

**OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA**  
**Area de Análisis y Asesoramiento Gerencial**

**DISEÑO DE DIAGRAMAS DE  
ORGANIZACION: SU APLICACION  
EN LA ADMINISTRACION PUBLICA DE  
PUERTO RICO**

PROPIEDAD -- BIBLIOTECA  
OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA  
OFICINA DEL GOBERNADOR

**DICIEMBRE 1993**

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY

REPORT OF THE  
COMMISSION ON THE ORGANIZATION  
OF THE DEPARTMENT OF CHEMISTRY

1964-1965

BY  
THE COMMISSION ON THE ORGANIZATION  
OF THE DEPARTMENT OF CHEMISTRY

CHICAGO, ILLINOIS  
1965

PRINTED BY THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS  
54 EAST LAKE STREET  
CHICAGO, ILLINOIS 60601

LIBRARY OF THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
540 EAST LAKE STREET  
CHICAGO, ILLINOIS 60607

UNIVERSITY MICROFILMS  
SERIALS ACQUISITION  
300 NORTH ZEEB ROAD  
ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

PERIODICALS DEPARTMENT  
SERIALS ACQUISITION  
300 NORTH ZEEB ROAD  
ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

UNIVERSITY MICROFILMS  
SERIALS ACQUISITION  
300 NORTH ZEEB ROAD  
ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

PERIODICALS DEPARTMENT  
SERIALS ACQUISITION  
300 NORTH ZEEB ROAD  
ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

UNIVERSITY MICROFILMS  
SERIALS ACQUISITION  
300 NORTH ZEEB ROAD  
ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

PERIODICALS DEPARTMENT  
SERIALS ACQUISITION  
300 NORTH ZEEB ROAD  
ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

UNIVERSITY MICROFILMS  
SERIALS ACQUISITION  
300 NORTH ZEEB ROAD  
ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

PERIODICALS DEPARTMENT  
SERIALS ACQUISITION  
300 NORTH ZEEB ROAD  
ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

## TABLA DE CONTENIDO

### PAGINA

INTRODUCCION .....	i
PARTE 1	
ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL ORGANIGRAMA Y TIPOS DE DIAGRAMAS DE ORGANIZACION TRADICIONAL .....	1
PARTE 2	
ELEMENTOS GRAFICOS PARA EL DISEÑO DE DIAGRAMAS DE ORGANIZACION .....	12
I. La Ubicación de las Unidades de Trabajo por Nivel .....	12
II. Las Figuras Geométricas .....	18
III. Las Líneas .....	24
IV. Los Nombres .....	31
PARTE 3	
REPRESENTACION DE COMPONENTES DE LA ORGANIZACION CON SITUACIONES PARTICULARES O ESPECIALES .....	36

BIBLIOGRAFIA

ANEJO

# GUIA PARA EL DISEÑO DE DIAGRAMAS DE ORGANIZACION: SU APLICACION A LA ADMINISTRACION PUBLICA DE PUERTO RICO

## I N T R O D U C C I O N

Esta Guía está dirigida especialmente al ejecutivo o gerente de organismos de la Rama Ejecutiva del Gobierno de Puerto Rico y a administradores y personal técnico del campo gerencial. Tiene el propósito de servirle de guía y de fuente de referencia para el diseño de los diagramas de organización de las instituciones gubernamentales. Presenta información relativa a los aspectos básicos de la estructura de una organización, y cómo ésta puede representarse en una gráfica. Plantea los problemas más comunes relativos al diseño de los diagramas, y mediante el uso de ejemplos gráficos, aclara conceptos, particularidades y situaciones especiales que comúnmente se confronta en la preparación de los mismos.

El principal objetivo que persigue la Oficina de Presupuesto y Gerencia mediante esta publicación es impartir un grado razonable de uniformidad en la elaboración de los diagramas de organización de las entidades gubernamentales, que se incluyen en el Documento de Presupuesto que anualmente presenta el Gobernador a la Asamblea Legislativa. Esta Oficina tiene, entre otras, la responsabilidad de asesorar al Gobernador y a los jefes de agencias en todos los aspectos gerenciales de la Rama Ejecutiva incluyendo el ordenamiento y estructuración de la organización en sus alcances macro y micro.

La elaboración de esta Guía se ha nutrido de la literatura examinada y de la amplia experiencia del personal técnico del Area de Análisis y Asesoramiento Gerencial de esta Oficina, en su función de revisar periódicamente los diagramas de organización de los diferentes organismos y también en su labor continua de estudios de la organización de la Rama Ejecutiva. En la misma enfatizamos, solamente, los aspectos relacionados con el diseño de diagramas para

estructuras de organización tradicionales o formales, específicamente con la elaboración del diagrama tipo vertical. En la primera parte se presenta, en términos generales, los distintos tipos de diagramas de organización para estructuras tradicionales. La segunda parte describe los elementos gráficos para el diseño de diagrama de organización. Para facilitar la comprensión, en la tercera parte se incluye una representación de los componentes de la organización para algunas situaciones particulares o especiales.

Otros aspectos sobre estructuras de organización, formas no tradicionales o modalidades de organización flexible se discuten en otras monografías separadas tituladas: "Guía de Referencia para el Autoanálisis Organizacional" y "La Organización Flexible: Perspectiva para la Administración Pública de Puerto Rico".

**PARTE 1****ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL ORGANIGRAMA Y TIPOS DE DIAGRAMAS DE ORGANIZACION TRADICIONAL****A. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL ORGANIGRAMA**

El diagrama de organización (también conocido como organigrama; esquema o gráfica de organización; diagrama estructural, etc.) es una guía o plano de la organización en el que se representan las unidades que la componen y las relaciones de autoridad y comunicación entre los mismos. También se define como instrumento auxiliar de la administración para representar la estructura de organización; la información básica sobre las líneas de mando; los diversos niveles funcionales; los alcances; y otros aspectos de la organización.

La estructura organizacional constituye el arreglo en la organización para la interrelación oficial de las unidades o componentes de una institución. Dicha estructura especifica la división de sus actividades. Muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades y, en cierta medida, también muestra el grado de especialización del trabajo. En el diagrama se indica, además, la estructura de autoridad, así como las relaciones de subordinación. De acuerdo a algunos tratadistas, los organigramas destacan cinco aspectos fundamentales de la estructura de la organización, y al hacerlo, muestra además, información sobre elementos estructurales que describiremos a continuación:

1. **División de trabajo.** Cada figura geométrica representa la unidad responsable de determinada parte de la carga de trabajo de la institución.
2. **Autoridad y Comunicación.** Las líneas indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados) entre los gerentes y subordinados.

3. **Tipo de trabajo que se ejecuta.** Las denominaciones o descripciones de las figuras geométricas indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad.
4. **Criterio de agrupación de los segmentos de trabajo.** La gráfica indica el criterio con que se han dividido las actividades; por ejemplo; aplicando el criterio de: funciones, procesos, producto, clientela o área geográfica, etc.
5. **Niveles gerenciales.** La gráfica refleja también los diferentes niveles en la jerarquía gerencial de la organización.

El diagrama de organización debe reflejar la estructura de acuerdo a los elementos básicos siguientes: especialización, estandarización y coordinación de actividades; centralización y descentralización de la toma de decisiones; y, tamaño de la unidad de trabajo.<sup>1</sup>

La especialización de las actividades se refiere a la especificación de las tareas individuales y de grupo en el seno de la organización (división de trabajo) y a la agrupación de ellas en unidades de trabajo (departamentalización).

La estandarización de actividades designa los procedimientos por los que la organización asegura la predictibilidad de sus actividades. Muchos de dichos procedimientos se establecen formalizando las actividades y relaciones dentro de la organización.

---

<sup>1</sup> Stoner, James A. F & Charles Wankel. Administración. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1989.

La coordinación de actividades se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de la organización. De acuerdo con Henry Mintzberg, (1979) los mecanismos de estandarización facilitan la coordinación de las actividades, especialmente en organizaciones con patrones no complicados de trabajo. Sin embargo, a medida que el trabajo se torna más complejo y aumenta la especialización, la estandarización ya no es suficiente para coordinar las actividades. Es preciso desarrollar nuevos mecanismos a fin de integrar el trabajo de unidades interdependientes.

La centralización y descentralización de la toma de decisiones denotan la localización del poder de decidir. En una estructura organizacional centralizada, las decisiones son tomadas en un alto nivel por los ejecutivos de alta gerencia o bien por una sola persona. En una estructura descentralizada, dicho poder lo comparten más individuos en los niveles de la gerencia intermedia y baja. Mintzberg, (1981), distingue entre la descentralización vertical y horizontal. "La dispersión del poder formal a lo largo de la cadena de mando es la descentralización vertical. La descentralización horizontal es la medida en que quienes no son gerentes controlan los procesos de decisión".

Por otro lado, el diagrama de organización tiene que ajustarse a unos requerimientos mínimos de claridad, uniformidad y actualidad para que resulte verdaderamente útil. El mismo se utiliza como instrumento para proporcionar información fidedigna, sencilla, a la ciudadanía, a los técnicos y a los estudiosos del campo gerencial.

El diagrama tiene que ceñirse, además, a unas consideraciones técnicas establecidas dentro de la disciplina gerencial, de modo que resulte útil para comunicar información sobre la organización. Estas consideraciones operan dentro de un marco de flexibilidad, pero no pueden ignorarse totalmente si se desea que el diagrama de organización sea realmente un instrumento gerencial práctico y fácil de interpretar por cualquier lector del mismo, sea el ejecutivo de la agencia, Gobernador, legislador, investigador, estudiante, o la ciudadanía en general. Cuando no se ha tomado en consideración los aspectos técnicos relevantes en la construcción de los mismos, se dificulta la interpretación correcta de las gráficas de organización. Por ejemplo, el organigrama no debe quedar inutilizado al variar el título o jerarquía de un puesto. Es por ello, que el diagrama de organización no se elabora a base de título de puestos y sí de funciones, con excepción del puesto del jefe y subjefe de la institución.

No existen reglas universales ni inflexibles para dibujar un diagrama de organización, pero sí existe cierto lenguaje técnico compuesto de signos, figuras geométricas, prácticas aceptadas, conceptos convencionales, etc., con el cual es necesario familiarizarse para lograr instrumentos gráficos correctos, comprensibles y uniformes, que transmitan información sobre la estructura de una organización. Con este propósito, la Oficina de Presupuesto y Gerencia ha adoptado este lenguaje para el diseño de los diagramas de organización de los organismos del Gobierno de Puerto Rico. Se utiliza como base los principios de organización y las técnicas de diagramas generalmente aceptados por tratadistas y estudiosos en el campo de organización; así como las prácticas

o criterios que a través de los años se han desarrollado por uso y costumbre en nuestra administración pública puertorriqueña.

Como se indica anteriormente, las unidades pueden estructurarse formalmente utilizando diversos criterios. Entre los más utilizados están los siguientes: por función, por producto/mercado y en forma matricial.<sup>2</sup> Algunas veces se utilizan combinaciones de criterios para crear la estructura de organización. A continuación se describen brevemente los criterios señalados:

La organización por función reúne en una unidad a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Por ejemplo, una organización dividida con este criterio puede tener unidades individuales de producción, mercadotecnia y ventas. La responsabilidad por el funcionamiento de estas unidades recaerá en la unidad gerencial encargada de la supervisión de las mismas.

La organización por producto o mercado reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, a los que se hallan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente. Por ejemplo, la organización podría incluir divisiones individuales de productos químicos, de detergentes o de cosméticos. El jefe de cada división será el responsable de las actividades de producción, mercadotecnia y ventas en su unidad.

---

<sup>2</sup> El Area de Análisis y Asesoramiento Gerencial ha preparado dos monografías que amplían estos conceptos. Estas son: "Guía de Referencia para el Autoanálisis Organizacional" y "La Organización Flexible: Perspectiva para la Administración Pública de Puerto Rico."

