



LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION EN LA ADMINISTRACION (Segunda parte)

ECON. ENRIQUE CORNEJO RAMÍREZ

La organización es hoy una respuesta a los requerimientos del entorno económico y social; tomando conciencia de su importancia estaremos dando los primeros pasos para la administración de hoy pero fundamentalmente, del mañana, donde ha de primar la competitividad y mayor especialización, la calidad total y la innovación tecnológica.

La organización en la administración es pues un reto, que debemos asumir en todos los niveles de dirección.

102

4. MODELOS Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

Ya en el contexto del tratamiento científico de la administración, la organización tiene diferentes enfoques. Luis Salazar Larraín(37) resume los modelos en cinco:

- a. El Modelo Tradicional o Clásico;
- b. El Modelo Burocrático;
- c. El Modelo Neoclásico o de Relaciones Humanas;
- d. El Modelo de Toma de Decisiones; y,
- e. El Modelo Sistémico.

(37) SALAZAR LARRAIN, Luis...; *Op. Cit*; pág. 243.

A continuación veamos brevemente las principales características de estos enfoques:

4.1. El Modelo Clásico:

Funciona sobre la base de conceptos clásicos de: estructura, jerarquía, especialización, supervisión, línea, staff, entre otros. En este enfoque, la estructura debe ser adecuada a las operaciones de la empresa, y a partir de ella se establecen los órganos o partes correspondientes.

Otro elemento importante que se encuentra es el relativo a la jerarquía que está ligado al principio piramidal del que hablan Mooney y Relley.

James D. Mooney define tres principios básicos de la Organización:

— **El Principio de Coordinación;** *"...que se refiere a la distribución ordenada de los esfuerzos del grupo, para proveer unidad de acción en el seguimiento de un propósito común"* (38). Mooney considera que el principio de coordinación supone, a su vez, otros principios subordinados como son el de autoridad, el de subordinación al interés común, el de Doctrina, y, el de disciplina.

— **El Principio Escalar;** también llamado de jerarquización; supone una serie de pasos con cierta graduación. Significa *"...la jerarquización de obli-*

gaciones no de acuerdo a las diferentes funciones, sino más bien de acuerdo a otros principios de la organización como los grados de autoridad y la correspondiente responsabilidad." (39) Por conveniencia Mooney denomina a este fenómeno de la organización como la *"cadena escalar"*. A su vez, el proceso escalar tiene sus propios principios: el de Liderazgo, el de Delegación y el de Definición Funcional; y,

— **El Principio de Funcionalidad;** por el término "funcionalismo" Mooney entiende la distinción entre clases y obligaciones. Se trata —en su opinión— de un principio claramente diferenciado del escalar. Utiliza una ilustración militar para explicar la diferencia: entre generales y coroneles hay graduaciones de autoridad y es, por lo tanto, escalar; en cambio la diferencia entre un oficial de infantería y un oficial de artillería es funcional, "...porque aquí nosotros tenemos marcadas diferencias en la naturaleza de sus obligaciones." (40) Mooney se refiere también a lo que denomina Principio de Funcionalismo, correlación funcional y obligaciones específicas.

Salazar Larraín se refiere, de otro lado, al concepto de *supervisión*, relacionado a la cantidad de personas que una persona puede controlar adecuadamente. Asimismo, plantea la distinción clásica entre línea (operación) y

(38) MOONEY, James D. ...; *Op. Cit.*; cap. II; pág. 5 (Traducción del Autor).

(39) MOONEY, James D. ...; *Op. Cit.*; cap. III, pág. 14 (Traducción del Autor)

(40) MOONEY, James D. ...; *Op. Cit.*; cap. IV, pág. 25 (Traducción del Autor)

staff (apoyo), la que, con los avances ocurridos en la administración, ya no es vista con tanta rigidez.

4.2. El Modelo Burocrático:

Chiavenato(41) señala que la teoría de la burocracia se desarrolló alrededor de los años cuarenta en función de cuatro aspectos fundamentales:

- La fragilidad y parcialidad tanto de la teoría clásica como la teoría de las relaciones humanas, ambas opuestas y contradictorias entre sí;
- Se hizo necesario un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables implicadas;
- La creciente complejidad de las empresas vino a exigir modelos organizacionales mucho más definidos; y,
- El resurgimiento de la sociología de la burocracia, a partir de los trabajos de Max Weber, su creador.

