

LAS FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.

Las empresas, para que sean consideradas como tales y para que puedan accionar en forma coordinada y coherente hacia sus objetivos, deben estar "organizadas".

La Organización Formal es el conjunto de relaciones estructurales (división del trabajo, delegación de autoridad, asunción de responsabilidad) que adopta la organización, así como los métodos y procedimientos utilizados en la ejecución del trabajo.

Organización Formal = organización estructural + organización operativa.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS:

ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS es un conjunto integrado de técnicas e instrumentos que permite analizar y diseñar la estructura y operativa de una organización para asegurar su mejoramiento continuo y su adaptación permanente a la realidad cambiante del contexto, apuntando al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las técnicas e instrumentos de O y S constituyen un sistema integrado que permiten analizar y diseñar la estructura y operativa de una organización. Las mismas son interdependientes, están armónicamente conectadas entre sí y su aplicación obliga a la consideración de la organización como un todo, porque persiguen como objetivo final el mejoramiento de la eficiencia y eficacia organizativas.

TECNICAS	INSTRUMENTOS
Análisis y diseño de las estructuras organizativas.	-Organigrama. -Manual de Organización.
Análisis y diseño de la distribución del trabajo	-Lista de Actividades -Lista de Tareas. -Cuadro de Distribución del Trabajo.
Análisis y diseño de procedimientos	-Cursograma. -Manual de Procedimientos.
Análisis y diseño de portadores de información	
Análisis y diseño de sistemas de información	
Análisis y diseño de la disposición espacial.	-Plano de Disposición Espacial.
Medición del trabajo.	

El mejoramiento continuo está asociado con una filosofía de perfeccionamiento, de superación constante, de búsqueda de la calidad, eficacia y eficiencia. La aplicación de las técnicas e instrumentos de O y S supone un proceso de cambio planificado hacia el mejoramiento continuo de la estructura y de los procedimientos de trabajo de la empresa.

Del concepto surge claramente la finalidad de O y S : la búsqueda de la eficiencia de organizacional.



O y S incide en el logro de una mayor eficiencia empresarial, ya que colabora en la búsqueda de la satisfacción de los clientes, sean éstos internos o externos a la empresa. El mejoramiento apunta siempre hacia la satisfacción de los clientes, o sea, al cumplimiento eficaz y eficiente del propósito y objetivos empresariales.

IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE O y S EN LA EMPRESA:

La empresa es una organización esencialmente dinámica. Ello es producto tanto de factores internos como externos. El marco socio – económico en el que actúa la empresa, el incremento de sus actividades comerciales, la complejidad de la naturaleza humana de los integrantes de la misma, son algunas de las variables que determinan la dinámica empresarial.

Ejemplos como el cambio en los gustos de los consumidores que hacen variar el diseño de los productos, la modificación en las políticas crediticias de las fuentes de financiamiento que obliga a establecer nuevas estrategias financieras, la innovación tecnológica que hará variar los métodos de producción o administrativos, permiten visualizar claramente lo expresado.

Estas condiciones cambiantes afectan a las empresas de diversas maneras, alterando su estructura organizativa y/o su funcionamiento operativo.

Los problemas planteados pueden ser resueltos con el ejercicio de la función de O y S.

Algunos defectos pueden ser:

- A nivel estructural:

- incoherencia entre los fines de la organización y la estructura vigente.
- estructuras anquilosadas, fuertemente centralizadas, a pesar de su continuo crecimiento
- crecimiento organizacional por “agregación”, incorporando órganos nuevos para cumplir funciones que podrían ser ejecutadas por órganos ya existentes
- ubicación inadecuada de los nuevos órganos en la estructura organizativa
- conflictos por imprecisa delimitación de la autoridad y responsabilidad de órganos y cargos
- aumento irracional o inequitativo de las cargas individuales del trabajo
- escasa o nula delegación de autoridad
- inapropiados ámbitos de control de los supervisores

- A nivel operativo:

- procedimientos lentos y engorrosos
- exceso de documentación
- deficiencias en los registros y documentos oficiales
- ausencia de sistemas de información

- generación de información inexacta e inoportuna
- métodos que no permiten alcanzar los niveles de producción deseados
- procedimientos defectuosos que dificultan el cumplimiento de actividades básicas
- desaprovechamiento de las potencialidades del procesamiento electrónico de datos.

ACTIVIDADES DE O y S

- Referidas a Aspectos Administrativos:

Análisis, diseño y rediseño:

- de estructuras organizativas, buscando su adaptación permanente en función de las variables de contingencia que puedan presentarse
- de procedimientos y métodos de trabajo, buscando mejorar la gestión organizacional en términos de un uso óptimo de los recursos materiales y humanos y garantizar la satisfacción de clientes y usuarios
- de portadores de información, buscando su normalización y su adaptación a los procedimientos de trabajo en los que intervienen
- de sistemas de información, con especial atención en los sistemas de procesamiento de datos y los sistemas de comunicaciones, para optimizar la toma de decisiones directivas y gerenciales.

- Referidas a Aspectos Físicos de la Organización:

Participación en el análisis, definición y redefinición:

- del tamaño óptimo de la organización, con especial referencia a su infraestructura física
 - de la disposición física de las oficinas, teniendo en cuenta los flujos de trabajo.
- Participación en la selección de tecnologías y en la automatización de procesos administrativos y no administrativos.

- Referidas a Aspectos Humanos:

Análisis:

- de la dotación de recursos humanos y en particular de su eficiencia y en particular de su suficiencia y capacitación
- de la cultura organizacional y de los estilos gerenciales y su impacto sobre los fenómenos de cambio organizacional, sobre el desempeño individual y sobre la productividad.