En la organización matricial existen simultáneamente dos tipos de diseño. Las unidades funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesite, para poner en práctica programas específicos. De varias unidades funcionales se seleccionan los miembros del equipo que están subordinados a un gerente de proyectos, responsable por los resultados del trabajo del equipo. La estructura matricial se utiliza con menor frecuencia que la estructura funcional y por producto/mercado. En su afán por proveer asesoramiento, la Oficina de Presupuesto y Gerencia, ha preparado una monografía sobre la organización flexible, la cual está disponible para su estudio.

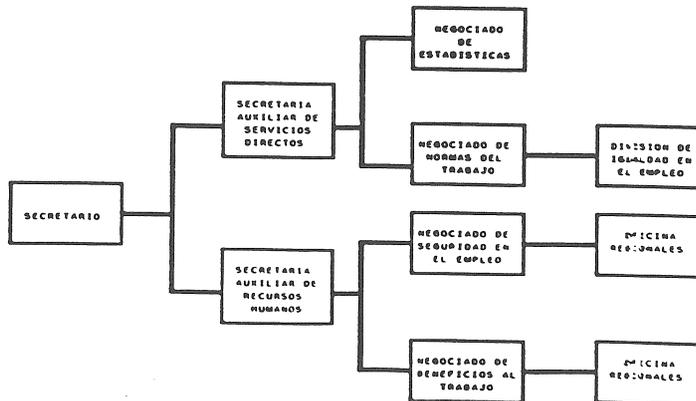
## B. TIPOS DE DIAGRAMAS

Existen diferentes tipos de diagramas para reflejar la estructura de una organización. No obstante, en esta guía se menciona y se describe brevemente cada tipo, pero profundizando en el diagrama de estructura organizacional tradicional o ramificado en forma vertical que es el que comúnmente se utiliza en Puerto Rico.

Al considerar el criterio de formato para diseñar la estructura, clasificamos los diagramas en:

### 1. Diagrama Horizontal

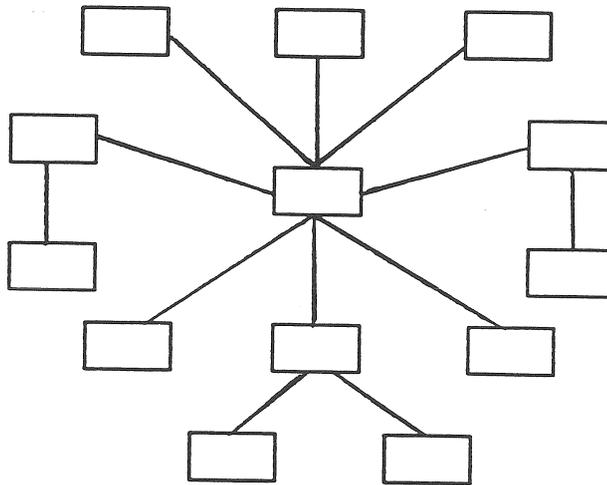
Se diseña en forma piramidal de izquierda a derecha o viceversa.





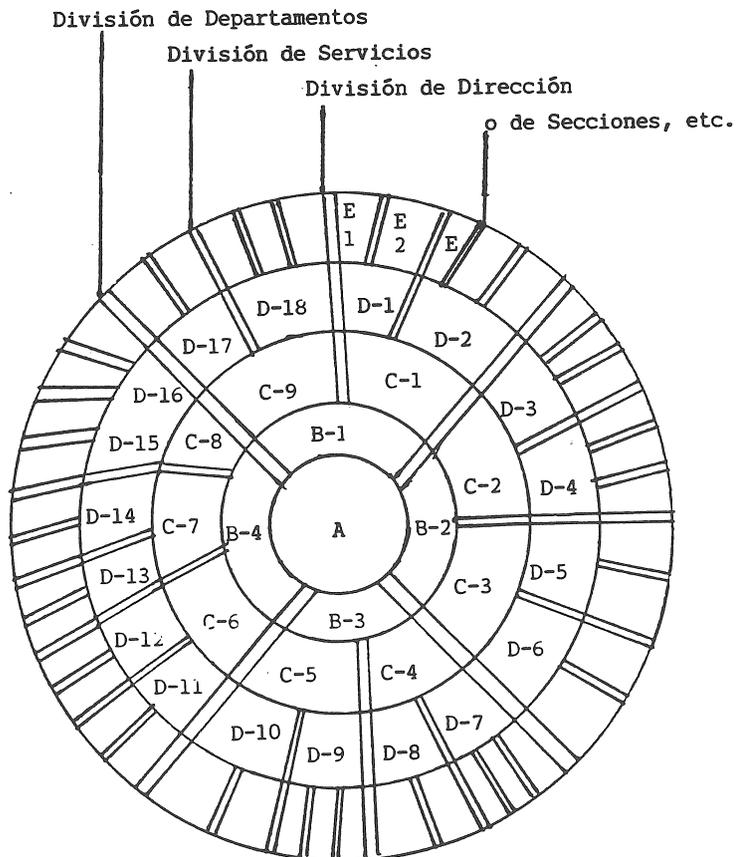
3. **Diagrama Radial**

Presenta figuras en el centro del mismo desde las cuales se trazan líneas para indicar relaciones de autoridad, comunicación y dependencia entre unidades. Principalmente, ilustra la distribución geográfica o de servicios.



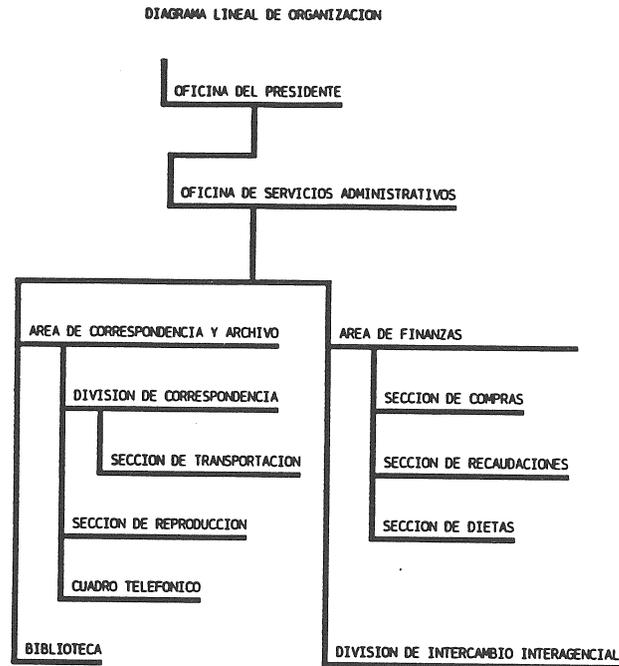
4. **Diagrama Circular**

Se presenta la estructura organizacional en forma circular.



## 5. Diagrama Lineal de Organización

En vez de utilizar figuras, presenta líneas relacionadas entre sí.

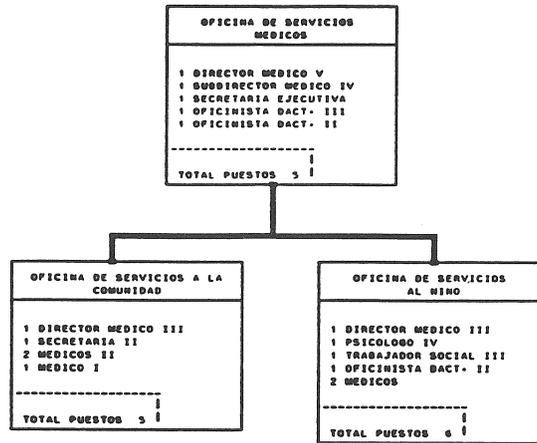


En términos de contenido los diagramas se pueden clasificar en:

- a. diagrama de estructura de organización (discutido anteriormente, página 6)
- b. diagrama de puestos -

Presenta los puestos por unidad y otra información sobre éstos que sea necesaria, conforme a la situación bajo estudio. Por ejemplo, puede incluirse categoría del puesto, "status", ocupado o vacante, título funcional, etc.

A continuación presentamos un ejemplo de diagrama de puestos.



c. Orlograma

El orlograma es una gráfica que integra información de unidades, supervisor de la unidad, y la cantidad de puestos. Se incluye información sobre la suma a que ascienden los salarios por unidad, en figuras separadas. Este tipo de diagrama resulta de mucha utilidad para el análisis organizacional.

En adición a toda la información mencionada, en la parte superior del orlograma se ofrece un compendio de los datos a incluirse en el diagrama.

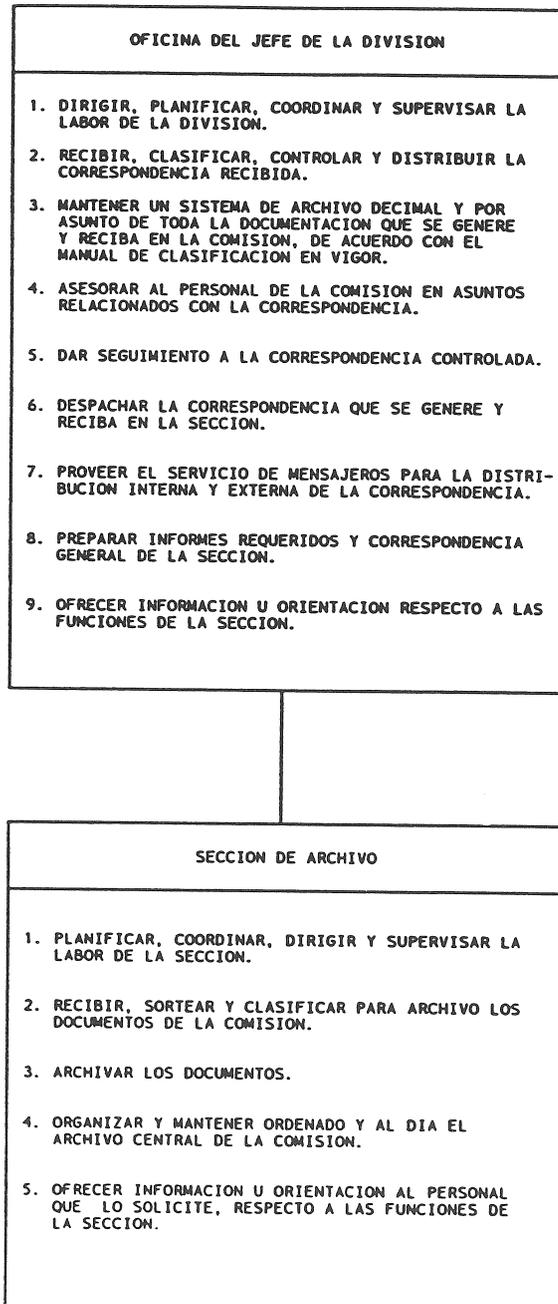
(Véase Anejo).

d. Diagrama de funciones

Este diagrama presenta un desglose de funciones por unidad. Las funciones se presentan en orden de importancia o por secuencia lógica del proceso. Veamos el siguiente ejemplo:

**AREA DE ADMINISTRACION  
DIVISION DE CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO**

**DIAGRAMA DE FUNCIONES**



PARTE 2

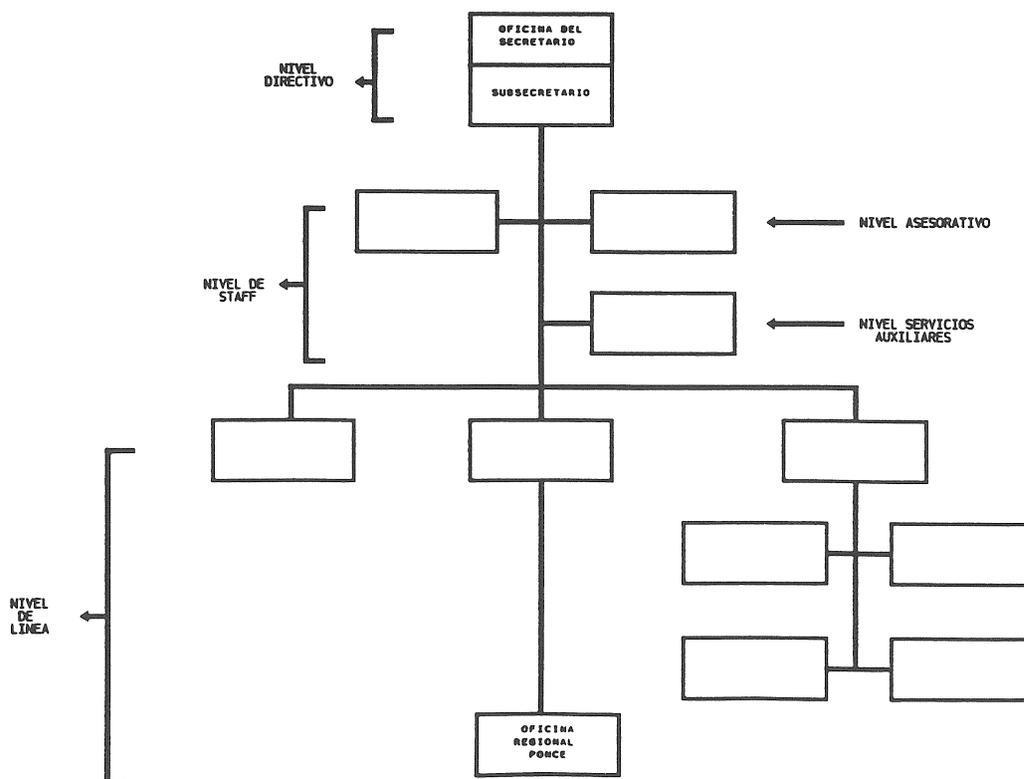
ELEMENTOS GRAFICOS PARA EL DISEÑO DE DIAGRAMAS DE ORGANIZACION

El diagrama de organización debe reflejar, entre otros aspectos, el patrón básico de trabajo de una institución, ya que presenta las diferentes funciones de la misma; los componentes o unidades de trabajo y el arreglo de relaciones entre éstas; las líneas de autoridad; y los canales de supervisión. En el diseño de esta gráfica son fundamentalmente importantes los siguientes aspectos:

1. La ubicación que se le da a cada unidad mayor de la organización a representarse en el diagrama.
2. Las figuras geométricas
3. Las líneas que enlazan las figuras geométricas.
4. Los nombres de las unidades de trabajo

I. LA UBICACION DE LAS UNIDADES DE TRABAJO POR NIVEL

La gráfica que se presenta más adelante, sin entrar en una representación detallada, puede servir de pauta para la ubicación de las unidades de trabajo por nivel.



El orden de colocación de las unidades de trabajo dentro de cada nivel en el diagrama no tiene ninguna significación particular. Por ejemplo, el hecho de que una determinada unidad asesora se encuentre situada en el primer lugar comenzando por la izquierda, no debe considerarse como indicativo de prioridad.

Los tres niveles en que se divide la estructura de organización son: el directivo, el de "staff" o de apoyo, y el de línea. El nivel de "staff" se subdivide a su vez en nivel asesorativo y nivel de servicios auxiliares.

En la ubicación de las unidades por nivel debe considerarse lo siguiente:

- a. En la parte superior del diagrama se presenta(n) la(s) unidad(es) del nivel directivo, es decir, el alto nivel gerencial del organismo.
- b. En la parte intermedia del diagrama se ubican las unidades con funciones de apoyo o sostén al nivel directivo y a la institución en general (o a un sector determinado de la misma), las cuales son conocidas por los especialistas en organización como unidades del "nivel de staff". Las unidades en este nivel prestan un servicio especializado en la organización. Estas desarrollan funciones asesorativas y/o de servicios auxiliares como generalmente son las de elaboración de políticas, auditoría interna, planificación, evaluación, asesoramiento legal, presupuesto, relaciones públicas, análisis de sistemas y de procedimientos, administración de personal, servicios administrativos, sistemas de información, etc.

El personal en estas unidades generalmente actúa como asesor del restante personal ejecutivo de la institución en la materia especializada en que laboran.

El conocimiento especializado del personal en estas unidades se convierte en la base para los controles funcionales y para la economía en las operaciones de la institución. Estas unidades se crean para, mediante la especialización, controlar la naturaleza y operación de la función en particular que se le asigne porque la misma demanda atención especial y cuidadosa.

La distinción entre personal de línea y personal de "staff" se hace a veces con bastante facilidad y exactitud. Pero otras veces no hay claridad: los gerentes de línea parecen estar cumpliendo funciones de "staff", y a su vez los miembros del personal de "staff" parecen tener algunas responsabilidades del de línea. No obstante, el personal de "staff" dedicará la mayor parte de su tiempo a dar servicios y consejo a los miembros del personal de línea, mientras que los gerentes de línea centrarán sus esfuerzos en la generación de los productos o servicios de la organización.

Las posiciones de "staff" difieren de las de línea por sus fuentes de poder. Los gerentes de línea poseen autoridad formal (poder legítimo) para ordenar a otros lo que se debe hacer. También tienen mucho poder de premio y poder coercitivo por sus relaciones jerárquicas con los subordinados.

Los miembros del personal de "staff" carecen de autoridad formal para dar órdenes en la mayor parte de sus actividades, y se supone que no tienen poder de

recompensa ni coercitivo. Por el contrario, aconsejan o asesoran y orientan ejerciendo fundamentalmente el poder de experto.<sup>3</sup>

El nivel de "staff" incluye el grupo de trabajo que ofrece al jefe de la organización varios tipos de ayuda experta y de asesoría y también incluye a individuos o grupos de la organización que prestan servicios y asesoran al personal del nivel de línea.

Conviene trazar una distinción entre el nivel asesorativo o consultivo y el nivel de servicios auxiliares.

El nivel de "staff" se subdivide en dos:

1. Subnivel Asesorativo o Consultivo

Las unidades que componen el mismo se ubican inmediatamente bajo el nivel directivo.

Estas son las unidades que realizan actividades de tal naturaleza que requieren una estrecha relación o una vinculación directa y especial con el dirigente (Jefe) al cual sirven básicamente. También asesoran a otro personal de la institución, de ser necesario. Estas unidades tienen autoridad para investigar y recomendar.

- En este nivel podrían quedar ubicadas, entre otras, las unidades con funciones de servicios legales, relaciones públicas, auditoría,

---

<sup>3</sup> James A. Stoner & Charles Wankel, Administración, Tercera Edición, traducida por Rosa María Sánchez, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1989.

evaluación, análisis gerencial, planificación y relaciones obrero-patronales.

2. Subnivel de Servicios Auxiliares

Las unidades de este tipo se ubican inmediatamente bajo el nivel asesorativo o consultivo.

Estas son unidades que asesoran al ejecutivo del organismo y a otros funcionarios de éste en aspectos relacionados con su área de especialización. Además, prestan servicios comunes a los distintos componentes de trabajo del organismo y, por su especialidad, tienen autoridad funcional sobre las mismas. Esto es, tienen poder para decidir aspectos sobre ciertas fases de actividades relacionadas con el campo de su especialidad, las cuales se desarrollan en otras unidades de trabajo, y tienen autoridad sobre el particular para dar instrucciones a otros supervisores de la organización, a través de la cadena de mando.

Estas unidades también asesoran al ejecutivo en aspectos relativos al área especializada bajo su jurisdicción.

- En este nivel podrían quedar ubicadas, entre otras, las unidades con funciones de administración de personal, servicios administrativos, servicios bibliotecarios, servicios generales, etc.

- c. En la parte inferior o base del diagrama se figuran las unidades del nivel de línea que son las que desarrollan las funciones más importantes de un organismo en términos de misión o de su razón de ser en ley.

Los gerentes de línea pueden definirse como aquellos que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena estándar de mando, alargándose hacia abajo por los diversos niveles en la jerarquía hasta el punto donde se llevan a cabo las actividades básicas de la organización. Dado que las actividades del personal de línea se identifican a partir de las metas del organismo, las mismas diferirán con cada organización.

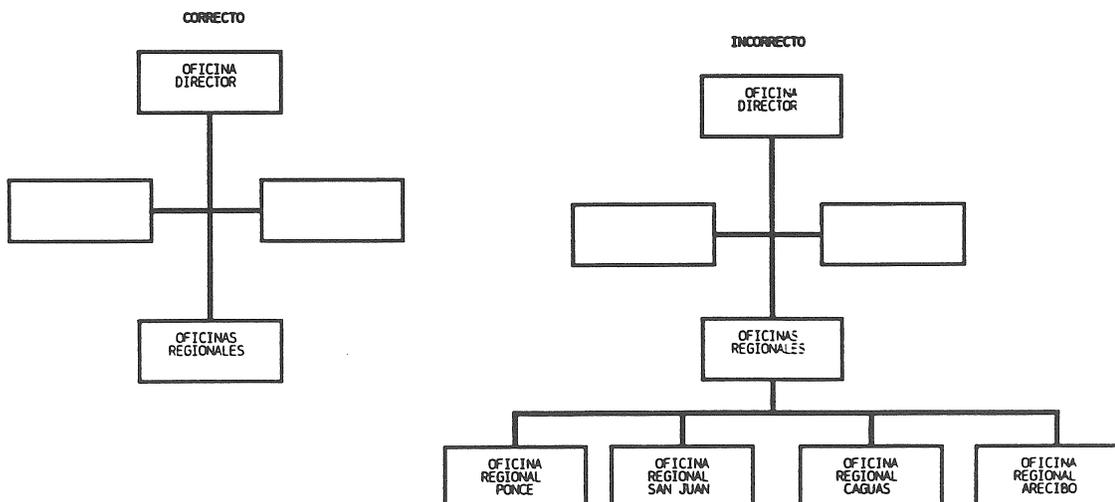
Cuando una organización es pequeña, todas las posiciones pueden ser funciones de línea, las funciones de "staff" se agregan a medida que crece y se advierte la utilidad de contratar a especialistas para que ayuden a los miembros de línea en la ejecución de sus tareas primarias.

En este nivel de línea se agrupan las unidades que realizan los fines institucionales o las funciones sustantivas de la entidad, tanto del nivel central como extramural (regional, subregional, local, en centros, etc.). En los casos de organismos que prestan servicios a la clientela extramuralmente, las unidades regionales, subregionales, o locales son las que se ubican en la base del diagrama.

## II. LAS FIGURAS GEOMETRICAS

Las figuras geométricas simbolizan o representan a las unidades de trabajo que componen la estructura de organización dibujada en la gráfica. Se debe representar, además, la relación especial con organismos exógenos a dicha organización. Las figuras sirven, además, para expresar gráficamente algunas particularidades relativas a las unidades representadas. Las dimensiones dadas a las diferentes figuras en un organigrama no tienen, en principio, ningún significado especial. Es, pues, más correcto representar todas las unidades de trabajo utilizando figuras de la misma dimensión.

Se recomienda utilizar las figuras con valor genérico<sup>4</sup> para representar unidades semejantes. De este modo, el diagrama representa un plano fiel a la realidad, no resulta repetitivo y estéticamente luce mejor. Veamos el siguiente ejemplo con un rectángulo genérico indicando unidades extramurales (en este caso regionales):



<sup>4</sup> Para evitar repetición de figuras geométricas y para economía de espacio en el diagrama de éstas se pueden representar diseñando una sola figura geométrica, por ejemplo, con el nombre "Oficinas Regionales" y escribir en nota al calce el pueblo donde están ubicadas las mismas. En esa nota al calce se puede incluir, además, información sobre subregionales y locales, de existir las mismas y considerarse necesario.

