

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESDE EL
ENFOQUE DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA
ADMINISTRACIÓN – UN ESTUDIO EN PYMES DE CALI**

**Área de investigación: Administración de la micro,
pequeña y mediana empresa**

Luis Ferney Bonilla Betancourt
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Buenaventura
Programa Administración de Negocios
Colombia
lfbonilla@usbcali.edu.co

Olga Herminda Román Muñoz
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Buenaventura
Programa Administración de Negocios
Colombia
ohroman@usbcali.edu.co

XXI
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN – UN ESTUDIO EN PYMES DE CALI

Resumen



El proyecto de investigación “Impacto de la integración de las funciones administrativas y financieras en el resultado estratégico y el valor duradero de la empresa desde el análisis de la Teoría Clásica de la Administración” trata de comparar la propuesta de la Teoría Clásica de la Administración con el modelo fundamentado en el paradigma del capitalismo financiero, para establecer el impacto que podría generarse al integrar las funciones administrativas y financieras, como una forma de alcanzar los objetivos del negocio.

La metodología del proyecto abarca revisión teórica, definición de la unidad de análisis, establecimiento de la población, selección de la muestra, aplicación de instrumentos de recolección de información y finalmente análisis de la información.

Una vez recopilada la información preliminar para seleccionar las empresas que participarán en el estudio, se encontró que el total de las empresas participantes hasta el momento tienen definido el organigrama, al que reconocen como la estructura organizacional, sin embargo, algunas de ellas tienen debilidades en el planteamiento estratégico del negocio y por lo tanto se tratará de analizar este fenómeno mediante una reflexión desde la teoría clásica de la administración.

Introducción

En el marco del proyecto de investigación “Impacto de la integración de las funciones administrativas y financieras en el resultado estratégico y el valor duradero de la empresa desde el análisis de la Teoría Clásica de la Administración” se ha tratado de comparar la propuesta de la Teoría Clásica de la Administración, especialmente la doctrina administrativa planteada por Henry Fayol, con el modelo administrativo fundamentado en el paradigma del capitalismo financiero, ubicado en el contexto contemporáneo según los autores consultados, tratando de comprender el impacto que podría generarse al integrar las funciones administrativas y financieras, como una forma de alcanzar los objetivos del negocio.



De acuerdo con la teoría clásica, la administración se compone de seis operaciones básicas que se definían separadamente, pero operaban de manera integral para alcanzar el éxito organizacional. Las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas diferían principalmente en la naturaleza de sus objetivos y las actividades asociadas a su gestión. La gran cantidad de cambios ocurridos tanto en las organizaciones como en el entorno, desde el momento en que se sentaron las bases del paradigma clásico hasta nuestros días, han dado origen a nuevos paradigmas administrativos.

El agrupamiento de las teorías que se utilizó como referente principal fue el planteado por Zapata y otros, que considera que hay cuatro grandes grupos de paradigmas administrativos así: clásico o tradicional (1870–1930); neoclásico o reformista (1940–1970); capitalismo industrial (1980); capitalismo financiero (1990 –...) (Zapata , Murilo , Martínez, Avila, & Salas, 2007). Este último modelo, que se considera vigente en la actualidad, según la literatura consultada, plantea que es posible la integración de las funciones administrativas y financieras para alcanzar el éxito de la organización. Sin embargo, las revisiones preliminares permiten inferir que algunos autores reconocidos de este paradigma, como es el caso de Goldratt declaran el logro financiero como meta de las organizaciones (Goldratt & Cox, 1986), lo cual podría tener impacto en otras prioridades de la empresa como por ejemplo el bienestar del personal, los logros estratégicos, la función social de la empresa, el compromiso ambiental, entre otros. Por esta razón el grupo de investigación se interesó en estudiar el impacto de la integración de las funciones administrativas y financieras en el resultado estratégico y el valor duradero de la empresa en comparación con la Teoría Clásica de la administración, utilizando como población de estudio las PYME de Cali.

La metodología inició con una revisión teórica que permitiera definir el marco bajo el cual se debía orientar la investigación. Se definió la unidad de estudio utilizando como referente la ley colombiana que establece la definición de PYME, posteriormente se estableció el tamaño de la población mediante el uso de bases de datos donde se almacena información de empresas legalmente constituidas. Inicialmente se sugirió establecer una muestra a partir de la población, sin embargo, la herramienta no resultó adecuada debido a que el principal objeto de estudio es la integración o separación de las funciones administrativas y financieras. Por lo tanto, se decidió pasar directamente al instrumento de recolección, que para este caso sería una encuesta en la que se recopilaban la información principal que permitiera establecer las empresas

viabiles para el estudio pertenecientes a diferentes sectores económicos. Ulteriormente, se seleccionarán dos grupos de tamaño similar que permitan la comparación de los resultados obtenidos por empresas que integran las funciones administrativas y financieras versus empresas que no las integran. Luego se les aplicarán entrevistas en profundidad para ahondar en aspectos relevantes del problema planteado y finalmente pasar al análisis de la información.



