

POSIBILIDADES Y LÍMITES DE LOS ORGANIGRAMAS

Joaquín Gairín Sallán

LA ORGANIZACIÓN MANIFIESTA Y LA ORGANIZACIÓN REAL

Cuando se plantea la necesidad de organizar un centro escolar se busca simplificar su estructura y funcionamiento en los aspectos fundamentales, para poder así acceder de una manera racional a ella y no quedar inmerso en la multiplicidad de elementos que intervienen. A partir de aquí, surgen interrogantes como: ¿es posible simplificar la realidad escolar?, ¿qué sentido tiene analizar los elementos de la estructura escolar?, ¿cuáles son los métodos más adecuados para expresar el análisis detallado que se pretende?, u otros, nacidos de la posible divergencia entre la llamada organización expresa y organización de hecho.

Para Riccardi la expresión de una organización queda manifiestamente desarrollada en:

- a) *El organigrama*, que nos indica su estructura.
- b) *La descripción de tareas*, que señala la aportación de cada uno al proceso general.
- c) *La descripción de los procedimientos*, que determina la modalidad a seguir en el proceso operativo-ejecutivo interno¹.

Ahora bien, la descripción a través de estos instrumentos supone la consideración de la organización expresa, pero no necesariamente delimitan su contenido, ya que no puede ser índice de no organización la

¹ RICCARDI, R., *El manual del Director. Organización y organigramas*, Interciencia, Madrid 1965, p. 30.

inexistencia o existencia de los elementos de expresión externa. Para el mismo autor, una organización expresa que no corresponda con la realidad presenta algunos inconvenientes como:

- impedir cualquier forma de control;
- crear expectativas, insatisfacciones y mal humor;
- depender de forma acentuada del mantenimiento de posiciones personales.

Igualmente, una organización de hecho, organización que funciona aún faltando elementos de expresión externa, presentaría las siguientes desventajas:

- no es posible cuando el organismo sobrepasa determinadas dimensiones mínimas;
- precisa de largos períodos de adiestramiento;
- se basa mucho en la capacidad y buena voluntad de sus componentes².

No obstante, a pesar de los problemas advertidos, se hace evidente señalar que una organización que ha definido los elementos de expresión externa tiene más posibilidades de funcionar que la que no los tiene, aunque, cabe indicar, su eficacia dependerá más de la conexión con la realidad que presente la organización expresa, que de la estricta existencia de esta. Esta necesidad de acudir a expresar la organización de forma explícita se presenta como un medio para:

- a) conseguir una clara definición de tareas, funciones y relaciones dentro de la organización;
- b) permitir participar en la definición de objetivos a los miembros de la organización;
- c) favorecer la comunicación entre los miembros.

A través de las próximas líneas, desarrollamos un aspecto de la organización expresa: los organigramas, analizando su funcionalidad y posibilidades reales para la organización escolar. Somos conscientes, en esta tarea, de que en la actualidad la dirección de empresas considera que la utilidad de los organigramas es ínfima o nula, habiendo potenciado otros instrumentos al servicio de la organización. Sin embargo, desde la perspectiva escolar, donde las finalidades son diferentes y las estructuras

² *Ibid.*, pp. 30-31.

distintas y más pequeñas, su valor subsiste, si se es consciente de las limitaciones que su uso plantea y si su realización es técnicamente buena, en la idea de que «si bien es cierto que existen varias maneras de ejecutar un trabajo, no hay más que una que sea la mejor. Esto es la misma evidencia, la evidencia racional, que diría Descartes»³.

CONCEPTO Y SENTIDO DEL ORGANIGRAMA

Podemos definir el organigrama como la expresión gráfica de la estructura formal de una organización⁴. A través de él, se ponen de manifiesto entre otras cosas:

1º Las funciones ejercidas en la organización, la subdivisión en servicios, y lugares o puestos de trabajo.

2º El volumen e importancia de diversos conceptos de organización, cuyos atributos principales quedan en evidencia sobre el gráfico.

3º El sistema jerárquico y las relaciones de subordinación entre los diferentes colaboradores.

4º El puesto de cada uno de los colaboradores y su responsabilidad, tanto en atribuciones como en personal a sus órdenes⁵.

³ SATEL. R., *Del Organigrama funcional*, folleto editado por Francisco Casanovas, Barcelona 1954, p. 1.

⁴ También conocido por otros autores como carta de organización, gráfica de organización, pirámide de cargos, diagrama de organización, diagrama de estructura, etc. Para Giménez Arribas, el organigrama supone «la representación gráfica de la organización de cualquier entidad o grupo de individuos acogidos a una misma disciplina» («Técnica del Organigrama», *Documentación Administrativa* 18, Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno, Madrid, junio 1959, pp. 31 ss.).

Carrasco Belinchón lo considera como «un documento que representa gráficamente la estructura formal de una entidad» (*Manual de Organización y Métodos*, Instituto de Estudios de la Administración Local, Madrid 1966, p. 148). Para E. Tejera París el organigrama es «la expresión gráfica de la estructura real de una organización» (*op. cit.*, p. 148).

Lucas Ortueta lo conceptúa como «un gráfico que representa, bajo forma de documento de conjunto, la estructura de una empresa y permite darse cuenta, mediante un informe complementario, de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los departamentos y servicios» (*La dirección y la estrategia de la empresa*, Index, Madrid 1977, p. 217).

El organigrama de estructura, afirma Robert Sater, «tiene por objeto representar esquemáticamente a la empresa, a una fracción de la misma, a un servicio o a unas funciones, tal y como se someten a análisis, tal y como se proponen y describen en las instrucciones y notas de Servicio» (*La dirección a distancia*, Francisco Casanovas, Barcelona, p. 7).

⁵ SATEL. R., *La dirección a distancia*, pp. 7-8.

El organigrama supone la instantánea de un centro en un momento determinado, y pone de manifiesto los elementos y conexiones que configuran su estructura. En este sentido cabe señalar:

a) El organigrama es, fundamentalmente, una carta de presentación cuya finalidad principal puede ser informativa o analítica. Es *informativo* en cuanto que participa, a cualquier persona, una visión del conjunto de la estructura o una parte de ella; en este sentido, sirve como medio para notificar a la comunidad escolar los elementos y relaciones que componen la estructura, facilitando a los profesores y directivos, por otra parte, el conocimiento de su campo de acción, de sus posibilidades de relación y su posición dentro de la organización.