En la preparación del diagrama se recomienda, además, abstenerse de utilizar una figura geométrica para representar aquel componente de trabajo que realiza una labor con carácter esporádico. Este es el caso, por ejemplo, de grupos de trabajo como comités o juntas (internas en la institución) a las cuales se les asigna funciones particulares a desarrollarse en forma no recurrente. En éstas, las personas desempeñan en adición a la labor diaria y permanente, actividades esporádicas. La unidad regular de trabajo opera ininterrumpidamente.

Las figuras más utilizadas para diseñar el diagrama de organización son:

A. Rectángulo

1. Rectángulo formado por línea continua



Ilustra:

- a. La unidad de trabajo permanente que es parte integrante de la institución, y que tiene la organización y forma de trabajo tradicional, donde hay uno o varios subalternos respondiendo a un supervisor (jefe), con la responsabilidad de realizar una función dada y permanente.
- b. El organismo exógeno que tiene una relación especial y permanente con otro, pero que no participa en la labor diaria de esta institución. La relación especial en este caso se representa mediante la línea que une los organismos gubernamentales y se aclara la misma con nota al calce.

2. Rectángulo formado por línea entrecortada

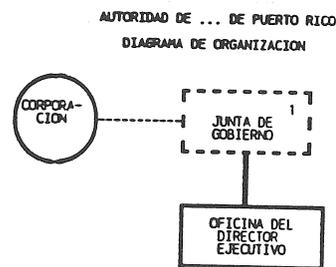


Ilustra:

- a. El cuerpo regente de un organismo cuyos miembros prestan servicio parte del tiempo, tales como:

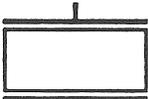
- 1) La junta de directores de una corporación
- 2) La Comisión, Junta o Consejo de un organismo

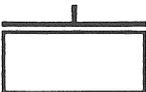
Ejemplo:



3. Rectángulo con lados dobles

Ilustra:

- a.  Organismo gubernamental o unidad de trabajo, que funciona con relativa autonomía.

- b.  Organismo gubernamental o unidad de trabajo que funciona con menos autonomía.

Estos son casos muy particulares. En lo posible debe prescindirse de matizar gráficamente el grado de autonomía.

**B. Círculo****1. Círculo formado por línea continua -****Ilustra:**

- a. Los departamentos establecidos constitucionalmente al representarlos en el diagrama macro del Gobierno de Puerto Rico.
- b. Los grupos de trabajo establecidos internamente como unidad o estructura de organización flexible.<sup>5</sup> Estos grupos se establecen en la organización a los fines de desarrollar determinadas funciones con agilidad, pero en forma flexible e integrada para aprovechar más adecuada y satisfactoriamente la experiencia y capacidad del personal. Dichos grupos de trabajo son parte integrante de la organización formal, pero básicamente trabajan a base de encomiendas o proyectos. El Director del proyecto (coordinador o encargado) tiene autoridad sobre el resto del personal que constituye el grupo, basado en la necesidad de asegurar la rigurosa unidad de dirección de todas las

---

<sup>5</sup> Para más detalles sobre estructuras de organización flexible y cómo representar las mismas, favor de referirse a la monografía "La Organización Flexible: Perspectiva para la Administración Pública de Puerto Rico" preparada por el Area de Análisis y Asesoramiento Gerencial.

actividades que intervienen en la consecución de un objetivo, el cual no puede ser asignado a ningún sector particular de la organización. El Director de un proyecto tiene autoridad para tomar decisiones. La autoridad en el grupo está relacionada con las actividades de naturaleza operativa, pero no puede confundirse con la autoridad de los jefes de línea. Tampoco puede considerarse como autoridad funcional. Por lo tanto, requiere una representación especial y hemos adoptado el círculo.

2. Círculo formado por línea entrecortada

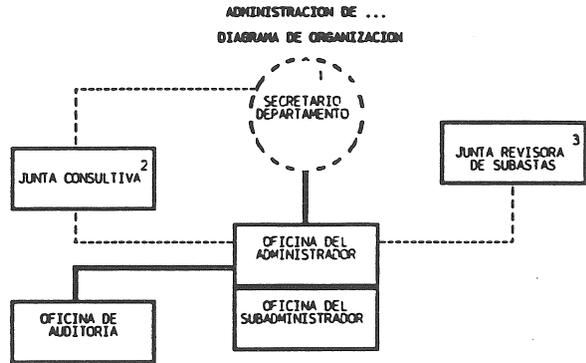


Ilustra:

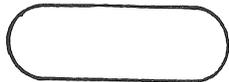
- a. Ejecutivo de un organismo (ej. Secretario) a quien la Ley le asigna poderes de una junta de directores de otro organismo (ej. una administración, una corporación).
- b. Ejecutivo de un organismo (ej. Secretario) que por disposición de ley es, a su vez, ejecutivo responsable del desarrollo de otro organismo y que tiene autoridad para nombrar el administrador de este otro organismo.

La situación representada en cualesquiera de estos casos, debe aclararse con nota al calce.

Ejemplo:



C. Elipse



Representa un organismo subsidiario de otro.

Ejemplo:



D. Cuadrado y otras figuras geométricas con línea continua o discontinua<sup>6</sup>

Se puede utilizar para representar organismos, proyectos, servicios, etc., con situaciones de trabajo o relaciones especiales, las cuales no se haya representado con alguna otra figura, símbolo o signo en particular. Se puede utilizar para representar, entre otras:

1. Unidades creadas formalmente, pero no establecidas.
2. La existencia de componentes o proyectos, o programas que se dejan sin desarrollar, cuando éstos quieran destacarse.
3. Proyectos, servicios u organismos que aunque no forman parte integrante de la entidad, mantienen con ella alguna relación especial no permanente.
4. Proyectos, servicios u organismos que forman parte de la entidad, pero no son creados con carácter permanente.

### III. LAS LINEAS

Las líneas que unen los componentes orgánicos en el diagrama indican los diferentes tipos de relaciones existentes entre éstos, o lo que es lo mismo, entre una figura geométrica y otra. Los organigramas más frecuentes suelen presentar una sola clase de línea, pero en algunos casos puede observarse la existencia de distintos tipos de trazos, cada uno de los cuales representará un tipo especial de relaciones.

---

<sup>6</sup> En lo posible, debe prescindirse de matizar o aclarar particularidades para no complicar la gráfica.

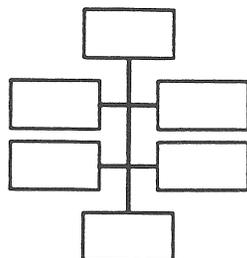
Los siguientes conceptos se deben considerar para dibujar las mismas:

A. El punto de origen y de terminación de la línea

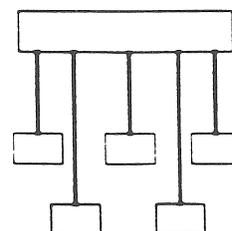
El punto de arranque u origen ilustra donde radica la autoridad o de donde surge la relación especial que existe. El punto de terminación indica la unidad sobre la cual recae esa autoridad o el componente con el cual se tiene la relación especial. Dado que el vínculo jerárquico supone una relación de contenido bidireccional, no es necesario que las líneas que lo representa terminen en flechas.

En el DIAGRAMA RAMIFICADO EN VERTICAL, que es el organigrama convencionalmente utilizado en el Gobierno de Puerto Rico, la autoridad fluye de la parte alta de éste hacia abajo (hacia la base) y la responsabilidad se manifiesta en sentido ascendente, pero no es necesario expresar su doble orientación. Es importante que en el diagrama se refleje claramente esta línea de mando, con respecto a cada unidad de trabajo. Es importante, además, que la relación principal de autoridad y responsabilidad se dibuje de modo que todas las unidades de trabajo que dependan de un determinado jefe o supervisor queden ligadas a éste por una sola línea, adecuadamente ramificada como se ejemplifica a continuación:

**CORRECTO**

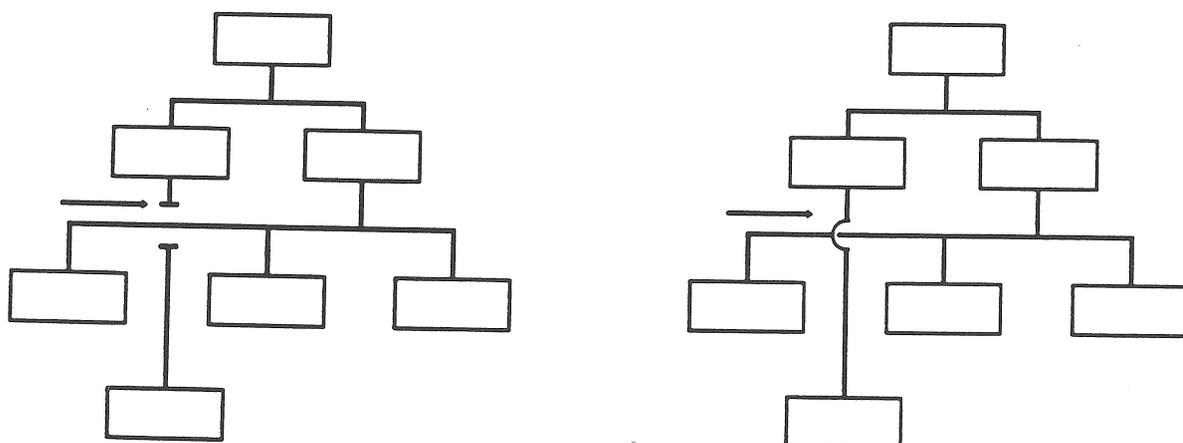


**INCORRECTO**



Es conveniente no cruzar dos líneas que no tienen relación. Al representar la relación entre dos o más unidades, se debe evitar interrumpir la línea que une otras unidades. No obstante, si fuere necesario cruzar una línea para ilustrar dicha relación, ésta deberá hacerse de forma diferente, o tal vez, mediante la interrupción de la línea continua. Toda vez que sea necesario dicha interrupción se procederá a identificarla con una flecha o asterisco. La relación a ilustrarse deberá explicarse con nota al calce.

Ejemplo:



#### B. El tipo de línea

La línea ya sea continua o discontinua indica los tipos de nexos entre componentes. Cada uno de los tipos de nexos especiales representados debe aparecer explicado en la leyenda.

1. Línea continua - Se utiliza para ilustrar la relación jerárquica normal de autoridad, responsabilidad y subordinación que existe entre los componentes o unidades de trabajo de un mismo



Entre estas líneas encontramos:

- a. Línea formada por pequeños trazos (-----)

Ilustra:

- 1) La relación especial de adscripción establecida por ley. La acepción del vocablo "adscrito" puede ser variada, pero en casi todos los casos se utiliza este tipo de línea para indicarlo.
- 2) Relación de tipo consultivo, asesorativo y de cooperación.

- b. Línea formada por puntos (.....)

Representa la relación formal de coordinación, y la de control técnico.

- c. Línea formada por pequeños trazos y puntos ( \_ . \_ . \_ )

Representa la relación bien especial entre organismos, donde el cuerpo regente del organismo adscrito será presidido por el ejecutivo del otro organismo.

NOTA: Debe prescindirse de la representación de esta relación, mientras sea posible.

