

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Unidad 1. Las organizaciones
y efectividad organizacional

Parte 2

Por Roberto Azuara

Abril de 2013.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

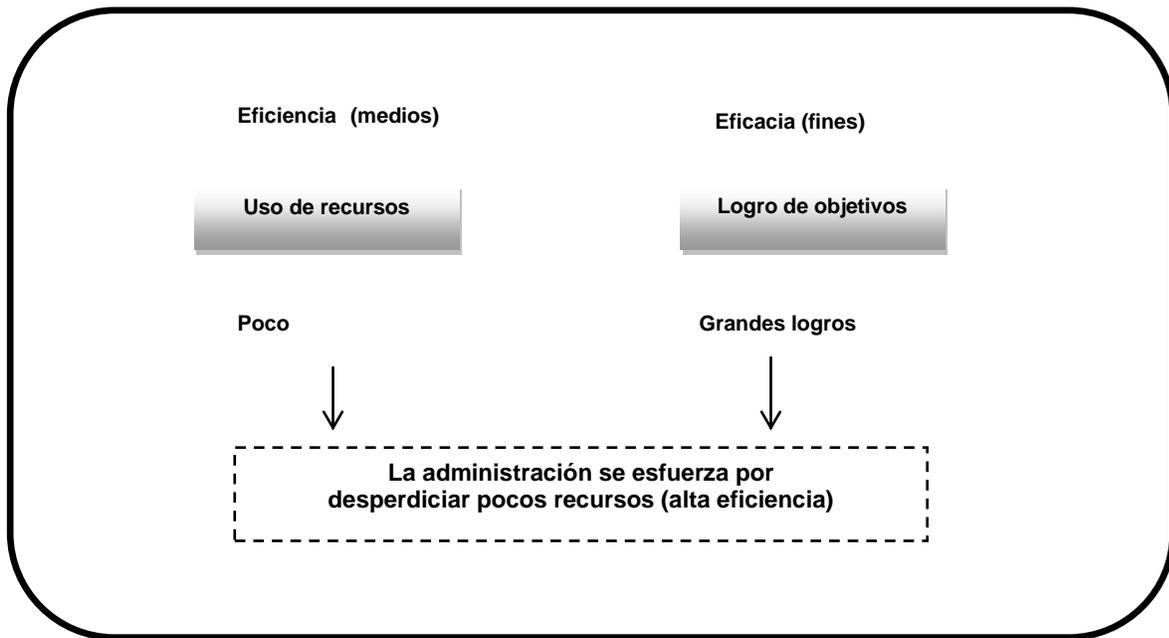
En pocas palabras, la administración es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí? Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se llevan a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de llevar a cabo actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

Obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos

La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos.

Con frecuencia a esta se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos. Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficiente. La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales para que se logren los objetivos organizacionales. La eficacia suele describirse como “hacer las cosas correctas”, es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Mientras que la eficiencia tiene que ver con los medios para que las cosas se hagan, la eficacia se liga a los fines o los logros de los objetivos de la organización. En organizaciones exitosas, la alta eficiencia y la alta eficacia, por lo general van de la mano.

Una mala administración (la cual da pie a un bajo rendimiento) generalmente implica ser ineficiente e ineficaz o ser eficaz pero ineficiente



¿CÓMO MIDEN LOS GERENTES LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL?

Debido a que los gerentes son responsables de la utilización de los recursos organizacionales, de tal manera que se maximice la capacidad de una organización para crear valor, es importante comprender cómo evalúan el desempeño organizacional.

Los investigadores que analizan lo que los directores generales y gerentes hacen, han señalado que el control, la innovación y la eficacia son los tres procesos más importantes que los gerentes utilizan para evaluar y medir su eficacia y la de sus organizaciones a la hora de crear valor. En este contexto, control significa tener el control del ambiente externo y tener la capacidad de atraer recursos y clientes.

Innovación significa desarrollar las habilidades y capacidades de una organización para que esta pueda descubrir nuevos productos y procesos. También significa diseñar y crear nuevas estructuras y culturas organizacionales que mejoren la capacidad de una empresa para cambiar, adaptar y mejorar la manera en que funciona.

Eficiencia significa desarrollar instalaciones de producción modernas al utilizar nuevas tecnologías de información que puedan producir y distribuir técnicas como los sistemas de información basados en Internet, administración de la calidad total y sistemas de inventario justo a tiempo para mejorar la productividad.

Para evaluar la efectividad con la que la organización enfrenta uno de estos tres retos, los gerentes pueden tomar uno de tres enfoques:

	Descripción	Metas a establecer para medir la eficacia
Enfoque de recursos externos	Evalúa la capacidad de la organización para asegurar, administrar y controlar habilidades y recursos escasos y valiosos	<ul style="list-style-type: none"> • Costos más bajos de insumos. • Obtener insumos de alta calidad de materia prima y empleos. • Aumentar la participación de mercado. • Aumentar el precio de las acciones. • Obtener el apoyo de las partes interesadas, así como del gobierno y ambientalistas.
Enfoque de sistemas internos	Evalúa la capacidad de la organización para ser innovadora y funcionar rápida y responsablemente.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el tiempo de toma de decisiones. • Aumentar el índice de innovación de productos. • Aumentar la coordinación y motivación de los empleados. • Reducir conflictos. • Reducir el tiempo de llegada al mercado.
Enfoque técnico	Evalúa la capacidad de la organización de convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la calidad del producto. • Reducir el número de defectos. • Reducir los costos de producción. • Mejorar el servicio al cliente. • Reducir el tiempo de entrega al cliente.

Una organización es eficiente si puede: 1) asegurar habilidades y recursos escasos y valiosos externos a la organización (enfoque de los recursos externos); 2) coordinar creativamente los recursos con las habilidades de los empleados para innovar los productos y adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes (enfoque de los sistemas internos), y 3) convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes terminados y servicios (enfoque técnico).

MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD: METAS ORGANIZACIONALES

Los gerentes crean metas que utilizan para evaluar el buen desempeño de la organización. Dos tipos de metas con que se evalúa la efectividad organizacional son las metas oficiales y las metas operativas. Las metas oficiales son los principios clave que la organización declara formalmente en su informe anual y en otros documentos públicos. Normalmente estas metas exhiben la misión de la organización (explican por qué existe y lo que debería hacer). Las metas oficiales incluyen ser el fabricante líder de un producto, demostrar una preocupación primordial por la seguridad pública, etcétera. Las metas oficiales tienen la intención de legitimar a la organización y sus actividades, así como permitirle obtener los recursos y el apoyo de las partes interesadas.

Las metas operativas son metas específicas a largo y corto plazo que guían a los gerentes y empleados a medida que desempeñan el trabajo de la organización, pueden medir el grado de eficiencia al crear metas operativas que les permitan ser los “puntos de referencia” frente a sus competidores, esto es, comparar los costos y logros de calidad de sus competidores con los propios.

Estructura organizacional

El principal propósito de la estructura organizacional es controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas a que logren esos objetivos.

Diseño organizacional

Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas, por ejemplo, la tecnología que elijan. Viéndolo desde afuera, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera. Viéndolo desde dentro, el diseño de la organización genera presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera.