



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

ECON. ENRIQUE CORNEJO RAMÍREZ

La administración de empresas requiere de técnicas especiales. Los cinco pasos de esta técnica: Planeamiento, Organización, Dirección, Coordinación y Control, se enlazan en su desarrollo y cada una de ellas adquiere importancia en el momento de su actuación.

La Organización, como segundo aspecto de estas técnicas, tiene suma importancia para su consideración, como el segundo aspecto de los cinco pasos señalados en las técnicas administrativas.

Sin organización nada puede caminar, y la empresa debe dar prioridad a este aspecto, para el logro exitoso de sus objetivos.

"Quizás el mejor ejemplo de Organización es el cuerpo humano, esa maravillosa obra de Dios"
(E.C.R., 1991)

1. INTRODUCCION

Cuando decidimos escribir este trabajo nos hicimos algunas preguntas previas. El término Organización es comúnmente utilizado. ¿Eres un desorganizado decimos! ¿Esta empresa tiene una muy buena organización! Hay Instituciones Internacionales en cuya denominación se incluye la palabra Organización; tal es el caso de la OEA, OTAN, ONU, etc.

Pero ¿Qué es Organización?. Buscamos en el Diccionario de la Lengua Española(1) y encontramos los siguientes significados: "disposición de los órganos de vida o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal"; "disposición; arreglo, orden". Pero la organización implica mucho más que disposición u orden.

Cuando empezamos la investigación y conforme íbamos leyendo sobre el tema, éste era cada vez más fascinante y atractivo. Encontramos, por ejemplo, que Administración y Organización iban de la mano desde las épocas más remotas, sobre las que se tiene referencias y documentación, hasta los tiempos actuales. Encontramos asimismo, que existía una profusa literatura sobre

la organización, y que su tratamiento es rico en argumentos y experiencias en todo el mundo.

Este trabajo presenta en primer lugar una aproximación sobre ciertos aspectos que nos parecieron interesantes acerca de los antecedentes de la Organización; seguidamente discutimos y sistematizamos los diferentes conceptos de organización existentes en los principales textos de administración; a continuación analizamos los Modelos y Principios vinculados a la Organización; y, finalmente planteamos algunas reflexiones sobre lo que consideramos puede ser el escenario futuro de la Organización.

2. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION

Los orígenes de la administración se remontan a épocas muy antiguas. Es suficiente que se hayan reunido dos o más personas para que se produzca un hecho administrativo aunque quizás sólo de manera intuitiva. Probablemente, fue en las hordas donde se desarrolló más claramente el proceso administrativo; posteriormente en la familia, en el clan, en la tribu y en organizaciones más avanzadas era cada vez más evidente la importancia de la administración.

De los cinco elementos de la administración planteados originalmente por Henry Fayol, a saber, Planeamiento, Organización, Coordinación, Dirección y Control, los de mayor antigüedad son los de planeamiento y organización, aunque también hemos encontrado

(1) REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. Edt. ESPASA-CALPE S.A. Madrid, 1970. Decimonovena edición. 1,424 págs.

muchas referencias al control en textos de historia del pensamiento administrativo. ¿Qué fue primero, el planeamiento o la organización? Es una interrogante de difícil respuesta. Tal vez el planeamiento fue lo primero que se hizo, pero la *organización* está intrínsecamente vinculada a los antecedentes más primitivos de la administración, como veremos a continuación.

2.1. LA ORGANIZACION EN LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES:

Nuestro propósito en este punto es llamar la atención sobre lo asombroso que es constatar cómo en las civilizaciones más antiguas había un concepto y una práctica de organización bien definidas. Como señala Claude S. George: *"...todos los líderes verdaderamente importantes de la historia fueron administradores, ora administrando países, ora conduciendo exploraciones y guerras, manejando en fin, las empresas de otros hombres"* (2).

Nosotros añadiríamos que implícito en todo hecho administrativo hay una determinada organización.

- La Civilización del Antiguo Egipto:

En lo referente a organización, son los egipcios los que nos muestran uno de los primeros ejemplos de una *organización descentralizada* dispersa, con poco o ningún control, lo que

significó a la larga que el Imperio se debilitara y se produjera su decadencia.

De acuerdo a las investigaciones desarrolladas por los historiadores, se sabe que, aproximadamente en el año 4000 a. de J.C. los egipcios ya reconocían la necesidad de "planear, organizar y regular"; en el 2600 a. de J.C. optaron por una organización descentralizada; y en el 1600 a. de J.C. trataron de replantear su esquema, buscando esta vez, la centralización en la Organización.

