

Organizar: un desafío para la gerencia

Rosa Tamayo Suárez

INTRODUCCION

Durante los últimos 60 años se ha desarrollado la ciencia de la administración de empresas, pero podemos decir que sólo en los últimos 20 años se ha despertado la conciencia, tanto en los teóricos como en los prácticos, de la importancia y necesidad de conocer los medios de hacer eficiente una empresa.

En el pasado, con la Revolución Industrial, se le dio mucha importancia a la “eficiencia productiva”, es decir, aumentar la productividad, pues las empresas enfrentaban una creciente demanda por sus productos.

Cuando los mercados empezaron a saturarse surge el marketing

(aprovechando los nuevos conocimientos que del hombre y su conducta proporcionaron los psicólogos) como medio para incentivar la demanda de los productos.

Sin embargo, muchas empresas con excelente tecnología productiva y excelentes expertos en marketing no alcanzaron la eficiencia.

El estudio del hombre y sus relaciones, el surgimiento de una gran diversidad de organizaciones, producto de las tendencias actuales, lleva a estudiar a las organizaciones para determinar cual el modelo a adoptar.

Si se revisa la literatura existente,

relacionada con la administración se observa que la tendencia ha sido la de estudiar a las organizaciones como entidades separadas y aisladas de su medio ambiente, es decir, con un enfoque estrictamente intraorganizacional.

Sin embargo, la realidad que viven actualmente las organizaciones -cualquiera sea su tipo- parece indicar en forma clara que la organización vive y se desarrolla condicionada a su medio ambiente.

Esta necesidad de las organizaciones de “vivir en sociedad” ha llevado a los estudiosos de la organización a reformular sus esquemas. La teoría de sistemas ha sido un valioso auxiliar para buscar y obtener aplicaciones válidas acerca de la conducta de las organizaciones. Del mismo modo los nuevos enfoques de organizar en base a procesos, grupos de trabajo, estructuras organizacionales de la tercera y cuarta ola, (organización por redes, esféricas), constituyen una nueva manera de “ver” las organizaciones, flexibilizando su estructura y adaptándola al entorno.

Vamos a intentar definir a la función de organizar como el acto de establecer algo, definiendo reglas que regulen el comportamiento de las personas que la integran. No es como muchos piensan que organizar es tan solo establecer el organigrama.

Por tanto, cuando se organiza se define un proceso, y a este proceso lo vamos a

entender como el conjunto de actividades que es necesario desarrollar para implantar, constituir o modificar una organización, es decir para cumplir una de las funciones básicas de la administración: organizar.

Desde los inicios de la Administración Científica se planteó que las funciones básicas en Administración eran planificar, organizar y dirigir. Posteriormente se han agregado las funciones de integrar y controlar. Hoy son tres las funciones básicas Planificar, Ejecutar y Controlar. Dónde queda Organizar?.

Es parte indivisible de la Planificación.

Todo tema de administración tiene su propio marco específico. Pero un tema por sí solo es tan estéril como las matemáticas; solamente cuando el ejecutivo detallista o el especialista aplican las matemáticas a hechos reales dan resultado tangibles. Por lo tanto, sólo la interdependencia de la planificación, organización, reunión de recursos (integración), dirección y control puede conducirnos a un racional manejo de la Empresa y a una racional conducción de los hombres.

LA ORGANIZACION: SUS CARACTERISTICAS

Para poder comprender el alcance del proceso de organizar es necesario conocer cuáles son las características de una organización, veamos:

LOS OBJETIVOS

Los objetivos básicos de organización son:

- a) desarrollo
- b) estabilidad
- c) interacción

Los dos primeros resultan claros, el último, la interacción, se refiere a organizaciones cuya existencia está íntimamente ligada a la provisión de medios, para que sus miembros se asocien recíprocamente en las actividades que hacen a la organización en sí.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

- a) el individuo
 - b) la organización formal
 - c) la organización informal
 - d) la tecnología
 - e) el entorno socioeconómico
- Estos elementos son los que en última instancia hacen una organización.

PROCESOS QUE ENCADENAN LAS PARTES

- a) las comunicaciones
- b) el equilibrio
- c) las decisiones

Quiere decir que para que una organización sea dinámica estos procesos deben entrar en funcionamiento.

PROCESO DE ORGANIZACION

En la práctica sucede que nos olvidamos de tomar en cuenta algunas consideraciones previas a la función de organizar. En primer lugar es importante considerar cual es la situación actual de la empresa, y su

entorno. El conocimiento real de esta situación nos permitirá diseñar un modelo adaptado a esa realidad.

Por lo tanto, debemos estudiar como nos afecta el macroambiente (aspectos económicos, sociales, políticos, culturales, etc).

También es importante establecer las características del ambiente intermedio (Comercialización, Suministros o abastecimientos, Distribución física, Comunicaciones, Competencia, Tecnología, Servicios, y Grupos de presión.), los cuales afectan de diversa forma a cada empresa en particular en función a su naturaleza (productiva de servicios, comercializadora, etc.), ubicación geográfica, magnitud de mercado, etc.

La influencia del macroambiente y del ambiente intermedio en la empresa condiciona la función organizadora de la misma.

El microambiente es un sistema derivado, es decir, la organización está formada por grupos de individuos que persiguen objetivos en el complejo microambiental, que debe establecerse dentro de los límites definidos y estructurados en relación con el macroambiente y el ambiente intermedio.

El microambiente a su vez, está compuesto, por: sistemas de trabajo, humano, y de conexión (autoridad, comunicación y estructura de la organización).

Cuando se organiza una empresa se está creando un microambiente, el cual debe construirse atendiendo directamente al ambiente intermedio, el cual a su vez depende del macroambiente, sin embargo, cuando se reorganiza aparte de considerar lo anterior se deben tener en cuenta los sistemas ya formados del microambiente.

En segundo lugar se debe conocer la situación de organizaciones similares a las nuestras, lo que nos permitirá adaptar mejor nuestra nueva organización. Además se debe considerar los recursos humanos y materiales con los que vamos a contar.

En tercer lugar, el desarrollo mismo del proceso requiere considerar, por otra parte, la necesidad de tomar conciencia del cambio, de manera de eliminar la resistencia o por lo menos minimizarla. Para lograr este objetivo, sobre todo cuando se trata de organizaciones ya establecidas, se debe trazar un programa de cambio con el objeto de corregir un problema que ya se ha manifestado antes o impedir un problema potencial.

Los pasos para organizar vienen finalmente determinados por tres etapas: Una primera etapa de DIAGNOSTICO; una segunda etapa de PLANIFICACION DE LA ORGANIZACION y una tercera etapa de IMPLANTACION DE LA NUEVA ORGANIZACION.

ETAPA 1ª: DIAGNOSTICO

El primer paso en el proceso de

organización consiste en hacer un diagnóstico de las características y condiciones de organización de la empresa, quiere decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- 1.- Definir cuáles han sido los objetivos de la empresa.
- 2.- Destacar las características fundamentales de la empresa.
- 3.- Describir la estructura de organización existente.
- 4.- Definir las relaciones existentes.
- 5.- Elaborar la matriz FODA

En caso de organizaciones nuevas, esta etapa se referirá al diagnóstico de organizaciones similares.

ETAPA 2ª: PLANIFICAR LA ORGANIZACION

En esta etapa destacamos que la planificación de organización es el desarrollo de un esquema de dirección integrada y coordinada que indica qué tareas de dirección han de ejecutarse, quienes la ejecutarán y qué reglas seguirán.

El plan de organización responde las preguntas básicas ¿quién? ¿qué? y ¿cómo?, por medio de las relaciones de dependencia, títulos y descripciones de trabajo, organigramas y diagramas funcionales, indica quién es responsable, de qué responde y cómo influye su situación en los asuntos de la empresa. Las descripciones de los cargos establecen qué funciones y deberes están asociados con cada puesto y qué autoridad reside en ellos.

Las definiciones de política dan las directrices que revelan al directivo cómo actuar de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Lo esencial de un plan de organización es:

- * Una definición de los objetivos de la empresa y su filosofía operativa.
- * Una descripción de la estructura de organización que se usará para alcanzar los objetivos.
- * Una expresión de los deberes asociados con los cargos o las partes de la estructura orgánica.

Para desarrollar el plan de organización se debe:

- * Establecer objetivos de la empresa
- * Determinar los factores que son decisivos o críticos para alcanzar esos objetivos.
- * Determinar la importancia relativa de los diversos elementos de la empresa.
- * Sintetizar una estructura óptima de organización, partiendo de la organización existente y la organización ideal, teniendo en cuenta los objetivos y factores críticos para el éxito.
- * Preparar la documentación en que se apoya la estructura orgánica.

ETAPA 3.- IMPLANTAR LA NUEVA ORGANIZACIÓN

Una vez definida y documentada la organización óptima a implantar, deben definirse los cursos de acción necesarios para llevar a cabo el programa de organización.

Sin embargo, cuando se trate de reorganización, antes de iniciar la implantación es conveniente considerar las siguientes condiciones indispensables para realizar el cambio:

- * Participación activa del ejecutivo más alto.
- * Factibilidad de terminar la reorganización de corto plazo en no más de un año, excepto en empresas muy grandes.
- * Tener en cuenta que debe esperarse un año, después de terminada la reorganización, para efectuar una evaluación valedera.
- * Considerar con la hostilidad del personal al nuevo plan. Hay que tener valor y ser un líder consistente para reorganizar con éxito.
- * Considerar todas las consecuencias financieras de la organización, antes de llevarla a cabo.
- * Contar con que hay que dedicar mucho tiempo y energía personal para llevar a cabo un plan de reorganización.

Finalmente, al organizar, al igual que en las otras funciones de administración, es necesario contar con objetivos definidos y una planificación ordenada. El cambio deberá contar con un plan, valor y confianza. La tarea es difícil pero el potencial es grande.

Implantado ya un plan de organización o de reorganización, se debe dejar que el mismo opere, a

menos que aparezcan problemas relevantes de organización o cambios importantes de sus objetivos o de los factores críticos para su éxito.

El organizar afronta una problemática muy difícil, no será posible resolverla con recetas fáciles. Los criterios

presentados son tan solo consideraciones para el momento de organizar o reorganizar, que pueden ser útiles para implantar una organización. Cada organización debe elaborar su propia fórmula, y adaptarla cuidadosamente al entorno cambiante.