

### Las desventajas:

- Conflicto entre la organización de línea y la organización funcional.
- Posibilidad de confusión entre "el consejo" y la orden.
- Tendencia al autoritarismo de la autoridad funcional.
- Tendencia de la línea a desentenderse de la actividad intelectual.

### 4.8. EL ORGANIGRAMA DE UNA ORGANIZACIÓN. (69)

- **Concepto:** El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es uno de los elementos constitutivos del Manual de Organizaciones. El organigrama es una herramienta que permite la visualización gráfica e una estructura para hacerla comprensible. No sólo permite ver la estructura, sino también los niveles de jerarquía y los canales de comunicación. Grafica la estructura formal.
- **Finalidad:**
  - 1) Provee un cuadro global de la organización.
  - 2) Informa a los miembros de la organización acerca de su posición y su relación con el resto de la organización.
  - 3) Permite detectar fallas de:
    - Control interno.
    - Autoridad mal definida
    - Alcance de control.
    - Superposición de tareas.
- **Ventajas:**
  - 1) Reduce el espacio de representación mediante la utilización de símbolos.
  - 2) Es un medio eficaz de comunicación y análisis.

- 3) Permite localizar con rapidez incoherencias y errores en los hechos que se representan.
- 4) Es adecuado para la representación de relaciones complejas.
- 5) Permite una comparación fácil entre dos o más modelos propuestos.
- 6) Es más fácil de actualizar.
- 7) Suele estar menos expuesto a interpretaciones erróneas.

- **Desventajas:**

1. Muestran solamente las relaciones formales.
2. No muestran el mecanismo de trabajo.
3. Son estáticos, mientras que las empresas son cambiantes y pueden quedar rápidamente desactualizados si no se actualizan.

- **Criterios para la confección.**

Debe tener una descripción clara de:

1. **Los niveles jerárquicos.**

- Niveles de autoridad.
- Centros de poder.
- Relaciones de autoridad.

2. **Los niveles funcionales:**

- La departamentalización.
- La división por función y por especialidad.

- **Técnica de diagramación.**

1. **Elementos básicos de la simbología:**

- **Los rectángulos:** se utilizan para representar cargos, funciones y personas. Se dibujan en posición horizontal.
- **Las líneas:** indican la relación de autoridad existente. Se dibujan en sentido vertical y horizontal. La unión con un cuadro u otras líneas, forman un ángulo de 90 grados.
- **Líneas punteadas:** se utiliza para representar función staff.

2. **Extensión del organigrama.**  
La extensión del organigrama no permite su dibujo en la hoja normal y por razones de claridad, diseño y dimensiones del papel, puede obligar a dividir en dos o más partes del organigrama total.
3. **Simplicidad.**  
Debe ser simple, debe estar bien presentado en su aspecto general.
4. **Equilibrio.**  
Los rectángulos deben estar distribuidos en forma tal que muestran un gráfico del diagrama equilibrado y simétrico.
5. **Codificación de los cargos del diagrama.**  
Una vez diseñado el diagrama, puede asignarse un número de código a cada uno de los puestos o funciones que representan.
6. **Salida de las líneas.**  
Deben partir del punto medio del lado inferior del rectángulo, del mayor nivel a punto medio del rectángulo de nivel inferior.

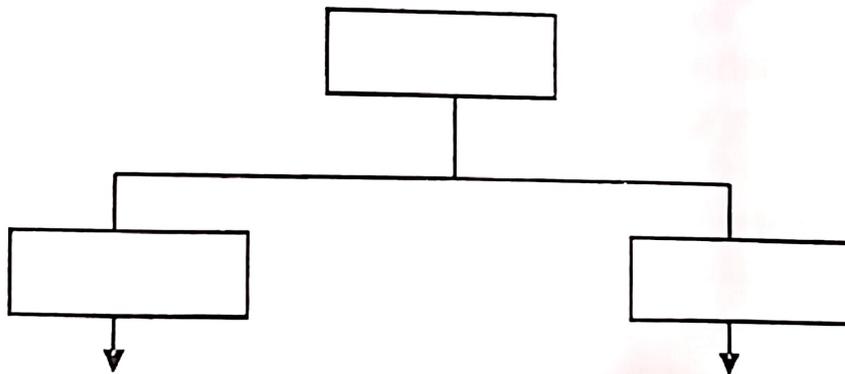


Fig. 4.27 . Salida de líneas

### Uso de los Organigramas.

Como herramienta de comunicación es utilizado para:

- a) Informar a los miembros de la organización la posición que ocupan y su relación con el resto de la organización.
- b) Proveer un cuadro global de la estructura.
- c) Facilitar a las personas que entran en la organización, la toma de contacto con la estructura de la misma.

