

ALGUNOS ASPECTOS DE ORGANIZACION

*Carlos Valderrama Fernández
Capitán de Fragata*

INTRODUCCION

Si bien la intuición y algo de experiencia, muchas veces ayudaron al lector a resolver problemas prácticos de organización, tal vez una colaboración de la teoría respectiva —que se pretende aportar en este artículo— le sea de utilidad, sobre todo cuando abundan opiniones diferentes que intentan definir conceptos que se requiere tener meridianamente claros al enfrentar cualquier actividad profesional.

Hay que destacar que en la actualidad existen teorías muy avanzadas en relación al tema, pero su escasa experimentación en el tiempo nos ha llevado a presentar aspectos más bien conservadores extractados de las versiones de especialistas en la materia; de ellos se presenta una síntesis, redactada de una manera conveniente a los intereses del lector de esta revista.

Se analizará inicialmente algunos conceptos que están inmersos en la teoría de administración, y que son premisa indispensable para comprender más adelante la propia teoría de organización, tema central que configura los párrafos posteriores, que incluyen algunas recomendaciones prácticas.

* * *

ADMINISTRACION

Administrar, es el proceso intangible que permite que los propósitos, el conocimiento y la aptitud de un grupo se conviertan en acción efectiva para alcanzar los objetivos propuestos; también, se puede decir que es alcanzar la meta fijada, por los mejores medios, con el menor gasto y en el mínimo tiempo, aprovechando —por lo común— las facilidades existentes; finalmente, otra definición indica que administrar es lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo y coordinación de un grupo.

De las definiciones anteriores detectamos que al administrar aparecen dos aspectos fundamentales: un objetivo y un grupo que desea alcanzarlo. De aquí nacen las cuatro funciones básicas del proceso de administrar, y que, aun con nombres diversos en la literatura, se les identifica claramente; ellas son: Planificar, Organizar, Ejecutar y Controlar. Estas funciones requieren la acción de un dirigente, ejecutivo o mando que las desarrolle en beneficio del grupo y para la obtención del objetivo o meta. Otros elementos de administración son la Dirección y la Coordinación.

Vemos así que el tema central de este análisis constituye una sola de las cuatro funciones básicas de la administración.

Antes de entrar al análisis específico del tema "organización", cabe considerar tres conceptos de singular importancia para su mejor comprensión. Ellos son el de Autoridad, de Responsabilidad y de Delegación de Autoridad.

AUTORIDAD

El concepto de autoridad se ha definido como "la facultad o derecho de actuar, de mandar o de exigir acción a otra persona", o también "el poder legal o derecho a mandar o a actuar"; es, por tanto, aplicado a la persona que debe dirigir toda o las partes de un grupo para alcanzar los objetivos; implica la facultad de tomar decisiones y hacer que se cumplan. Existe también en el sentido de "relaciones de autoridad", que constituye la base para organizar, siendo estas relaciones horizontales y verticales dentro de una estructura, por lo que se dice que la autoridad es la fuerza cohesiva de la organización que moviliza las actividades integradas de los subordinados en la obtención de sus objetivos.

La autoridad puede tener tres tipos de origen: la que comúnmente se denomina "formal", que es concedida por la organización o por leyes; la autoridad de la "aceptación o personal", que se obtiene por popularidad o antigüedad y se basa en la aceptación de los subordinados; y la autoridad "técnica o de competencia", que se obtiene por habilidades o conocimientos especiales del individuo. Existe unanimidad en los tratadistas al señalar que para ejercer realmente autoridad en una organización, es necesario que ella sea obtenida en base a una conjunción de estas tres fuentes enunciadas, y no sólo de una.

Toda autoridad es limitada por diversos factores que restringen su ejercicio; tal es el caso de las costumbres, la reglamentación, las leyes físicas, biológicas, tecnológicas, económicas, la capacidad de sus subordinados, y múltiples factores exógenos a la organización; también hay limitaciones propias del nivel en que la autoridad se ubica dentro de la estructura.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad es un término muy utilizado, y quizás por ello muy mal comprendido o empleado; es por esto que su clarificación teórica reviste gran interés. Se definirá, entonces, la responsabilidad como "la obligación de una persona de cumplir las funciones que se le asignan". Se observa que la responsabilidad es propia de los individuos y tiene una relación íntima con la autoridad, debiendo haber una proporcionalidad entre ellas para evitar desequilibrios perniciosos, como son los casos de mucha autoridad y poca responsabilidad, o viceversa. También se deriva la "obligación", como esencia de la responsabilidad; ello hace necesario fijar las obligaciones o responsabilidades de cada persona dentro de toda organización; esto significa fijar el *qué*, *cuándo* y *quién* debe ejecutar las funciones, sin que sea conveniente establecer el *cómo*, para no limitar la iniciativa.