Pero, también, el organigrama puede ser utilizado como un *elemento de análisis estructural* poniendo de manifiesto, como señala Blanco de Tella⁶, el equilibrio o desequilibrio entre los distintos sectores, la amplitud de la esfera de control de cada jefatura, la disposición de las relaciones de autoridad, la existencia de funciones supervaloradas o infravaloradas, el número de grados de la escala jerárquica, la dualidad de jefaturas y otros aspectos, que en la práctica evidencian puntos de la organización en los que suelen localizarse los problemas más frecuentes. Supone, pues, un complemento valioso en el análisis de la organización, ya que patentiza y da una visión clara y precisa de los defectos estructurales.

b) Los organigramas pueden representar un *medio de control*; control entendido como la posibilidad de medir las desviaciones que la situación de hecho presenta con relación a la pensada. Este control puede actuar respecto de la:

1. relación organizativa: estructura, tareas y procedimientos;
2. relación de medios: técnica, comunicaciones, etc;
3. relación humana: cantidad, calidad y nivel⁷.

c) El organigrama no representa más que el *aspecto formal* de la organización, la que referencia la oficial, prescrita y reglamentada, que nunca se identifica totalmente con el comportamiento de sus miembros, entre otras cosas porque las situaciones afectivas no pueden ser planificadas, y difícilmente consideradas, en cualquier organización. En este sentido, algunos extremos como la composición de los grupos espontáneos, las relaciones interindividuales y otros podrían considerarse en gráficos especiales; pero, a pesar de ello, quedarían lagunas; por lo que

⁶ BLANCO DE TELLA, L., *Técnica y aplicación de los organigramas*, Presidencia del Gobierno, Madrid 1975, p. 13.

⁷ RICCARDI, R., *op. cit.*, p. 92.

la organización de hecho podemos considerarla en términos absolutos como irrepresentable. Por otra parte, el organigrama tampoco recoge el sistema de comunicaciones, exceptuando las formales, y las posibles relaciones de la organización con el medio exterior.

d) El organigrama, por último, puede servir para analizar la realidad actual, pero también como *esquema teórico* que refleje las relaciones y elementos finales de que ha de constar la organización.

VENTAJAS DE SU ELABORACIÓN

Para Carrasco Belinchón los beneficios que la confección de un organigrama reporta son consecuencia:

a) Del mejor conocimiento de la realidad actual, conseguido con el estudio previo que implica dicha confección.

b) De la visión de conjunto que el organigrama proporciona.

c) De la exteriorización de los defectos existentes, que se ponen de manifiesto al representar la organización, tal como es en el momento de la confección del organigrama⁸.

A partir de estas consideraciones, podemos concretar las ventajas que la confección de estos gráficos supone en las siguientes:

1º Obliga a precisar las ideas sobre la organización. La elaboración o examen de cualquier esquema simplificado, y en este sentido el organigrama, se quiera o no, fuerza al análisis crítico de la organización. Así, su realización pone en evidencia las deficiencias de estructura:

—bien por incapacidad de exteriorizar gráficamente una disposición que corresponda fielmente a la realidad,

—bien por advertir las anomalías que la realización pone en evidencia y que el grafismo de la misma hace más ostensible⁹.

2º Permite explicitar claramente la jerarquía dentro de la organización, así como los niveles de autoridad y responsabilidad, que no siempre quedan adecuadamente definidos en las reglamentaciones internas.

3º Mantener su fiabilidad obliga a su adecuación constante a la realidad, reconociendo y potenciando, así, el carácter de estructura vital que tienen los centros docentes. En este sentido, cabe señalar que la organi-

⁸ CARRASCO BELINCHÓN, J., *op. cit.*, p. 150.

⁹ ALLUSON, R., *Los organigramas*, Barcelona 1961, pp. 124-126.

zación científica del trabajo evolucione por integraciones sucesivas. M. Jacques Lobstein considera a este nivel dos planos: uno, que se refiere a los resultados obtenidos en las ciencias humanas y económicas referente a sus interpretaciones, métodos, modalidades de intervención y cambio; y otro, particular, que concierne al grupo, y permite la elaboración directa de soluciones a través de una participación estrecha entre los miembros del grupo¹⁰.

A las ventajas señaladas podrían añadirse, de manera resumida y de forma puntual, otras referentes a la graficación y al contenido que la elaboración del organigrama conlleva: reduce el espacio de presentación de una organización al utilizar símbolos; es más fácil de actualizar; está menos expuesto a interpretaciones diversas; da una visión más global e inmediata de la organización; permite localizar con mayor rapidez incoherencias, contradicciones, errores, omisiones, etc., en los hechos que representa; ayuda a representar relaciones complejas; establece canales formales de comunicación; y permite una comprensión más fácil entre dos o más sistemas (actual y propuesto, distintas empresas o instituciones)¹¹.

Son, pues, muchas las ventajas que ofrece la realización de organigramas. Siguiendo a Giménez Arribas podemos resumir las principales en:

1. Conocimiento profundo de la estructura de la organización, por cuanto la toma de datos para su elaboración obliga a una investigación meticulosa y pone de manifiesto inexactitudes y defectos.
2. Posibilidad de revisar los puestos de trabajo actuales, a la vista de las modificaciones que proceda introducir.
3. Estudio de las anomalías existentes, de acuerdo a los principios generales de organización¹².

A estas ventajas Lucas Ortueta añadiría una cuarta: la posibilidad de trazar un plan de reforma de las anomalías detectadas bajo una visión de conjunto de toda la organización¹³.

¹⁰ Cfr. ALLUSON, R., *Les organigrammes*, Entreprise moderne d'edition (EME), París 1975, p. 9.

¹¹ Otras ventajas de las señaladas pueden verse en MONTERO ESPINOSA, V., *Análisis y metodología para el desarrollo de la educación y formación de recursos humanos*, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Filosofía y Letras, v. II, pp. 379-381.

¹² «Utilidad de los esquemas de organización», *Documentación administrativa* 22, Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno, Madrid, oct. 1959, pp. 15 ss.

¹³ *Op. cit.*, p. 219.

PROBLEMAS DE LOS ORGANIGRAMAS

Muchas veces estos instrumentos son acusados de inexactitud y confusión, derivado de la imposibilidad gráfica de reflejar perfectamente estructuras vitales, y de la separación siempre existente entre la organización expresada y la real. No obstante, estas críticas, aunque importantes, no son las únicas.

Los organigramas no son el único medio de representar una estructura¹⁴, ni son un medio completo, ya que están sujetos a las interpretaciones que los diferentes elementos de la organización puedan realizar. Hemos de pensar que una organización se mueve por la acción de sus personas, acción mediatizada por diversas circunstancias que no siempre es posible considerar, y no por la representación, que es un elemento estático, y ya, por ello, pierde valor en sí mismo.