De esta descripción surge claramente que el analista de O y S debe mantener continuas relaciones con profesionales de otras disciplinas, como por ejemplo: Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Informática y Arquitectura.

OPCIONES PARA LA ASIGNACIÓN DE LA FUNCION DE O y S EN LAS ORGANIZACIONES:
La función de O y S puede ser asignada a una unidad interna especializada o a asesores externos, para lo que el tamaño de la organización puede significar un factor determinante.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
UNIDAD INTERNA ESPECIALIZADA	Dedicación exclusiva al mejoramiento administrativo. Estabilidad que permite asesoramiento planificado y atención permanente. Especialización técnica. Conocimiento de la realidad y cultura organizacionales. Participación en todas las etapas del proceso de cambio.	Posible pérdida de objetividad por pertenencia a la organización y la dependencia de estructuras internas de poder. El personal asignado no siempre cuenta con la especialización técnica y experiencia requeridas. Frecuentemente carece del necesario apoyo y estímulo directriz.
ASESORES EXTERNOS	Alta especialización técnica. Importante experiencia en la materia. Independencia de criterios y objetividad en el análisis. Sus recomendaciones reciben mayor apoyo e impulso de los niveles de Dirección.	Desconocimiento de la realidad y cultura organizacionales, determina mayor tiempo de estudio. Pueden generar mayor resistencia a los cambios. Mayor costo. Pueden no participar en todas las etapas del proceso.

Unidades Internas de O y S:

- Naturaleza:

Por su objeto O y S es una función de apoyo y, en particular de asesoría. Por función de asesoría se entiende un grupo de actividades que tienen por objeto aconsejar a órganos que desarrollan funciones sustantivas.

Las recomendaciones o sugerencias que la unidad de O y S realiza no obligan al jerarca. Este podrá aceptarlas total o parcialmente, o rechazarlas. Una vez que el jerarca las aprueba, las recomendaciones pasarán a ser de cumplimiento obligatorio de la organización.

- Ubicación jerárquica:

Su ubicación dentro de la estructura organizativa de la empresa, es de fundamental importancia.

Si se considera, lo relevante que significa poseer una visión global e integradora de toda la organización, así como el carácter de asesoría permanente, puede concluirse en la necesidad de que la unidad interna de O y S esté ubicada al más alto nivel jerárquico de la estructura organizacional, ya que permite un estrecho contacto con la Dirección – donde se encuentra el centro clave de la decisión – y hacer efectivo el desempeño de su función asesora a través del mantenimiento de una comunicación y retroalimentación permanente.

- Estructura interna:

La opinión generalizada la estructura interna de O y S debe responder al criterio de Departamentalización Matricial que es especialmente apto para unidades que cumplen tareas de investigación y que trabajan en base a proyectos.

EL ANALISTA DE O y S

El analista ya se que actúe como asesor interno o como consultor externo desarrolla tareas como relevamiento y análisis de información, búsqueda y diseño de soluciones, planificación del trabajo, etc. que pautan las condiciones y aptitudes personales que se requieren.

Dichos requisitos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Capacitación: específica en la metodología y técnicas de mejoramiento administrativo y en áreas afines como administración general y sistemas computacionales.
- Experiencia: en proyectos de reorganización o racionalización administrativa.
- Cualidades y aptitudes personales:
 - capacidad de análisis crítico
 - capacidad de razonamiento lógico
 - capacidad de ordenamiento y sistematización de datos e información, en el relevamiento, en el análisis, en la elaboración de informes, en el seguimiento y en la evaluación de resultados
 - capacidad de propuesta, ser prácticos y sencillos
 - desarrollo de la creatividad e innovación aplicada
 - capacidad para trabajar en equipo
 - capacidad para las relaciones humanas, de saber escuchar y dejar hablar, para ganarse la confianza de los demás
 - capacidad para "vender" ideas
 - capacidad para ganarse la confianza de los demás a través de la eficacia de los trabajos realizados
 - capacidad para la redacción de informes y la presentación de ideas, siendo claros y utilizando lenguajes fácilmente comprensibles.

Además debe poseer:

- adaptabilidad y apertura a los cambios
- capacidad para asumir riesgos
- flexibilidad
- independencia de criterios
- capacidad de negociación para la solución de conflictos

Debe tenerse presente que el camino hacia el éxito de un Analista de O y S pasa, también, por:

- su formación permanente, para incorporar nuevos conocimientos
- su actualización permanente, para conocer los avances producidos sobre los conocimientos ya adquiridos
- el reconocimiento de que la formación no es todo. Se requiere también asumir riesgos, querer hacer, trabajar fuerte, comprometerse y actuar, en todo momento, respetando los principios de la ética profesional.

RAZONES MAS FRECUENTES Y FACTORES DESENCADENANTES DE LA NECESIDAD DE PROMOVER CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Son múltiples y variadas las razones que pueden determinar la necesidad de cambios organizacionales.

La experiencia indica que algunas de las razones que con más frecuencia determinan la decisión de las empresas de promover cambios organizacionales son :

- estructuras no adecuadas al crecimiento empresarial
- sobredimensionamiento estructural
- conflictos en las relaciones entre órganos
- quejas manifestadas por los clientes
- deficiente programación del trabajo
- sobrecargas de trabajo en los ejecutivos
- carencias en la información disponible
- atrasos reiterados en las tareas
- inadecuada distribución de trabajo
- excesiva dotación de personal
- costos elevados o desproporcionados
- necesidades de actualización tecnológica
- errores frecuentes en la ejecución de operaciones
- procedimientos engorrosos, lentos y complicados
- inexistencia de controles o fallas en los mismos
- insatisfacciones del personal.