Quizás la evidencia más clara de la capacidad organizativa de los egipcios está en las colosales construcciones que han dejado como huella imborrable a la humanidad. Cuando uno llega como turista a El Cairo y visita la Pirámide de Keops (se puede ingresar hasta una tumba que está ubicada en la parte central) uno no alcanza a comprender cómo hace más de 6,000 años los egipcios pudieron hacer algo semejante. Necesitaron para tal empresa 2'300,000 bloques de piedra con un peso promedio de una y media toneladas cada uno; la construcción está ubicada en un área de más de cinco hectáreas; y, se estima que requirió el trabajo de cerca de cien mil hombres durante veinte años. *¡Sin duda se trató de un esfuerzo organizativo complejo y de largo aliento!*

George afirma al respecto: *"Utilizando masas de trabajo organizado, los egipcios fueron capaces de completar tareas que nos dejan atónitos. Aunque su sistema de Organización puede parecernos brumoso, engorroso y aún con desperdicios, realmente no tenían*

(2) GEORGE, Claude S. Jr. *...Historia del Pensamiento Administrativo*. Edt. Prentice/Hall Internacional. Madrid, junio de 1978. 2a. impresión, pág.1.

razones para aborraz trabajo, ya que campesinos, mercenarios estaban disponibles... su mérito radica en que fueron capaces de hacer su tarea con los recursos disponibles, y los restos de sus construcciones claramente indican la efectividad y complejidad de su administración"(3)

Jacques Pirenne(4) sostiene que hay tres ciclos bien definidos en la Historia de Egipto:

- **Primer Ciclo;** llamado también del *Viejo Imperio*, que va desde el cuarto milenio a. de J.C. hasta el 2263 a. de J.C. aproximadamente;

- **Segundo Ciclo;** o de *Imperio Medio* que va desde el desmembramiento feudal hasta Ramsés III en el 1090 a. de J.C.; y,

- **Tercer Ciclo;** o del *Nuevo Imperio* que llega hasta la disgregación del poder en el siglo III de nuestra era.

En todos estos períodos de la Civilización Egipcia se han dado formas organizativas de corte descentralizado y centralizado. Así, por ejemplo, la III Dinastía (2778 - 2723 a. de J.C.) estableció la Monarquía Centralizada lo que marca una etapa decisiva en la evolución del poder hacia el absolutismo. Bajo el impulso del Rey Djoser la Monarquía logra la unificación de las instituciones del Reino; la centralización del poder trasciende al plano religioso, adoptándose el culto del Dios Ra como culto real.

¿Cómo estaba organizado adminis-

trativamente el Egipto de esta época?

El Rey elegía a sus funcionarios (Escribas del Estado) entre sus súbditos, los que estaban sometidos a la ley. Los elegidos eran los mejor preparados y se respetaba el escalafón, es decir, el nuevo funcionario empezaba por el cargo más simple de la jerarquía administrativa (Escriba) e iba ascendiendo hasta llegar a Director. Al funcionario que ya había cumplido con todos estos requisitos se le otorgaba el derecho de "llevar la vara", es decir, de ejercer el poder ejecutivo, y podían integrar después el Consejo de los Diez (una especie de actual Consejo de Gobierno). El Jefe de la Administración era el Canciller. Como afirma Pirenne: "El Rey dice su orden, el Canciller la hace ejecutiva y el Consejo de los Diez vela por su cumplimiento...la administración posee oficinas locales en todas las provincias. Los servicios esenciales son la Cancillería, el Negociado de Impuestos, el de Registro y Catastro, el de Hacienda, de Patrimonio, de las Aguas, de Obras Públicas, de Culto Real y de la Intendencia Militar"(5)

Posteriormente, del 2160 al 1768 a. de J.C. el gobierno fue sumamente descentralizado, al punto que la única atadura entre el Gobierno Central y los Sub-Estados era el cobro de los impuestos. El jefe de cada Estado debía lealtad al Faraón pero el control fue muy débil, tanto que algunos autores consideran que esos Estados podrían ser fácilmente comparados con los "Estados feudales de la historia medie-

(3) GEORGE, Claude S. Jr. ... Op. Cit., pág. 5.

(4) PIRENNE, Jacques... Historia de la Civilización del Antiguo Egipto. Edit. Exito S.A. Barcelona, España, 1963. III Tomos, 1,370 páginas.

(5) PIRENNE, Jacques... Op. Cit. Tomo I, pág. 139.

val europea".(6)

La monarquía egipcia, a medida que desarrollaba sus conquistas, organizaba su ejército y creaba un verdadero Gobierno Imperial. Durante el llamado Imperio Nuevo el ejército fue el principal instrumento del poder real (alrededor del 1600 a. de J.C.).