Por otra parte, el pretender establecer niveles es loable para clarificar una organización; pero, realmente, ¿todos los elementos de un nivel tienen el mismo valor? Si quisiéramos representar la importancia de los componentes dentro de una organización, seguramente deberíamos establecer descripciones individualizadas de cada persona y de sus circunstancias. Y esto puede ser más válido en organizaciones escolares, donde las funciones ejercidas, dado el poco número de miembros, se interfieren más y puede haber personas que ocupen diferentes niveles según el momento considerado. Esta fuente de inexactitudes tiene, también, un reflejo en la imposibilidad de determinar a través del organigrama la autoridad personal (poder de convocatoria) que va asociada a determinados miembros, la extensión que acompaña a la delegación de autoridad o la cualificación de esta.

Desde un punto de vista gráfico, el organigrama no muestra el contenido de las responsabilidades de un puesto determinado, tan solo las que pueden deducirse de su título, lo que lleva a diferentes presunciones de acuerdo con la propia experiencia. De la misma forma, las líneas utilizadas señalan una relación funcional, pero no siempre queda clara su causa o naturaleza que muchas veces se deduce también y exclusivamente de los títulos utilizados. Igualmente, se hace imposible representar la actuación de elementos cuyo trabajo en equipo no es continuo, sino que solo afecta al ejercicio de alguna de sus funciones.

¹⁴ Aparte del cuadro de distribución del trabajo, cuadro lineal de responsabilidades u otros, últimamente consideran algunos autores que la teoría de los grafos se adapta más fielmente al estudio de los problemas de estructura. Un desarrollo de la técnica de los grafos como medio de representación puede verse en SOLDEVILLA, E.: *Teoría y técnica de la organización empresarial*, Hispano europea, Barcelona 1977, pp. 188-209.

La estructura escolar se presenta sencilla en cuanto al número de los elementos que intervienen, pero compleja en las relaciones que se estructuran, relaciones que afectan tanto al intorno como al entorno escolar y que, en muchos casos, difícilmente podemos establecer como estables. En este punto los organigramas, más allá del carácter transitorio con que se presentan, no pueden revelar las razones de una situación determinada ni proporcionar criterio alguno que sirva para juzgarla.

Todos estos inconvenientes señalados sobre la utilidad de los organigramas nos hacen dudar del optimismo de J.W. Seymour cuando expone: «En términos generales, una organización que pueda presentarse bajo una forma netamente gráfica y que permita establecer sin dificultad satisfactorios objetivos y controles cumple normalmente los requisitos (esto es, los de ser una estructura sólida y adecuada)»¹⁵.

Pero en la base de la infrutilización de los organigramas puede haber elementos, considerados subjetivos por diferentes autores, que hacen referencia a la oposición interna de los miembros de una organización que consideran como inútil este trabajo, cuando, en realidad, piensan que una clarificación de funciones y relaciones puede hacerles perder su situación predominante, o limitar la posibilidad de ejercer influencias indirectas y generar políticas particulares dentro del conjunto humano del centro. De la misma forma, puede resultar inapropiado el organigrama para ciertos colectivos escolares que abogan, como única forma de organización, por la resultante de una redistribución continua de las obligaciones y poderes entre sus miembros. En estos casos, no hay incompatibilidad con la expresión gráfica sino con la misma idea de organización.

Tampoco puede admitirse que los organigramas puedan dificultar o impedir la revisión de la estructura formal, ya que en su base está la necesidad de que sean reales y, por lo tanto, incitan al análisis crítico y a la adecuación constante.

Más allá de los virtuosos del esquema gráfico o de los que consideran inútiles los organigramas con referencia a la perfección de una organización, creo que hay que considerarlos en su justo término: como un instrumento auxiliar capaz de sintetizar la información. Pero, para que cumplan este cometido, cabe analizar, antes de estudiar su elaboración, las modalidades que podemos utilizar y los requisitos que deben cumplir.

¹⁵ Cfr. BRECH, E.F.L., *Organización y Dirección*, Rialp, Madrid 1961, p. 505.

MODALIDADES DE PRESENTACIÓN

Las formas que pueden adoptar los organigramas son muchas, derivadas de las múltiples variaciones que se pueden dar a la expresión gráfica. Sin embargo, algunas de ellas no deberían considerarse como verdaderos organigramas, ya que suponen una alteración esencial a su objeto o a las normas de representación gráfica. Esto sucede cuando «la información complementaria añadida al esquema orgánico relega los aspectos estructurales a un segundo plano, o cuando se prescinde de la disposición ramificada característica de esta clase de representaciones, adoptando otras distintas, más o menos complicadas, tales como círculos concéntricos, recuadros yuxtapuestos, barras, etc.»¹⁶.

Por otra parte, cabe la posibilidad de considerar un conjunto de gráficos especiales relacionados íntimamente con los organigramas, bien porque también se expresan de forma gráfica o porque desarrollan estructuras. Están ideados para llevar a cabo estudios específicos relacionados con la división del trabajo, estudio de las relaciones, distribución en planta, etc., y tienen amplia utilización en organización empresarial. Entre estos elementos podríamos considerar, en sentido amplio, los utilizados en planificación, como el PERT, Gráfica de Gantt u otros como el Cuadro de Distribución de Trabajo, Cuadro Lineal de Responsabilidades, Cuadro Análisis de la Distribución de Dependencias, y Representación de la Organización Mixta por Función Proyecto¹⁷. Incluso se han desarrollado presentaciones poco usuales. Así, conocemos una bajo la forma tridimensional, realizada por la empresa Colourdex de Londres, donde sobre la base de un tablero del que salen varillas se van colgando tablillas redondas y rectangulares, a partir de la foto del responsable, para indicar los puestos, responsabilidades, etc.

Considerando el elevado número de modalidades de presentación de organigramas que pueden darse, de acuerdo con los criterios que se manejen, en el Cuadro I se presenta una sencilla clasificación de los más utilizados. En la práctica, cualquier representación combina varios de los criterios señalados.

Atendiendo al contenido, los organigramas estructurales¹⁸ son aquellos gráficos que se limitan solo a representar las diversas unidades que constituyen la organización y las relaciones que entre ellas se dan,

¹⁶ BLANCO DE TELLA, L., *op. cit.*, p. 45.

¹⁷ Algunos ejemplos de estos gráficos pueden verse en BLANCO DE TELLA, L., *op. cit.*, pp. 87-89.

¹⁸ Es evidente que el uso de esta expresión es desafortunada cuando menos por lo que supone de redundancia, ya que todo organigrama por definición es estructural.

llamándose funcionales cuando, además, se relacionan los cometidos asignados a cada puesto. Los organigramas de personal u organigramas de puestos recogen, entre otras cosas, la denominación de la unidad representada, el rango y el nombre del personal allí adscrito (Gráfico 1).

CUADRO I

Tipos de organigramas más usuales en Organización Escolar

Finalidad	<ul style="list-style-type: none"> { Informativos { Analíticos
Extensión	<ul style="list-style-type: none"> { Generales { Específicos o de detalle
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> { Estructurales { Funcionales { De personal
Estructura representada	<ul style="list-style-type: none"> { Jerárquicos { Funcionales { Mixtos
Disposición gráfica	<ul style="list-style-type: none"> { Lineales { Verticales { Horizontales { Radiales { Circulares { Mixtos { Sin líneas o recuadros { Normalizados

A su vez, los organigramas estructurales, que por su importancia se clasifican aparte, pueden ser jerárquicos, funcionales o mixtos, atendiendo a la forma en que las relaciones se dan en la organización. Los jerárquicos, también llamados de estructura lineal, reflejan la organización de «unidad de mando», basada en el principio de que cada órgano o persona ha de depender de un solo elemento superior, mientras que

los funcionales permiten que un órgano/persona pueda depender, al mismo tiempo, de varios de nivel superior.

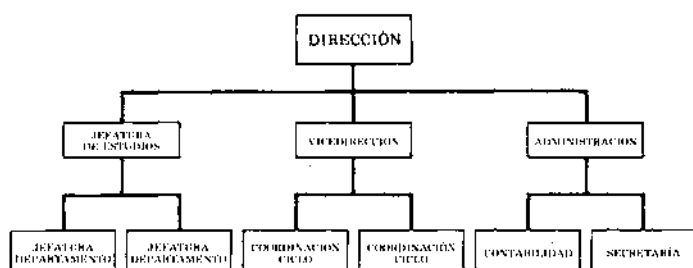
La representación lineal de una organización tiene amplia cabida para fines de archivos y documentación¹⁹. Sin embargo, en representaciones orgánicas su uso es limitado ya que, aunque precisa poca superficie y su representación es fácil, solamente sirve en la organización escolar para dar una representación de las líneas jerárquicas y, por lo tanto, limita la visión de conjunto y puede llevar a confusiones. Por ello, en la práctica, la estructura moderna de los organigramas supera la imagen estática que daba la administración escolar tradicional, y combina adecuadamente líneas jerárquicas y funcionales, e incluso añade elementos a la representación gráfica que permitan clarificar su lectura y aumentar sus posibilidades de empleo.

GRÁFICO 1

Tipos de organigramas por su contenido:

- a) Organigrama estructural b) Organigrama con expresión de funciones
c) Organigrama personal simplificado

a)

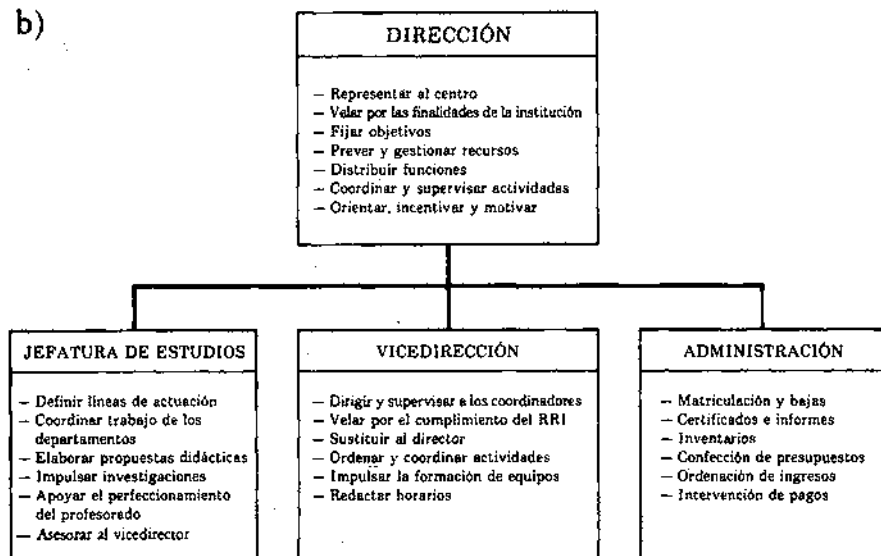


¹⁹ Así, podemos utilizar organigramas para representar el conjunto de operaciones que se refieren a un procedimiento (matriculación, proceso de adquisición de material, proceso de aprobación de una norma para el RRI, etc.). Se trataría de representar, mediante una sucesión espacial, lo que es una sucesión en el tiempo, convirtiendo, así, un hecho dinámico en uno estático, a través de la representación de sus momentos más característicos.

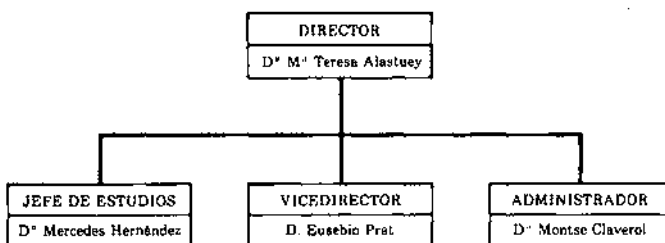
En esta perspectiva, los organigramas lineales permiten una adecuada introducción al análisis de problemas, a los métodos operacionales y a la programación, puesto que en todos estos casos se busca a través de un proceso encadenado llegar a soluciones válidas. En realidad, se intenta expresar mediante determinados símbolos el proceso de adquisición de datos, de toma de decisiones, de realización de acciones, etc. Un ejemplo de esta utilización puede verse en FLETCHER, T.J., *Didáctica de la matemática moderna en la enseñanza media*, Teide, Barcelona 1974¹, pp. 135-150.

GAVIRIA, J.L., «¿Quiere hacer programas? ¡Diseñe organigramas!», *La escuela en acción* 10437, mayo 1983, pp. 17-20.

b)



c)



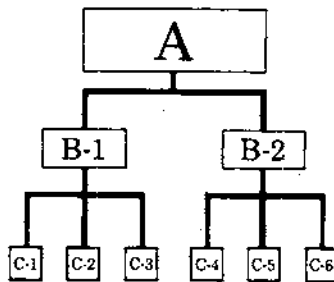
La disposición gráfica vertical es la que normalmente se utiliza al representar realidades escolares. En ella, la máxima jerarquía se presenta en la zona superior del gráfico y, poco a poco, se van estructurando los niveles según una visión piramidal²⁰. Sin embargo, aunque se puede decir que es la estructura más aconsejable en líneas generales, cuando se trata de reflejar una organización amplia con carácter exhaustivo, puede ser que la base sea tan extensa que produzca problemas de representación o se tenga que acudir a plegados en acordeón. En estos casos, es útil combinar esta modalidad con la horizontal u otras, procurando mantener la representación dentro de unos límites aceptables (Gráfico 2).

