

ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD  
CENTRO PANAMERICANO DE PLANIFICACION DE LA SALUD

TECNICA DE CONSTRUCCION DE ORGANOGRAMAS \*

\* Preparado por el doctor David Tejada de Rivero para el Primer Seminario de Diagnóstico Sectorial y Análisis Institucional. Santiago, agosto de 1971.

## I. CONCEPTOS GENERALES SOBRE ORGANOGRAMAS

1. Los organogramas son gráficos esquemáticos e incompletos que, mediante el uso de símbolos convencionales, procuran representar la estructura y las relaciones funcionales de una organización o de una parte de ella.
2. Los organogramas cumplen variados propósitos: permiten elaborar la proposición de una nueva estructura; modificar o "reestructurar" una estructura existente; analizar con mayor o menor detalle una organización; capacitar al personal de una organización en cuanto a la estructura donde actúa, cómo ella funciona; facilitar la coordinación interna y los sistemas de comunicaciones; divulgar o difundir en el público la estructura, funciones y finalidades de una organización, etc. Por lo tanto, el tipo y el grado de detalle de un organograma y la técnica que se utilice en su construcción dependerán en gran medida de los propósitos que quieran alcanzarse con su uso.
3. En general los organogramas pueden clasificarse de diversas maneras:
  - 3.1 Según el grado de detalle en la representación de sus unidades estructurales y relaciones, en "analíticos", cuando muestran todas las unidades y relaciones funcionales de la estructura y en "sintéticos", cuando muestran sólo las unidades y relaciones funcionales más importantes o que se quieren destacar de acuerdo a un determinado propósito o interés.
  - 3.2 Según el énfasis explicativo, en: "estructurales o esqueléticos" cuando el énfasis se reduce a la conformación estructural de sus unidades y sus relaciones; en "funcionales", cuando agregan al anterior una relación mas o menos simplificada de las funciones de cada unidad; y, en "organogramas de personal", cuando a cualquiera de los dos tipos anteriores se especifican para cada unidad la persona responsable de su funcionamiento o la relación parcial o completa del personal de la unidad, según el propósito o interés que se persiga.

/3.3. Según

3.3 Según la finalidad de su uso, en: "organogramas de plan o proyecto", cuando muestra la estructura y relaciones funcionales de la organización tal como fue concebida por sus ideadores y está basado en los proyectos de estructura o en los dispositivos legales que crearon la organización (este es el organograma formal); en "organogramas de reconstrucción o de análisis", cuando resulta de un estudio sobre el real y efectivo funcionamiento de la organización y es en consecuencia el producto de una "reconstrucción" de hechos de acuerdo con algún criterio de base; y, en "organogramas ficticios" cuando no representan una organización existente sino que mas bien constituyen un modelo para discusión, fines docentes, etc.

Existen muchos otros criterios de clasificación, pero para los propósitos de nuestro interés los anteriores son suficientes.

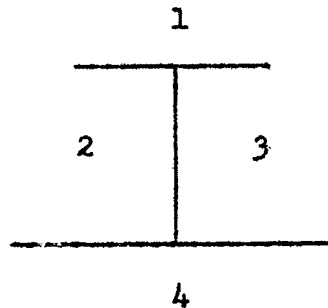
4. Las técnicas para construir organogramas son variadísimas. Desde el momento que ellos son representaciones gráficas en base a símbolos convencionales, cada persona puede desarrollar su propio método, y eso es lo que desgraciadamente ocurre en la práctica, con la consecuencia de que las interpretaciones de lo que se pretende mostrar - en cuanto a jerarquías, relaciones, grandes funciones, etc. - son muy personales y variadas y no corresponden siempre a lo que el "constructor" del organograma deseaba mostrar.

Con el propósito de permitir el estudio de las distorsiones que en la realidad sufre siempre la estructura formal de una organización, se ha adaptado y combinado algunos procedimientos para llegar a una técnica de construcción que, a pesar de ser igualmente convencional, su eje de desarrollo permite identificar las grandes funciones de las unidades según el lugar espacial que ocupan en el gráfico y comprender mejor las grandes relaciones funcionales entre ellas.

## II. Resumen de la técnica

### 1. El eje de desarrollo del gráfico

El organograma se construye en relación a un esqueleto o "eje funcional", constituido por dos líneas horizontales y paralelas (la superior de menor tamaño que la inferior) unidas entre sí, en sus puntos medios, por una línea vertical. Esta última será la línea regular de mando. Estas tres líneas dividen el área total del organograma en cuatro espacios funcionales, que en el siguiente gráficos aparecen numerados.