En esta etapa de la historia egipcia, uno de los aspectos que más destaca, en consecuencia, se refiere a la organización del ejército imperial y las formas de reclutamiento. Amenofis, Director de Reclutamiento, señala: *"Yo reclutaba la clase militar para mi rey; mi pluma contaba los millones de hombres; los nuevos reclutas venían a reemplazar las promociones anteriores. Yo fijaba el número de hombres que tenía que proporcionar cada casa..."*(7)

¿Cómo era la organización civil en este período?

Bajo Thutmosis III, los trece principados que constituían el Alto Egipto, desde Siut a Elefantina, fueron sustituidos por veintisiete provincias. Los antiguos territorios feudales fueron fraccionados en divisiones administrativas enteramente nuevas. Se suprimió la inmunidad fiscal que gozaban los sacerdotes y la nobleza también se sometió al impuesto real. La transformación administrativa en provincias marcó la desaparición de todos los cargos hereditarios.

Se estableció una rigurosa escala administrativa como lo habían hecho anteriormente los reyes del Viejo Imperio. Al destruirse la nobleza y los privilegios se construye un régimen de absolutismo real. El único poder que existe es el ejercido por el Rey a través

de la administración.

"Sus jefes son los dos visires, colaboradores directos del Rey. Cada uno es asistido por un Consejo que preside y cuyo papel parece haber sido solamente consultivo. El gobierno central está formado por una serie de departamentos administrativos...La Cancillería, que dirige el canciller, es el órgano de transmisión. Vienen luego las finanzas, con los servicios de la Casa del Oro, del Tesoro, de los Graneros, de los Impuestos y de las Declaraciones, el Registro con los Servicios de Catastro y del Estado Civil, los Trabajos Públicos, los Patrimonios, la Administración de Justicia y la del Ejército..."(8) Para el lector no resultará muy difícil encontrar el gran parecido con las actuales organizaciones gubernamentales.

El Poder Ejecutivo se hallaba en manos de dos visires: uno gobernaba el **Alto Egipto** (que incluye las provincias que van desde Siut hasta Elefantina); y, el otro, el **Bajo Egipto**, que abarca no sólo el Delta sino todo el Egipto medio.

En este período se recentraliza el poder por medio de la ocupación militar y el Rey o Faraón ejerce un control más estricto. Como señala George, en esta época: *"...los egipcios claramente reconocieron -cerca de tres mil años después- que las posesiones dispersas, requiriendo de un gobierno descentralizado, sólo serían una forma de organización administrativa eficaz, si se establecieran controles centrales efectivos"*(9)

Los visires ejercían el control sobre los gobernadores de las provincias mediante comisarios ambulantes. El

visir Rekhmire señala al respecto: *"Ningún funcionario tiene el derecho de juzgar; si se produce cualquier usurpación de poder, el funcionario culpable es llevado ante el visir, que manda castigarle. Los mensajeros que manda el visir a todo funcionario, del primero al último, deben presentarse de improviso en los nomos. El mensajero conduce monarcas y regentes del castillo al tribunal, donde les comunica los reglamentos. Si un funcionario ha cometido una falta, es el visir quien le juzga y le castiga de modos diversos..."*(10) Como se aprecia, los Comisarios Ambulantes ejercían el papel que hoy tiene la Contraloría o el Ministerio Público.

De otro lado, los egipcios también reconocieron la importancia de la *especialización* en la organización total. Así, por ejemplo, en sus leyes se establecía que ningún negociante podría continuar en cualquier actividad salvo aquella transmitida por sus padres. Los mercaderes fueron también exceptuados de participar en asuntos políticos, por que ello podría distraerlos de sus obligaciones principales.

— Los Hebreos:

La preparación, organización y ejecución del éxodo de los hebreos liderados por Moisés para liberarse de la dominación egipcia fue un verdadero

reto administrativo. Los consejos de Jetro, suegro de Moisés, permitieron a éste realizar un excelente trabajo de selección de personal, adiestramiento y organización.

En el Libro del Exodo, Capítulo 18, Jetro visita a Moisés y observa que éste estaba sentado solo frente a su pueblo para juzgarlo. Jetro entonces le dijo: *"No está bien lo que haces. Te cansarás demasiado, tú y este pueblo que contigo está; porque este trabajo es superior a tus fuerzas; no podrás hacerlo tú solo... Se tú solamente el representante del pueblo delante de Dios, al cual presentarás los asuntos. Enséñales los preceptos y las leyes y dáles a conocer el camino que deben seguir, y las obras que han de practicar. Y escoge de entre el pueblo hombres capaces, temerosos de Dios, hombres fieles y enemigos de la avaricia y constitúyelos sobre ellos como jefes de mil, jefes de cien, jefes de cincuenta y jefes de diez. Ellos sean jueces del pueblo en todo tiempo; todo caso importante llévenlo a tí, más en todos los asuntos de menor importancia decidan ellos. Así se aliviará tu carga, llevándola ellos contigo. Si haces esto, y Dios te lo manda, podrás sostenerte, y por su parte, todo este pueblo podrá volver en paz a su lugar"*(11)

De este texto se desprenden claramente los principios de delegación y de excepción. Sin duda, como señalan algunos autores, el párrafo citado

(6) Véase: BREASTED, J. H. ... Ancient Records of EG y PT. Chicago, 1906, citado en GEORGE, Claude S. Jr. *Op.Cit.*, pág. 7.

(7) FIRENNE, Jacques... *Op.Cit.*, Tomo II, pág. 179.

(8) FIRENNE, Jacques... *Op.Cit.*, Tomo II, pág. 184.

(9) GEORGE, Claude S. Jr... *Op.Cit.*, pág. 185.

(10) FIRENNE, Jacques... *Op.Cit.*, pág. 185.

(11) SAGRADA BIBLIA... (Versión directa de los textos primitivos, por Mons. Dr. Juan Straubinger). Edit. La Prensa Católica. México, D.F., 1974. 1218 páginas. La cita ha sido tomada del libro del Exodo del Antiguo Testamento. Cap. 18, del 17 al 25, pág. 56.

"...constituye uno de los registros más antiguos disponibles sobre una filosofía y plan de organización".

Otro pasaje bíblico en el que se observan claramente tareas administrativas es el relato que se hace en el Libro del Génesis sobre las habilidades administrativas y organizativas de José en una época de escasez y sequía. "No había pan en todo el país, porque el hambre era muy grande; la tierra de Egipto y también la tierra de Canaán estaban agotadas por el hambre. Entonces José recogió toda la plata que se hallaba en el país de Egipto y en el país de Canaán a cambio del trigo que ellos compraron, y llevó José ese dinero al Palacio del Faraón. Acabado el dinero... vinieron todos los egipcios a José diciendo: Danos pan, ¿porqué hemos de morir en tu presencia?... Contestó José: entregad vuestro ganado y os lo daré por vuestro ganado... Aquél año los proveyó de pan a trueque de sus ganados... vinieron a él el año siguiente y le dijeron: no ocultaremos a nuestro señor que se ha agotado el dinero, y también los ganados pertenecen ya a nuestro señor... Adquirió, pues José todo el suelo de Egipto para el Faraón... Dijo entonces José al pueblo: ...ahí tenéis semilla, sembrad la tierra y al tiempo de la siega, daréis la quinta parte al Faraón; las otras cuatro partes serán vuestras, para sembrar los campos y para sustentar a vosotros y los que están en vuestras casas y para alimento de vuestros niños... Y José puso esto por ley que vale para las tierras de Egipto hasta el día de hoy..."(12)

El Libro de los Reyes, se refiere al Rey sabio Salomón que gobernaba

Israel y en un pasaje relata la manera como el monarca organizó la construcción del Templo de Dios, con un apreciable conocimiento de la división del trabajo y la especialización. "Hizo el Rey Salomón una leva de obreros en todo Israel, la cual fué de treinta mil hombres. De esos enviaba al Líbano diez mil cada mes por turno. Un mes estaban en el Líbano y dos meses en sus casas... Tenía Salomón además, setenta mil hombres que llevaban cargas y ochenta mil canteros en la montaña, sin contar los sobrestantes de Salomón, que estaban al frente de la obra, en número de tres mil trescientos. Estos dirigían al pueblo que trabajaba en la obra. Por orden del rey se contaban también piedras grandes, piedras de gran precio, para hacer de piedras talladas el cimiento de la casa. Los obreros de Salomón y los obreros de Hiram y los gíbios las tallaron y prepararon las maderas y las piedras para edificar la Casa (el Templo)." (13)

También en China se encuentran antecedentes de conocimientos y prácticas de organización, particularmente en los escritos de Mencius y Chow (1100 a alrededor de 500 años a. de J.C.). Chow, por ejemplo, estableció una Constitución en la que se detallaban las tareas desde el Primer Ministro hasta el empleado más humilde. Con respecto al primero se señalaban, por ejemplo, ocho métodos para gobernar el país.

(12) SAGRADA BIBLIA... Op. Cit., Libro del Génesis. Cap. 47, del 13 al 26, pág. 38.

(13) SAGRADA BIBLIA... Op. Cit. Libro III de los Reyes. Cap. 5, del 13 al 18., pág. 258.

