

CAPÍTULO VIII

NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

1. Principios de organización ⁽⁹⁾

La organización puede definirse como el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, definir y delegar las obligaciones y la autoridad, así como establecer relaciones a fin de hacer posible que las personas trabajen juntas del modo más efectivo. Los principios pueden expresarse como sigue:

1.1. Principio de unidad de objetivos:

La organización, en general, y todas y cada una de sus partes tienen que contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa.

1.2. Principio de eficiencia:

Toda organización deberá alcanzar sus objetivos con el mínimo de consecuencia o costos no buscados.

1.3. Principio de alcance de la dirección:

Hay un límite al número de personas que un individuo puede dirigir de modo efectivo.

1.4. Principio de escalonamiento:

En toda organización la autoridad final tiene que encontrarse en algún punto, así como entre éste y todas y cada una de las posiciones subordinadas de la organización tiene que haber una línea claramente establecida.

1.5. Principio de delegación:

La autoridad habrá de delegarse en el grado y el modo necesarios para que se alcancen los resultados esperados.

⁹ Programa de adiestramiento para analistas de sistemas, Módulo II: Organización. Métodos y Dirección. Páginas 108 a 112.
2ª Impresión, agosto de 1975. Editorial Diana.

1.6. Principio de obligación:

La obligación del subordinado es absoluta respecto a su superior, de quien ha recibido la autoridad por medio de la delegación, ningún superior puede considerarse relevado de su obligación por las actividades de su subordinado.

1.7. Principio de paridad de la autoridad y la obligación:

La obligación y la autoridad para llevar a cabo una tarea tienen que estar delegadas de modo claro y en igual medida.

1.8. Principio de la unidad de mando:

Cada subordinado deberá tener únicamente un superior.

1.9. Principio del nivel de autoridad:

En algún nivel de la organización radica la autoridad para tomar cualquier decisión que quede dentro de la competencia de la organización. Solamente las decisiones que no puedan tomarse a un nivel dado serán las que habrán que someterse a otro nivel más alto de la organización.

1.10. Principio de la organización del trabajo:

La estructura de la organización deberá dividir y agrupar las actividades de la empresa para que contribuyan de modo más efectivo a los objetivos de ésta.

1.11. Principio de la definición funcional:

El contenido de cada cargo y cada departamento tendrá que estar claramente definido respecto a: actividades esperadas; delegaciones de autoridad; relaciones de autoridad implicadas dentro del cargo y departamento, y entre el cargo y el departamento, y los demás de la organización.

1.12. Principio de separación:

Cualquier actividad destinada a que sea comprobación de las actividades de un departamento no deberá asignarse a éste último.

1.13. Principio de equilibrio:

La aplicación de principios y técnicas tiene que estar equilibrada desde el punto de vista de la efectividad general de la organización.

1.14. Principio de flexibilidad:

Para que alcance sus objetivos frente a medios circundantes cambiantes, la organización tiene que ser flexible.

1.15. Principio de facilitación de la función dirigente:

La estructura y las delegaciones de autoridad de la organización han de estar dispuestas de tal modo que faciliten el cargo de jefatura del director.

2. Clases de trabajo en una organización

Otro medio de expresar los principios y definiciones de la organización es la descripción de las tres clases de trabajo que deben de llevarse a cabo siempre que tiene lugar una organización. Estas clases de trabajo son: división del trabajo, identificación de las fuentes de autoridad y establecimiento de relaciones.

2.1. División del trabajo

Si el grupo ha de mancomunar sus esfuerzos de modo efectivo, tiene que haber una división del esfuerzo total, de modo que todos hagan un trabajo necesario y útil que contribuya a que se alcancen los objetivos y que el trabajo de un miembro del grupo no repita ni se sobreponga al trabajo hecho por otros.

2.2. Fuente de autoridad

Tiene que haber algún medio que asegure que los distintos integrantes del grupo cumplirán, haciendo la aportación de sus esfuerzos a la meta común. A menos que haya una autoridad dirigente, cada quien hará lo que le parezca y cuando le parezca, con lo que será imposible todo esfuerzo integrado y todo logro congruente.

2.3. Relaciones

¿Cómo han de trabajar juntos los individuos pertenecientes al grupo organizado? Si dos individuos no están en una relación de autoridad uno con otro y se ha de tomar una decisión crítica, ¿quién la tomará? ¿El individuo que goza de autoridad debe mayor lealtad a los que dirige o a quien goza de autoridad sobre él? Estas relaciones son, en realidad, reglas para el trabajo de equipo.

