a derecha, haciendo coincidir su vértice (donde se representa la formación de mayor jerarquía) con el extremo izquierdo del diagrama.



c) Diagramación Circular

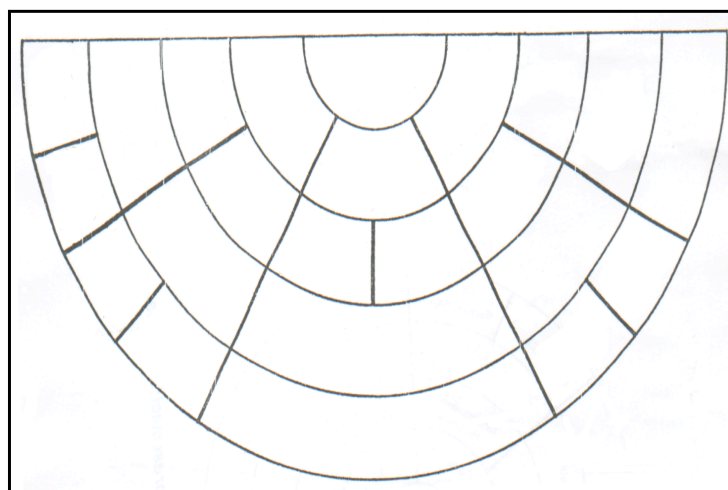
Son de poca utilización, al igual que las diagramaciones semicirculares, ya que se necesita cierta habilidad artística para su confección y es de difícil visualización de los niveles jerárquicos.

La característica de los organigramas circulares es que, el gráfico se muestra en forma de círculos concéntricos. La jerarquía máxima se representa dentro del círculo central. A partir de éste se ubican círculos que se desarrollan hacia la periferia. Dentro de ellos, se ubican los puestos que se continúan en el orden jerárquico.



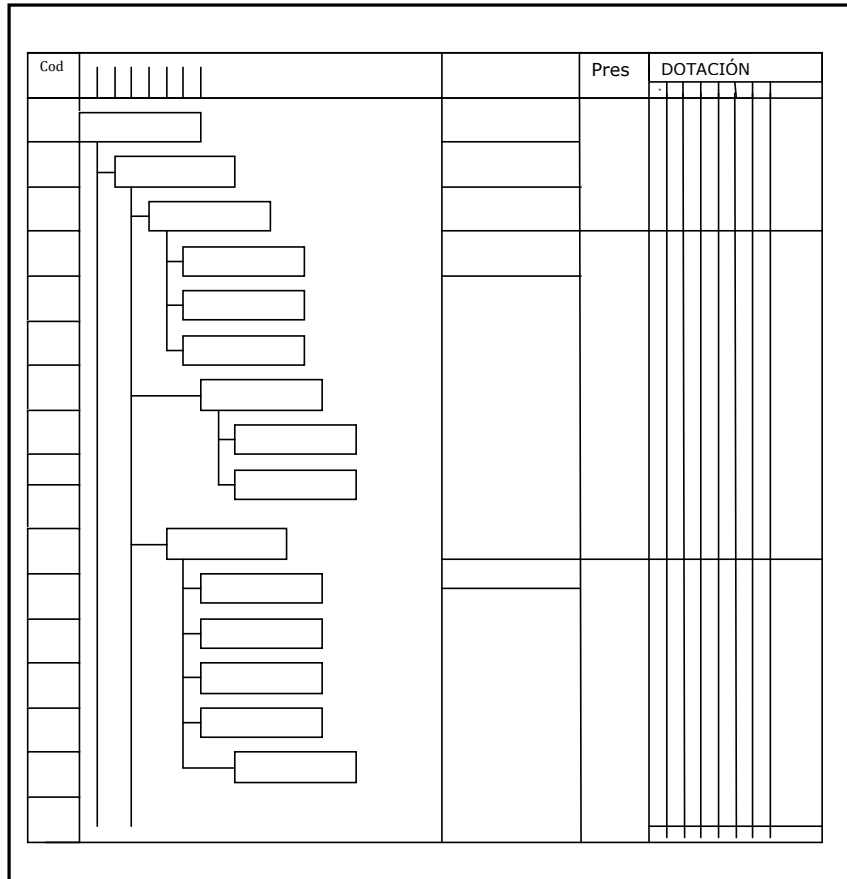
d) Diagramación semicircular

El semicircular sigue los mismos lineamientos gráficos que los indicados para la diagramación circular, con la diferencia de que está limitado a la representación dentro de la mitad de un círculo.



f) 2. Diagramación AFNOR actual

Bajo esta forma se representan las posiciones de izquierda a derecha, conforme a la ubicación de los entegramas. Las jerarquías van disminuyendo a medida que los entegramas se desarrollan hacia la derecha.