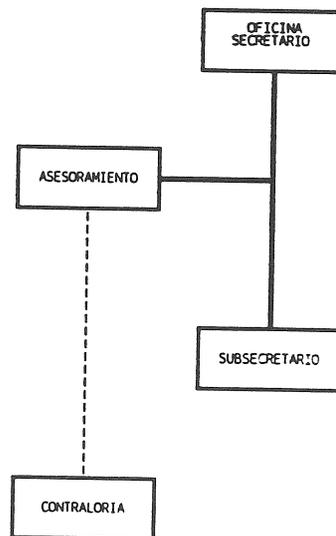
### C. Otras líneas

En los diagramas pueden dibujarse otros tipos de líneas, como las que mencionamos más adelante. Las mismas se utilizan para representar

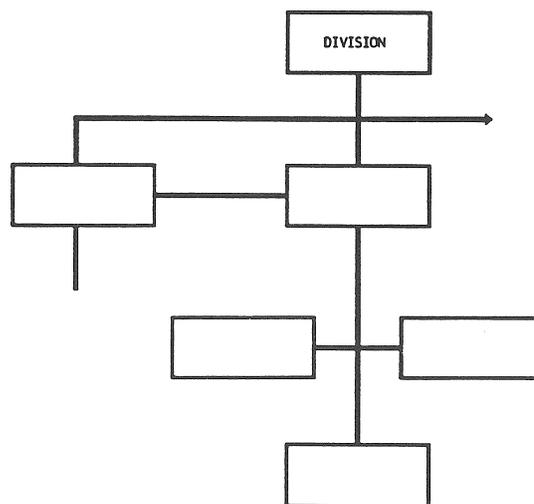
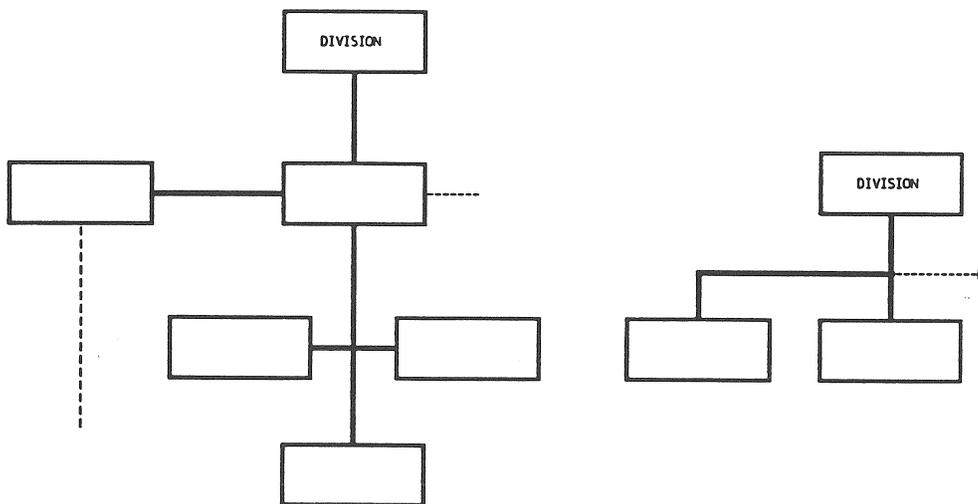
algunas relaciones especiales o para indicar que la estructura de organización tiene otras unidades o componentes los cuales no aparecen recogidos en el organigrama. Estas situaciones se pueden poner de manifiesto con:

1. Líneas continuas y flechas
2. Líneas discontinuas y flechas
3. Líneas discontinuas

Ejemplo para la presentación de relaciones secundarias, las cuales deberán aclararse mediante nota al calce:



Ejemplos para ilustrar la existencia de otras unidades no comprendidas en el organigrama:



#### IV. LOS NOMBRES

La presentación clara, breve y correcta del nombre de la organización y de sus unidades de trabajo, es de mucha importancia. Consideraciones que deben tenerse presente:

- A. El nombre del organismo deber ser el que aparece en la ley o estatuto que lo crea.
- B. Los nombres de las unidades deben cotejarse para asegurarse que están correctamente identificadas. Las unidades deberán designarse con nombres que clara e incofundiblemente indiquen el quehacer de la unidad.
- C. El nombre de la unidad debe siempre describir, en forma breve, la función o funciones que realiza la misma para así facilitar la comunicación y el uso de la gráfica. La nomenclatura debe reflejar la función principal que realiza la unidad, no el puesto del incumbente, excepto en el caso del alto nivel gerencial del organismo y en alguna otra situación muy especial.

##### Correcto

Oficina de Auditoría

Oficina de Contraloría

Oficina de Asesoramiento  
Legal

##### Incorrecto

Oficina del Auditor

Oficina del Contralor

Oficina del Asesor Legal

- D. La denominación de unidades no está estandarizada o sujeta a unos criterios invariables, pero es indispensable que la nomenclatura resultante refleje distinciones claras, definidas, precisas, entre los componentes organizativos.

El patrón de ordenamiento que predomina en nuestro gobierno es producto del uso y la costumbre en la práctica administrativa. No obstante, este patrón responde a criterios de lógica y se define comúnmente, partiendo del nivel directivo de la institución, en la siguiente forma:

- Oficina (comúnmente se usa para unidades del nivel de staff), centro
- Secretaría Auxiliar; Area; Directoría;<sup>7</sup> Directoría Adjunta, Asociada o Auxiliar; Inspectoría; Inspectoría Auxiliar, Adjunta.
- Negociado
- División, Centro
- Sección, Centro

Debemos enfatizar que no es indispensable seguir el orden correlativo señalado. En algunos casos, el organismo gubernamental es pequeño y de poca complejidad funcional, razón por la cual su organización no amerita gran número de unidades de trabajo. Sin embargo, cuando el organismo es grande es indispensable que se mantenga un ordenamiento lógico que vaya de lo general a lo particular.

La denominación que se va a usar para representar las diferentes unidades de trabajo depende del organismo en cuestión. En algunos casos se llega desde Area o Secretaría hasta División. En otros casos no se utiliza la denominación de área, secretaría o negociado y sólo se utiliza división. Para la determinación de la denominación de la unidad de trabajo es preciso considerar, entre otros factores:

---

<sup>7</sup> No recomendamos la utilización del término "Directorado de", toda vez que, por definición, implica el trabajo del Director. El término de "Directoría" se define como el conjunto de personas asociadas para la dirección de una labor.

1. Tipo, cantidad y complejidad de las funciones delegadas con respecto a la de otras unidades.
2. Alcance de los objetivos a lograrse por la unidad y su relación con los objetivos generales de la institución.
3. Importancia de las funciones dentro del marco de trabajo de la institución.
4. El volumen y continuidad del trabajo de esta unidad y de otras unidades.
5. Aspectos delegados y grado de delegación.
6. Grado de descentralización de las operaciones.
7. Personal destacado en ésta y en otras unidades.
8. Tradición organizativa de la institución y del Gobierno en general.
9. Rigidez o flexibilidad organizativa de la institución.
10. Necesidad de integrar en núcleos comunes, determinadas funciones o de fragmentar las mismas.
11. Impacto presupuestario que tiene la clasificación de los puestos para cada unidad de trabajo y de la maquinaria administrativa necesaria para su funcionamiento.

No obstante lo anterior, los siguientes criterios deben tenerse presentes para efectos de la denominación uniforme de las unidades de trabajo en una organización:

- a. Las unidades del nivel de staff se denominan oficinas, especialmente las de carácter asesorativo y consultivo.

- b. Las unidades del nivel de línea se denominan división, áreas, negociado, etc.
- c. Los vocablos "programa" y "unidad" los consideramos incorrectamente usados como denominaciones de unidades de trabajo.
- El término **programa** se utiliza para esbozar la estructura programática o presupuestaria de una institución. Ninguna de estas estructuras tiene necesariamente que coincidir con la estructura organizativa, que es en esencia lo que se define al denominar unidades de trabajo.
  - El término **unidad** es de carácter genérico utilizado comúnmente para identificar cualquier componente de trabajo de una institución.
- d. Las denominaciones "departamentos", "administración" y "rama" no deben utilizarse para el nombre de unidades o componentes internos de trabajo de los organismos gubernamentales para así evitar confusiones.
- El término **departamento**, de acuerdo a la política adoptada para la organización de nuestra Rama Ejecutiva, se utiliza exclusivamente para designar aquellos organismos principales creados por ley para atender funciones básicas inherentes a la responsabilidad del Gobierno para con el Pueblo y que son de primordial importancia para el País.

- El término **administración**, de acuerdo a la política señalada, es de aplicabilidad a los organismos gubernamentales que trabajan con relativa autonomía en el Gobierno.
- El término **rama** se utiliza para denominar, con carácter genérico, cada una de las partes, esferas o componentes grandes y básicos de trabajo del Gobierno de Puerto Rico, como lo son la Rama Judicial, la Rama Legislativa y la Rama Ejecutiva.

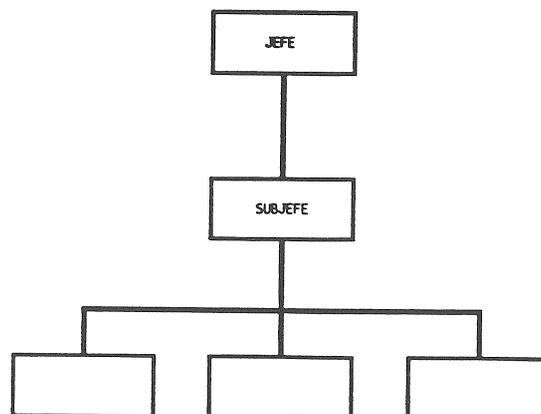
En el próximo capítulo presentamos una serie de relaciones especiales y el modo de ilustrarlas.

**PARTE 3****REPRESENTACION DE COMPONENTES DE LA ORGANIZACION CON  
SITUACIONES PARTICULARES O ESPECIALES****1. Situación:**

El dirigente al máximo nivel de una organización cuenta con una unidad inmediatamente subordinada a través de la cual ejerce autoridad sobre todas las restantes unidades de trabajo, es decir, que todas las unidades del organismo responden al primer ejecutivo a través del subsecretario, o del subdirector, o del subadministrador.

**Representación:**

La Oficina del subsecretario, subdirector o subadministrador debe quedar inmediatamente después de la línea principal de autoridad, es decir, debajo de la unidad del primer ejecutivo, unida por una línea sólida. Las restantes unidades de trabajo se colocan directamente bajo el subjefe.

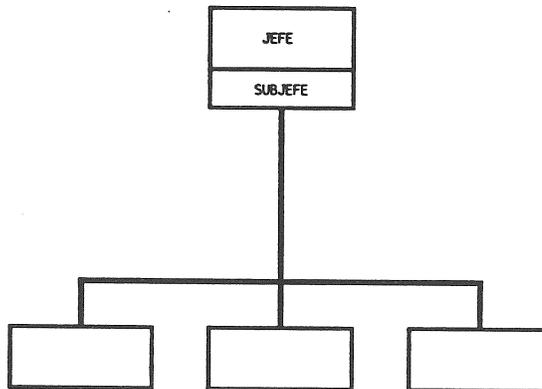


2. Situación:

El subjefe del organismo es parte de la oficina del jefe y aquél no funciona como un ente inmediatamente subordinado a través del cual el jefe, ejerce autoridad a las demás unidades.

Representación

En el mismo rectángulo que representa la oficina del jefe se coloca el título del subjefe, separado por una línea que divida la figura geométrica en dos.

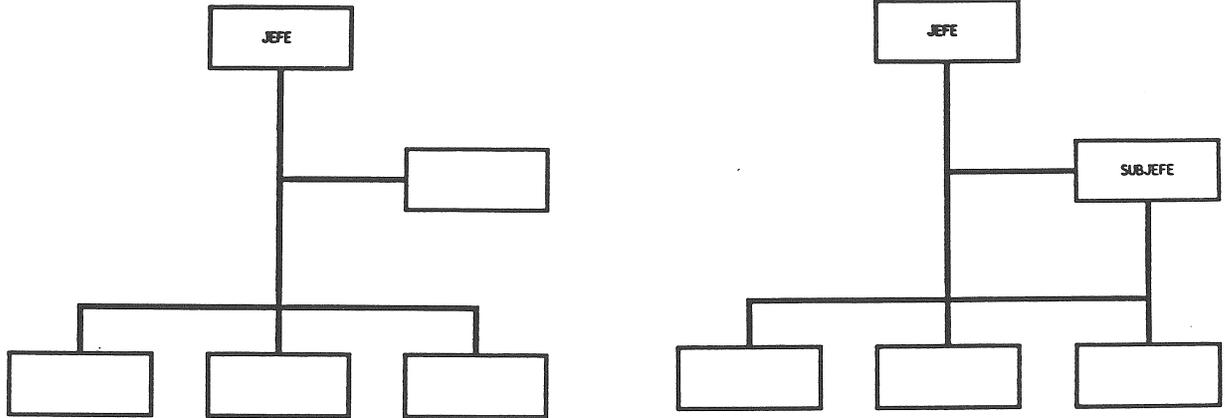


3. Situación:

El dirigente al máximo nivel se reserva la facultad de intervenir en forma directa con ciertas funciones que tienen mayor importancia que las delegadas o encomendadas al subjefe, con respecto a todas las demás unidades de trabajo del organismo.