La responsabilidad puede ser temporal o permanente, según sea para cumplir una tarea específica o se deba a una relación permanente dentro de la organización.

Cabe señalar que todo superior mantiene siempre la responsabilidad para sí, aun cuando delegue parte de su autoridad en subordinados, los que, a su vez, al aceptar el desempeño de alguna función, asumen la obligación de cumplirla, teniendo entonces ante su superior inmediato una responsabilidad; esta aceptación adquiere las más variadas formas, que no es el caso detallar.

DELEGACION DE AUTORIDAD

La delegación de autoridad es el fundamento en que se basa la existencia de una organización, ya que ello significa "conceder o conferir parte de la autoridad a otra persona para que desempeñe determinada función", y aun cuando la delegación puede ser hacia

arriba o lateral, en general nos avocaremos aquí al caso de delegación hacia abajo dentro de la escala jerárquica. Siempre, quien delega mantiene la autoridad general y la responsabilidad sobre las funciones.

La autoridad puede ser delegada en forma amplia para cumplir una función, presuponiendo un entendimiento de la intención del superior en base a experiencia o reglamentación general de la organización, o bien se puede establecer claramente los límites de autoridad y las actividades específicas para las cuales ésta se delega, en cuyo caso deba mantenerse siempre la flexibilidad para un efectivo funcionamiento de la organización; se observa, en general, una mayor conveniencia de definir la autoridad que se delega y sus límites.

Se dice que se *asignan funciones, se delega autoridad* para cumplirlas, y se *exige responsabilidad* por su cumplimiento, pero es necesario mantener plena conciencia que lo que se delega es autoridad y jamás responsabilidad; que la autoridad puede ser recuperada por quien la concede o por el superior inmediato y que sin delegación no habría organización.

Cabe mencionar que existe el concepto de centralizar o descentralizar la autoridad, y ello está íntimamente ligado al grado de delegación que se ha alcanzado; sin embargo, hay que señalar que no existe la centralización o descentralización total como concepto, pero se utilizan para comprender el grado de libertad que tienen los subordinados para actuar, mandar o decidir.

Existen muchas condiciones personales que influyen en la delegación de autoridad, tales como la receptividad del ejecutivo hacia sus subordinados, su voluntad para dejar hacer y permitir que se cometan algunos errores, confianza en los subordinados y capacidad para establecer y ejercer control; todas estas condiciones están relacionadas con una clara fijación de políticas y una buena planificación previa, que consideren los tipos de personas que serán objeto de la delegación.

Para una buena delegación se requiere: 1) Definir las funciones y la delegación suficiente para su cumplimiento; 2) Adecuar la persona a la función y la delegación; 3) Mantener una comunicación fluida superior-subordinados, y 4) Establecer controles adecuados para detectar desviaciones de los planes o políticas.

* * *

ORGANIZACION

Como se expresó previamente, la organización es una función de la administración, junto con la planificación, la ejecución y el control; contribuye a las acciones de coordinación y dirección, que también contribuyen a la administración.

Dentro de este contexto, podemos definir la organización, sin pretender una perfección, como: "la relación entre sí de las actividades necesarias, la disposición de quien debe desempeñarlas, la reunión y ordenamiento de recursos y esfuerzos, la delegación y coordinación de autoridad, todo con el fin de lograr los objetivos del grupo". La organización nos indica quien dirige a quien, ayudado por quien, y, en fin, todas las dependencias del personal; establece los canales de comunicación, requisitos, limitaciones y relaciones del grupo, especificando siempre el verdadero fin que persigue.

Como se observa, las bases de la organización son el "trabajo o actividades" definido por los planes; el "personal", con sus habilidades o distribución, y el "lugar o medio

ambiente", que incluye los medios materiales. A su vez, los ingredientes son las "partes componentes" y las "interrelaciones" dentro de la organización.

El marco es el que encierra e integra las diversas funciones, de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes; sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica; se denomina, en términos generales, "estructura orgánica". El proceso de organizar incluye, entre otras cosas, la concesión formal de autoridad y responsabilidad compatibles con la función y posición relativa dentro de la estructura.

El objeto de la organización es establecer un medio ambiente de actividad-autoridad que permita ejecutar eficazmente las labores, dentro de sus niveles y limitaciones; concordante con ello, se aprecia la importancia de la formulación de políticas y la delegación de autoridad para supervisar el área de administración (número no definido de personas que puede supervisar un jefe).

Finalmente, hay que considerar que la organización como un todo, al igual que cada parte de ella, debe contribuir a los objetivos de la institución, y será eficiente en la medida que los cumpla con el mínimo de consecuencias o costos imprevistos.