Norma IRAM 34.504

La primera versión de la norma IRAM 34.504 sobre organigramas fue emitida en octubre de 1975, y posteriormente, en diciembre de 1981, se emitió la versión revisada de la misma. La diferencia entre ambas es que la primera adoptó la orientación de graficación piramidal horizontal, mientras que en la revisión, o sea en la segunda, se modificó ese criterio, adoptando la representación piramidal vertical.

El objetivo de esta norma es el de establecer la metodología para la confección de organigramas de nivel jerárquico y de asesoramiento.

Condiciones de representación de los organigramas

La norma IRAM 34.504 determina que los elementos que integran el organigrama son:

- *Niveles*: la norma IRAM 34.504 remite a la norma IRAM 34.514 para definiciones relativas al concepto “nivel”.
- *Entegramas*: representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y la inscripción contenida en los mismos.
- *Líneas de dependencia jerárquica*: son aquellas que relacionan jerárquicamente a los entegramas, o sea, vinculan entegramas que ocupan un lugar jerárquico superior con otro u otros inferiores, o viceversa.
- *Líneas de dependencia funcional*: son aquellas que relacionan funcionalmente los entegramas. Si bien las situaciones normales definen relaciones jerárquicas entre posiciones de una organización, pueden existir también relaciones funcionales, en razón de asistencia técnica o asesoramiento.

La norma se refiere a relaciones estructurales de nivel de carácter ejecutivo o de asesoramiento.

El organigrama tendrá, un encabezamiento, cuyo ancho no excederá los 180 milímetros y tendrá información necesaria para su mejor identificación (niveles superiores no representados, denominación de la unidad orgánica, fecha de vigencia, responsables de su confección).

Con respecto al formato de la hoja para la confección de dicho organigrama serán los establecidos en la serie A de la norma IRAM 3.001; el entegrama se representará con un rectángulo. Deben ser de igual dimensión todos los sectores de equivalente nivel jerárquico, pero a la vez el tamaño de estos rectángulos puede aumentar alternativamente de un centímetro de ancho y medio centímetro de alto. Así como la distribución espacial de los entegramas define las relaciones de autoridad existente entre las unidades que son representadas en el organigrama. Los organigramas podrán tener la identificación del responsable de la posición que representan. En este caso, el entegrama se dividirá la parte superior de la inferior, considerando un 60% para la primera, donde se ubicará la identificación de la unidad orgánica y en la parte inferior (40%) el nombre del responsable.

Las situaciones especiales que podrían presentarse son:

- No figurar el nombre del responsable en algún entegrama, por estar vacante esa posición;
- Figurar más de un responsable dentro del mismo entegrama, en cuyo caso serían corresponsables;
- Figurar el mismo responsable en más de un entegrama.

Además de lo ya considerado de la norma IRAM 34.504, algunos autores han considerado otros aspectos; en el entegrama, la parte superior (60%) se ubicaría el nombre del cargo o función o persona; en la parte inferior (40%) se dividirá en tres columnas considerando de izquierda a derecha: 1° código de cargo, 2° número de la cuenta presupuestaria y 3° centro de costos, y 3° el número de personas que dependen del cargo.

La simplicidad de diseño debe tener dos aspectos, uno es la información que brinda y el otro, hace referencia a la forma de representación de dicha información, con lo cual se deben evitar entrecruzamientos de líneas, utilización de varios colores, sombreados de los rectángulos, información ajena a la estructura, utilización de otros símbolos que no sean rectángulos y líneas, tipología que no sea de rápida y fácil lectura. Además es necesario que los rectángulos estén distribuidos en forma tal que muestre al diagrama equilibrado y simétrico.

Codificación de los cargos en el diagrama

Una vez diseñado el diagrama de estructura se puede asignar un número de código a cada uno de los puestos o funciones que se representan, cuya ventaja es la identificación del puesto o función a través de los dígitos.

Este sistema de codificación que mejor se adapta a las necesidades de un diagrama de estructura es el denominado decimal.

En este, cada dígito tiene un significado determinado y en nuestro caso simbolizará cada uno de los niveles de la estructura, de forma tal que el número de código tendrá tantos dígitos como niveles tenga la estructura a representar:

10.000	Gerencia General
11.000	Gerencia de Finanzas y Control
11.100	Departamento de Finanzas
11.110	División Planificación
11.111	Sección Financiera

Las posiciones de “Staff” se codifican con el mismo número que ha sido asignado a la posición que asesoran.

Construcción del diagrama de estructura

Es común que en diversas tareas de dibujo se utilice una plantilla que sirva de patrón de los símbolos a utilizar, especialmente cuando se utilizan frecuentemente. Con dicho propósito se ha construido una plantilla para facilitar el dibujo de los diagramas de estructura. Cada una de las figuras incluidas en la plantilla lleva un código número y/o letra que los identifica con los respectivos símbolos.