²⁰ Bajo la estructura director / consejo de dirección estarían, en el nivel superior y en el inferior, los alumnos. No obstante, lo fundamental en esta estructura es el número de niveles que se ha de considerar y la capacidad de los mandos para organizar a subordinados con eficacia.

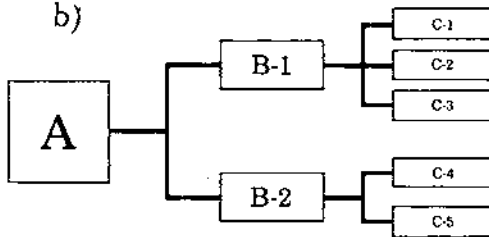
GRÁFICO 2.1.

Diferentes tipos de organigramas de acuerdo a la disposición gráfica
a) ramificado en vertical b) ramificado en horizontal
c) ramificado radialmente

a)



b)



c)

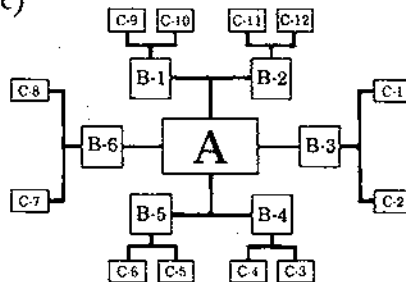
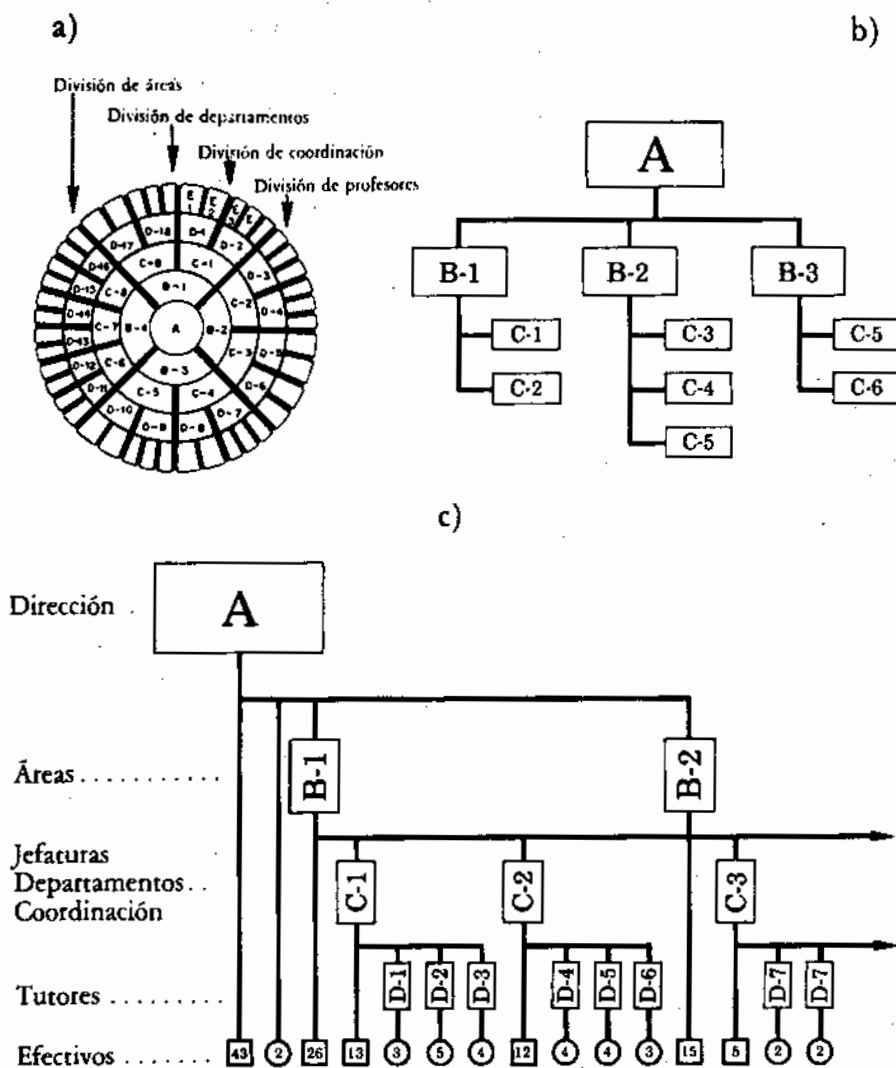


GRÁFICO 2.2.

Diferentes tipos de organigramas de acuerdo a la disposición gráfica
 a) circular b) ramificado mixto c) normalizado según la Norma Z-12-001



En algunos casos, se utilizan gráficos circulares al estimar que facilitan una mejor representación de la dinámica de las relaciones personales. Estos permiten considerar el hecho de que las organizaciones se centran alrededor de individuos y no «por debajo de ellos», reflejando mejor la existencia de flujos, de corrientes de influencia, tanto hacia el centro de la organización como a partir de allí. Por otra parte, dan mejor la sensación de que en la organización los elementos se estimulan y están influenciados por otros sectores, eliminando, así, el concepto de superior e inferior y sustituyéndolo por elementos que hacen sentir su efecto sobre la totalidad de la organización y sobre su funcionamiento.

Cuando se habla de organigramas normalizados nos referimos a aquellos regulados en sus elementos gráficos por alguna institución. En este sentido, se habla del Organigrama Afnor, creado por la Asociación Francesa de Normalización y regulado por la Norma Z 12-001²¹. Para R. Allusson, en este documento deben comprenderse cinco principios:

1. Las funciones ejercidas por la organización, sus subdivisiones en servicios y puestos de trabajo.
2. El volumen e importancia de las distintas unidades.
3. El sistema jerárquico y las relaciones de subordinación de los diferentes colaboradores entre sí.
4. El lugar de cada colaborador y su responsabilidad.
5. Las relaciones entre la división jerárquica y la distribución de las cuentas de gastos²².

REQUISITOS DE LOS ORGANIGRAMAS

La existencia de unas determinadas condiciones para estas representaciones gráficas se hace imprescindible, si queremos que sirvan a su objeto. Las cualidades a que deben someterse pueden reducirse, esencialmente, a las tres siguientes:

1. *Claridad.* Desde el punto de vista gráfico, esta representación debe ser sencilla, de tal forma que sea de fácil lectura para las personas a

²¹ Esta asociación presentó en julio de 1949 un modelo de organigrama de empresa. Modificado en agosto de 1968, fue nuevamente revisado, en la Norma Z 12-001, en noviembre de 1973. Las características dadas a estas representaciones no parecen muy útiles en organización escolar, a menos que hablemos de colegios con varios niveles educativos y con un número elevado de alumnos. Algunas de estas representaciones referidas a empresas, así como la modificación del Orlograma de M.J. Lobstein, pueden verse en ALLUSSON, R., *Les Organigrammes*, pp. 21-24.