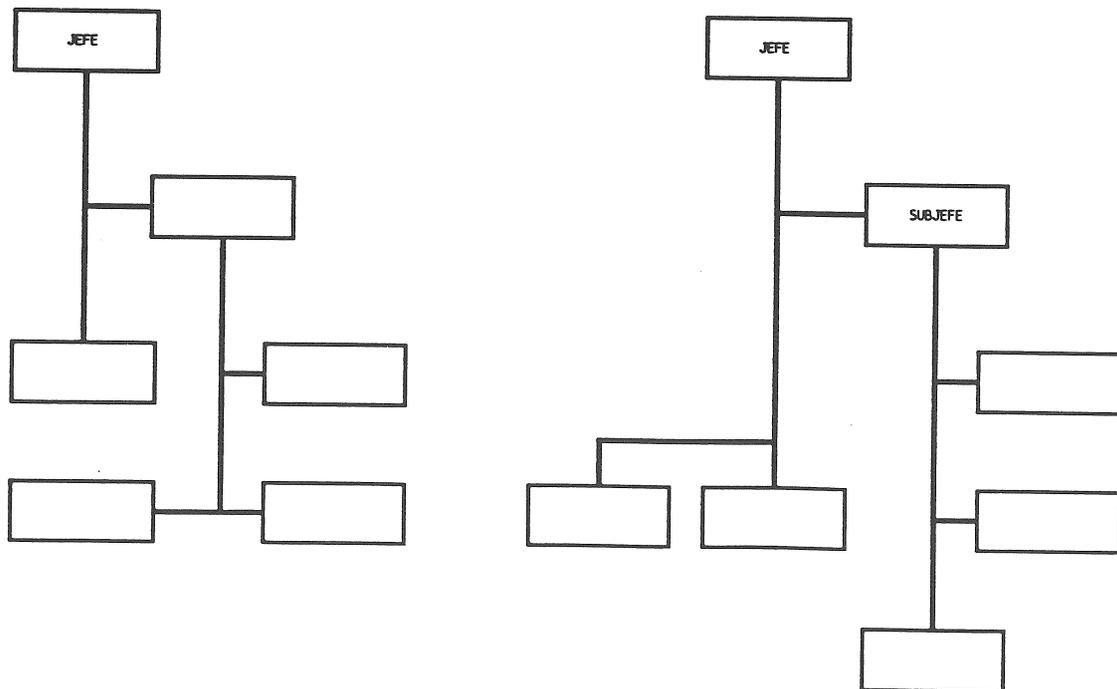
**Representación:**

La unidad del subjefe debe quedar a un lado de la línea principal de autoridad.



Los siguientes casos reflejan la situación anterior cuando el subjefe tiene a su cargo la supervisión directa y total de algunas unidades de trabajo. Además, tiene la supervisión de ciertas funciones de menor importancia, delegadas con respecto a otras unidades.

**Representación:**

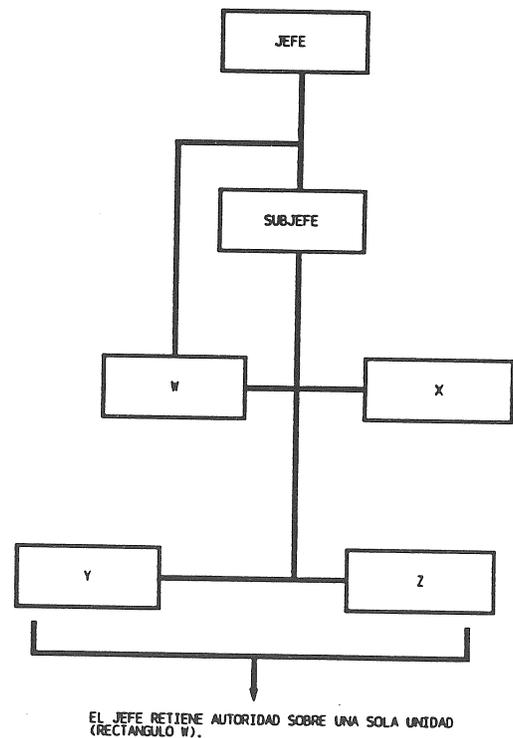
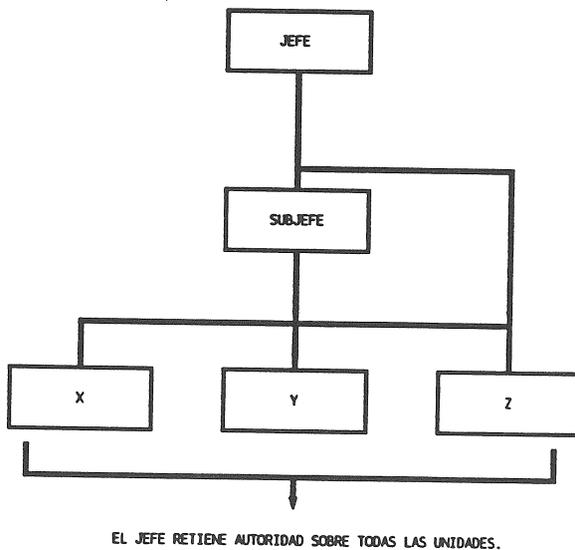


4. Situación:

El jefe o dirigente de un organismo, aparte de la autoridad ejercida a través de la unidad del subjeje, conserva autoridad por razón de ciertas facultades de menor importancia retenidas que conllevan mando directo sobre todas o algunas de las unidades de la organización.

Representación:

Estos casos se pueden representar de varias formas, entre otras:

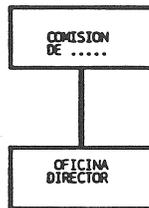


5. **Situación:**

Cuando en un organismo gubernamental hay cuerpo regente cuyos miembros prestan servicio a tiempo completo.

**Representación:**

Se representa al cuerpo con un rectángulo formado por línea sólida.

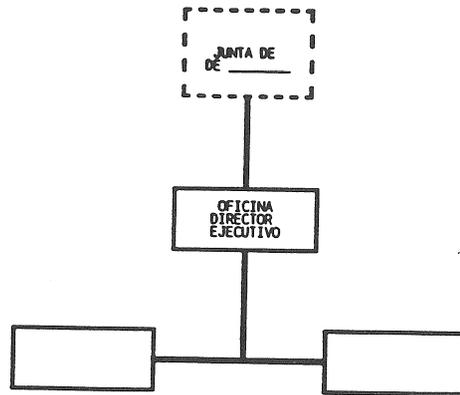


6. **Situación:**

Cuando en un organismo gubernamental hay un cuerpo regente que establece política pública y vela por el buen funcionamiento de la misma; cuyos miembros prestan servicio a tiempo parcial; que cuenta con un funcionario con autoridad administrativa sobre las unidades que componen la institución. (Ejemplo; las juntas de directores de las corporaciones públicas y algunas comisiones o juntas).

**Representación**

El cuerpo regente se representa en un rectángulo con línea entrecortada y se une a la unidad inmediatamente subordinada con una línea continua. Se aclara la situación que aplica mediante leyenda o nota al calce.

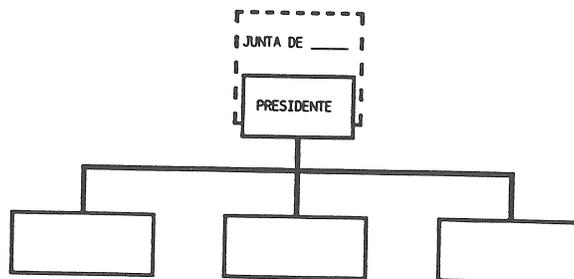


7. Situación:

Cuando existe un cuerpo regente deliberativo (Comisión, Junta, Consejo) con miembros que prestan servicio parte del tiempo y cuyo presidente es el jefe o máxima autoridad en la administración del organismo. Este último es el único miembro del cuerpo regente que presta servicios a tiempo completo.

Representación:

Se intercala el rectángulo que representa la oficina del presidente o director en la figura que representa el cuerpo regente.

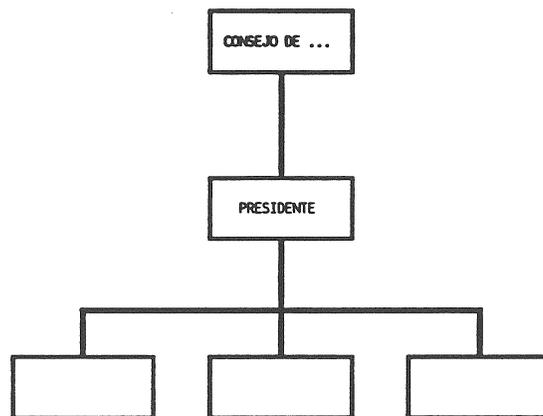


8. Situación:

Un cuerpo regente de un organismo gubernamental que tiene autoridad administrativa sobre otras unidades de trabajo de la organización. (Ej. Consejo Superior de Enseñanza de la U.P.R.).

Representación:

El cuerpo regente se representa en un rectángulo formado por línea continua.



9. Situación:

- a. Al ejecutivo de un organismo (ej. Secretario de Departamento) la ley le asigna poderes de una Junta de Directores de otro organismo (puede ser una corporación, administración, etc.).
- b. El ejecutivo de un organismo (ej. Secretario de un Departamento) es, a su vez, ejecutivo responsable del desarrollo de otro organismo y tiene autoridad para nombrar el administrador de este otro organismo.

**Representación:**

En las dos situaciones anteriores se representa el ejecutivo, por ejemplo, el Secretario de un Departamento, en un círculo formado por línea entrecortada y se une a la figura del otro organismo con el cual tiene la relación funcional, con una línea continua. Se aclara la situación que aplica mediante leyenda o nota al calce.

10. **Situación:**

Organismos adscritos a otro organismo. Respecto a organismos adscritos cabe tener presente que existen distintas modalidades en este tipo de relación, por lo cual hay que analizar cada situación o caso para determinar la forma de representación que procede en cada uno de ellos.

**Representación:**

- a. En el caso de la relación de adscripción comúnmente expresada en la ley, se representa cada organismo en la figura geométrica que corresponda y se unen con líneas entrecortadas, explicando dicha relación mediante leyenda.



- b. En algunos casos, la ley no es clara y no especifica si el organismo está adscrito. Si la relación se considera adscripción, se representa en la forma señalada y se cita lo que dice la ley mediante nota al calce.
- c. Cuando el organismo se adscribe a otro para fines administrativos solamente, se representa en la forma señalada y se indica esta situación en nota al calce.
- d. Si la relación de adscripción está constituida por la situación de que el ejecutivo de un organismo es presidente del cuerpo regente del organismo adscrito, esta relación entre organismo se expresa con raya y punto (-.-.-.), y se explica la misma mediante leyenda.