- i) De ritos y cultos, a fin de controlar su espíritu;
- ii) De reglamentos y normas, a fin de controlar a sus grandes funcionarios;
- iii) De remoción y nombramientos, a fin de controlar a sus funcionarios menores;
- iv) De remuneración y rango, a fin de controlar a sus eruditos;
- v) De impuestos y tributos, a fin de controlar sus recursos;
- vi) De ceremonias y costumbres, a fin de controlar su pueblo;
- vii) De penas y premios, a fin de controlar su fortaleza; y,
- viii) De cultivos y otros empleos, a fin de controlar a la plebe.

Sun Tsu escribió alrededor del año 500 a. de J.C. un tratado sobre: "El Arte de la Guerra" en el que, refiriéndose a la organización señala: *"Cuando el general es débil y sin autoridad, cuando sus órdenes no son claras ni precisas; donde no hay deberes fijos asignados a hombres y oficiales; una extrema des-organización será el resultado"*(14). ¿Acaso no es una recomendación muy válida en nuestros días?

Los romanos cometieron los mismos errores que los egipcios en la organización de su imperio sobre una base descentralizada con muy débil control. Pero en la Edad Media, la administración feudal incurrió también en aquél error.

2.2. LA ORGANIZACION EN EL PERIODO FEUDAL:

La organización del feudalismo fue

de "gradación" o de "jerarquía", es decir, con grados descendentes de autoridad delegada, partiendo del Rey, la alta nobleza, grandes vasallos, subvasallos, hasta la más pequeña unidad feudal: el siervo.

"El Señorío, una unidad feudal, llegó a ser en algunos aspectos una unidad gubernamental con su tribunal de sólo un hombre. El feudalismo, por consiguiente, representó otra aventura de descentralización en gran escala, que involucraba las mismas condiciones y problemas con los que se enfrentan organizaciones contemporáneas gubernamentales y de negocios"(15).

El problema consistía en cómo preservar el apropiado equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local. Para algunos autores este equilibrio supone la forma de organización mediante la cual la administración puede operar mejor y alcanzar efectividad.

2.3. LA TRANSICION HACIA EL CAPITALISMO:

Es muy poco lo que hemos podido encontrar acerca de escritos de administración o específicamente de organización en el período feudal. Durante los siglos XV y XVI se ubican, sin embargo, elementos de pensamiento administrativo como los trabajos de Lucas Pacioli que creó el Sistema Contable de la Partida Doble, o los Mercaderes de Venecia como Andrea Barbarigo que analizaron los avances en el comercio y la industria de la

(14) GEORGE, Claude S. Jr... Op. Cit., pág. 14.

(15) GEORGE, Claude S. Jr... Op. Cit., pág. 28.

época.

Nicolás Macchiavello en su obra "El Príncipe" desarrolló un conjunto de principios del poder y de mando que podrían ser aplicados a casi todo esfuerzo organizado y proyectado. Según George(16) los principios de Macchiavello que podrían aplicarse en la actualidad son: la dependencia de la aprobación de las masas; la cohesión; el liderazgo; y, el derecho a la supervivencia.

"Macchiavello estableció cuatro preceptos para administrar con éxito, no una cadena de tiendas, sino las operaciones de un Estado. Pero en sus principios...encontramos uno de los primeros pronunciamientos publicados de los fundamentos de todo esfuerzo organizado".(17)

Los siglos XVIII y XIX muestran la transición entre el sólo pensamiento administrativo –y organizativo– y el despertar de la Administración Científica que se consolida con Taylor y Fayol hacia principios del siglo XX. En el tema de la Organización fue en 1931 con James D. Mooney que se reconoce como universales sus principios. Anteriormente, en 1855, Henry Poor habló de principios de organización aplicados a los ferrocarriles; un año después Daniel Mc Callum planteó el uso del organigrama para mostrar la estructura de la administración; y Frederik W. Taylor se refirió a la organización funcional. Con posterioridad a Mooney, en 1938 Chester J. Barnard planteó una Teoría de la Organización; y, en 1947,

Weber, Likert y Argyris enfatizaron en aspectos de psicología social y relaciones humanas en la teoría de la organización.

Hemos revisado de manera general algunos antecedentes –a nuestro juicio los más relevantes– en lo relativo, a la Organización, y hemos podido observar que ésta –así como la administración en general– han estado en el pensamiento y en el accionar de los hombres desde las épocas más remotas. Veamos ahora, ¿En qué consiste la organización? y ¿Cuáles son sus principios?"

3. EL CONCEPTO DE ORGANIZACION

Veamos en este Capítulo qué es lo que se entiende por Organización ya en la perspectiva de la Administración Científica. La Organización es, sin duda, el elemento que le da a la empresa todo lo necesario para que funcione, y por tanto se constituye en uno de los elementos fundamentales de la administración.