²² Cifr. CARRASCO BELINCHÓN, J., *op. cit.*, p. 157.

quienes se dirija y que se eviten las posibilidades de interpretaciones diversas. En muchos casos, y en aras a una mayor claridad, es preferible perder información secundaria, o utilizar otros organigramas de apoyo que desarrollen aspectos parciales.

Como señala Blanco de Tella, la claridad del organigrama requiere, a su vez, «que todos los elementos de la organización aparezcan perfectamente definidos desde un doble punto de vista: rango y dependencia orgánica, ya sea ésta única o múltiple. Si la organización no es clara, al menos en este aspecto, mal puede serlo el organigrama»²³.

También contribuye a la claridad, el conseguir la uniformidad gráfica, en base a una unificación de símbolos y significados que disminuya el margen de malas interpretaciones y permita una disposición armónica de los elementos, sin que ello perjudique la exactitud del contenido. En este sentido, habría que caminar hacia la adopción de un criterio representativo único que unificara tanto los términos como la nomenclatura gráfica que normalmente se utiliza²⁴.

2. *Exactitud*. Debe contener todos los elementos necesarios para dar la información que pretende (exactitud de fondo), pero, además, debe reflejar con veracidad la estructura organizativa (exactitud de forma), o sea, las relaciones que se dan entre los elementos.

3. *Actualidad*. Es una especificación de la exactitud: un organigrama solo será exacto si está actualizado, pero uno actualizado no es necesariamente exacto.

La actualidad supone realismo de la representación. No tendría sentido organizativo, aunque sí analítico o histórico, un organigrama que no reflejara la realidad actual, ya que podría dar origen a confusiones dentro de la organización. Esta actualización, que será constante, deberá abarcar los siguientes aspectos:

a) jerárquico: variación de personal, ampliación de control, eliminación de niveles, etc.;

b) valorativo: adecuará las variaciones del valor de las posiciones debido a razones citadas anteriormente;

c) organizativo: correspondencia con las necesidades reales, con los objetivos, conveniencia operativa, con el esquema de relaciones externas, de ambiente, etc²⁵.

²³ *Op. cit.*, p. 15.

²⁴ No conocemos en este aspecto, a nivel nacional o internacional, ninguna norma unificadora. El Catálogo de Normas UNE del Instituto de Racionalización y Normalización no considera el caso de los organigramas, al contrario que la Asociación Francesa de Normalización (AFNOR), cuyo trabajo ya ha sido comentado.

²⁵ RICCARDI, R., *op. cit.*, p. 98.

ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA

La realización gráfica de estos gráficos debe considerar, en primer lugar, una clara definición de puestos y funciones, así como las relaciones que se puedan establecer entre ellos. A partir de allí, pueden realizarse los primeros bosquejos según dos sistemas. El primero consiste en desarrollar la organización a partir del puesto de mayor autoridad (director o entidad propietaria), e ir estableciendo los niveles subsiguientes; el segundo supone iniciar y realizar el proceso de manera inversa, esto es, empezando por el nivel más bajo (alumnos, profesores). Ambos sistemas son válidos, aunque el primero es más común y parece más lógico en nuestras actuales instituciones educativas. En cualquier caso, los elementos que siempre deben poder comprobarse son:

- la función explicada,
- la posición jerárquica,
- la clase de relaciones que unen las diversas posiciones.

Por otra parte, plantearse la elaboración del organigrama de una institución escolar supone necesariamente:

—Conocer las normas que regulan la organización. En este sentido, resulta clave acudir al Proyecto Educativo y al Reglamento de Régimen Interior.

—Verificar, en la práctica, las estructuras reales, solo posible mediante la observación y análisis de las mismas.

—Contrastar los datos obtenidos con los que puedan proporcionar los elementos de la organización²⁶.

A partir de la información recogida pueden elaborarse los primeros bocetos eligiendo el tipo de organigrama más adecuado.

²⁶ Es lógico pensar que cada directivo debe tener claro las actividades que va a administrar, quién va a ayudarle, de quién depende y quién depende de él. A su vez, todo miembro de la organización debe conocer la estructura del grupo, su lugar en él y los canales de comunicación que puede utilizar. En el mismo sentido Riccardi indica que para una mejor interpretación de los esquemas, cada empleado debe conocer: *a)* lo que debe hacer, *b)* qué autoridad tiene para hacerlo, *c)* de qué cosas es directamente responsable, *d)* quiénes son sus dependientes, *e)* quién es su superior, *f)* con quién debería normalmente tener relaciones, *g)* cómo se articulan los procedimientos que le afectan directamente (*El manual del director*, p. 96).

NORMAS DE ORGANIGRAFÍA

En la preparación de los organigramas deben seguirse ciertas normas con el fin de asegurar la uniformidad en la representación y evitar el confucionismo en su interpretación. Desgraciadamente, como ya se dijo, estas pautas no existen, o las que pretenden normalizar su presentación no son aceptadas por todo el mundo. Por nuestra parte, consideramos la imperiosa necesidad de alcanzar una terminología apropiada, que unifique formatos, símbolos y formas de presentación²⁷.

Esto nos lleva a considerar:

- 1º La situación y las dimensiones de las ventanillas destinadas a los diversos epígrafes que han de ponerse de manifiesto.
- 2º Cómo representar la autoridad y sus responsabilidades.
- 3º Cómo representar las relaciones.
- 4º Determinación de las dimensiones exteriores del organigrama²⁸.

De acuerdo a estos aspectos cabe realizar las siguientes consideraciones:

Respecto al apartado 1º:

a) La organización queda descompuesta en rectángulos enlazados entre sí mediante líneas; de esta forma, cada persona o puesto queda representado por un rectángulo²⁹.

b) Las anotaciones en los rectángulos pueden ser de tres tipos: jerárquicas, funcionales o nominales. Así, se puede indicar: nombre, posición laboral y su valor, indicaciones relativas a la función dentro de la organización, número de subordinados a su cargo, participación en comisiones, grupos de trabajo, etc. Modificaciones gráficas, como las propuestas por Onofri y Tejera París³⁰, para diferenciar la naturaleza y forma de designación de los distintos órganos y para expresar el mayor o

²⁷ Radicaría, aquí, el primer fundamento práctico de la organigrafía, cuya tarea esencial sería desarrollar normas generales sobre el tema y derivar aspectos particulares para determinadas estructuras-tipo.

²⁸ SATET, R., *op. cit.*, p. 1.

