



FUNDAMENTOS DEL (RE)DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE UNA CLASE DETERMINADA

Lic. Erwin O. Aguirre de Lázaro.
Departamento de Ciencia y Tecnología del MININT.

INTRODUCCIÓN:

El objetivo del trabajo es reseñar la literatura sobre diseño y rediseño de la organización en sistemas organizacionales con los *factores de contingencia* siguientes:

- **Edad y tamaño** grandes.
- **Contenido de trabajo** complejo y heurístico, con actividades de relativa comprensión, diversificadas, poco previsibles y rápidas.
- **Tecnologías y medios de trabajo** con alta sofisticación y baja regulación.
- **Entorno** complejo, dinámico, diverso y hostil.

Tales condiciones son características de sistemas organizacionales con una trayectoria prolongada de crecimiento y diferenciación, que realizan actividades no rutinarias, en entornos competitivos.

Se plantean las concepciones sobre la concatenación entre diseño/rediseño de la organización, por una parte y, de la otra, condiciones objetivas y subjetivas; los factores de contingencia; el nexo entre dichos factores en el entorno, y la categoría formación económica y social; las causas y consecuencias del tamaño de un sistema organizacional, las relaciones hipotéticas entre otras variables de diseño y sus efectos disfuncionales. Se recomiendan vías para superar esas disfunciones.

DESARROLLO:

Hace 13 años, una reseña crítica de las investigaciones sobre la organización en sistemas organizacionales (1), halló que las mismas se iniciaron con dos concepciones alternativas, según las cuales los dirigentes deben hacer (o aprobar) el diseño (o rediseño) de la organización, respectivamente:

- A su arbitrio, a partir del objetivo y las políticas que tracen (primacía de las condiciones *subjetivas*).
- Como resultado de un estudio organizativo, a partir del diagnóstico y pronóstico del sistema organizacional y su entorno (primacía de las condiciones *objetivas*).

Tales concepciones, respectivamente, se fundamentan en las suposiciones antitéticas de que la:

(1) Cf. Desremaux, A.: "Formation des structures (...): revue des travaux et quelques hypothèses", dans "Economies et sociétés. Cahiers de l'Institut de Sciences Économiques Appliqués" N° 20:6, 1986, pp. 9-41.

- Estrategia predetermina la estructura organizativa.
- Estructura organizativa condiciona (o enmarca) la estrategia.

Pero investigaciones ulteriores no confirmaron tales supuestos; por lo cual, desde la década de los años '80, los estudios se fundamentaron en una nueva suposición, que integra las antedichas: las condiciones *objetivas* determinan la estrategia, y ésta y las condiciones *subjetivas* (ante todo, el estilo de dirección), a la organización; la cual, a su vez, retroinfluye sobre las anteriores.

Ese novedoso supuesto, sirvió de base a tres concepciones, las cuales, en orden creciente de rigor teórico y metodológico, son:

- Asumir una de las condiciones como variable *independiente* y a la otra como variable *dependiente*; siendo aquella las condiciones:

- *Objetivas* (por ejemplo: D. Lee).
- *Subjetivas* (por ejemplo: J. Ford).

Esta suposición es una variante sofisticada de aquellas iniciales, ya refutadas.

- Asumir ambos tipos de condiciones como variables *independientes* respecto a otras (por ejemplo: J. Galbraith). Según ellos, serían efecto de las condiciones:

- Objetivas: estandarización y formalización.
- Subjetivas: medida de centralización – descentralización.

Esta concepción es inconsistente con los resultados de investigaciones según las cuales –por ejemplo- las condiciones *objetivas* influyen en la medida de centralización – descentralización y aquellas *subjetivas*, en la estandarización y formalización.

- Asumir a las condiciones *objetivas* y *subjetivas*, como **conjunto de variables que condicionan la organización**; la cual, a su vez, tiene su propio conjunto de **variables de diseño**. Las variables de cada conjunto se relacionan de un modo dinámico entre sí y con las del otro conjunto, como factores de contingencia (por ejemplo: H. Mintzberg).

Esta concepción, con un **enfoque contingencial**, se diferencia de las otras dos, no sólo por su mayor consistencia con el supuesto básico, sino además al ser más normativa que descriptiva (1).

En 1995, una reseña crítica de las investigaciones sobre (re)diseño de la organización con un **enfoque contingencial** (2), halló que las mismas fueron inicialmente *deterministas* y *reactivas*, en el sentido de asumir que los valores adoptados por los factores de contingencia en un sistema organizacional dado, imponían un y sólo un diseño eficaz y racional en esa situación, en la cual cualquier otro diseño tendría menos eficacia y racionalidad; que serían tanto menores, cuanto más se desviara el diseño alternativo de aquél óptimo.