3. Factores para la dirección

- ◆ La dirección se realiza mediante la planeación, organización, dirección y control de seres humanos y tecnología, con base en los objetivos, políticas, funciones, factores y estructuras, que son afectados por el comportamiento personal, tomando debidamente en cuenta las condiciones económicas, políticas y sociales conforme al tiempo y el lugar.
- ◆ La dirección lleva a cabo un esfuerzo coordinado de grupo que da resultados para la empresa, las personas y la comunidad, tomando debidamente en cuenta las condiciones económicas, políticas y sociales conforme al tiempo y el lugar.
- ◆ La dirección lleva a cabo un esfuerzo coordinado de grupo con base en asignar las tareas correctas, en el tiempo correcto, en el lugar correcto y de modo correcto, tomando debidamente en cuenta las condiciones económicas, políticas y sociales conforme al tiempo y el lugar.

El esquema mostrado en la siguiente página, ilustra los factores para la dirección.

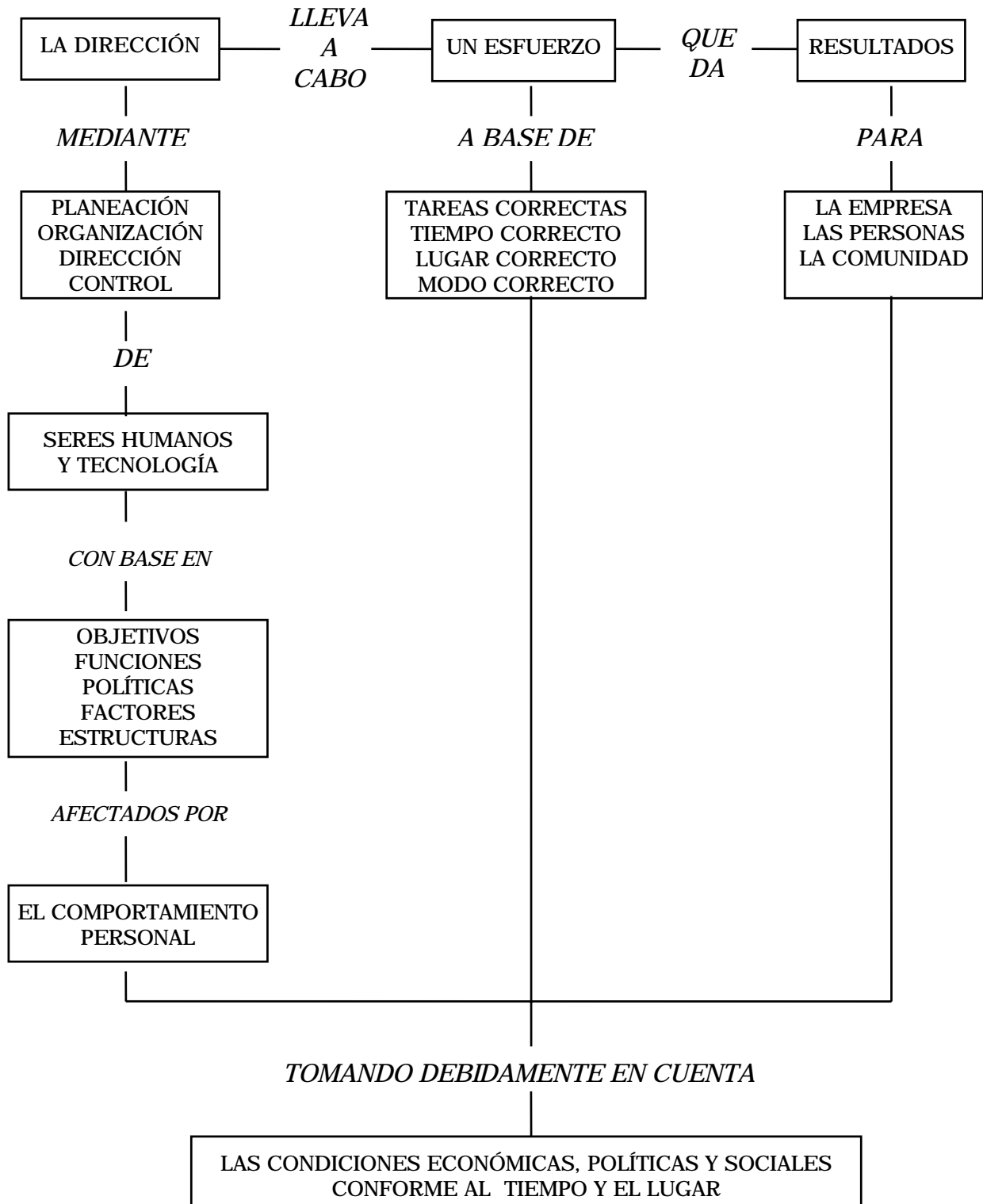


Figura 1. Factores para la dirección

4. Conceptos de organización

¿La organización es simplemente una estructura o incluye también a las personas que hay en ella? La respuesta es que la organización no la constituyen personas, del mismo modo que la coordinación del control tampoco la constituyen personas. Sin embargo, al igual que la planeación, la coordinación y el control de la dirección son algo que siempre se aplica al trabajo de las personas y para que éste se ejecute, lo mismo ocurre con la organización.