Representación:

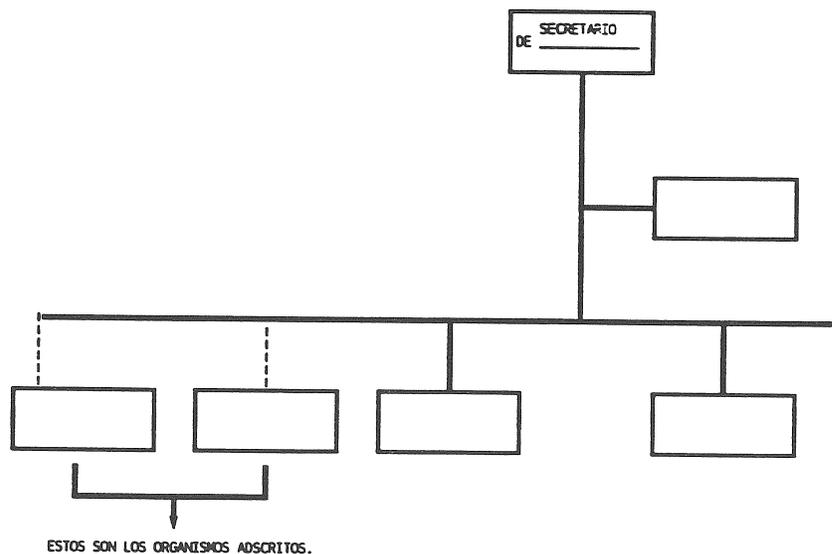


- e. Es conveniente tener presente el caso especial de aquellos organismos adscritos a otro que se considera organismo central en el sector. Esto aplica generalmente a algunos departamentos.

Ciertos departamentos tienen organismos adscritos, los cuales funcionan como programas operacionales del departamento. En este caso, el departamento desarrolla, básicamente, las funciones de planificación, evaluación, dirección, reglamentación general, establecimiento de normas y control para todos los programas. Dada esta circunstancia especial, los organismos adscritos deben ubicarse en el nivel operacional del diagrama del departamento, pero aclarando

la situación con nota al calce o leyenda, según sea el caso. En otras circunstancias, los organismos que son adscritos funcionan en forma integrada con el departamento, para el desarrollo de ciertas funciones solamente. Lo anterior nos indica que no todos pueden figurarse de igual manera; la forma de funcionar no es igual para todos los departamentos. Por lo tanto, es preciso analizar cada situación en particular, figurarla en la mejor forma posible y, cuando sea necesario, indicar al pie del diagrama el significado que haya de darse a cada una de ellas.

Representación:



11. Situación:

Un organismo es subsidiario a otro.

Representación:

Se utiliza la elipse para representar el organismo subsidiario y la línea entrecortada para indicar su relación con el organismo principal, según se ilustra a continuación.



12. Situación:

Organismo que no participa en la operación diaria de otro organismo, pero tiene una relación especial de asesoramiento, consejería, coordinación, etc. Esta relación es importante figurarla en el diagrama.

Representación:

Los organismos se representan en la figura geométrica que corresponda y se unen con líneas entrecortadas (formadas por trazos, puntos, o trazos y puntos, etc.) según sea el caso. Esta relación hay que aclararla en nota al calce. Es necesario, además, asegurar con cuál unidad de trabajo del organismo base es que primordialmente existe la relación especial para figurarla en forma correcta unida a ésta.



13. Situación:

Unidades de trabajo de organismos pequeños que tienen delegadas, tanto funciones de asesoramiento o de servicios auxiliares (que se brinda a todo el organismo) como funciones operacionales.

Representación:

Es preciso evaluar las funciones para determinar cuál de los tipos de funciones delegadas a la unidad es la más importante y la que más volumen de trabajo genere. La evaluación indicará el nivel al que pertenece la función y el área física del diagrama en el cual se figurará la unidad. En caso de duda, la unidad se figura en el nivel de línea del diagrama, toda vez que la función operacional es la más importante en un organismo en términos de la base legal, de los objetivos de gobierno, y de su misión y razón de ser.<sup>8</sup> De darse esta situación, se aclara mediante nota para expediente, para estudiarse exhaustivamente posteriormente.

14. Situación:

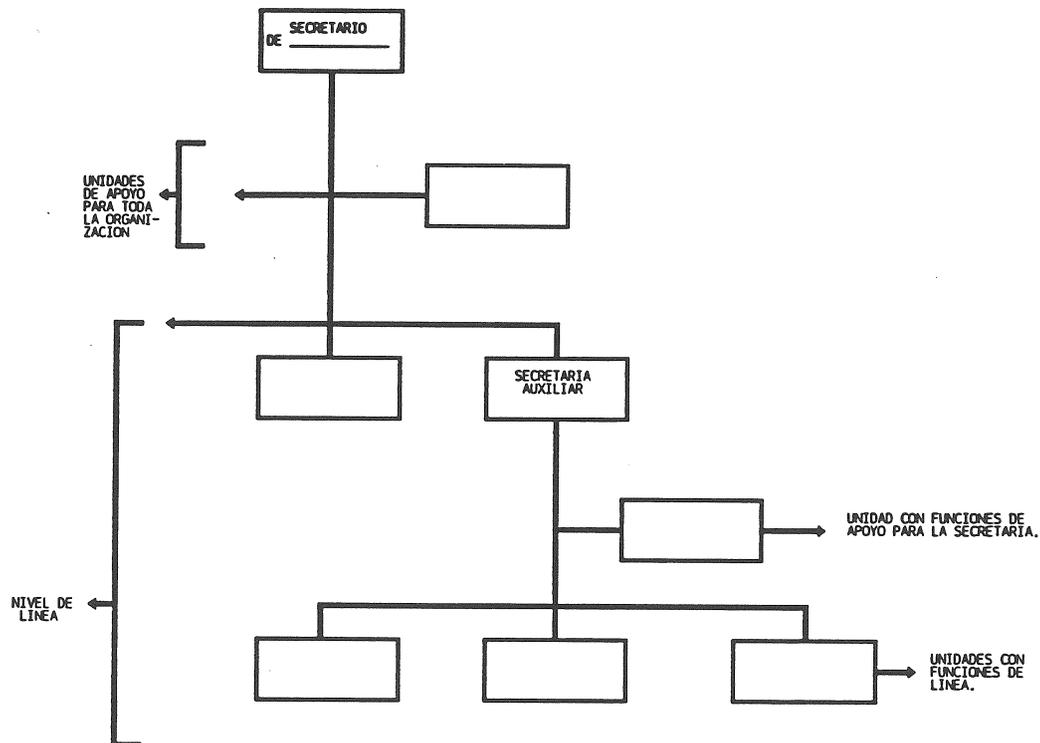
Organismo gubernamental que tiene una unidad de trabajo con funciones de línea o de "staff" y dentro de ésta una (o unas) subunidad(es) con funciones de apoyo, pero exclusivamente para esta unidad de línea o de "staff" es decir, la función de apoyo no es para todo el organismo en cuestión.

---

<sup>8</sup> Es incuestionable, no obstante, que las funciones del nivel directivo, las cuales se ubican en la parte superior del diagrama, son las más importantes en términos de responsabilidades y autoridad por y sobre toda la organización. Las unidades del nivel de "staff" son indispensables e importantes en cualquier organismo por cuanto asisten al nivel directivo en la planificación, evaluación, para organización, asignación de recursos, control, prestación de servicios auxiliares, etc., del nivel operacional de la organización.

**Representación:**

La ubicación de las unidades de apoyo para estas unidades en particular deberá hacerse siguiendo los mismos criterios utilizados para la colocación de unidades con funciones de igual tipo, según lo señalado anteriormente en la Parte II (I) - Ubicación de las Unidades de Trabajo por Nivel.

**15. Situación:**

Organismo gubernamental que tiene unidades de trabajo de auditoría y/o contraloría.

**Representación:**

En cualesquiera de estos casos es preciso indagar sobre las funciones y actividades que desarrollan estas unidades. El nombre solamente no puede ser criterio para su ubicación correcta en el diagrama.

Independientemente del nombre asignado, la unidad que realice investigaciones o intervenciones (post-auditoría) es la que asesora y se ubica en el nivel de asesoramiento en el diagrama. Generalmente, se identifica como Oficina de Auditoría. Aquella unidad que tenga delegada la función de pre-auditar y otros aspectos financieros, es de servicios auxiliares; generalmente, se conoce como unidad de contraloría. Debe tenerse cuidado, pues en algunos organismos la unidad con funciones de contraloría puede ser del nivel de línea. El análisis que se realice deberá dar base a la ubicación correcta de las correspondientes unidades en el diagrama.

16. Situación:

Un organismo gubernamental que tiene un cuerpo regente y un administrador. Este último tiene la responsabilidad de supervisar y dirigir la labor de día a día en la organización. Este organismo tiene unidades, entre otras, de: Asesoramiento Legal, Secretaría, Auditoría, Examinadores.

Representación:

Es necesario asegurarse a quién le responden esas unidades de trabajo. En unos casos puede que una o varias de éstas le respondan al cuerpo en pleno; en otras puede que le respondan al administrador del organismo. En casos no frecuentes puede que le respondan al cuerpo regente y al administrador a la vez. El análisis que se realice deberá definir esas relaciones y a base de ello, determinar la presentación correcta de las mismas en el diagrama de organización.

**17. Situación:**

Unidades de trabajo en un organismo con nombres iguales o similares a las de unidades en otro organismo.

**Representación:**

En estos casos no se debe asumir que las funciones, la autoridad y la responsabilidad de estas unidades son iguales y que se deben figurar en el mismo nivel en el diagrama ni con la misma relación de autoridad y responsabilidad. La determinación de dónde y cómo presentarlas en el diagrama dependerá del análisis que se realice.

**18. Situación:**

Organismos gubernamentales que tienen puestos de "ayudante de". Las funciones de estos puestos son de tal naturaleza que la obligación del incumbente es sólo hacia el jefe. El "ayudante de" no tiene autoridad directa sobre ningún otro puesto dentro de la organización. Las personas en tales puestos ayudan al jefe mediante la ejecución de tareas especiales y se diferencian de las restantes porque no toman parte en la supervisión y administración directa de ninguna función principal del organismo y no contribuyen directamente a la ejecución de los objetivos de la institución. Son más bien, ayudantes personales del jefe. La naturaleza de sus obligaciones, generalmente, no es rutinaria ni repetitiva.

**Representación:**

Debe omitirse la representación de estos puestos en el diagrama de organización en forma separada de la oficina del jefe, es decir, en una figura geométrica separada. Estas personas no contribuyen directamente a la ejecución de las funciones básicas y de los objetivos de la institución. Estos puestos forman parte de la oficina propia del jefe. No constituyen una unidad de trabajo separada. En un diagrama de puestos es en el cual se deberán reflejar los puestos de "ayudantes de," no en un diagrama de organización.

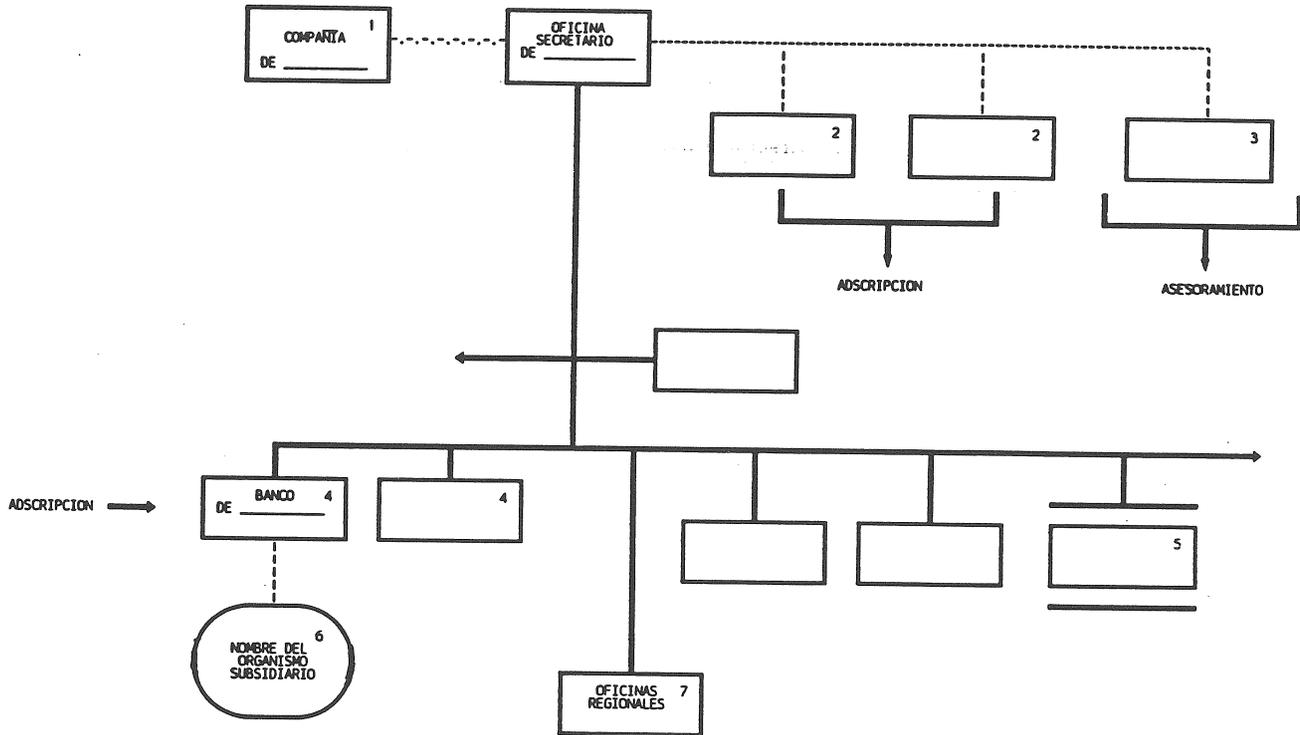
**19. Situación:**

Organismo gubernamental con una estructura orgánica que requiere la representación en el organigrama de diferentes organismos o unidades de trabajo con variadas relaciones o condiciones especiales. Estos se representan con tipos diversos de líneas y/o figuras geométricas.