EL PROCESO DE ORGANIZAR

El Sr. Peter Drucker (autor de *The practice of management*, Nueva York, Harper & Ron Publishers Inc., 1954), dice que para determinar el tipo de estructura se debe hacer un análisis separado de las *actividades*, de las *decisiones* y de las *relaciones*. Esto significa que al analizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos se encuentra qué trabajo hay que hacer, qué labores deben agruparse, y en qué forma cada actividad se coloca en la estructura; al analizar las *decisiones* se determina su tipo, dónde deben ser tomadas dentro de la estructura, y cómo se relacionan los ejecutivos con ellas; al analizar las *relaciones* se conoce la contribución de cada persona a los programas con los que debe trabajar, y las que él recibe de otros individuos.

A su vez, Koontz y O'Donnell establecen que los factores fundamentales que deben evidenciarse al formalizar una estructura, son cuatro: Reflejar los objetivos y planes; reflejar la autoridad disponible para administrar; reflejar el medio ambiente; y que la organización sea manejada por personas contratadas o entrenadas. A partir de estos factores establecen un proceso lógico para organizar, indicado por las siguientes etapas: 1) establecer los objetivos, 2) formular objetivos derivados, políticas y planes, 3) determinar las actividades necesarias para ejecutar estas políticas y planes, 4) enumerar y clasificar estas actividades, 5) agrupar las actividades considerando los recursos humanos y materiales disponibles y su mejor utilización, 6) asignar a cada grupo, normalmente a través del jefe, la autoridad necesaria para llevar a cabo sus actividades, y 7) unir estos grupos horizontal y verticalmente, mediante relaciones de autoridad y canales de información.

Finalmente, el Sr. George R. Terry sugiere los siguientes pasos: 1) Conocer el objetivo, 2) Dividir el trabajo en operaciones parciales, 3) Agrupar las actividades en unidades, 4) Definir las obligaciones y quien las debe desempeñar para cada grupo de actividad, 5) Asignar personal especializado, y 6) Delegar la autoridad necesaria al personal asignado.

Como se aprecia, el proceso en todos los casos es bastante concordante y señala el método que es recomendable seguir para organizar un grupo o institución, cuyos detalles se verán en los párrafos siguientes.

AREA DE ADMINISTRACION

Este concepto tiene relación con la cantidad de personas que puede controlar un dirigente. Al respecto hay variadas opiniones y experiencias que hacen imposible determinar el número exacto, el que varía en cada caso particular y también en relación con los diferentes niveles de una estructura orgánica. Todo ello hace difícil definir un número exacto válido para cualquier organización.

Para obviar el problema anterior se mencionan algunos aspectos dignos de análisis que permiten adecuarse a cada caso especial.

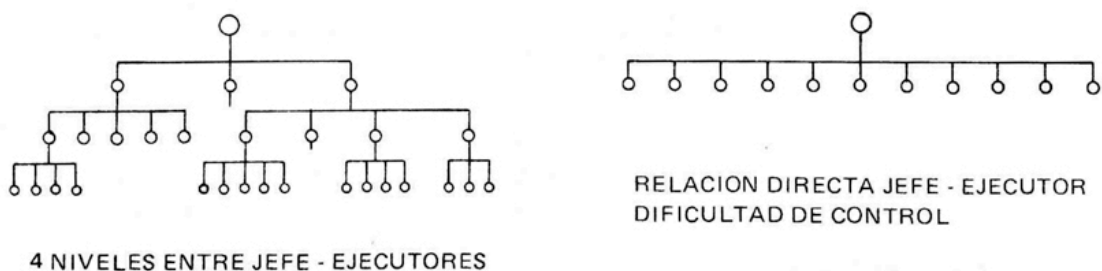
La agrupación por unidades de organización o departamentación, consiste en designar un área precisa, división o rama de una entidad, sobre la que una persona tiene autoridad para ejecutar actividades. En la Armada, estas unidades siguen una secuencia que incluye, sucesivamente, departamento, división, sección y subsección, creándose así los diversos niveles de la estructura. No debe confundirse este concepto de departamentación, basado en el área de administración de una persona, de aquél que agrupa a personas por especialidades ocupacionales con propósitos de economía. Es injustificada una departamentación cuando aún no se sobrepasa la capacidad de control del jefe, en cuyo caso no se requiere agrupar actividades en unidades menores a cargo de mandos medios.

Otras consideraciones respecto al área de administración que deben ser tomadas en cuenta, referidas a los dirigentes, son:

- a) Limitaciones del tiempo disponible y capacidad de atención simultánea;
- b) Personalidad y capacidad;
- c) Conocimiento y experiencia.