Idalberto Chiavenato en su "Introducción a la Teoría General de la Administración" sostiene en relación al contenido y objeto del estudio de la Administración que desde la teoría clásica en la que el énfasis se ponía en los métodos y procesos de trabajo de cada obrero, en las décadas siguientes ese contenido principal fue poco a poco elevándose "en nivel y en amplitud organizacional" hasta llegar, con la teoría de los sistemas, hasta aquéllo que está fuera de la organización: su

(16) GEORGE, Claude S. Jr...Op. Cit., págs. 43 - 45.

(17) Ibidem, pág. 45.

contexto.

Chiavenato sostiene concretamente: "El objeto del estudio de la administración siempre fue la organización"(18) Este autor define la Organización como "...un conjunto de cargos y de tareas y, posteriormente, como un conjunto de órganos y funciones, desdoblada posteriormente en una compleja gama de variables que llega hasta la concepción de sistemas".(19)

Henry Fayol, uno de los padres de la administración científica, considera que la Organización en una empresa consiste en "...dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capitales, personal".(20)

Fayol plantea que toda empresa sea cual fuera su naturaleza o tamaño tiene 6 funciones, 5 elementos y en ella se presentan 14 principios. Uno de los elementos es precisamente la Organización, que se considera como una estructura dual (material y humana)(21) para conseguir los fines. Para Fayol el organizador (administrador) tenía, asimismo, 16 responsabilidades administrativas que van desde asegurarse que el plan esté juiciosamente preparado y estrictamente llevado a cabo hasta luchar contra el exceso de reglas, controles burocráticos y papeleos.

(18) CHIAVENATO, Idalberto... *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Edit. Mc Graw-Hill. México, abril de 1985, 19 capítulos y 586 páginas. La cita corresponde al capítulo I, pág.7.

(19) Chiavenato, Idalberto... *Op. Cú.*, pág.7.

(20) Fayol, Henry... "Administración Industrial y General". Librería "El Ateneo Editorial". Bs.As. 1973, novena edición, pág. 166.

(21) Textualmente Fayol distingue entre el Organismo Material y el Organismo Social.

Para el otro grande de la Administración Científica, Frederick W. Taylor, el máximo bien de la Sociedad, sólo podía surgir como resultado de la cooperación de la administración y los trabajadores en la aplicación de métodos científicos a todos los esfuerzos comunes. Taylor en su obra principal "Principios..." se refiere a la "necesidad de una Organización Científica". Señala Taylor que: "...con respecto a la importancia de obtener el máximo de producción de cada hombre y cada máquina, creo que sólo mediante la adopción de la administración científica moderna podrá resolverse finalmente ese gran problema"(22). En este contexto Taylor propugnaba una organización funcional.

Pero así como hay consenso en el reconocimiento mundial a Fayol y Taylor por su contribución para crear las bases de la Administración Científica en lo que respecta específicamente a la Organización tales méritos se le atribuyen a James D. Mooney. En 1926, Mooney planteó que los principios de organización empleados por todos los grandes líderes a través de la historia eran seguramente los mismos. Sus investigaciones de personajes como Alejandro El Grande, Julio César y Aristóteles y de Instituciones como la Iglesia Católica lo llevan a considerar que todas las estructuras organizacionales firmes están basadas en un sistema de relaciones superior-subordinados, ordenadas en una jerarquía, a lo que

(22) Taylor, Frederick W. ... "Principios de la Administración Científica" Edit. "El Ateneo". Bs.As., 1973. Quinta edición, pág. 23.

llamó el principio de gradación.

Para Mooney la Organización "...es la forma de toda asociación humana para el logro de un propósito común".(23) Mooney considera que la Organización es tan antigua como la sociedad humana misma. Señala que nuestros primitivos ancestros, antes incluso que la historia empezará a ser escrita, sentían la urgencia y la necesidad de actuar conjuntamente. Considera que la Organización en un sentido formal significa orden y su corolario, un procedimiento organizado y ordenado. Aunque Mooney nos da una definición muy precisa de la Organización tiene cuidado en señalar que su definición no significa que todas las formas de asociación humana son iguales, pues pueden ser tan numerosas como la variedad de aspiraciones y motivaciones humanas.

El enfoque de Mooney—a juicio de algunos autores— es un tratamiento clásico de la organización administrativa tradicional basada en jerarquías, definiciones funcionales de puestos y coordinación fundamental. Se le atribuye una contribución de tipo "ingenieril" con respecto al antiguo problema de dirigir el esfuerzo humano para lograr un objetivo, pero se le critica no considerar los aspectos humanos y sociológicos de la organización los que fueron incorporados por autores posteriores.

Para Koontz/O'Donnell/Weinrich, autores de uno de los textos clásicos que se usan en los cursos de Administración en las Universidades, la Organización debe ser entendida como "...agrupar actividades necesarias para

alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa".(24) Esta definición se relaciona a estructuras de funciones dentro de una concepción formal.