**Representación:**

Aclarar la situación o relación, que en particular, aplique a cada trazo o figura geométrica, con notas al calce y/o con leyenda, según sea el caso. El número de las notas al calce deberá indicarse dentro de la figura geométrica en la parte superior derecha. Las notas deberán aparecer en número correlativo desde el 1. Para determinar el número a asignarse a cada figura geométrica deberá seguirse el orden o dirección de la forma normal de leer y escribir (de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo).

Ver diagrama que se incluye a continuación.



1 EL SECRETARIO DE \_\_\_\_\_ ES PRESIDENTE DE LA JUNTA DE DIRECTORES DE LA COMPANIA DE \_\_\_\_\_.

2 ORGANISMO ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE \_\_\_\_\_.

3 ORGANISMO ASESOR.

4 ORGANISMO ADSCRITO QUE DESARROLLA SUS FUNCIONES INTEGRAMENTE CON EL DEPARTAMENTO DE \_\_\_\_\_.

5 ORGANISMO FUNCIONA CON RELATIVA AUTONOMIA.

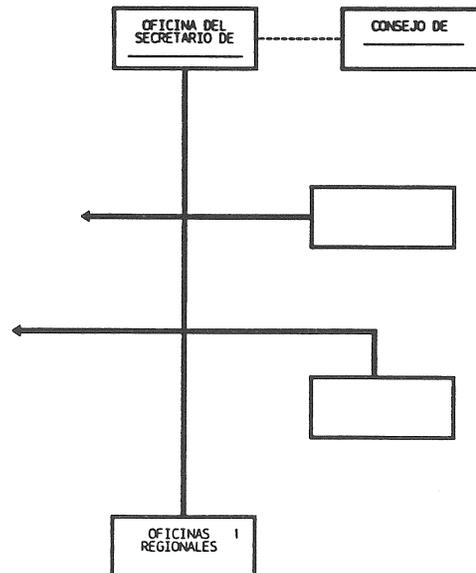
6 ORGANISMO SUBSIDIARIA DEL BANCO DE \_\_\_\_\_.

7 EXISTE OFICINA REGIONAL EN PONCE.....

En las notas al calce donde se aclara la relación especial con otros organismos, no es necesario señalar la base legal que propicia esa relación si la misma aparece en la parte narrativa del documento que generalmente acompaña un diagrama.

La discreción y lógica ayudarán a determinar cuándo usar nota al calce y/o leyenda. Por ejemplo, si en el diagrama aparece una sola relación de adscripción o de asesoramiento para lo cual se usa la línea entrecortada (-----) y una sola figura geométrica que sea de valor genérico o que sea diferente a las demás, se puede aclarar la situación con:

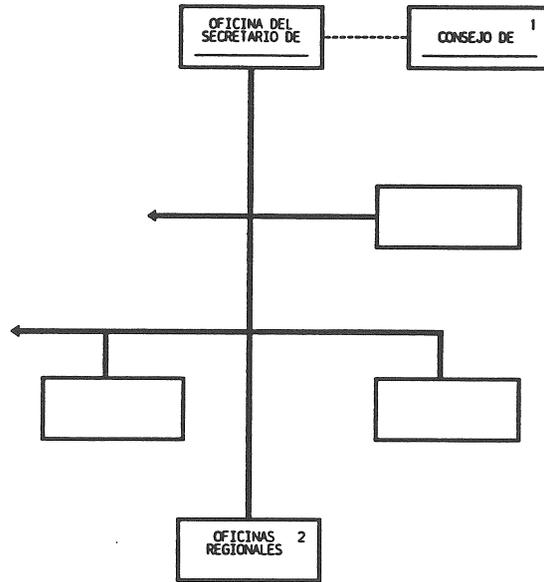
a. Leyenda y nota al calce



----- SE REFIERE A LA RELACION DE ASESORAMIENTO.

I EXISTEN OFICINAS REGIONALES EN SAN JUAN, PONCE...

b. Dos o más notas al calce



1 ORGANISMO ASESOR DEL SECRETARIO.

2 EXISTEN OFICINAS REGIONALES EN SAN JUAN, PONCE...



## BIBLIOGRAFIA

### Libros

Hale, Richard D. Organizaciones, Estructura y Proceso  
Prentice - Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1988

Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations (Englewood Cliffs, N.J.;  
Prentice - Hall, 1979, pp. 7, 185-186

Henry Mintzberg, "Organization design: Fashion or Fit?" Harvard Business  
Review 59, Núm. 11 (enero-febrero de 1981): 116

Stoner, James A. F. & Charles Wankel. Administración. Prentice - Hall  
Hispanoamericana, S. A. México, 1989

### Publicaciones

Allyson R. Los Organogramas. Barcelona, 1961

Oficina de Presupuesto y Gerencia, San Juan, Puerto Rico. "Diseño de Diagramas de  
Organización: su Aplicación en la Administración Pública de Puerto Rico". Revisado  
abril, 1982.



# ANEJO



ORLOGRAMA DE J. LOBSTEIN

ORLOGRAMA	Entidad u organismos	Fecha:	Elaborado por:	Aprobado por:																																																																																																																								
	Instituto X.	5.5.1973	B.R.	J.L.																																																																																																																								
DIRECTOR 1		<b>E S P E C I V O S</b>																																																																																																																										
		SECRETARIES	JEFATURAS	TOTALES																																																																																																																								
SUBDIRECTORES 4	JEFE SERVICIO 3	JEFE SECCION 13	301	19	320																																																																																																																							
			LEGISLATIVO	CURSA																																																																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>S.E.R.</b></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>DIRECCION</b></td> </tr> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;"><b>J.L.L.</b></td> <td style="width: 15%; text-align: center;"><b>F.P.L.</b></td> <td style="width: 15%; text-align: center;"><b>V.N.S.</b></td> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SERVICIOS GERALES</td> <td style="text-align: center;">ESTUDIOS Y PRG.</td> <td style="text-align: center;">PLANIFICACION</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">3-01 40.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>H.G.B.</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">ORGANIZACION</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">3-02 40.03</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>H.G.F.</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">PERSONAL</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">3-40 40.04</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>D.G.V.</b></td> <td style="text-align: center;"><b>G.L.A.</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">SERV. ECONOMICOS</td> <td style="text-align: center;">PRESUPUESTOS</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3-24 40.01</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>D.S.S.</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">CONTABILIDAD</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3-13 40.02</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>F.J.F.</b></td> <td style="text-align: center;"><b>S.S.B.</b></td> <td style="text-align: center;"><b>H.H.R.</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SERVICIOS TECNICOS</td> <td style="text-align: center;">SECCION PROYECTOS</td> <td style="text-align: center;">LARGO PLAZO</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">3-03 40.07</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>F.F.P.</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">PLAZO MEDIO</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">3-04 40.06</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>D.S.O.</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">CORTO PLAZO</td> <td style="text-align: center;">14</td> <td style="text-align: center;">3-05 40.05</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>S.S.B.</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">EDICIONES</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3-13 40.09</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">DISTRIBUCION</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3-16 40.11</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">INTERCAMBIOS</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3-20 40.13</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">COOPERACION</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">3-17 40.12</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">ENCUESTAS</td> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">3-06 40.10</td> </tr> </table>					<b>S.E.R.</b>					<b>DIRECCION</b>					<b>J.L.L.</b>	<b>F.P.L.</b>	<b>V.N.S.</b>			SERVICIOS GERALES	ESTUDIOS Y PRG.	PLANIFICACION	7	3-01 40.00			<b>H.G.B.</b>					ORGANIZACION	6	3-02 40.03			<b>H.G.F.</b>					PERSONAL	6	3-40 40.04		<b>D.G.V.</b>	<b>G.L.A.</b>				SERV. ECONOMICOS	PRESUPUESTOS	3	3-24 40.01			<b>D.S.S.</b>					CONTABILIDAD	4	3-13 40.02	<b>F.J.F.</b>	<b>S.S.B.</b>	<b>H.H.R.</b>			SERVICIOS TECNICOS	SECCION PROYECTOS	LARGO PLAZO	8	3-03 40.07			<b>F.F.P.</b>					PLAZO MEDIO	11	3-04 40.06			<b>D.S.O.</b>					CORTO PLAZO	14	3-05 40.05			<b>S.S.B.</b>					EDICIONES	4	3-13 40.09			DISTRIBUCION	3	3-16 40.11			INTERCAMBIOS	3	3-20 40.13			COOPERACION	7	3-17 40.12			ENCUESTAS	25	3-06 40.10
<b>S.E.R.</b>																																																																																																																												
<b>DIRECCION</b>																																																																																																																												
<b>J.L.L.</b>	<b>F.P.L.</b>	<b>V.N.S.</b>																																																																																																																										
SERVICIOS GERALES	ESTUDIOS Y PRG.	PLANIFICACION	7	3-01 40.00																																																																																																																								
		<b>H.G.B.</b>																																																																																																																										
		ORGANIZACION	6	3-02 40.03																																																																																																																								
		<b>H.G.F.</b>																																																																																																																										
		PERSONAL	6	3-40 40.04																																																																																																																								
	<b>D.G.V.</b>	<b>G.L.A.</b>																																																																																																																										
	SERV. ECONOMICOS	PRESUPUESTOS	3	3-24 40.01																																																																																																																								
		<b>D.S.S.</b>																																																																																																																										
		CONTABILIDAD	4	3-13 40.02																																																																																																																								
<b>F.J.F.</b>	<b>S.S.B.</b>	<b>H.H.R.</b>																																																																																																																										
SERVICIOS TECNICOS	SECCION PROYECTOS	LARGO PLAZO	8	3-03 40.07																																																																																																																								
		<b>F.F.P.</b>																																																																																																																										
		PLAZO MEDIO	11	3-04 40.06																																																																																																																								
		<b>D.S.O.</b>																																																																																																																										
		CORTO PLAZO	14	3-05 40.05																																																																																																																								
		<b>S.S.B.</b>																																																																																																																										
		EDICIONES	4	3-13 40.09																																																																																																																								
		DISTRIBUCION	3	3-16 40.11																																																																																																																								
		INTERCAMBIOS	3	3-20 40.13																																																																																																																								
		COOPERACION	7	3-17 40.12																																																																																																																								
		ENCUESTAS	25	3-06 40.10																																																																																																																								