Weber en su "Teoría de Organización Económica y Social" planteó que las características más saltantes de la estructura burocrática son:

- La burocracia es una organización consolidada por normas escritas;
- La burocracia es una organización que se basa en una división sistemática del trabajo;
- La burocracia es una organización que establece los cargos según el

principio jerárquico;

- La burocracia es una organización que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo;
- La burocracia es una organización en la cual la selección de las personas se basa en el mérito y en la clasificación y no en preferencias personales;
- La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración;
- La burocracia requiere que sus recursos estén libres de cualquier control externo y que las posiciones no sean monopolizadas;
- La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes;

De acuerdo al mismo Chiavenato, al formular su modelo burocrático de organización, Weber no previó la posibilidad de flexibilidad para atender a dos circunstancias: la adaptación de la burocracia a las exigencias externas de los clientes; y, la adaptación a las exigencias internas de los participantes.

4.3. El Modelo Neoclásico:

Se considera como una reacción contra el mecanismo Weberiano. Incorpora el concepto del ser humano, sus relaciones dentro de la organización y sus necesidades personales y sociales. Salazar Larráin sostiene que *"...en esencia la teoría sostenida por esta Escuela consiste en que las organizaciones informales, producto de las*

(41) CHIAVENATO, Idalberto...; *Op. Cit.*; cap. 10; págs. 215-216.

relaciones humanas dentro de una empresa, influyen notablemente sobre la conducta organizacional".(42)

Koontz / O'Donnell / Weinrich señalan que la existencia y variedad de las organizaciones informales conducen a la conclusión que ellos satisfacen necesidades humanas en una forma en que no lo hacen las organizaciones formales. En relación a los propósitos de estas organizaciones, tales autores señalan: *"...el principal propósito es la sociabilidad, tanto en el trabajo como fuera de él, pero los propósitos colaterales incluyen la comunicación de información, sean hechos verdaderos o rumores y ayuda mutua en el logro de un mejor status, a través de la promoción o transferencia".(43)*

Por su parte, Stoner(44) señala que Chester Barnard fue uno de los primeros en reconocer las posibilidades constructivas de una organización informal. Señalaba que, en ciertas ocasiones, una red informal de comunicaciones hace posible tomar decisiones más rápidamente. No obstante, Stoner considera que Barnard pasó por alto que la organización informal también puede surgir entre los empleados como un mecanismo de protección contra la administración, y, en tal caso, podría actuar en contra de los objetivos de la organización.

(42) SALAZAR LARRAIN, Luis...; *Op. Cit.*; pág. 244.

(43) KOONTZ/O'DONNELL/WEINRICH...; *Op. Cit.*; pág. 255.

(44) Véase: STONNER, James...; *Op. Cit.*; págs. 257-259.

Fue—como ya mencionamos en el capítulo anterior—en el libro de Jimenes donde encontramos un capítulo explícito relativo a la organización desde el punto de vista humano. Señala el autor que *"...para poder alcanzar la integración de los objetivos sociales y de las motivaciones subjetivas dentro de una estructura administrativa es indispensable conocer a fondo la personalidad humana..."(45)* El autor analiza en detalle la influencia que al respecto tienen los factores de la personalidad; y, los factores de identificación del individuo (fuera de la organización y dentro de ella).

4.4.El Modelo de Toma de Decisiones:

A decir de Salazar Larraín este Modelo *"...rechaza los conceptos tradicionales y más bien se basa en la solución de los problemas y la mecánica de la decisión humana".(46)*

4.5.El Modelo Moderno o de Enfoque Sistémico:

El concepto de Sistemas pasó últimamente a dominar las ciencias y, la administración no fue una excepción. Chiavenato señala que para autores como Johnson, Kast y Rosenzweig *"...el enfoque sistémico tiene por objeti-*

(45) JIMENES C., Wilburg...; *Op. Cit.*; pág. 232.

(46) SALAZAR LARRAIN, Luis...; *Op. Cit.*; pág. 244-45.

vo representar de forma objetiva y comprensiva, el medio en que tiene lugar la toma de decisiones, pues la tarea de decisión sería mucho más fácil si se contara con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada".(47)

Salazar Larraín(48) sostiene que en este modelo la organización de una empresa se visualiza como una serie de partes que comprenden al individuo, a los grupos de trabajo informal, a la organización formal y, finalmente, a los sistemas ambientales, que tienen un impacto directo sobre la organización de los negocios.

4.6. Principales Principios de la Organización:

A lo largo de este y el anterior acápite hemos ido refiriéndonos a diferentes principios de la Organización según varios autores. Una buena sistematización de los mismos ha sido desarrollada por KOONTZ/O'DONNELL/WEINRICH(49) en su libro de "Administración".