Precisamente, estos autores distinguen entre Organización Formal e Informal. A la primera la consideran como tal cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos. A la segunda se le vincula a cualquier actividad que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes.

Por su parte, James A. F. Stoner considera que la palabra organización se usa hoy en dos sentidos. El primero es el de la empresa o grupo funcional, por ejemplo, un negocio, una Academia Pre-Universitaria, un Club de Deportes o un Ministerio. El segundo sentido es el de proceso de organización entendido como "...la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa de modo de alcanzar eficientemente las metas de la Organización".(25)

En este mismo libro se cita a Ernest Dale que en 1967, planteó la organiza-

(23) MOONEY, James... *The Principles of Organization*, Harper-Row Publishers. New York, 1947. Cap.1, pág. 1.

(24) KOONTZ/DONNELL/WEINRICH... *Administración*. Edit. Mc. Graw-Hill. México, 1987, cap. 11, pág. 252.

(25) STONER, James A. F. ... *Administración*. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S. A. México, 1985, cap.9, pág. 235.

ción como un proceso de tres pasos. Stoner interpreta y amplía esta descripción del proceso de organización en cinco pasos:

1. Detallar todo el trabajo que hay que hacer para alcanzar las metas de la organización;
2. Dividir la carga total de trabajo en actividades que pueden ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o por un grupo.
3. Combinar el trabajo de los miembros de una compañía en una forma lógica y eficiente;
4. Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la empresa en un todo unificado y armónico; y,
5. Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar esa efectividad.

Stephen P. Robbins define la Organización como "...una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quien las tiene que hacer, como deben agruparse, quien se reporta a quien, y donde deben tomarse las decisiones"(26).

Robbins distingue entre organizar, estructura de la Organización y diseño de la Organización. Considera que la estructura define el marco de la organización y tiene tres partes: Complejidad, formalización y centralización.

Robbins enfatiza: "Los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros: las Organizaciones tienen estructuras que definen los suyos"(27) Finalmente, cuando los administradores construyen o cambian una estructura de organización se involucran con el *diseño de la organización*.

De otro lado, Petersen y Grosvenor plantean la teoría de los niveles de organización. Señalan que una organización para la dirección se asemeja a una jerarquía que significa "...un grupo de personas dispuestas en niveles de autoridad más alta y más baja, cada uno de los niveles subordinado al nivel superior hasta alcanzar el nivel más alto"(28). Esta estratificación o series de capas forman el diseño básico de la estructura directiva. La teoría de los niveles de organización es una explicación de esta característica universal de la organización para la dirección. De manera general, la teoría de los niveles de organización se puede definir como: "La estructura de la Organización del grupo directivo consiste en personas de diferentes categorías colocadas en una serie de estratos o niveles, desde los que tienen la autoridad más alta y la responsabilidad correspondiente en el nivel superior hasta los que poseen la menor autoridad y responsabilidad en el fondo"(29)

De acuerdo a Terry y Franklin organizar es "...establecer relaciones efecti-

(26) ROBBINS, Stephen P... *Administración: Teoría y Práctica*. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1987, cap. 8, pág. 159.

(27) ROBBINS, Stephen P... *Op. Cit.*, cap.8, pág.159.

(28) PETERSEN/GROSVENOR... *Organización y Dirección de Empresas*. Edit. UTEHA. México 1980, cap. IV, pág.124.

(29) PETERSEN/GROSVENOR... *Op. Cit.*, pág. 124.

DIFERENTES DEFINICIONES DE ORGANIZACION

(Cuadro Síntesis)

CONCEPTO	AUTOR
1. Conjunto de cargos y tareas, de órganos y funciones,...hasta sistemas	I. Chiavenato
2. Dotar de todos los elementos para el funcionamiento de la empresa	H. Fayol
3. Necesidad de Organización Científica	F. Taylor
4. La forma de toda organización humana para un propósito común	J. Mooney
5. Agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos (Concepto vinculado a estructuras de funciones) (Distinguen entre organización formal y organización informal)	Koontz/O'Donnell/ Weinrich
6. Definida en dos sentidos: El de una empresa o grupo funcional y el del proceso de organización	J. Stoner
7. Se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, como deben agruparse, quién se reporta a quien y donde tomarse las decisiones (Distingue organizar, estructura de la organización y diseño organizacional)	P. Robbins
8. Grupos de personas dispuestas en niveles de autoridad más alta y más baja	Petersen/Grosvenor
9. Establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para que puedan trabajar juntos con eficiencia	Terry/Franklin
10. Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos	Fernández Arena
11. Estructura de la organización debe reflejar no sólo lógica del trabajo sino también las actitudes mentales de las personas que participan	W. Jimenes
12. Agrupación o conjunción técnica de las relaciones que deben presentarse entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una Institución	Rodas/Arroyo
13. Se ocupa de la clasificación de las actividades de una empresa con el fin de administrarlas	Aiford/Bangs/ Hageman
14. Combinar los diferentes recursos con el objeto que una entidad funcione en forma efectiva. Es la distribución adecuada de insumos materiales y humanos	L. Salazar Larrain