Pero ya en los '90, tales investigaciones son *proactivas*, en el sentido de asumir que los factores de contingencia, como variables que son, pueden ser modificados dentro de límites determinados, para transformar la situación dada, en una más acorde con la

Misión, Visión y Estrategia de desarrollo del sistema organizacional; en cuyo caso, en virtud del principio de la equifinalidad en los sistemas autorregulados, diseños alternativos de la organización podrían ser igualmente racionales y eficaces, y el problema sería, no identificar aquél **óptimo**, sino uno **apropiado**.

Ello no niega la objetividad de tales factores y sus relaciones, pero el reconocimiento de su **necesidad**, brinda grados de **libertad** (2); lo que confirma, una vez más, la dialéctica materialista.

Los factores de contingencia fueron abordados por Mintzberg (3) y Robbins (4). De aquél, para los fines del presente trabajo, sólo se reseñará por el momento que: (5).

En los niveles estructurales	Superior	Intermedios	De base
Poseen efectos principales	Entorno	Edad y Tamaño	Tecnología
Tiende la formalización a ser	Menor	Mediana	Mayor
Parecen primar las bases orientadas a	Resultados	Resultados	Procesos

A su vez: (6).

Las bases orientadas a:	Reflejan preocupación por las interdependencias de:
<u>Resultados</u> : se aplican más en órganos <i>eventuales</i> .	Flujo de trabajo y sociales, lo que mejora las salidas e integración, en particular mediante adaptación mutua y, en menor medida, los sistemas de planificación y control , en detrimento de la especialización y las economías de escala, por lo que afecta la eficiencia.
<u>Procesos</u> : se aplican más en órganos <i>permanentes</i> .	<u>Procesos y escalas</u> , y en menor medida sociales, en detrimento de aquellas en el flujo de trabajo, por lo que afecta la efectividad e integración. Esa última se logra con un contenido de trabajo en que prime lo heurístico, mediante los sistemas de planificación y control .

Respecto a las condiciones en el entorno societal que condicionan la creación, funcionamiento y estructuración de los sistemas organizacionales, desde una posición marxistaleninista, debe partirse de la categoría **formación económica y social** (FES), y su estructura:

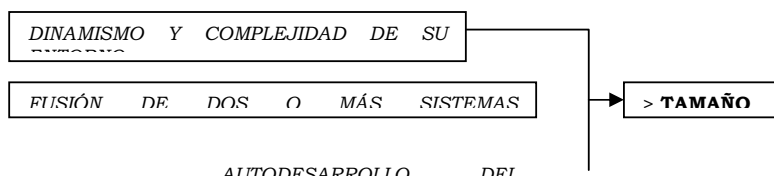
- (2) Cf. Cuervo, A.: "Bases para el diseño organizativo", en "Papeles de economía española" N° 39, 1995, pp. 88-115, en particular p. 94.
- (3) Cf. Mintzberg, H.: "La estructuración de las organizaciones", Ariel, Barcelona (Esp.), 1988 (reimp., 1ª esp.).
- (4) Cf. Robbins, S.: "Organization theory: structure, design and applications", Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N. J., USA), 1990 (3ª).
- (5) Cf. Mintzberg, H.: op. cit., pp. 123-124, 165 y 338-340.
- (6) Cf. Ibid., pp. 157-160.

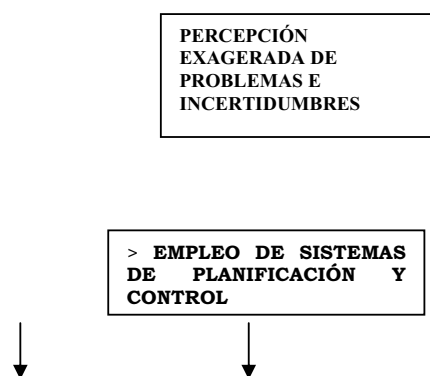
Estructura de la FES:	Efectos en el sistema organizacional, que condicionan su organización:
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones materiales: <u>Modo de producción:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Fuerzas productivas:</i> <ul style="list-style-type: none"> → Fuerza de trabajo: → Medios de producción: 	<p>Su nivel y ritmo de desarrollo. División y especialización/cooperación del trabajo. Progreso científico – técnico. Capacidad de aportar recursos (financieros, energéticos, materiales, espaciales e informativos). Cantidad, motivación, voluntad, disciplina; y formación de los nuevos ingresos, y superación de los veteranos. Cantidad, calidad, variedad, (des)concentración y</p>