Finalmente, se debe considerar que el área de administración se ve afectada cuando hay muchos niveles en una organización (tramos entre jefe superior y ejecutor final) con un área reducida, ya que hay complejidad, pérdidas y se atenúa la eficiencia individual dentro de la escala jerárquica; por su parte, la reducción de niveles y ampliación del área de administración de cada persona con autoridad —que es la tendencia actual, indicada por la experiencia en múltiples organizaciones— aplanan la estructura y fuerza a una mayor delegación virtual de autoridad e iniciativa, eliminando problemas de comunicación; tal modalidad, sin embargo, por razones obvias de limitación de control no puede llegar a extremos excesivos en el número de subordinados.

Figura N° 1. EJEMPLOS DE AREA DE ADMINISTRACION



UNIDADES DE ORGANIZACION

También se le llama "departamentación" y se la define como la agrupación de actividades y funciones subordinadas a una persona con autoridad; se puede basar en varios principios, siendo los fundamentales los que se enumeran a continuación:

a) **Por razones de cantidad:** se utiliza en organizaciones elementales, aunque cada vez menos, debido a la especialización de las personas; ejemplo típico es la infantería en los ejércitos.

b) **Funcional:** agrupa actividades de acuerdo a las funciones de la entidad y es, tal vez, la de mayor utilización práctica; ejemplos de este caso son los departamentos de producción, ventas y finanzas de las industrias, la organización de tipo en la Armada y los departamentos de armamento, operaciones, ingeniería y abastecimiento de los buques.

c) **Territorial:** se basa en áreas geográficas, donde exista necesidad de actuar localmente o donde representen ventajas comparativas para instalarse, o sea forzada por las instalaciones existentes; ejemplo, los servicios de utilidad pública a lo largo de los países, y la distribución de sectores de limpieza a bordo.

d) **Por productos:** es una evolución de la base funcional; implica una dedicación total a una sola línea, principalmente en las entidades de mayor tamaño; ejemplos son los servicios de un hospital, tales como cirugía, pediatría, obstetricia, etc.; en una base naval, el arsenal, centro de abastecimientos, hospital, centro de telecomunicaciones, astillero, etc. también se utiliza transitoriamente cuando diversas actividades se agrupan para ejecutar un determinado proyecto completo; por ejemplo, las unidades de rebusca y ataque a submarinos (SAU), grupos de acción de superficie (SAG), grupo de rescate y salvataje, etc.

e) **Por clientes o usuarios:** se establece cuando se necesita reflejar el interés de la entidad por el cliente o usuario, normalmente en organizaciones sociales; ejemplos son las tiendas que venden separadamente para mujeres, hombres, niños, adolescentes, etc.; a bordo, las cámaras de almirante, comandante, oficiales, guardiamarinas, suboficiales, sargentos, etc.

f) **Por proceso o equipo:** se usa cuando se trata de una actividad especializada en un proceso o en la existencia de un equipo completo; tiene uso en los niveles inferiores de la organización; ejemplo, por tipos de unidades de procesamiento de datos o computación, en una empresa; por sistemas de armas o plantas propulsoras, en los buques.

Como conclusión general debe destacarse que la departamentación no es un fin, sino un método de ordenar actividades en unidades que faciliten la obtención del objetivo. Toda separación de actividades creará ciertos problemas y requerirá coordinación; el uso combinado de diferentes bases de departamentación es posible y recomendable, considerando que cada una tiene ventajas y desventajas.

La departamentación tiene algunas desventajas que se debe tener presente, tales como:

- a) Aumento de niveles entre jefe y ejecutor;
- b) Incremento de costos de instalación y operación, por la variedad de unidades;
- c) Mayor número de personal (asesores, secretarios, agentes no productivos);
- d) Aumento de las comunicaciones e interrelaciones (entre personas y entre oficinas);
- e) Mayores dificultades de control.

DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES

Para poder organizar, además de considerar el área de administración y las bases para la departamentación, es necesario analizar el trabajo a ejecutar con todas las actividades componentes, para después asignarlo a las personas y delegar la autoridad necesaria, recordando que la razón de ser de la organización es agruparse para la mejor ejecución de un trabajo que constituye el objetivo interno de la institución o empresa. Este método es más recomendable que organizar simplemente en base a las personas disponibles, ya que sus cualidades y capacidades son demasiado variables en el tiempo.

Lo primero que se debe hacer es dividir el trabajo en cada una de las actividades que se requiere efectuar, para más tarde hacer las combinaciones necesarias, utilizando las bases de departamentación ya analizadas. La observación permanente del objetivo ayuda a determinar el tipo y número de actividades, su importancia relativa y el tiempo disponible; adicionalmente se requiere criterio, flexibilidad y experiencia en la distribución de actividades para una eficiente departamentación, la que debe ser esencialmente sencilla.