ELABORACION: El Autor

vas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo".(30) En esta definición los autores consideran que la función organizadora de la administración reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados. Acotan Terry y Franklin que la palabra "organizar" se deriva del término "organismo" que significa "...una entidad con las partes de tal manera integradas que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo."(31) Los autores consideran que la organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

Para Fernández Arena la Organización es el "...Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización) y el personal que lo debe ejecutar".(32)

Por su parte, Jimenes hace un análisis de la Organización desde el punto

de vista humano. Se considera que la Organización está compuesta de seres humanos y depende de la participación que ellos den para el logro de sus responsabilidades sociales, por lo que se concluye que el principal factor dentro de toda estructura administrativa es el mismo hombre. El concepto humanista que el autor quiere imprimir al análisis de la Organización queda claramente delineada en la siguiente cita: "*Para la persona que sabe poco de la conducta humana dentro de las organizaciones y que, por lo tanto, se fia de las gráficas nada más, cualquier problema de organización se reduce a dar unos cuantos toques con el lápiz al esquema de la Organización...La estructura de una organización debe reflejar no solamente la lógica del trabajo que se realiza sino también las actitudes mentales de las personas que las constituyen y que se han reunido para llevar a cabo cierta tarea. Son los seres humanos...*"(33)

Rodas y Arroyo se refieren a las estructuras organizacionales y las definen como: "...la agrupación o conjunción técnica de las relaciones que deben presentarse entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos dentro de una institución, con la finalidad de obtener su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos determinados."(34)

(30) TERRY/FRANKLIN... *Principios de Administración*. Edit. CECOSA, México, setiembre de 1985, cap.9, pág. 250.

(31) TERRY/FRANKLIN ... *Op. Cit.*, pág. 250.

(32) FERNÁNDEZ ARENA, José A....*El Proceso Administrativo*. Ed. Herrero Hermanos Sucesores S.A. México, 1987, pág.136.

(33) JIMENES, Wilburg. ... *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. Edit. LIMUSA, México, Cap.VI, pág.231.

(34) RODAS CARPIZO/ARROYO DE RODAS....*Administración Básica*. Edit. LIMUSA, México, marzo de 1988, cap. IV, pág. 120.

Los autores consideran que en una empresa o institución adecuadamente administrada se advierte que en el ámbito organizacional éste trata de estructurar cómo se deben presentar las funciones, los diferentes niveles jerárquicos y las actividades que efectúan organizaciones a mediano o largo plazo.

En este mismo sentido, ALFORD/BANGS/HAGEMAN en su libro "Manual de Producción" plantean que el tema de la organización en su definición más amplia comprende:

1. Las personas que trabajan en una compañía;
2. Cargos respectivos que ocupan;
3. Jerarquía de autoridad y responsabilidad que ejercen esas personas individualmente;
4. Estructura de las relaciones entre unas y otras; y
5. Mecanismos a través de los cuales actúan y coordinan sus actividades en la empresa.

En el trabajo de la producción intervienen las personas, los cargos, la autoridad, los contactos, las operaciones y la coordinación. Señalan que la estructura de la organización industrial, en las condiciones normales de trabajo, es el resultado del progreso. Distinguen entre las definiciones de administración, dirección y organización, y señalan que: "...la organización se ocupa de la clasificación o el agrupamiento de las actividades de una empresa con el fin de administrarlas. La organización es para un negocio lo que el sistema nervioso es para el

cuerpo humano".(35)

Finalmente, para Luis Salazar Larrain, "...el proceso o función administrativa de organización consiste en combinar los diferentes recursos con el objeto que una entidad funcione en forma efectiva. Es la distribución adecuada de insumos materiales y humanos".(36)

Luego de revisar las definiciones de organización según diferentes autores, que se sistematizan en el Cuadro N° 1, analizaremos los "Modelos y Principios de Organización". ■

(35) ALFORD/BANGS/HAGEMAN... Manual de la Producción. Edit. UTEHA. México, junio de 1981, cap. 1, pág.4.

(36) SALAZAR LARRAIN, Luis... Introducción al Estudio de la Administración. Edit. SISFISA, Lima, junio de 1991, cap. XII, pág.243.