Estos autores clasifican un total de quince principios de la siguiente manera:

i) Según sea el Propósito de la Organización:

— *Principio de la Unidad de Objetivo;*

(47) CHIAVENATO, Idalberto...; *Op. Cit.*; pág. 551.

(48) SALAZAR LARRAIN, Luis...; *Op. Cit.*; pág. 245.

(49) KOONTZ/O'DONNELL/WEINRICH...; *Op. Cit.*; pág. 403-408.

una organización es efectiva si facilita la contribución de los individuos al logro de los objetivos de la empresa;

— *Principio de Eficiencia;* una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con el mínimo de consecuencias adicionales;

ii) Según la Causa de Organización:

— *Principio de la Extensión del Area de Mando;* existe un límite en cada puesto administrativo con respecto al número de personas que un individuo puede administrar en forma efectiva; dependiendo de las habilidades de cada quien, del puesto y de los factores básicos que influyen sobre las exigencias de tiempo.

iii) Según sea la autoridad en la Estructura de Organización:

— *Principio Escalar;* conforme sea más clara la línea de autoridad, más efectiva será la toma de decisiones responsable y el sistema de comunicaciones en la organización;

— *Principio de la Delegación* mediante los resultados esperados; la autoridad que se delega debe ser adecuada a su capacidad para lograr los resultados que se esperan de ellos;

— *Principio de la Responsabilidad Absoluta;* la responsabilidad de los subordinados ante sus superiores, con respecto al desempeño, es absoluta;

— *Principio de la Paridad entre Auto-*

ridad y Responsabilidad; la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implicada por la autoridad que se delega, ni debe ser menor;

- *Principio de Unidad de Mando*; conforme más completa sea una relación de dependencia de una persona ante un solo superior, menos es el conflicto de instrucciones y mayor es el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados;
- *Principio del nivel de Autoridad*; la conservación de la delegación que se pretende, requiere que las decisiones dentro de la competencia de autoridad sean asumidas por los administradores individuales y no se remita a niveles superiores de la organización.

iv. Según sean las Actividades Departamentalizadas en la Organización:

- *Principio de la División del Trabajo*; conforme más refleje una organización la clasificación de las tareas necesarias para lograr las metas, y conforme más se diseñen los puestos para ajustarse a las capacidades y motivaciones de las personas, más efectiva y eficiente será la organización;
- *Principio de la Definición Funcional*; en la medida en que un puesto ó un departamento tengan una definición más clara de los resultados esperados de la autoridad de organización que se delega y de las

relaciones de autoridad y de información, las personas responsables pueden contribuir más adecuadamente al logro de los objetivos de la empresa;

- *Principio de Separación*; si algunas actividades se diseñan para verificar otras, las personas a cargo de las primeras no pueden desprenderse de su responsabilidad si dependen del departamento cuya actividad se espera que evalúen;

v. Según sea el Proceso de Organización:

- *Principio de Equilibrio*; la aplicación de principios ó técnicas debe estar equilibrada con respecto a la efectividad general de la estructura en cuanto se refiere al logro de los objetivos de la empresa;
- *Principio de Flexibilidad*; conforme más provisiones se hagan para incluir flexibilidad en las estructuras de organización más adecuadamente puede una estructura satisfacer su propósito; y,
- *Principio de Facilitación de Liderazgo*; en la medida que la estructura organizacional y su delegación de autoridad faciliten a los administradores diseñar y conservar un medio ambiente que permita el buen desempeño, en esa medida se facilitarán sus habilidades de liderazgo.

Veamos finalmente a continuación qué perspectivas tiene desde nuestro punto de vista la Organización en los umbrales del siglo XXI.

5. ALGUNAS REFLEXIONES FINALES SOBRE EL FUTURO DE LA ORGANIZACION

Hemos visto, a lo largo del presente trabajo, cómo la organización está íntimamente vinculada al desarrollo de la administración y cómo ésta a su vez, responde a los requerimientos del entorno económico y social. Entonces, la pregunta que surge a esta altura de nuestra investigación es ¿Cómo será la Organización del futuro?, ¿Qué nuevas características tendrán las estructuras organizacionales?, ¿Cómo responderá la organización a los desafíos que presentan los importantes cambios que están ocurriendo en el mundo?