- d) Facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender en la organización.
- e) Informar a terceros interesados en la organización común y cómo se encuentra estructurada la misma.

Como herramienta de análisis, permite detectar fallas en la estructura:

- a) **Fallas de control interno.** Ejemplo: funciones de caja y cuentas corrientes asignadas a un mismo cargo.
- b) **Departamentalización inadecuada.** Ejemplo: funciones de contaduría y ventas asignadas a un mismo cargo.
- c) **Falta de unidad de mando.** Dos o más personas supervisan un mismo cargo.
- d) **Superposición de mando.** Dos o más cargos tienen asignadas responsabilidades de igual o similar función.
- e) **Relación de dependencia confusa.** No está claramente determinada la relación de autoridad con que un cargo o persona, está vinculada a otros cargos o personas.
- f) **Situaciones de subordinación ordinaria.** De un cargo depende un solo subordinado, "uno sobre uno".
- g) **Indefinición de los niveles a los cuales pertenece el cargo.** No está clara la posición que el cargo tiene en jerarquía, remuneración, etc.
- h) **Confusión sobre el tipo de autoridad que se le ha asignado al cargo;** lineal, asesora, funcional.
- i) **Estructura desequilibrada.**
- j) **Alcance del control** excesivamente amplio o sea, cuando se le asigna un mayor número de subordinados de los que pueda supervisar.
- k) **Inadecuada asignación de niveles:** es cuando una posición tiene asignado un nivel no acorde en relación con los que ocupan los otros cargos.
- l) **Designación confusa de las funciones,** categorías o nombre de los cargos.

### Limitaciones.

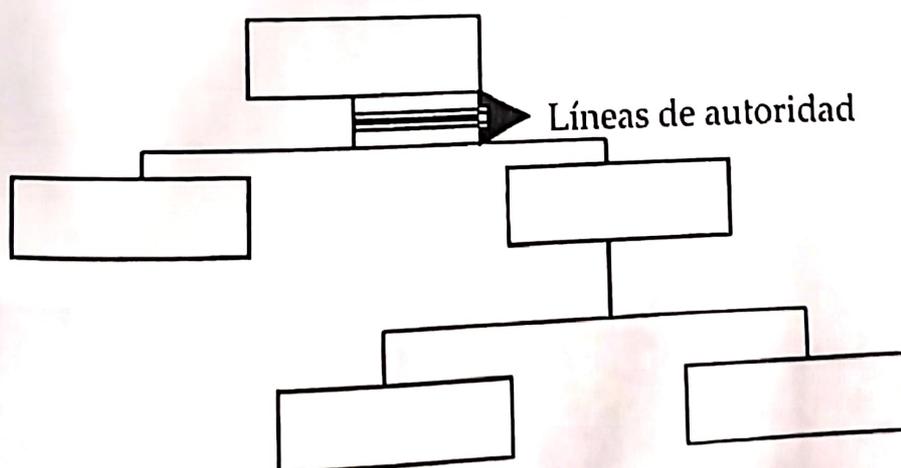
Su principal limitación está contenida en la propia definición, cuando expresa que es una representación gráfica limitada. La simplicidad es un requisito fundamental para que los propósitos de los organigramas puedan ser cumplidos. La simplicidad es la primera limitación que se debe asumir, aun con el riesgo de que la información acerca de la estructura sea incompleta.

El organigrama representa parcialmente la estructura formal de la organización, ya que por razones de conveniencia gráfica no se incluye cierto tipo de información.

La otra limitación se origina en que el organigrama debe estar permanentemente actualizado; caso contrario, se corre el riesgo de convertirlo en herramienta de resultados negativos. Cualquier cambio en la estructura transforma en obsoleto el diagrama vigente; si se siguen utilizando sus propósitos de comunicación, se distorsiona. El único medio para combatir esta influencia negativa es la actualización permanente.

### Formas usuales de representación.

Las más estándares de todas es la de tipo vertical. Los cargos más altos se encuentran en la parte superior del gráfico y los subordinados desplegados horizontalmente debajo de los mismos.



Se pueden incluir asesores que están fuera de la línea. Se denominan "staff". El staff solo tiene la función de asesorar y no tiene autoridad para llevar a la práctica sus conocimientos. Sólo lo hace por medio de sus asesorados.