<ul style="list-style-type: none"> – Medios de trabajo: – Objetos de trabajo: <input type="checkbox"/> <i>Relaciones de producción:</i> <u>Otras relaciones materiales (demográficas, etc.):</u> • Relaciones espirituales: <ul style="list-style-type: none"> <u>Superestructura:</u> <input type="checkbox"/> Instituciones políticas, estatales, sociales, cooperativas, mixtas y extranjeras: <input type="checkbox"/> Conciencia social: <input type="checkbox"/> Relaciones ideológicas: <u>Otras relaciones espirituales:</u> 	<p>renovación u obsolescencia. Inversiones constructivas y en equipamiento.</p> <p>Métodos y medios para la ejecución, aseguramiento y dirección del trabajo e implicaciones en la (re)calificación de los dirigentes y demás trabajadores.</p> <p>(Des)concentración de las acciones, y de las agrupaciones de fuerza y medios de trabajo que las efectúan. Distancia media entre dichas agrupaciones y tiempo invertido en sus relaciones, en relación con la eficiencia de las telecomunicaciones y el transporte.</p> <p>Necesidades y exigencias de los usuarios de los resultados (“clientes externos”) y suministradores de los recursos exógenos (“proveedores”).</p> <p>Aspiraciones y expectativas de la fuerza de trabajo respecto al régimen de trabajo/descanso y su atención a familiares y otras relaciones. Tendencias de cambio en las canteras de ingreso. Composición y estructura de la población, en particular por ocupación, zona de residencia, sexo y edad.</p> <p>Organización (y, en particular, división) político – administrativa (DPA); decisiones (por disposiciones jurídicas nacionales e internacionales, inclusive), de crear, ratificar, modificar o extinguir, un sistema organizacional; determinación, respecto a éste, de objetivo, resultados esperados, políticas para su consecución, ámbito de competencia, funciones y facultades genéricas y específicas, asignación de recursos, así como relaciones externas de jerarquía y subordinación ejecutiva y funcional, y de cooperación ejecutiva e informativa; trazo de políticas, normas, marcos de fuerza y medios de trabajo u otras decisiones organizativas; prácticas en esa materia; estilo de dirección predominante y correlación consecuente de centralización – descentralización.</p> <p>Concepciones predominantes (“modas”) sobre la dirección y en particular organización.</p> <p>Ideología predominante y su fundamentación teórica y metodológica de los problemas de dirección y en particular organizativos, y sus vías de solución.</p> <p>Subculturas exógenas en la fuerza de trabajo; actitudes, expectativas y opiniones de la población, acerca del sistema organizacional, y sus trabajadores, medios y métodos de trabajo. Flujos migratorios externos e internos.</p>
--	---

Si la edad, tamaño, contenido de trabajo, tecnologías y medios de trabajo, y entorno, asumen los valores que se predeterminaron en la Introducción del presente, entonces las relaciones hipotéticas entre dichos factores y las demás variables de diseño, son las que se representan en las figuras N° 1 y N° 2, seguidamente.

FIGURA N° 1: CAUSAS Y EFECTOS DEL TAMAÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL: (7).