La organización se crea para personas, pero, ¿para cuáles personas? Las personas que levantan una organización en torno de sí mismas la conforman a sus propios actos cotidianos. Encajan en el molde porque el molde son ellas mismas. Pero el ajuste jamás es bueno para el ocupante siguiente. El arreglo efectivo es que el trabajo que ha de hacerse esté agrupado de tal modo que cualquiera, entre un gran número de personas, con capacidad, formación y experiencia apropiadas, pueda llevarlo a cabo de modo efectivo.

La distinción entre el concepto relacionado con las personas o “humanizado” y el concepto relacionado estructuralmente o “mecanizado” de la organización puede aclararse, estableciendo que en la existencia de toda organización efectiva hay una estructura tanto formal como informal de la organización.

4.1. Organización formal

- ◆ Sistema de labores bien definidas en el que cada quien tiene autoridad y obligaciones definidas.
- ◆ Estructura arbitraria a la que el individuo tiene que ajustarse.
- ◆ Límites definidos de las actividades de las personas.
- ◆ El trabajador no puede ver ni el comienzo ni el final del trabajo que realiza.
- ◆ El trabajador no puede determinar cuál es su parte de la actividad general.
- ◆ La coordinación se establece de acuerdo con una pauta prescrita.

4.2. Organización informal

- ◆ Las personas trabajan juntas debido a sus gustos y desagrados personales.
- ◆ Los agrupamientos informales pueden salvar los límites de las unidades de la organización.
- ◆ Las organizaciones y los grupos informales existirán, cualquiera que sea la pauta formal de la organización. La organización formal que deja de reconocer y disponer lo necesario para el funcionamiento efectivo de estos grupos pierde efectividad.

5. Importancia de la organización

La organización es algo más que un organigrama: es el mecanismo por medio del cual la dirección orienta, coordina y controla. Constituye, en verdad, los cimientos de la dirección. Si el plan de la organización está mal trazado, si es puramente un arreglo improvisado, la dirección se hace difícil e inefectiva. Por otra parte, si es lógico, bien definido y dinámico para que atienda las necesidades del momento presente, entonces se ha logrado el primer requisito para una buena dirección. La buena organización realiza específicamente para la empresa o institución lo siguiente:

5.1. Facilita la administración

- ◆ Deberá disminuir la tendencia de los directivos para dirigir por instinto. La buena organización les orientará y canalizará de modo más constructivo.
- ◆ Impide la ineficacia de muchas labores que no guardan relación con las personas.
- ◆ Deberá alentar la delegación de autoridad y el compartir la responsabilidad en las cuestiones de rutina.
- ◆ Deberá evitar la repetición de esfuerzo.

5.2. Promueve el crecimiento y la diversificación

- ◆ La organización deberá cambiar a medida que se produce la expansión.
- ◆ La organización es dinámica y no estática.

5.3. Dispone el aprovechamiento de las novedades tecnológicas

- ◆ Los controles automáticos funcionan mejor con una organización bien definida.
- ◆ Tratamiento de la información.

5.4. Alienta el desarrollo y la efectividad de los seres humanos

- ◆ Puede poner coto a la especialización exagerada.
- ◆ Puede alentar la formación personal; pueden establecerse puestos que den experiencia en capacitación.

5.5. Estimula el esfuerzo creador

- ◆ Deberá disponer ramas bien definidas de trabajo.
- ◆ Delega los trabajos rutinarios y repetitivos a puestos de apoyo.
- ◆ El trabajo creativo se deja a cargo de personas creativas. ⁽⁹⁾

Al final del capítulo 2, Planificación, se establece un cuadro-resumen, en cuatro páginas, denominado “Guía general para el diagnóstico de una organización”. Este cuadro-resumen, por sí mismo, nos proporciona todos los elementos que debemos tener presentes para el establecimiento y funcionamiento de una buena organización.

⁹ Programa de adiestramiento para analistas de sistemas, Módulo II: Organización. Métodos y Dirección. Páginas 108 a 112.
2ª Impresión, agosto de 1975. Editorial Diana.