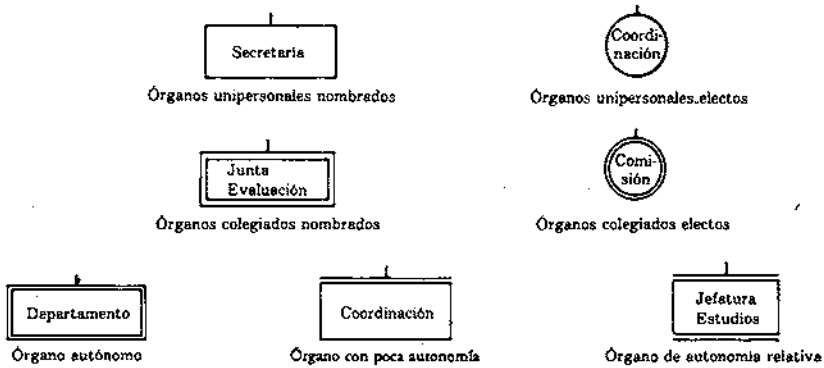
²⁹ La utilización de otras figuras (cuadrados, círculos, rombos, etc.), como medio para poner de manifiesto ciertas particularidades, no se realiza en la práctica, por lo que parece más positivo emplear una figura única, aunque esto suponga desaprovechar un recurso gráfico. Creemos que el rectángulo puede ser la figura idónea por ser la más difundida, por la sencillez de su trazado y por la facilidad de lectura que ofrecen las inscripciones en él dispuestas.

³⁰ *Cifr.* BLANCO DE TELLA, L., *op. cit.*, pp. 17-19.

menor grado de autonomía, así como el uso de colores, no parecen ser aceptadas, por cuanto suponen de inexactitud y aumento de complejidad para el organigrama (Gráfico 3). En cualquier caso, las anotaciones que se hagan requieren que se expresen de forma tan clara que no haya lugar a dudas, y procurando que las denominaciones correspondan al nivel fijado.

GRÁFICO 3

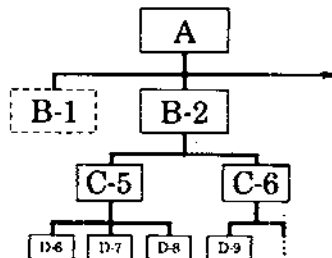
Utilizar diferentes formas para proporcionar información extra es desaconsejable



c) Un recuadro de líneas discontinuas indica un puesto previsto, pero aún no creado. A veces, se reserva para indicar elementos que se dejan sin desarrollar (Gráfico 4).

GRÁFICO 4

Expresión de unidades no desarrolladas gráficamente e indicación de la existencia de otras unidades no comprendidas en el gráfico



d) No es aconsejable usar recuadros con valor genérico. Si es necesario, se utiliza la figura correspondiente con una superficie mayor, o no se llega a cerrar el recuadro.

Respecto al apartado 2º:

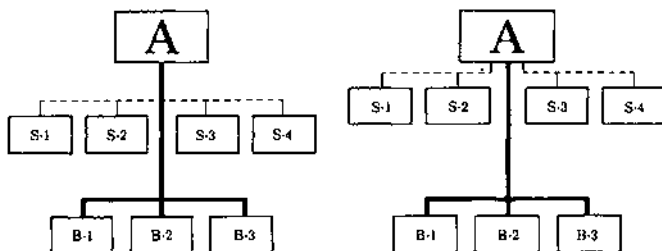
a) La colocación o lugar que corresponde al rectángulo depende del grado o título del responsable. Los niveles máximos de autoridad-responsabilidad vienen determinados por ser los rectángulos de los que salen las líneas.

b) La superficie de cada rectángulo es proporcional al nivel que representa, de tal forma que a los órganos del mismo nivel les corresponde la misma superficie. Muchas veces, en un intento de simplificar el dibujo, no se diferencian las superficies o solo se destacan los niveles superiores dándoles más espacio, utilizando lados más gruesos o dobles rectángulos.

c) El orden de colocación de los elementos de un nivel no tiene un significado particular pero, a veces, se ordenan atendiendo a la antigüedad de creación o a las posibilidades de sustitución del órgano superior. En cualquier caso, debe mantenerse la claridad del gráfico, aunque ello suponga alterar este orden.

d) La colocación de los órganos Staff es en el margen lateral de los jerárquicos, en una posición próxima, y muchas veces en un nivel inferior a los órganos a los que prestan ayuda. Supone esto, pues, que su posición relativa no es indicadora de rango³¹.

GRÁFICO 5
Posiciones de los órganos Staff



³¹ El organigrama patrocinado por la AFNOR y otros considera importante que cada órgano esté encuadrado en el nivel orgánico que le corresponde, independientemente de su naturaleza. Este hecho solo adquiere sentido en tales organigramas (organigramas de niveles), ya que buscan más la representación de puestos de trabajo que las descripciones estructurales de carácter general.

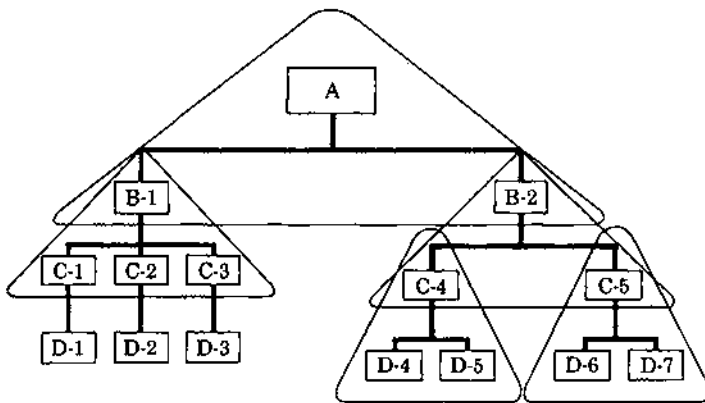
La situación A y B del Gráfico 5 supondría que los órganos de Staff considerados prestan su apoyo a toda la organización o tan solo al nivel superior. Bajo la primera situación, podría colocarse la administración, secretaría (de naturaleza auxiliar o instrumental) y bajo la segunda, los gabinetes y consejos que asesoran directamente a la dirección.

e) Cuando una persona actúa en varios puestos distintos, situación no aconsejable pero corriente en centros escolares, habrá que representarla varias veces, determinando, previamente, a través de qué jefatura se ejerce la línea de mando.

f) Si un grupo de personas trabaja en equipo se representa mediante una línea cerrada que les envuelve (Gráfico 6).