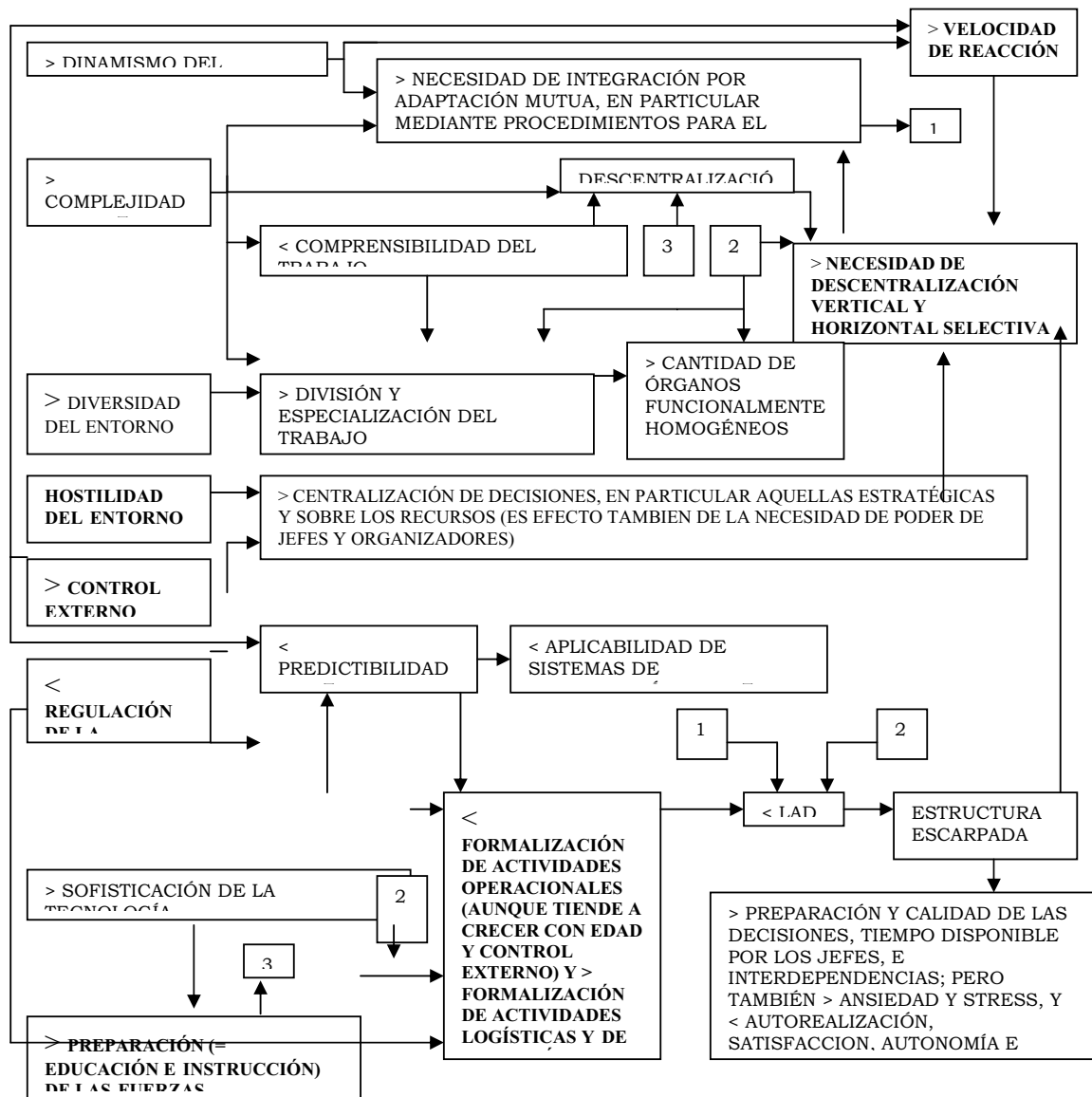


En cursivas, lo añadido al modelo de H. Mintzberg; **en negritas**, las implicaciones organizativas, en el sentido estricto de la palabra.

- (7) Cf. Mintzberg, H.: op. cit., pp. 269-275, en particular p. 273. Ver además Rosetzky, H.: "De la generación espontánea de complejidad en grandes sistemas organizacionales", en "Revista referativa organización de la dirección" N° 3 (13), IDICT (ACC), La Habana, jul-sep/77, p. 5; Fulmer, B.: "Administración y organización", Continental, México D.F., 1983 (1ª esp.), p. 109; Haimann, T.: "Dirección y gerencia", Hispano - Europea, Barcelona, 1965 (1ª esp.), p. 205; Ivancevich, G. y Matteson, M.: "Stress y trabajo", Trillas, México D.F., 1992 (reimp., 2ª esp.), p. 159; Kast, F. y Rosenzweig, J.: "Administración en las organizaciones", Mc Graw - Hill, México D.F., 1988 (2ª esp., 4ª ing.), pp. 141, 250, 254, 263-264 y 267-268; Lawrence, P. & Lorsch, J.: "High performing organizations in three environments", in Pugh, D. (ed.): "Organization theory: selected readings",

Penguin, Harmondsworth (Middlesex, U.K.), 1985 (reimp., 2ª ed.), pp. 87-88 y 104-105; Lundgren, E.: "Dirección organizativa: sistemas y procedimientos", Diana, México D.F., 1984 (1ª esp.), pp. 251 y 261-263; Petersen, E. y Plowman, E.: "Organización y dirección (...)", UTEHA, México D.F., 1980 (1ª esp.), pp. 53 y 438; y Rodríguez, M.: "Efectividad organizacional: obstáculos e impulsores", SUPSCER, La Habana, 1990, p. 60.

FIGURA N° 2: RELACIONES HIPOTÉTICAS ENTRE OTRAS VARIABLES DE DISEÑO: (8).



(8) Cf. Mintzberg, H.: op. cit., pp. 127-129, 132-135, 171-178, 260-262, 290-292, 302 y 314-334; y Robbins, S.: op. cit., pp. 103, 112-113, 199-200 y 231-232.