La investigación actualmente se encuentra en desarrollo, después de agotar las etapas de revisión documental e iniciar la recolección de algunas encuestas diligenciadas por participantes.

Es justo en este momento donde surge el tema de la presente ponencia ya que al confrontar algunos de los datos recopilados en el inicio del trabajo de campo, se observa que la estructura organizacional es un factor que conserva elementos coincidentes en los datos aportados por los participantes y por lo tanto se decidió profundizar un poco en el tema con el fin de entender su rol en la integración de las funciones administrativas y financieras.

La reflexión que se plantea toma como lugar de enunciación los planteamientos teóricos sobre estructura organizacional para trabajarlos a partir de los hallazgos preliminares resultantes del trabajo de campo desarrollado hasta el momento, lo cual puede dar nuevas luces a la investigación por la forma como se articulan el concepto de integración de funciones y la definición preliminar de la estructura organizacional.

Palabras clave: Estructura, poder, burocracia, diseño organizacional, integración de funciones.



Metodología

Es importante destacar que el presente proyecto se encuentra en desarrollo por lo cual se presentará información de los hallazgos hechos hasta el momento, pero no constituyen resultados concluyentes del proyecto.



El trabajo de investigación inicia con una revisión teórica de los principales postulados de la teoría clásica de la administración y del paradigma del capitalismo financiero para definir los instrumentos de recolección de información que permitan alcanzar los objetivos del proyecto.

Durante las discusiones del grupo se definió el uso de una encuesta como instrumento de recolección de información, para mantener la unidad de criterio en el análisis aún si las empresas participantes pertenecían a sectores diferentes de la economía.

Considerando que se trabajaría con PYMES, se hizo una revisión preliminar de la población mediante la herramienta BPR Benchmark ®, sin embargo, no era viable considerar una muestra debido a que la principal categoría de análisis era la existencia de estructuras organizacionales donde las funciones administrativas y financieras estuviesen combinadas en un mismo cargo y otras donde se ejercieran por separado, para poder hacer la comparación. Por lo tanto, con el fin de optimizar los esfuerzos se decidió aplicar la encuesta a un número de empresas limitado tratando de abarcar diferentes sectores económicos y varios tipos de negocio, para hacer un trabajo en profundidad con las empresas seleccionadas.

Esta encuesta preliminar está constituida por setenta preguntas agrupadas en siete puntos básicos que permiten caracterizar las PYME participantes y posteriormente seleccionar las que cumplen con el planteamiento fundamental del proyecto que es la integración o separación de funciones administrativas y financieras. En el primer punto se identifica al encuestado quien debe tener la autoridad e información suficientes para responder las preguntas. En el segundo apartado se consulta sobre la historia de la empresa para conocer un poco su evolución en el tiempo. La tercera parte trata de conocer el marco estratégico de la organización. El cuarto punto indaga sobre la estructura organizacional y profundiza un poco en el rol que desempeña en la dinámica organizacional. En el quinto apartado se pregunta si la empresa ofrece algunos beneficios a sus trabajadores y las posibilidades de crecimiento personal. En la sexta parte del instrumento se trabaja sobre la administración del talento



humano y finalmente en el séptimo punto se consulta sobre el ambiente laboral. Se utilizan preguntas abiertas, cerradas y en algunos casos escalas de evaluación tipo Likert con valores que van de uno a cinco (1 a 5). Vale la pena aclarar que es un instrumento propio que solo tiene como fin la caracterización de las unidades productivas para seleccionar la muestra de las que participarán en el proyecto.



Posteriormente se inició el trabajo de campo en empresas que estuviesen ubicadas en el municipio, pues este fue el alcance que se definió para la investigación. Se aplicó el instrumento en 40 PYMES, de las cuales el 85% eran del sector servicios y el restante 15% manufactureras. En la revisión y procesamiento de las encuestas recolectadas hasta el momento se observó que el total de las empresas participantes tienen definida una estructura formal, evidenciada en un organigrama, lo cual llamó la atención de los investigadores y dio origen al análisis que realizaremos de aquí en adelante.

A partir de los resultados de las encuestas el grupo considera que se debe recurrir a una técnica cualitativa para profundizar en el análisis de los elementos que son objeto de la presente investigación una vez se logren encontrar dos grupos de empresas comparables que tengan esta diferencia en las funciones administrativas y financieras que es el foco de la investigación. Dado que las empresas no pertenecen todas al mismo sector económico pero debe asegurarse que la información recolectada sea comparable, se está evaluando la posibilidad de utilizar entrevistas semiestructuradas, de manera que haya una estructura base pero se pueda profundizar en aquellos aspectos que resulten necesarios para ampliar la información requerida (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014)

Concretamente el presente artículo trata de analizar algunos avances preliminares del proyecto de investigación a partir de la literatura estudiada y los aspectos coincidentes hallados en la información recopilada hasta el momento respecto a la existencia de estructuras organizacionales formales, que podrían tener alguna influencia en el tema de investigación principal que es el impacto por la integración de las funciones administrativas y financieras en el resultado estratégico y el valor duradero de la empresa.