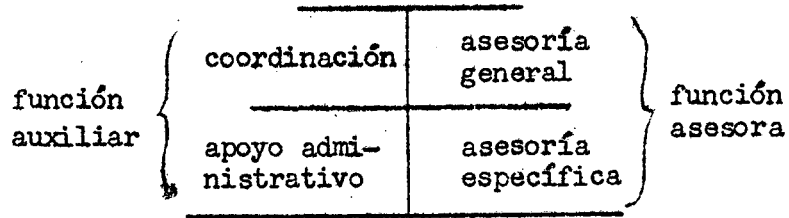
### 2. Los espacios funcionales

El espacio 1 está destinado a las unidades de dirección superior y corresponden a las funciones determinativa e interpretativa (cuerpos colegiados determinativos o interpretativos y unidades de decisión de política y de decisión administrativa superior).

Los espacios 2 y 3 están destinados a los órganos de estado mayor o de staff y por lo tanto corresponden a las funciones asistenciales auxiliares y asesoras respectivamente. Así en el espacio 2 irán las unidades de coordinación y de apoyo administrativo y en el espacio 3 los cuerpos colegiados consultivos y las unidades de asesoría general y específica. El espacio 4 está destinado a las unidades ejecutivas u operativas, es decir a la gran función de línea o aplicación.

Los espacios 2 y 3 pueden subdividirse aún en dos subespacios horizontales cada uno. Los superiores para las funciones coordinadora y de asesoría general respectivamente y los inferiores para las funciones de apoyo administrativo y de asesoría específica respectivamente.

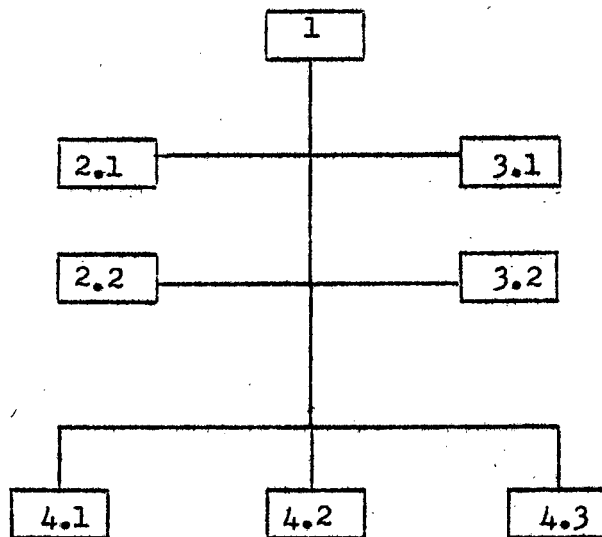
/Gráfico



3. Representación gráfica de las unidades estructurales

Para este efecto se utilizan rectángulos (de base mayor que la altura) y círculos. Los primeros representan a las unidades estructurales propias de la organización y los segundos a organizaciones (o alguna de sus unidades) vinculadas en algo a la organización cuyo organograma se construye.

Todos los rectángulos pueden ser del mismo tamaño o si se quiere pueden variar de acuerdo a categoría o jerarquía (mayor tamaño a mayor categoría o jerarquía). Los rectángulos que representan cuerpos colegiados se los hace por lo general de mayor tamaño (no tiene que ver con categoría o jerarquía). Los rectángulos pueden también numerarse utilizando dos dígitos: el primero para indicar el espacio funcional al cual la unidad pertenece y el segundo para una numeración correlativa dentro del espacio.



/4. Representación

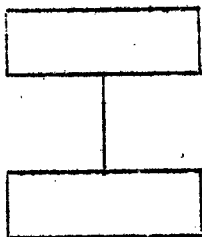
4. Representación gráfica de las relaciones funcionales

Para este efecto se utilizan líneas, enteras o entrecortadas, horizontales y verticales. Estas corresponden al mando (autoridad y responsabilidad), mientras que las horizontales a la asistencia. A veces la línea de mando al dividirse se hace horizontal, pero esto debe considerarse sólo como un segmento horizontal que es parte de la línea de mando.

Las relaciones de coordinación entre unidades de un mismo o equivalente nivel jerárquico se representan por una línea horizontal entrecortada que une los rectángulos representativos de las unidades en la parte media de sus lados o alturas.

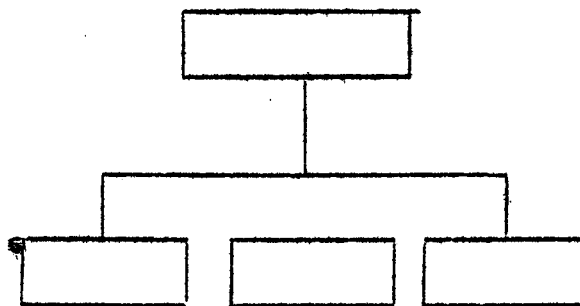


Las relaciones de mando (autoridad y responsabilidad) entre dos unidades (para que haya esta relación tienen que ser de distinto nivel o jerarquía) se representan por una línea vertical entera que parte del punto medio de la base inferior del rectángulo que representa la unidad de mayor nivel jerárquico y termina en la parte media de la base superior del rectángulo que representa la unidad de menor nivel jerárquico.