Finalmente, las actividades se pueden distribuir por semejanza o por asociación de actividades complementarias; la primera se usa en escalones más bajos y la segunda en los niveles superiores.

TIPOS DE AUTORIDAD

Al establecer una estructura orgánica es necesario preocuparse también con los tipos o relaciones de autoridad que se asignará o que se requiere establecer; nos encontramos aquí que podemos considerar fundamentalmente tres:

1) *La autoridad de línea* es la que comúnmente se entiende como básica; existe como única en organismos menores y es el fundamento de toda estructura; es aquella que tiene la responsabilidad directa en el cumplimiento del objetivo principal de la institución o ente que se organiza; se dice que es quien actúa, decide y manda a cabalidad. En la Armada se la identifica con el Mando militar. Esta autoridad establece una línea de relaciones entre superior y subordinado, que permite conocer quién manda y a quien se debe informar.

2) *La autoridad funcional* es aquella que se ejerce sobre procesos específicos, prácticas, políticas u otras materias relacionadas con actividades realizadas por personal de otros departamentos no subordinados, y permite aprovechar los conocimientos o la preparación especializada de los que carece el ejecutivo de línea, a quien se le resta cierta autoridad. La autoridad funcional es para actividades limitadas y bien definidas, sobre las cuales normalmente imparte normas y directivas señalando el "cómo" y a veces el "cuándo", pero rara vez el "dónde", el "quién" y menos el "qué"; todo lo anterior, en base a la aceptación y delegación de un superior de línea al cual se debe ascender en caso de conflicto con otra autoridad; se le denomina comúnmente autoridad o Mando técnico.

En la Armada se podría ejemplarizar considerando la organización de tarea y la de tipo, para diferenciar lo que es de línea y la funcional; también se puede comparar en base a los denominados mandos operativos y mandos administrativos, y en un buque, al considerar los grados de alistamiento u organización por guardias con la distribución de personal por cargos del material.

3) Las relaciones de asesoría o *staff* son aquellas que nacen cuando el superior requiere consejo o que lo ayuden en la ejecución de estudios más complejos; como tal, es

una persona o grupo que va adosada a la línea principal, que actuará eventualmente y por delegación, pero normalmente no tiene responsabilidad ya que se debe limitar a pensar y proponer. Su actuación en la organización debe ser muy cauta y su campo de acción muy bien definido, para evitar choques con la autoridad de línea. En la Armada se utilizan en este sentido los Estados Mayores y los Consejos asesores de las autoridades.

En la Armada se ha definido, además, a la autoridad jerárquica como aquella que corresponde a todo integrante de la institución en razón a su grado y antigüedad; se usa para regular las relaciones entre individuos, independientemente de su función; establece las precedencias, pero no puede interferir a la autoridad militar.

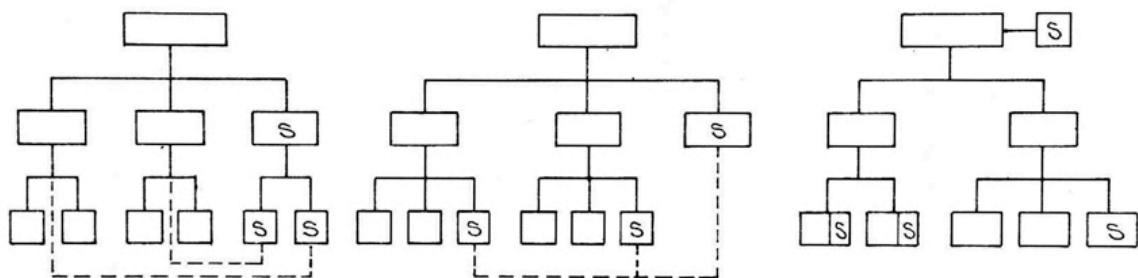
Los excesos y mala asignación de autoridad funcionales o relaciones de asesoría pueden destruir, a veces, la autoridad de línea, y con ello la organización departamental, creando un caos en el cumplimiento de los objetivos y propósitos.

EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

Un caso interesante de la organización surge cuando ciertas actividades de apoyo pueden ser agrupadas con fines de economía en su ejecución, o bien para controlar políticas comunes; esta concentración se denomina departamento de servicios en los cuales normalmente se aprovechan habilidades personales o equipos especializados cuando el volumen de actividad lo justifica.

Existe dificultad para evaluar los costos que se debe asignar y el tamaño óptimo de un departamento de servicios; tampoco hay acuerdo generalizado en cuanto a su ubicación dentro de la estructura, presentándose los casos de un departamento de servicios al mismo nivel que los otros de carácter principal, dependiendo directamente del superior máximo o bien agrupado como unidad subordinada a los otros departamentos. También existe la posibilidad de una jefatura con autoridad funcional sobre las secciones o divisiones de servicios subordinadas a los departamentos. Finalmente, queda la posibilidad de contratar externamente los servicios, si ello fuera lo más conveniente.