Vivimos un mundo en el que se están produciendo día a día trascendentales cambios, en todo orden de cosas. A nivel económico la espectacular innovación tecnológica nos lleva a fronteras inimaginables; la telemática (telecomunicaciones e informática) aminora tiempos y distancias y estimula la transmisión de información y la eficiencia; la robótica revoluciona la industria, y, la ingeniería genética plantea desafíos verdaderamente controvertibles para el desarrollo humano. Hoy ha llegado a su fin el ordenamiento económico que se configuró después de la Segunda Guerra Mundial; vivimos en un nuevo orden económico internacional en el que temas como la eficiencia y la calidad a nivel doméstico y la competitividad en el comercio internacional son exigencias ineludibles para todos los países. El mundo es

hoy más interdependiente entre países industrializados, a la vez que la brecha entre países ricos y pobres se ha acrecentado; y surgen o se consolidan bloques regionales de comercio o de integración.

El mundo en que vivimos se caracteriza también por una cada vez más acentuada globalización, en lo productivo (la mayor parte de los productos que se comercializan internacionalmente contienen partes y procesos que han sido desarrollados en diferentes países); en las finanzas, en el sector laboral; en el consumo; e, incluso en lo ecológico (el orificio detectado en la capa de ozono es un problema que afecta a todos los países).

Estas son sólo algunas características del mundo de hoy, y, frente a ellas la administración, debe responder nuevamente al reto planteado; como lo ha hecho a lo largo de la historia. Concordante con el entorno la administración del futuro debe enfatizar en la competencia y en la mayor especialización de las empresas; el proceso de internacionalización del capital se acentuará y con ello habrán más organizaciones multinacionales; los procesos de conformación de bloques regionales de comercio y de integración llevan a un acelerado y complejo proceso de fusiones y absorciones de empresas, lo que, por ejemplo, se ha evidenciado en los últimos años en los mercados europeos ante la inminencia del Mercado Común.

El avance tecnológico deberá producirse también en los procesos admi-

nistrativos. ¿Qué nuevas facilidades nos brindará la telemática?. Se nos ocurre que podría surgir un nuevo *enfoque telemático de la organización*, o ¿tal vez un enfoque genético?. Cualquiera que sean los rumbos que tome la administración en el nuevo siglo lo que sí estamos seguros es que el factor humano seguirá teniendo una gran importancia.

De acuerdo al Profesor Salazar Larraín la organización del futuro será temporal (de fuerzas-tareas).(50) El Administrador-Organizador tiene que estar permanentemente preparado para estos desafíos. A este respecto vale la pena citar a Peter F. Drucker, cuando en un último libro(51) se refiere a la innovación y al empresario innovador. Este concepto fue planteado, en otro contexto, por el economista Joseph A. Schumpeter. Drucker plantea tres normas que sugiere debe seguir el empresario innovador:

- i) Mantenerse en la búsqueda de la oportunidad;
- ii) Buscar siempre a las personas y unidades que rinden más y trabajan en forma diferente; generar el espíritu de empresa innovadora en todo el grupo directivo; y,
- iii) Propiciar sesiones informales en las

que un miembro del Directorio converse con los jóvenes de investigación, ingeniería, manufactura, estudio de mercado, contaduría, etc.

Lo planteado por Drucker es consistente con lo planteado por el profesor Salazar Larraín en su cátedra al señalar que la función total del administrador profesional supone, entre otros, *"generar un medio ambiente para el desarrollo del personal, y, encaminado sobre la dirección científica"*.

El profesor Michael Porter, de la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard - EE.UU. ha publicado recientemente un libro titulado: "La Ventaja Competitiva de las Naciones" y un resumen del mismo ha sido presentado en la Revista "Facetas".(52)

Porter se pregunta: ¿Por qué un país se convierte en centro donde convergen competidores que triunfan internacionalmente en tal o cual industria? Según Porter las empresas logran ventajas competitivas cuando:

- i) La Casa Matríz permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas;
- ii) La Casa Matríz permite contar con muy buena información actualizada y hay perspicacia sobre lo que un producto y su procesamiento necesitan;
- iii) Los objetivos de propietarios, ad-

(50) Notas de clase del curso de "Administración General" de la Maestría de Administración de la Educación - Universidad de Lima/Lima, 18 de noviembre de 1991.

(51) DRUCKER, Peter F. ...; *La Innovación y el Empresario Innovador*; la Práctica y los Principios; Edit. Sudamericana S.A.; Buenos Aires, 1986; 307 páginas.

(52) PORTER, Michael E. ...; *"La Ventaja Competitiva de las Naciones"*; Revista "Facetas", Nº 1, año 1991.

- ministradores y empleados apoyan una intensa dedicación y una inversión sostenida; y,
- iv) El ambiente nacional es dinámico, desafiante y estimula a las empresas a mejorar y ampliar sus ventajas a largo plazo.

Para Porter estas empresas se caracterizan porque su ventaja competitiva nace fundamentalmente del *mejoramiento*, de la *innovación* y el *cambio*: abarca todo el sistema de valores, sólo se sostiene con un mejoramiento incesante, y supone la implantación de estrategias de enfoque internacional.

El principal mensaje que nos deja Porter para la administración y organización del presente y del futuro se resume en una sola palabra: *Competitividad*.

La reflexión final que queremos hacer se refiere al Perú. Si en el mundo es claro que se necesitan administradores profesionales innovadores, competitivos y que cumplan su función total, en nuestro país ello es aún más necesario pues el reto del desarrollo requiere una gerencia nacional y eficaz. ¡Nuestros empresarios tienen la palabra a escasos años del inicio del Tercer Milenio asumir tal responsabilidad! ●

BIBLIOGRAFIA

1. ALFORD, L. P. - BANGS, John R. - HAGEMANN, George E., *Manual de Producción*; Edit. ;Edit. UTEHA; México, Junio; de 1981; 25 capítulos; 1,871 páginas.
2. CHIAVENATO, Idalberto; *Introducción a la Teoría General de la Administración*; Edit. Mc Graw-Hill; México, abril de 1985; 8 partes, 19 capítulos; y, 586 páginas.
3. DRUCKER, Peter F.; *La Innovación y el Empresario Innovador*, (La práctica y los principios); Edit. Sudamericana S.A.; Buenos Aires, 1986; III partes, 20 capítulos y Epílogo; 307 páginas.
4. FAYOL, Henry; *Administración Industrial y General*; Librería "El Ateneo" Editorial; Buenos Aires, 1973 Novena Edición; II Partes, 5 capítulos; 130 pág.
5. FERNANDEZ ARENA, José Antonio *El Proceso Administrativo*; Edit. Herrero Hermanos Sucesores S.A., Editores; México, abril de 1987; Segunda Edición; 4 capítulos; 249 pág.
6. GEORGE, Claude S. Jr.; *Historia del Pensamiento Administrativo*; Edit. Prentice/ Hall Internacional ; Madrid, junio de 1978; Segunda Impresión; 13capítulos, 217 págs; (Incluye Bibliografía, Glosario e Índice).
7. JIMENES, Wilburg C.; *"Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa"*; Edit. LIMUSA, cap. VI; pág. 230-256.
8. KOONTZ, Harold - O'DONNELL, Cyril - WEINRICH, Heinz; *Administración*; Edit. Mc Graw ; Hill; México, febrero de 1987; Octava Edición y 3a. Edición en español; 29 capítulos; 758 páginas.
9. MOONEY, James D.; *The Principles of Organization*, Harper Row, Publishers; New York; 1947; XXV capítulos; 223 páginas.
10. PETERSEN, Elmore - PLOWMAN GROSVENOR, E; *Organización y Dirección de Empresas*; Edit.UTEHA; México, julio de 1980; XVIII capítulos; 694 pág.
11. PORTER, Michael E.; *La Ventaja Competitiva de las Naciones*; artículo-



- lo publicado en Revista "Facetas" N°1, Washington, 1991.
12. ROBBINS, Stephen P.; *Administración: Teoría y Práctica*; Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; México; marzo de 1987; VII Partes y 24 capítulos; 560 págs.
 13. RODAS CARPIZO, Alejandro R.; *"Administración Básica"*; Edit. F. ARROYO DE RODAS, María; LIMUSA; México, marzo de 1988; Segunda Edición; primera reimpresión, 12 unidades y 303 páginas.
 14. SALAZAR LARRAIN, Luis; *Introducción al Estudio de la Administración*; Edit. SISFISA; Lima, junio de 1991, 1=1 Edición; XIV capítulos, 301 páginas y anexos.
 15. SALAZAR LARRAIN, Luis; Notas de clase del curso de *"Administración General"* / Programa de Maestría en Educación/Semestre Agosto-Diciembre 1991/Universidad de Lima.
 16. STONER, James A. F.; *Administración*; Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, agosto de 1985; traducción de 2=1 edición en inglés; 23 capítulos y 1 apéndice; 634 pág.
 17. TAYLOR, Frederick Winslow; *Principios de la Administración Científica*; El Ateneo (Edit.); Buenos Aires, 1973; 5ta. edición, 2 capítulos; 101 págs.
 18. TERRY, George R. - FRANKLIN, Stephen G. *Principios de la Administración*; Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México; México, set. de 1985; cuarta edición en inglés, 22 capítulos y apéndice; 747 pág.