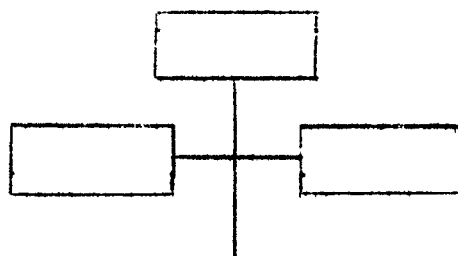


Cuando esta relación de mando es ejercida sobre varias unidades es cuando la línea vertical incorpora segmentos horizontales que se abren en ángulo recto pero que vuelven a verticalizarse, también en ángulo recto, al llegar a las unidades de menor jerarquía.

/Gráfico



Las relaciones asistenciales, tanto auxiliares como asesoras, se representan por líneas horizontales enteras que parten de la línea de mando, inmediatamente por debajo de la unidad a la cual se sirve, y terminan en el punto medio de uno de los lados del rectángulo que representa la unidad asistencial (al lado lateral derecho para las unidades auxiliares y al lateral izquierdo para las asesoras).



Las relaciones de vinculación con otras organizaciones (o sus unidades) se representan por líneas horizontales entrecortadas que parten de uno de los lados del rectángulo que representa a la unidad de la organización propia y terminan en el punto más cercano del círculo que representa la organización ajena con la que hay esta vinculación funcional.

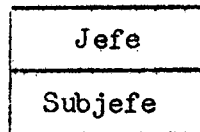


5. Representación gráfica de los distintos tipos de subjerarquía

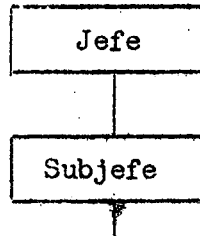
En relación a la participación de un subjefe con respecto a la responsabilidad del jefe con el cual trabaja, pueden reconocerse tres variadas cuya expresión gráfica puede diferenciarse.

/Cuando el

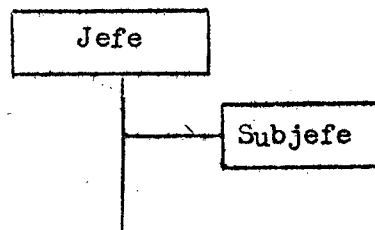
Cuando el subjefe comparte todas las responsabilidades del jefe, y decide en su nombre en cualquier momento, de forma tal que el primero sea una extensión de la persona del segundo, la relación se llama de "Jefe - Jefe adjunto". (Puede emplearse otras denominaciones a la jefatura: Director - Director adjunto, etc.) y su representación gráfica es una partición horizontal del rectángulo.



Cuando el subjefe tiene sólo una parte de autoridad de decisión, y cuyas responsabilidades le han sido delegadas expresa y limitativamente por el jefe, la relación se llama de "Jefe - Jefe asistente", y su representación gráfica es como de una típica relación de mando.



Finalmente, cuando el subjefe no tiene ninguna autoridad de decisión y no le ha sido delegada ninguna responsabilidad, la relación se llama de "Jefe - Asistente del Jefe" y su representación gráfica es como de una típica relación asistencial asesora.

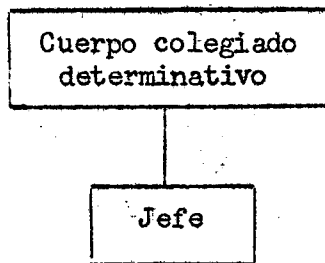




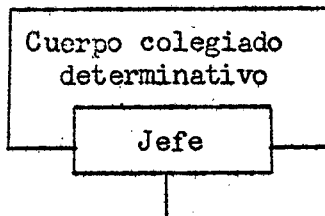
6. Representación gráfica de las relaciones entre Jefe y cuerpo colegiado determinativo

Pueden darse también tres casos:

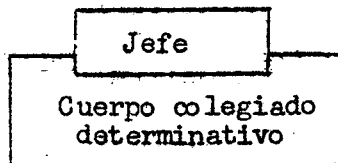
Cuando el Jefe no forma parte del cuerpo colegiado determinativo (Consejo Superior, Junta Directiva, etc.) y su función es sólo la de hacer cumplir las decisiones de éste, su representación gráfica es la de una típica relación de mando.



Cuando el Jefe forma parte del cuerpo colegiado como secretario ex-oficio, participa de sus deliberaciones y lo orienta con información técnica, su representación gráfica es a través de un rectángulo que se superpone parcialmente al que representa al cuerpo colegiado en su base inferior.