La figura N° 1 mostró algunos efectos disfuncionales del tamaño de un sistema organizacional. Otros son:

- A › tamaño del sistema organizacional, › frecuencia de “Jefes incapaces, tradiciones inexplicables”, órganos “inútiles” y “trabajos defectuosos y costosísimos” (9).
- Dados dos sistemas organizacionales con igual objetivo, a › tamaño, › inercia y, en consecuencia, › dificultad para cambiar rutinas –formalizadas, o no- y una estructura organizativa consolidada que, por eso mismo, dejaron de ser pertinentes (10).
- Cualquier aumento lineal \Rightarrow incremento » volumen \Rightarrow soporte estructural y < fuerza/volumen y adaptabilidad a los cambios en el entorno; aunque también › resistencia a restricciones de recursos en éste, o –lo que resulta equivalente- < necesidad de sus entradas y, por ende, › autonomía relativa (11).

Las relaciones entre aumento lineal – volumétrico y fuerza/volumen, merecen un ejemplo: un crecimiento de una plaza (crecimiento lineal) \Rightarrow un acrecentamiento adicional de medios, espacio, información y dinero (agrandamiento mucho mayor del volumen); el cual, al rebasar el límite del alcance directivo, \Rightarrow además añadir un nuevo puesto de trabajo u órgano, con su directivo y fuerza de trabajo para staff y logística, que disminuyen la razón fuerzas directas/indirectas (o, lo que resulta equivalente, directas/total) y, con ello, < relación fuerza/volumen; aunque cabe reconocer la < dependencia del sistema organizacional respecto a su entorno. Y esto pudiera ser una de las condiciones facilitantes de las tendencias a ser suficiente en todo (autarquía) y no eficiente en todo.

Otra consecuencia positiva es la *posibilidad* de mejorar las decisiones.

Según el investigador estadounidense Herbert Simon, Premio Nobel de Economía en 1975 por sus estudios sobre toma de decisiones, los sistemas *sociales* estructurados **multijerárquicamente** –análogamente a los sistemas *naturales* complejos-, permiten reducir los intercambios informativos en comparación con aquellos cuya estructura organizativa sea **esférica**. “Las razones en aras de la jerarquía, van más allá de la unidad de mando u otras consideraciones relativas a la autoridad”. Aquella “es la forma que asume una inteligencia finita, para enfrentar la complejidad” (12).

(9) Cf. Ortueta, R.; e.a.: “Técnicas de dirección (...)”, Trillas, México D.F., 1988 (5ª rev.), p. 347.

(10) Cf. Mc Guire, J.: “The small enterprise in (...) organization theory”, in “Journal of contemporary business” (EE.UU.) N° 5:2, 1976, pp. 111-138.

(11) Cf. Thompson, D.: “On growth and form”, Cambridge University, London, 1971 (4ª reimp., ed. rev.), pp. 15-16, 20, 22-23 y 25-28.

(12) Simon, H.: “Decision making and organizational design”, in Pugh, D. (ed.): “Organization theory: selected readings”, Penguin, Harmondsworth (Middlesex, U.K.), 1985 (reimp., 2ª de.), pp. 202-223, en particular pp. 203-215. La cita es de la p. 215. Cf. Auger, P.: “Self-organization in hierarchically organized systems”, in “Systems research” (U. K.) N° 7:4, 1990, pp. 221-236, sobre la tendencia de auto - organizarse jerárquicamente, los sistemas complejos.

Al respecto, Morales explicó que los sistemas organizacionales multijerárquicos tienen la ventaja relativa de ser “más efectivos cuando (...) existe un gran volumen y (...) complejidad en la información que se elabora en el proceso de dirección. El bloque de

toma de decisiones en un sistema organizacional de un solo nivel, debe siempre estar relacionado con todo el volumen de información”, por lo cual “debe poseer la capacidad de (...) elaborar adecuada y oportunamente” tal “volumen de información”, “para reaccionar ante la variación de las condiciones. En general, este sistema trabajaría con una velocidad (...) y confiabilidad “, “restringida(s) por la(s) de su eslabón más débil”.

“Se puede presuponer que los esfuerzos invertidos en la” preparación “de las decisiones –los gastos de elaboración de la información, o de tiempo-, constituyen una función convexa” de la cuantía “de variantes de decisión y (...) una función lineal” de la cantidad “de variables observadas. Entonces, a partir de un cierto momento, en dependencia de la forma de” tal “función, los gastos de los esfuerzos se reducen” descomponiendo “la tarea y” aplicando “una estructura de dos niveles: en el nivel inferior se resuelven subproblemas específicos y en” aquél “superior, se establece la tarea de” integración; la cual “deberá ser más sencilla que todo el problema a resolver, pues esa “es la única manera en” la cual “estaría justificada y sería” eficiente dicha “descomposición”, según Morales.

