

DISEÑO ESTRUCTURAL

El diseño estructural tiene que ver básicamente con la organización, y para ello se sugieren una serie de **principios** que deben observarse durante todas y cada una de las etapas del proceso de organización:

- 1. De la misión.** Todas las actividades deben servir para lograr el acabado cumplimiento de la misión.
- 2. Simplificación.** Al organizar, simplificar el trabajo y no complicarlo.
- 3. Especialización.** El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas. A mayor específico., mayor eficiencia y destreza.
- 4. Jerarquía.** La organización es una jerarquía. Se deberán definir claramente los niveles jerárquicos y de autoridad de cada puesto, con el fin de propiciar el orden y la disciplina y evitar las fugas de responsabilidad.
- 5. Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- 6. Unidad de mando.** Los subordinados no deberán reportar a más de un superior, ya que de lo contrario se ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
- 7. Difusión.** La filosofía organizacional y los manuales, procesos y procedimientos deben estar a disposición de todos los empleados que tengan relación con los mismos, con el fin de que se propicie la comunicación y coordinación entre áreas.
- 8. Amplitud o tramo de control.** Un directivo no debe ejercer autoridad directa en más áreas que las que le permitan un desempeño eficiente de su responsabilidad. La centralización origina falta de control.
- 9. De la coordinación.** Las áreas y departamentos siempre deben mantenerse en armonía. La eficiencia requiere una estructura organizacional que propicie la sincronización de procesos.
- 10. Adecuación.** La estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa, y actualizarse o mejorarse a través del tiempo. Lo que es apropiado en un momento dado, puede no serlo cuando se producen cambios. Es efectuar los ajustes para adaptarse a nuevas condiciones o necesidades internas o externas.

PENSAMIENTO SISTÉMICO (P. Senge – La Quinta Disciplina. Pág. 4)

Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. Y que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y mañana el cielo estará despejado. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos 50 años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva.

Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina, que integra las demás disciplinas fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. El pensamiento sistémico nos recuerda que el todo puede superar la suma de las partes.

Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido.

Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial.

La construcción de una **visión compartida** alienta un compromiso a largo plazo. Los **modelos mentales** enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El **aprendizaje en equipo** desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el **dominio personal** alienta la motivación personal para aprender continuamente como nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez que considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad.

DE: “POLÍTICA, GOBIERNO Y GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES. ACUERDOS, DUALIDADES Y DIVERGENCIAS”. (Jorge ETKIN):

PRÓLOGO: DR. FRANCISCO SUÁREZ, PROFESOR EMÉRITO UBA, DIRECTOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS, FCE-UBA

Como se expresa en este texto, la organización puede ser vista como un sistema de gobierno, cuya principal labor es reconocer, dar representación y articular las diferentes fuerzas que en él participan. El rol de la gerencia no está necesariamente restringido a lo técnico o lo económico, sino que, pese a tener una racionalidad limitada, puede crecer y pensar en visiones más amplias. Para ello el gerente deberá pensarse más como hombre de estado que como tecnócrata y deberá profundizar en los aspectos que hacen al “**buen gobierno**”.

El tema de la gobernabilidad se encuentra relacionado con la aparición o agudización de las situaciones de crisis. Allí, el estado dominante es la confusión y por ende la parálisis de las conductas y de la organización en su totalidad. Las reglas, las decisiones y las acciones programáticas preexistentes quedan en suspenso, en situaciones donde se tendría que actuar rápidamente, pudiendo generar, todo ello, una situación de alto grado de ingobernabilidad y bajo control sobre los acontecimientos.

En situaciones de crisis, la gobernabilidad refiere a: 1) la capacidad de tomar decisiones ante eventos que son desafíos y requieren una respuesta rápida y apropiada, 2) la efectividad y eficiencia de las acciones adoptadas sobre la base de prediagnósticos rápidos, 3) la capacidad de estructurar una alianza estratégica que brinde el soporte apropiado, 4) la formulación de una política, programas y proyectos que minimicen daños, hallen oportunidades emergentes de la crisis y resguarden la identidad de las organizaciones.