GRÁFICO 6

Representación de una estructura que actúa por equipos



Respecto al apartado 3º:

a) Las relaciones entre las personas/órganos se realizan mediante líneas. Normalmente, la línea de mando es continua y la de Staff discontinua³². Pero también pueden usarse otras líneas para indicar otro

³² Blanco de Tella, siguiendo la modalidad de más uso en América, prefiere utilizar líneas más finas para los órganos Staff y, de modo restrictivo, la de pequeños rasgos para la coordinación (*Técnica y aplicación de los Organigramas*, p. 33). Igualmente Montero Espinosa (*op. cit.*, p. 386) utiliza líneas de relación enteras o punteadas en planificación educativa, para distinguir si el órgano Staff pertenece o no a la organización que se representa. Creemos que la práctica ha impuesto el uso de líneas discontinuas, derivando las finas, telegráficas y otras para representar tareas de coordinación, simple relación, etc.

tipo de relaciones: delegación de funciones, colaboración, coordinación, etc. En cualquier caso, es conveniente especificar, al pie del organigrama, el significado de las líneas utilizadas.

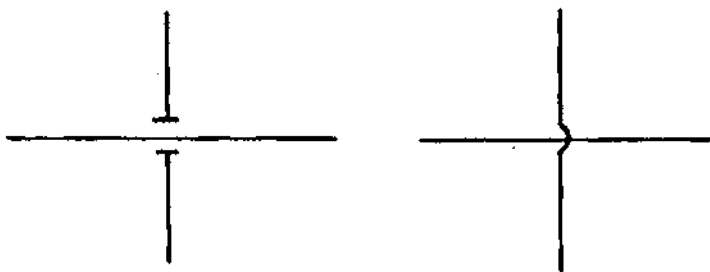
b) En un organigrama, lo importante son las líneas, por lo que será preferible que estas tengan un trazo más grueso que el de los rectángulos (elementos accesorios). El uso de líneas, cuyo grosor disminuye de acuerdo a la intensidad de la relación, no es muy corriente, y su uso es desaconsejable por la complejidad que puede introducir en los gráficos.

c) Las líneas verticales jerárquicas salen de la parte inferior del rectángulo y entran por la parte superior, procurando siempre que conecten en los puntos medios. Las líneas funcionales pueden unirse por el punto medio lateral del rectángulo Staff. En la medida de lo posible, hay que evitar tramos innecesarios.

d) Las líneas no están orientadas, por entender que siempre hay una doble relación: en las jerárquicas es de autoridad-responsabilidad y en las funcionales, de definición de variables-asesoramiento. No obstante, si los órganos Staff permanecen al mismo nivel que el órgano al que asesoran, habrá que orientar las líneas para evitar posibles confusiones.

e) La terminación de una línea con rasgos discontinuos o en flecha indica la existencia de otras unidades no comprendidas en el gráfico. (Ver Gráfico 4).

f) Los cruces de líneas deben evitarse mediante una mejor disposición de las unidades representadas. Si no es posible, pueden adoptarse modalidades como las señaladas:



g) Si una relación especializada afecta a todos los elementos que integran una unidad, no es preciso que todos ellos queden ligados a ambas relaciones; es suficiente que la línea funcional tenga su terminación en el tramo horizontal de la línea jerárquica a la que se encuentran vinculados esos elementos.

Y respecto al apartado 4º:

El tamaño del organigrama dependerá de las unidades a representar y de su nivel de especificidad. En términos generales, podremos decir que a partir de 25 ó 30 elementos hay que acudir a gráficas que representen los elementos esenciales y gráficas de desarrollo que permitan una mayor especificidad de algunos elementos.

¿MANUALES DE ORGANIZACIÓN EN LA ESCUELA?

Como ya se ha dicho, el organigrama como expresión gráfica supone una simplificación de la realidad, pero exige, paralelamente, una descripción de los elementos que contiene. En la práctica empresarial se utiliza, para ello, la guía de los puestos, que supone una definición de la autoridad, responsabilidad y relaciones correspondientes a cada puesto o cargo de la empresa. En la práctica educativa tal instrumento no existe, y es sustituido por el Proyecto Educativo y el Reglamento de Régimen Interior, como elementos directivos y normativos de la realidad escolar.

Pero aunque en estos elementos normativos, PE y RRI, se contiene una descripción de tareas y funciones, hay que considerar que, normalmente, no es operativa, aparte de que se mezclan y relacionan aspectos organizativos diferentes a los que aquí tratamos. Se impone así la conveniencia de contar, de manera específica, con descripciones de los puestos de trabajo. Somos conscientes de la antinomia normativa-autonomía y de sus consecuencias en un ámbito escolar; pero consideramos que en una buena organización debe haber unos límites claros para cada puesto, que evite interferencias, y que, considerando la naturaleza específica de las instituciones escolares, sean conocidos y consensuados por todo el personal³³.

En realidad, se defiende la utilidad de contar en los centros docentes con manuales de organización; esto es, con elementos que compendien los datos relativos a la organización y cuya finalidad sea ayudar al directivo a desarrollar su tarea, al darle una visión sobre toda la organización³⁴. Para Carrasco Belinchón es «un texto descriptivo en el

³³ Fuera ya de la discusión de si las normas y su especificación fomentan o no la creatividad de las personas, lo que sí es cierto es que su descripción da transparencia a la organización, al mismo tiempo que facilita el proceso de integración de nuevos elementos.

³⁴ Básicamente contienen: la descripción de puestos de trabajo, el organigrama y normas generales de dirección de personal y de conducta. Normalmente van precedidos de un preámbulo donde se explican los objetivos generales de la organización y con ello el espíritu de la misma.

que se enumeran los distintos puestos y unidades que integran una entidad, con expresión de las funciones, atribuciones y responsabilidades que tienen asignados, así como también de las relaciones que pueden mantener, y la indicación de las condiciones personales y profesionales que deben reunir las personas que ocupen aquellos»³⁵.

Supone, pues, el manual de organización, un elemento auxiliar importante para perfilar y operativizar los puestos existentes y las funciones asignadas. Por ello, puede ser un buen complemento del Reglamento de Régimen Interior e incluso estar comprendido en él, si es suficientemente específico. Por la misma razón, se deben rechazar algunos manuales donde la descripción sea somera y solo se limiten a señalar brevemente el nivel, canales de autoridad y las actividades básicas del puesto.

Las instrucciones que acompañan a los puestos son difíciles de redactar y aún más de mantener al día; pero el esfuerzo de redacción supone, al igual que con el organigrama, una clarificación de la organización. Sin embargo, no se puede olvidar que el esfuerzo del organizador no termina en la estructuración de los elementos; a partir de allí empieza su tarea de motivar, impulsar y orientar a los miembros de la organización para que su trabajo sea lo más creativo posible.

³⁵ *Op. cit.*, p. 161.