También según él, otra ventaja de un sistema organizacional multijerarquico es que posibilita “movilizar y utilizar en un proceso, la experiencia” e “iniciativa de sus participantes en todos los niveles”. Y esa “combinación de (...) unidad y” diversidad, “reglamentación” e iniciativa, y la correlación concreta en estos aspectos, constituyen el núcleo del problema de la centralización y descentralización” (13).

A lo antedicho, Subotski (14) y Hershey (15) objetan que, a > tamaño, > cantidad de relaciones e informaciones, lo que dificulta la toma de buenas decisiones; a lo que cabe sumar los efectos disfuncionales mostrados en la figura N° 1, de > longitud y lentitud en las comunicaciones y, por ende, < objetividad y oportunidad de las informaciones.

Luego, al tamaño se asocian tendencias contradictorias respecto a la posibilidad de tomar, o no, buenas decisiones; cuya superación se logra, según Mintzberg (16), con:

- **Descentralización vertical y horizontal selectiva (*), la misma necesaria para enfrentar las exigencias contradictorias de diseño organizativo impuestas por el entorno.**

(13) Morales, A.: “Introducción a la Cibernética Económica”, MES, La Habana, 1980 (1ª), pp. 432-433.

(14) Cf. Subotski, Y.: “Aspectos socioeconómicos del desarrollo de la estructura de dirección”, en “Cuestiones de la economía planificada” N° 6:16, JuCePlan, La Habana, ene-abr/83, p. 15.

(15) Cf. Hershey, D.: “Correspondence speculation on the relationship between organizational structure, entropy and organizational function”, in “Systems research” (U.K.) N° 7:3, 1990, pp. 207-208.

(16) y (*), a pié de p. sig.

- **Mejoramiento de la cooperación informativa y, por ende, de adaptación mutua (**), la misma necesaria para integrar las constelaciones de trabajo (***) emergentes de tal descentralización, así como departamentalizar sobre bases orientadas a resultados.**

Vías alternativas pudieran ser:

- v Minimizar los niveles intermedios de mando y, por tanto, la longitud de las líneas de comunicaciones; pero esto tiene como restricción, la **necesidad** de una estructura organizativa escarpada que permita › preparación y calidad de las decisiones, tiempo disponible por los Jefes e interdependencias (aunque también tiene consecuencias disfuncionales) y sea efecto de ‹ límite del alcance directivo; que lo resulte, a su vez, de la exigencia de integración mediante adaptación mutua, › sofisticación de la tecnología (****) y ‹ formalización, como se muestra en la figura N° 2.
- v Descentralizar en mayor medida, lo que contribuye adicionalmente a contrarrestar las tendencias a la ineficiencia e ineficacia (17); pero esto tiene como restricción, que las constelaciones de trabajo intra e interorganizacionales, inducen la **necesidad** de “dedicar cada vez más atención al mantenimiento del” funcionamiento “estandarizado y a la compatibilidad del sistema” organizacional, mediante la normalización y el control (18).

(16) Cf. Mintzberg, H.: op. cit., pp. 248, 80-85, 31 y 196-217, donde define:

- (*) Descentralización vertical y horizontal selectiva: delegación de autoridad sistemática en la medida que se baja por la línea de mando, ubicando en puestos de trabajo desiguales, decisiones sobre igual objeto con desiguales implicaciones, las que se controlan en cada nivel de mando por el Jefe correspondiente o su staff.
- (**) Adaptación mutua: método de integración basado en la comunicación directa – formal e informal- del Jefe con los subordinados y entre éstos.
- (***) Constelación de trabajo: conjunto de puestos de trabajo u órganos que se comunican formal e informalmente para tomar decisiones o ejecutar acciones homogéneas sobre igual objeto, las cuales los diferencian del resto del sistema organizacional al que pertenecen. Por extensión, pueden ser de varios sistemas organizacionales.
El concepto de “constelación de trabajo” intraorganizacional fue usado primero por el investigador de los EE.UU., Bertram Gross. Su extensión interorganizacional, la hizo Alvin Toffler, en su propuesta de “Constelación Bell”, emergente de la ATT. Cf. Toffler, A.: “La empresa flexible”, Plaza y Janés, Barcelona, 1985 (reimp., 1ª esp.), p. 127.
- (****) Sofisticación de la tecnología: en qué medida los medios de trabajo y la tecnología para su empleo, son de simple / compleja operación y fácil / difícil comprensión. Luego, es función del nivel de aplicación de logros de la ciencia y la tecnología, y condiciona la preparación de las fuerzas.
- (17) Cf. Dale, E.: “Cómo planear y establecer la organización”, Reverté, México D.F., 1970 (1ª esp., 5ª ing.), p. 114 y Haimann, T.: op. cit., p. 41.
- (18) Cf. Toffler, A.: op. cit., pp. 153-154.
En relación con las tendencias a la ineficiencia e ineficacia, como efectos disfuncionales del gran tamaño de un sistema organizacional, las demás vías para enfrentarlas, en orden decreciente de rapidez, son: decrecer, dividirse, minimizar sus causas, o metamorfosearse.