Figura N° 2. EJEMPLOS DE UBICACION DE DEPARTAMENTOS DE SERVICIOS



De todo lo anterior se deduce que cada caso particular debe ser analizado y resuelto en forma única, teniendo en consideración que es básico definir cuáles funciones serán delegadas a los departamentos o grupos de servicio y qué autoridad tendrán sus jefes, como también disponer que los otros componentes utilicen estos servicios.

DESCENTRALIZACION DE AUTORIDAD

La descentralización de autoridad está íntimamente ligada con la delegación, sin ser lo mismo; indica "cuánta" autoridad se concentra o dispersa en los diversos niveles de la estructura; representa un concepto relativo y sus extremos existen sólo en la teoría, ya que no habría organización con todo dependiente de una sola autoridad, ni tampoco una autoridad tan dispersa que deje al ente prácticamente acéfalo.

La descentralización no necesariamente indica autonomía, sino más bien un establecimiento de políticas para guiar la adopción de las decisiones de acuerdo a las líneas de acción deseadas; también hay que considerar que la delegación de autoridad, al no abdicar de la responsabilidad, se debe acompañar de controles que aseguren la obtención de metas y planes.

A veces la centralización se refiere a conceptos de geografía o a la ejecución de actividades departamentales, como servicios y otros, pero en nuestro caso es cuestión de autoridad, y podemos entonces decir que para determinar el grado de delegación y descentralización se debe considerar factores tales como: costo de la decisión, uniformidad de políticas, tamaño de la entidad, tipo de departamentación utilizado, orígenes o historia de la entidad, filosofía de la administración y de los altos ejecutivos, deseo de independencia de los niveles subalternos, disponibilidad de ejecutivos, técnicas de control, descentralización de la ejecución, dinámica o desarrollo de la entidad y, finalmente, factores ambientales y geográficos.

Visto lo anterior, se logrará un mayor grado de descentralización cuando: 1) Mayor sea el número de decisiones adoptadas por niveles inferiores de la jerarquía administrativa; 2) Sean más importantes o trascendentes las decisiones adoptadas en niveles inferiores; 3) Mayor sea el número de funciones afectadas por las decisiones de estos niveles inferiores (ejemplo, decisiones operacionales, financieras, de personal, fijación de política, etc.); 4) Menor sea el control sobre la decisión (por ejemplo, no hay control sobre la decisión, informar después de decidir, consultar antes de decidir); 5) Menor sea el número de personas consultadas y más bajo el nivel en que éstas se encuentren en la jerarquía.

Algunos principios de descentralización indican que se debe situar a la autoridad que decide, próxima al sitio de la acción; que se debe confiar en los subordinados en posiciones descentralizadas; que es necesario tener objetivos generales, estructura organizativa, relaciones, política y controles conocidos, comprendidos y seguidos; la responsabilidad y autoridad para tomar decisiones debe ser aceptada y ejercida en todos los niveles; la descentralización involucra costos y una desuniformidad en las políticas que deben evaluarse y justificarse.

Finalmente, se debe recordar que una organización descentralizada puede ser recentralizada en cualquier momento, y que también la centralización presenta algunas ventajas dignas de considerar, motivos por los cuales se mantienen centralizadas, en la mayoría de las organizaciones, funciones como finanzas y personal.

ERRORES MAS FRECUENTES EN ORGANIZACION

En teoría de administración, la función más evolucionada es la organización, que ahora podemos decir que es simplemente una estructura para la ejecución, una red de intercambio de informaciones en donde se coordinan los esfuerzos individuales para

obtener las metas de grupo. Sin embargo, corrientemente se cometen errores sobre los cuales hay que estar alerta; entre ellos, se destacan los que siguen:

1) **Planificación inadecuada:** es no adaptarse a los cambios en el tiempo, para reorganizar, no anticiparse al futuro o también organizarse en base a personas que luego cambian.

2) **Relaciones poco claras:** es la creación de conflictos e ineficiencias por falta de definición de funciones y autoridad, con choques o ausencia de responsabilidad.

3) **Incapacidad para delegar autoridad:** cuando se crean cuellos de botella para tomar decisiones y los altos ejecutivos se abruman con problemas menores, olvidando los mayores y la planificación a futuro, sin que los subalternos sientan responsabilidad.

4) **Delegación desequilibrada:** falta de mantención de autoridad adecuada a cada nivel, principalmente en los más altos e intermedios.

5) **Confusión de líneas de autoridad y líneas de información:** las últimas no siempre requieren seguir a las primeras para lograr mayor eficiencia.

6) **Autoridad sin responsabilidad:** al delegar autoridad debe exigirse responsabilidad por los actos del subordinado, ya que la responsabilidad final sigue con el superior que delega.

7) **Responsabilidad sin autoridad:** cuando se exige a los subordinados cumplir funciones sobre las que carecen de poder, ocurre normalmente por falta de organigramas y definición de relaciones.

8) **Mala aplicación de la asesoría:** cuando el asesor socava la autoridad del ejecutivo; cuando se da mucha atención al asesor, olvidando al subordinado de línea; cuando el asesor ejerce autoridad de línea que no le ha sido delegada.

9) **Mal uso de la autoridad funcional:** se le delega autoridad sin restricciones, se le exalta indebidamente sobre los departamentos de línea, se tiene poca cautela en su uso, aun siendo necesario.

10) **Subordinación múltiple:** consecuencia de las delegaciones de autoridad funcional para variados aspectos; defectos en la organización o casos de ejecutivos plurales.

11) **Departamentos de servicios incomprendidos:** no agrupan actividades especializadas con fines de eficiencia y control; no se asignan a quien requiere el servicio; no se asigna importancia a los servicios; no consideran que su función es dar un servicio; se buscan ahorros de costos del departamento de servicios y no la eficiencia de la entidad a la que sirven.

12) **Exceso de organización:** mucho detalle al describir las relaciones impide flexibilidad al variar las condiciones; creación de demasiados niveles; centralización de actividades de asesoría o servicio; falta de sencillez en la estructura; excesos de burocracia por malos procedimientos; exceso de comités.

RECOMENDACIONES PARA EVITAR LOS ERRORES AL ORGANIZAR

Planificación orgánica

Al igual que toda planificación, consiste en decidir anticipadamente qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién lo hará, teniendo presente los objetivos o metas de la entidad que se organiza.

Las metas generales, que determinan la estructura organizativa básica y las metas departamentales, generarán consecuencias o impactos organizacionales que deben quedar muy bien establecidos.

Es también interesante destacar que aun cuando la organización se centra en las personas y es básicamente para ellas, siempre se debe hacer una planificación ideal en base a los objetivos y luego se debe incluir las modificaciones transitorias que impone el factor humano, lo que en ningún caso significa que se planifique en base a las personas. Toda planificación orgánica debe ser hecha especialmente para el ente en cuestión, considerando en dicho caso particular los principios generales aplicables.

Flexibilidad organizacional

Por el contrario, es posible señalar que la razón de la inflexibilidad se encuentra mayoritariamente en instituciones antiguas, cuya rigidez, tradiciones o rutina le impiden adaptarse a un medio ambiente cambiante; ella se produce por incapacidad o resistencia de los ejecutivos para cambiar una organización que no refleja una realidad imperante, sea ella técnica, social, económica, política o de cualquier otra índole. Es por ello que se hace necesario tener un grado razonable de reorganización periódica que permita a las personas y entidades estar actualizadas y evolucionar, evitando así que al percibir la necesidad de una alteración, esta sea revolucionaria. Todo cambio o reajuste debe ser comprendido por los subordinados y tener una razón y sentido claro.

Clarificación

Para evitar los conflictos es fundamental que todas las personas integrantes de la organización, y en todos los niveles, conozcan las obligaciones propias y las del resto de los componentes; para ello se debe describir los cargos o puestos, definir las relaciones de autoridad e información, como también los objetivos específicos que debe cumplir cada unidad; todo esto se logra normalmente en base a la confección de organigramas y manuales o reglamentos de organización.

Organigramas. Son cuadros gráficos sintéticos que indican aspectos importantes de una estructura, incluyendo las principales funciones, autoridades y relaciones de mando e información. Debe tenerse presente que ellos no son el fin del proceso de organizar, pero tienen mucha utilidad para presentar y difundir sus fundamentos. Generalmente se confeccionan en forma piramidal, estableciendo los diversos niveles, títulos y departamentación utilizados.

Manuales o reglamentos de organización. Son textos que complementan con más detalle la información bosquejada en los organigramas; se confeccionan detallando las funciones, autoridad y relaciones de cada cargo o elemento de la departamentación; de este modo se comprende mejor los requisitos y limitaciones de cada puesto. Alternativa o complementariamente existen las "Cartas de Actividades", que describen acciones y obligaciones de personas involucradas en la obtención de un objetivo, motivo por el cual a veces se les acompaña de los "Procedimientos" necesarios.

Dinámica organizacional

Toda organización está destinada a funcionar, y para ello se requiere de sus miembros, en forma permanente, la comprensión de la naturaleza de la misma; esto se consigue en base a reuniones, directivas escritas, enseñanza y observación. También debe reconocerse que junto a toda "organización formal" existe, de hecho, una "organización informal" con reglas imposibles de escribir y conducta que se nutre del rumor; sabida y aceptada su existencia, una adecuada utilización de esta organización provee enormes beneficios a la marcha de la entidad.