Jorge Etkin:

EJES TEMÁTICOS (Pág. 9)

En el libro quiero mostrar cómo las formas democráticas y participativas de gestión y la transparencia en las comunicaciones (el dar a luz los problemas), hacen crecer a las organizaciones y a sus integrantes en un ambiente justo. No uno en perjuicio de otros. Frente a los problemas de exclusión, marginación o inequidad social destaco que es necesaria una lectura de la organización (sus estructuras y procesos) desde el poder, la política y las comunicaciones. Considero vital la función de gobierno, como una capacidad decisoria que va más allá de la rentabilidad, la tecnocracia y el corto plazo. Se requiere un directivo preparado para integrar factores políticos, sociales, culturales y económicos.

En cuanto a sus contenidos, los ejes temáticos de la obra son:

- a) La descripción de la organización como un sistema social complejo, con sus realidades visibles y sus factores ocultos.
- b) Los elementos para el diseño de los estados, las estructuras y procesos internos, que le dan estabilidad y continuidad a la organización.
- c) Los procesos de cambio en la organización, las razones de las crisis, los conflictos y los modos de superación.
- d) Los componentes culturales, las imágenes y otros elementos subyacentes que componen el orden simbólico de la organización.
- e) Un modelo de conducción de la organización que reconoce las diferencias, pero también trata de integrar la visión política, la de gobierno y la praxis gerencial.

Estos temas refieren tanto a las organizaciones públicas como privadas, a las empresas de negocios y las instituciones del tercer sector.

VISIÓN (Pág. 26)

La visión se concibe como un salto y no como una actitud de hacer más de lo mismo, de seguir creciendo bajo las pautas actuales. Se trata de una discontinuidad con los métodos tradicionales. Sin embargo, la visión no ignora los rasgos de identidad o las creencias básicas de la organización, porque ello sería refundarla, empezar todo de nuevo. Implica sí cambiar la mirada del entorno, replantear el rol de la organización en nuevos contextos, innovar en productos o prestaciones, en el tipo de usuarios, o el alcance de la actividad.

El concepto de visión está relacionado con el de misión de la organización. En el dominio de las empresas competitivas F. David (1997) sostiene que “la declaración de la misión contesta a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, mientras que la visión contesta a ¿qué nos proponemos ser?” En el caso de instituciones (no negocios), el concepto de misión está relacionado con el interés general, la responsabilidad social y las demandas y necesidades que la organización se propone atender como parte del sistema productivo de la comunidad. Desde el

punto de vista del proceso decisorio (en el nivel de gobierno), la misión es un marco necesario para la definición de los objetivos y estrategias de la organización.

MODELO DE RELACIONES Y FUNCIONAMIENTO DEL CONJUNTO (Pág. 25)

El modelo de relaciones y funcionamiento del conjunto incluye los siguientes elementos básicos:

- a) Los principios, valores y creencias que conforman el llamado “ethos” (o carácter) de la organización. Son principios que reflejan los acuerdos básicos y las ideas fundacionales de la organización.
- b) Las actividades clave, los procesos críticos en el sistema y las condiciones que deben cumplirse en función de los compromisos que asume la organización. Estos factores deben ser evaluados en forma permanente y se reflejan en los indicadores del sistema de control de gestión o tablero de comando.
- c) En el plano de la estructura, la definición de las decisiones que están centralizadas y aquellas que se delegan en las unidades operativas.
- d) El equilibrio deseado entre los factores y grupos de poder que coexisten en la organización. Esto refiere a las operaciones y los recursos que dichos grupos disponen y manejan.
- e) Los criterios básicos que se han acordado en el nivel político acerca de la apropiación y el reparto de los ingresos con los grupos que integran la organización.

Este modelo de organización no es rígido ni impuesto, se redefine o cambia con el crecimiento y a través de diversos mecanismos de participación y de consulta dentro y fuera de la organización.