Decrecer: (downsizing).

Si un sistema organizacional reduce sus recursos (al menos, aquellos humanos, materiales y espaciales), en correspondencia con los principios generales de dirección y aquellos particulares de la organización, entonces pueden mejorar su eficacia y racionalidad, a la vez que disminuye su tamaño.

Una ventaja de lo antedicho es dar la *posibilidad* de retener sólo los mejores recursos, en dependencia de las prácticas al respecto y de si la racionalización se hace como resultado evolutivo de un proceso endógeno, o bien cual brusco efecto de una exigencia exógena.

Dividirse:

Esto se corresponde con las tendencias de los sistemas organizacionales, a crear, o inducir la constitución, de otros nuevos.

Minimizar sus causas:

Como los sistemas organizacionales tienden espontáneamente a incrementar su tamaño y diferenciación y, por ende, complejidad, ineficiencia e ineficacia, lo primero debe ser regular el crecimiento de un modo consciente (19). Para ello, cada uno debe:

- ⇐ Con un enfoque proactivo, enfrentar la causa inmediata, influyendo en su entorno para reducir complejidad e incertidumbre.
- ⇐ Ante un aumento de la carga de trabajo, preferir un crecimiento “intensivo” a uno “extensivo”. Éste resulta de incrementar las plantillas de fuerzas y medios, y demás recursos; aquél, de maximizar la efectividad de los recursos disponibles, racionalizar los procesos de trabajo, mejorar la preparación de los directivos y demás trabajadores, así como elevar el coeficiente de la explotación de los medios técnicos -en particular automatizados- y aprovechar con mayor plenitud sus potencialidades (20), lo cual, aunque comparativamente menos rápido, permite alcanzar resultados más duraderos.

(19) Cf. Bosetzky, H.: “De la generación espontánea de complejidad en grandes sistemas organizacionales”, en “Revista referativa organización de la dirección” N° 3 (13), IDICT (ACC), La Habana, jul-sep/77, p. 5; y Kast, F. y Rosenzweig, J.: op. cit., pp. 111 y 255.

(20) Cf. Moskalienko, R.: “Problemas del perfeccionamiento de la estructura del aparato de dirección”, en “Revista referativa organización de la dirección” N° 7, id., id., ene-mar/76, pp. 17-18.

- ⇐ Con creatividad, transformar una debilidad en una fortaleza.

Si un sistema organizacional grande, dada su diferenciación, puede tener a sus subsistemas funcionales y estructurales con desigual situación organizativa, entonces debe aplicar el principio dialéctico de *unidad en la diversidad* y resultar “el tipo de híbrido que (...) utiliza configuraciones distintas, en” sus “diversas partes” (21).

- ⇐ Ante tal diferenciación, aplicar una **descentralización vertical y horizontal selectiva** a puestos de trabajo u órganos que, con independencia de la unidad organizativa o sistema organizacional de pertenencia, tengan que organizar la cooperación para su labor sobre un objeto común, integrando sus objetivos, procesos y recursos, mediante **adaptación mutua**, en particular **procedimientos para el enlace** (*) –tipos de descentralización e integración ya sugeridos con vistas a enfrentar un entorno complejo, dinámico y hostil-.
- ⇐ Finalmente, disminuir las causas inmediatas de las tendencias a la ineficiencia, ante todo las tendencias a la burocratización; la cual a su vez es función de:

- ⇒ Mayor uso del staff. Pero éste tiende a crecer, no lineal, sino curvilíneamente: primero, aumenta en mayor proporción que las demás partes del sistema organizacional; después, disminuye relativamente, por mayor formalización y “economías de escala”; mas, rebasada esa medida, vuelve a incrementarse de un modo desproporcionado (22).

Para revertir esa tendencia, se debe partir de que, a > sofisticación de la tecnología (*), < tamaño y > profesionalidad del staff, > descentralización selectiva de decisiones técnicas a éste, y > uso de procedimientos para el enlace, con vistas a integrar su labor (23).