RESUMEN DE PRINCIPIOS BASICOS

Para concluir la síntesis teórica hasta aquí desarrollada, a continuación se resumen quince principios sobre los cuales coinciden los principales tratadistas; ellos son verdades de aplicación general, posiblemente factibles en casos muy específicos, pero que contribuyen al logro de una buena organización. Es conveniente recordar previamente que el propósito de una organización es la obtención de un objetivo; que su causa es el área de administración; que *los elementos de unión y la estructura* se sustentan en la autoridad y la departamentación; y finalmente, que el proceso de organización se mide por su efectividad; esta misma secuencia es la que se utiliza para enunciar los principios que siguen:

1. **De la unidad de objetivo.** La organización como un todo, y cada una de sus partes, deben contribuir a la obtención de los objetivos de la entidad.

2. **De la eficiencia.** Una organización debe alcanzar sus objetivos con un mínimo de consecuencias o costos imprevistos.

3. **Del área de administración.** Existe un límite al número de personas que un individuo puede administrar efectivamente; este número varía en cada caso de acuerdo a la cantidad y complejidad de las relaciones y a la capacidad de personas.

4. **De la jerarquía.** La autoridad final debe estar en algún sitio y debe existir una línea clara desde ese punto a todos los cargos subordinados de la organización (autoridad de línea).

5. **De la delegación.** La autoridad debe ser delegada en el grado y forma necesarias para obtener los resultados esperados de la función asignada.

6. **De la responsabilidad.** La responsabilidad del subordinado hacia el superior, por la autoridad recibida por delegación, es absoluta y ningún superior puede eludir la responsabilidad por las actividades de su subordinado.

7. **De la paridad autoridad y responsabilidad.** La responsabilidad exigida por las acciones efectuadas de acuerdo con la autoridad delegada, no puede ser mayor ni menor que la que implica la autoridad delegada.

8. **De la unidad de mando.** Puesto que la responsabilidad es un aspecto personal, y la relación entre el superior y el subordinado es eminentemente personal, y puesto que las instrucciones dadas por dos o más superiores pueden estar en conflicto, cada subordinado debe tener un solo superior a quien reportar y ante quien ser responsable.

9. **Del nivel de autoridad.** En todo nivel de una organización existen autoridades para tomar decisiones dentro de su competencia, y sólo las decisiones que trascienden los límites de autoridad asignados deben ser remitidas al superior.

10. **De la división del trabajo.** La estructura de la organización debe dividir y agrupar las actividades de tal manera, que contribuya en la forma más eficiente y efectiva a los objetivos de la entidad.

11. **De la definición funcional.** El contenido de cada cargo o departamento debe ser claramente definido en relación con las actividades encomendadas, la delegación de autoridad que se haga y respecto a las relaciones de autoridad contenidas en ellas, y entre ellas y otros cargos.

12. **De la separación.** Una actividad destinada a controlar las actividades de un departamento no debe ser asignada a ese mismo departamento.

13. **Del equilibrio.** La aplicación de principios o técnicas de organización debe ser equilibrada, teniendo presente la efectividad general de la organización en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

14. **De la flexibilidad.** Se debe proporcionar a los ejecutivos los elementos destinados a obtener la flexibilidad organizacional que les permita tomar medidas, teniendo presente los cambios del medio ambiente.

15. **Del liderato.** La estructura y la delegación de autoridad deben diseñarse para facilitar el liderato de cada ejecutivo en su departamento.

BIBLIOGRAFIA

1. KOONTZ y O'DONNELL: *Curso de Administración Moderna*, Mc Graw-Hill de Méjico S.A., Méjico, 4ª edición, 1971.
2. TERRY, GEORGE R. PhD: *Principios de Administración*, Editorial Continental, Méjico, 16ª impresión 1970.
3. DE LEENER, GEORGES: *Tratado de Organización de Empresas*, Editorial Aguilar, Madrid 3ª edición 1961.
4. PEIFFNER, JOHN M. y SHERWOOD, FRANK P.: *Administrative Organization*, Englewood Cliffs, N.J USA., Prentice-Hall Inc, 1960.
5. DAVIS, RALPH CURRIER: *Los Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ed. Herrero Hnos. Sucs., Méjico, 1965
6. UNIVERSIDAD DE CHILE, Instituto de Administración: *Notas Básicas para el Curso de Administración*, Santiago, sin fecha.
7. SALGADO ALBA: *Logística General y Naval Operativa*, Editorial Naval, Madrid, 1973.
8. ARMADA DE CHILE: *Ordenanza de la Armada*, Valparaíso, 1970.