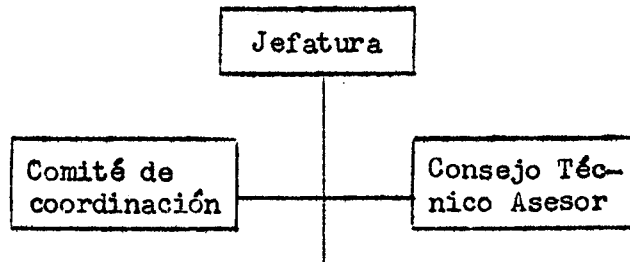


Finalmente, cuando el Jefe preside el cuerpo colegiado, su representación gráfica es a través de un rectángulo que también se superpone parcialmente al que representa al cuerpo colegiado, pero en su base superior.



7. Representación gráfica de los cuerpos colegiados consultivos o de coordinación

Por su función no son otra cosa que unidades asistenciales, asesoras o auxiliares respectivamente y su representación gráfica es simple, como en el siguiente ejemplo:

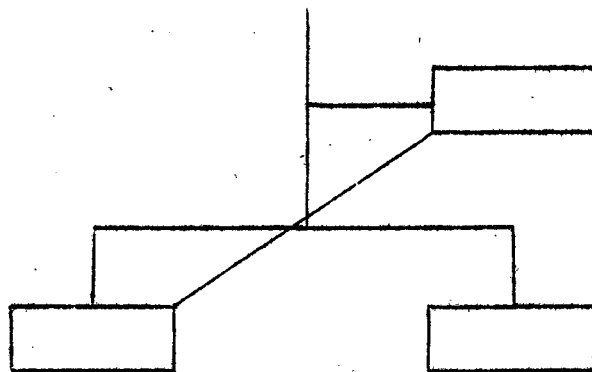


Sin embargo, a veces cuerpos colegiados de este tipo no sirven a toda la organización, o a la organización como un todo, sino que exclusivamente a un jefe. En estos casos la representación gráfica es a través de una línea horizontal entera que une el punto medio de un lado del rectángulo que representa a la Jefatura con el punto medio de un lado del rectángulo que representa al cuerpo colegiado, tal como en el siguiente ejemplo:



8. Representación gráfica de las relaciones de estado mayor - línea

Estas relaciones se refieren a la supervisión técnica o al asesoramiento o apoyo técnico que puedan ejercer unidades asistenciales (auxiliares o asesoras) a unidades ejecutivas o de línea. Se representan por líneas diagonales enteras que van de uno de los ángulos inferiores del rectángulo que representa a la unidad asistencial a uno de los ángulos superiores del rectángulo que representa a la unidad ejecutiva o de línea.



9. Reglas para titular el organograma

El organograma propiamente tal debe quedar inscrito dentro de un marco de líneas simples y rectas y la leyenda del título estará por fuera de este marco, en letras mayúsculas. Dicha leyenda debe seguir el siguiente orden:

9.1 Tipo de organograma;

9.2 Nombre oficial de la organización o de la parte de la organización que se grafica (en este último caso se menciona también el nombre de la organización inmediatamente después);

9.3 Lugar donde la organización funciona (país por lo general o región y país o localidad, región y país)

9.4 Fecha correspondiente a la información sobre la cual se ha construido el organograma.

Por lo general 9.1 y 9.2 se juntan y se separan de 9.3 por una "coma".

9.4 se separa de 9.3 también con una "coma".

Así por ejemplo un título puede ser:

ORGANOGRAMA SINTETICO DEL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA, CHILE, 1969.

Como se ve la fecha corresponde a la fecha en que la estructura comenzó formalmente a funcionar de la forma construida, aunque el organograma se haya diseñado en 1971.

10. Reglas para indicar la fuente de información

La fuente de información se coloca en minúsculas en la esquina inferior izquierda del gráfico, por fuera e inmediatamente debajo del marco. Así por ejemplo:

Fuente: Ley N° XXX, de 23 de agosto de 1969.

/11. Fecha

11. Fecha de diseño

Se coloca en la esquina inferior derecha del gráfico, por fuera e inmediatamente debajo del marco. Esta fecha, expresada en mes y año, es importante porque puede indicar la actual vigencia de la estructura.

12. Equilibrio y balance

Los rectángulos representativos de las unidades estructurales deben guardar entre sí suficiente espacio y, guardando su ubicación dentro de los espacios funcionales correspondientes, deben disponerse en forma equilibrada o balanceada. Esta recomendación no sólo obedece a razones estéticas (un organograma debe ser estéticamente equilibrado) sino que fundamentalmente a la necesidad de poder trabajar en el estudio de las distorsiones o superposiciones.