

---

## ¿CÓMO IDENTIFICAR POSIBLES MEJORAS EN LA ORGANIZACIÓN DE TU ORGANIZACIÓN? N°2

### Lic. Tomassone Cecilia

Especialista en Docencia Universitaria, Licenciada en Administración. Docente Asociada. Ciencias Empresariales. Sede Curuzú Cuatiá. Carrera Contador Público. Cátedra Sistemas Administrativos.

Tomassonececilia\_cen@ucp.edu.ar.

Palabras clave: Diagnóstico. Organización. Eficiencia. Mejoras.

Los principios de organización formal son “criterios necesarios para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse en la organización; y para definir y delegar la autoridad y la responsabilidad de modo tal que se puedan establecer relaciones con el fin de hacer posible el trabajo cooperativo entre las persona”. (Alvarez, 2007, pág. 286)

Consisten en: Autoridad, Delegación, Responsabilidad, División del trabajo, Unidad de mando, Tramo de control, Unidad de objetivos, Eficiencia, Cadena de mando y Definición funcional.

Esta vez nos vamos a enfocar en el llamado principio de *División del trabajo*.

Cuando hablamos de organizar, nos referimos a la acción de separar el trabajo y coordinarlo:

La separación transformará la lista de tareas o funciones que debemos ejecutar para alcanzar nuestros objetivos, en subgrupos de jerarquías (separación vertical) o de acciones parecidas o relacionadas (departamentalización, separación horizontal). Tendremos conjuntos heterogéneos entre sí, pero conformados internamente por jerarquías, tareas u operaciones homogéneas.

Parece una obviedad pero no siempre la división es prolija, resultando entonces subgrupos de labores de naturaleza diversa. De esta manera puede ocurrir que quien carga facturas también administra las redes sociales de la empresa, dado que “maneja la compu” o “entiende de eso”. Casos como éste se presentan mucho en organizaciones pequeñas donde las tareas se reparten sin mayor criterio que la disponibilidad de cierto tiempo, mayor permanencia en la empresa o relativo mejor conocimiento de la tarea en cuestión.

Por otro lado, el exceso de divisiones, que aparece con mayor frecuencia en organizaciones de más envergadura, tampoco es mejor:

Si son verticales, se llenará al organigrama de jefes sin desagregación de dependientes (falla “uno sobre uno”) dándose situaciones como “Mi jefe me dice a mí, que le dijo su jefe, que le diga a mi subordinado que le diga a los suyos...”

---

Si la sobre carga es de divisiones horizontales, se producirán los tan impopulares “departamentos estancos” donde cada área trabaja de forma individualista, tal vez eficaz pero ineficientemente en términos globales. Así por ejemplo, podremos vender mucho, pero en condiciones de financiación desfavorables: El objetivo comercial se alcanza, pero el objetivo global (de vender de forma rentable) no.

Un intento de superación de la mala división del trabajo es la gestión por procesos, que busca establecer métodos o rutinas donde haya trazabilidad de principio a fin en cada tarea, asignando líderes a procesos más que a grupos de tareas. Sin embargo, también pueden darse dificultades a la hora de definir precisamente el alcance de cada secuencia.

Cuando analizamos este principio, no debemos olvidar la definición de organizar: División del trabajo **+coordinación de las partes**: Debemos garantizar el enlace entre las jerarquías, puestos y procesos. ¿Cómo los miembros de cada área trabajarán en conjunto si no conocen los desafíos de las demás?

¿Cómo podemos organizar el trabajo?

- Listemos primeramente todas las tareas a realizar.
- Agrupémoslas según su naturaleza. ¿Cuál va con cuál? ¿Cuál requiere del uso de la misma maquinaria, tecnología o conocimiento? ¿Cuál es la secuencia para su desarrollo? ¿Qué combinación nos da mejores resultados a mediano o largo plazo? *Por ejemplo, que hoy quien carga facturas administre las redes sociales porque “entiende de computadoras” puede ser una solución válida en el cortísimo plazo, pero no debe volverse una situación permanente, dado que atenta contra la especialización y eficiencia de ambas tareas.*
- Asignémosle responsables en base a su idoneidad y capacidad de ejecución para que la calidad de los resultados se fortalezca desde el inicio.
- No olvidemos que para su realización son necesarios recursos como dinero, equipos, formación, tiempo. Por bueno que sea su responsable, no podrá hacer mucho si no cuenta con los insumos adecuados.
- Los espacios físicos facilitan la ejecución y la coordinación: una pared, una oficina repartida en diferentes lugares son obstáculos para una buena comunicación. La distribución de los muebles, de los equipos y de las salas debe ser pensada para facilitar la sinergia en las tareas.
- No olvidemos de repasar. Cada tanto miremos la estructura organizacional y los procesos. Analicémoslos en base a nuestros objetivos. ¿Son coherentes? ¿La forma en que trabajamos nos ayuda a conseguirlos o nos entorpece? ¿Podemos mejorarla?

En el juego de la gestión también debemos barajar y dar de nuevo.

Bibliografía:

Alvarez, H. (2007). *Administración, un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Córdoba: EUDECOR.

---

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.