Luego, **en aras de reducir el staff, hay que aumentar las aplicaciones de la ciencia y la tecnología en las actividades de apoyo a la dirección** –y, por ende, las *innovaciones organizativas*–, **y la educación e instrucción de las fuerzas del staff y en general; e implica > delegación de decisiones a éste y uso de procedimientos para el enlace.**

- ⇒ Mayor formalización. Pero ésta tiende a crecer lentamente (24), dadas las necesidades de control externo e integración entre órganos y constelaciones de trabajo intra e interorganizacionales, la edad y el aumento del staff.

(21) Cf. Mintzberg, H.: op. cit., p. 375.

(*) Procedimientos para el (o dispositivos de) enlace: puestos de trabajo designados para ese fin, grupos ad hoc, Comités coordinadores, Coordinadores de programas / proyectos y estructura organizativa matricial.

(22) Ibid., pp. 279-280.

(23) Ibid., pp. 302-305.

(24) Cf. Mayntz, R.: “Sociología de las organizaciones”, Alianza, Madrid, 1967 (1ª esp.), pp. 183-184.

Luego, **en aras de reducir la formalización, hay que disminuir el staff y regular sólo lo necesario y suficiente.**

- ⇒ Mayor uso de sistemas de planificación y control. Pero éste tiende a crecer proporcionalmente con la necesidad de integración entre órganos y constelaciones de trabajo intra e interorganizacionales, y el aumento del staff.

Dada la < predictibilidad del trabajo (ver figura N° 2), **si se integran funcionalmente los órganos con métodos alternativos** (como adaptación mutua, mediante procedimientos para el enlace) **y se reduce al staff, entonces disminuirá el empleo de sistemas de planificación y, en menor medida, control.**

Metamorfosearse:

Acorde con la ley de la transformación de los cambios cuantitativos en saltos cualitativos y viceversa, si en un sistema organizacional, su cantidad de niveles intermedios de mando y, derivada de la misma, la longitud de sus canales de comunicación, rebasan determinada medida, entonces aquél deviene disfuncional y, o se desactiva, o bien se modifica homeostáticamente.

Una vía para ello, puede ser pasar de un paradigma de dirección **tradicional** (o *ingenieril*, *fordista* o *tayloriano*), a otro **emergente** (o *sociotécnico*).

CONCLUSIONES:

Dados los supuestos listados en la Introducción, si las relaciones entre variables halladas en la literatura se cumplen, entonces:

- * El gran tamaño tiene causas y efectos objetivos. Un subconjunto de dichos efectos son disfuncionales y para superarlos hay cuatro vías complementarias:

1ª Decrecer.

2ª Dividirse.

3ª Minimizar las causas del crecimiento:

- 4 Reduciendo la complejidad del entorno, mediante la influencia en éste.
- 4 Creciendo intensiva y no extensivamente, mediante un aprovechamiento más eficiente de los recursos y la elevación de la preparación (= educación e instrucción) de las fuerzas.
- 4 Aplicando creativamente al principio dialéctico de la *unidad en la diversidad*, mediante la estructuración organizativa diferenciada de sus distintos órganos.
- 4 Racionalizando al staff, los sistemas de planificación y, en menor medida, control, y la formalización, mediante, nuevamente, la mayor preparación de los directivos, el staff y las demás fuerzas; así como regulación expresa sólo de lo necesario y suficiente, y aplicación de procedimientos para el enlace e innovaciones organizativas.

4ª Metamorfosearse, mediante un proceso de cambio.

- * El entorno y la tecnología, refuerzan la necesidad y posibilidad de racionalizar al staff, los sistemas de planificación y, en menor medida, control, y la formalización de los procesos operacionales; e integrar básicamente por **adaptación mutua**, en particular *procedimientos para el enlace*. Y esto resulta concordante con la necesidad de descentralización vertical y horizontal selectiva, efecto a su vez de:

- 4 Exigencias contradictorias a centralización – descentralización, por la *complejidad, hostilidad y necesidad de control externo del entorno*.
- 4 Tendencias a mayor velocidad de reacción (por la *hostilidad y dinamismo del entorno*) y *sofisticación de la tecnología*.
- 4 Mayor *división y especialización del trabajo*, como efecto a su vez de la *complejidad y diversidad del entorno*.

Adaptación mutua que, para una integración fuerte, dada una estructura organizativa escarpada, debe ser complementada con la **supervisión directa**, y la **normalización** de los resultados esperados y las capacidades de los ejecutores; esta última, relacionada también con la *sofisticación de la tecnología*.

Lo antedicho, tiene como premisas, una vez más, la preparación de los directivos y demás fuerzas, e innovaciones organizativas.

RECOMENDACIÓN:

Considerar las relaciones señaladas, en el diseño (o rediseño) de sistemas organizacionales de la clase dada.