Revisión teórica

Considerando que el proyecto de investigación propone un estudio desde la teoría clásica de la administración, el primer autor que consideramos



pertinente citar es Henri Fayol, quien inicia sus aportes a la administración al considerar que en ese momento histórico “no hay doctrina administrativa consagrada, surgida de la discusión pública; solo hay doctrinas personales que recomiendan las prácticas más contradictorias, aunque a veces estén ubicadas bajo la égida de un mismo principio” (Fayol, 1984, pág. 3). La contundencia de sus argumentos orienta la administración durante algunas décadas y sienta bases para que otros autores sigan construyendo un paradigma que recibió el título de “clásico”. De acuerdo con este autor hay seis operaciones empresariales así:

“El conjunto de las operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos, a saber:

- Operaciones técnicas: generalmente orientadas a la producción, transformación o fabricación.
- Operaciones comerciales: encargadas del ámbito transaccional de la empresa, compra, venta y permuta.
- Operaciones financieras: orientadas a la búsqueda y administración del capital.
- Operaciones de seguridad: orientadas a la protección de bienes y personas.
- Operaciones contables: asociadas con el registro y control de activos, pasivos y patrimonio empresariales. Inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.
- Operaciones administrativas: tienen la función de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las áreas de la organización” (Fayol, 1984, pág. 7)

La definición que el proyecto adoptó para la “función administrativa” coincide en gran medida con la propuesta de Fayol, quien consideraba que la administración, a diferencia de las otras cinco funciones, es la que se encarga de:

“formular el programa general de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos.... Así comprendida, la administración no es ni una carga personal ni un privilegio exclusivo del jefe o los dirigentes de la empresa es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

.. Es necesario no confundirla con el gobierno. Gobernar es conducir la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales. La administración no es sino una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar el gobierno.



... La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento el cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal” (Fayol, 1984, págs. 9,10,23)



La función administrativa entonces se concreta a través de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Fayol define cada una de ellas así:

- Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el plan de acción.
- Organizar es constituir el doble organismo, material y social de la empresa.
- Mandar es dirigir el personal
- Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos
- Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas” (Fayol, 1984, pág. 10)

Los planteamientos previos realizados desde la teoría de la administración científica por Frederick W. Taylor parecieran haber permeado las ideas emitidas por Fayol, pues considera que:

“el objetivo principal de la administración debe ser conseguir la “máxima prosperidad” para el empresario y para cada uno de sus empleados.

Las palabras “máxima prosperidad” son utilizadas en sentido amplio, queriendo significar con ellas, no tan solo grandes dividendos para la empresa o el propietario, sino también el que cada sección de la empresa alcance su cota más alta de perfección y rendimiento asegurando así una prosperidad permanente.

Del mismo modo, la máxima prosperidad para cada empleado significa, no tan solo que perciba salarios más elevados que los corrientes en su categoría profesional, sino lo que es más importante, el que cada hombre alcance sus máximas posibilidades de desempeño” (Taylor, 1985, pág. 21)

La otra función abordada por el proyecto es la financiera que remitida a los clásicos considera que “debe asegurar capitales para el para el pago de salarios al personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, para la constitución de reservas, etc. Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible y evitar compromisos



imprudentes” (Fayol, 1984, pág. 8). Sin embargo, el enfoque con el que se aborda en la investigación se aproxima a la tendencia contemporánea donde prevalece el objetivo financiero por encima de las demás funciones empresariales, lo cual ha generado reacciones como la de Soros, quien considera que “el sistema está profundamente viciado. Mientras el capitalismo continúe triunfante, la búsqueda de dinero anula todas las demás consideraciones sociales. Los mecanismos económicos y políticos quedan desbaratados” (Soros, 1999).



La investigación toma estas dos premisas como punto de partida, sin embargo, volviendo al punto que orienta la presente reflexión, es necesario abordar nuevamente a los autores de la teoría clásica, debido a que el fenómeno observado durante la recolección de información es la construcción previa del organigrama como un esbozo de la estructura organizacional de las empresas participantes, a pesar que algunos tengan debilidades en otros elementos indispensables y complementarios para su funcionalidad.

Los planteamientos teóricos propuestos por autores como Smith, Mayo e incluso Weber aproximadamente desde principios del siglo XX y que abordaban temáticas diferentes con enfoques particulares fueron agrupados en lo que Zapata llama Paradigma Clásico de la Administración (Zapata , Murilo , Martínez, Avila, & Salas, 2007) debido a la forma como conciben la organización y sus elementos determinantes.

Las bases epistemológicas bajo las que se analiza la unidad de estudio, que para ese momento histórico serían las empresas de gran tamaño con unos desafíos claros especialmente en términos de productividad, los llevaron a analizar configuraciones productivas, desarrollo tecnológico, estructura organizacional, relaciones humanas y otros elementos complejos que ampliaban el horizonte de la administración hacia múltiples variables en interacción permanente.

Las relaciones de poder constituyen un tema de interés particular en las investigaciones de este paradigma, considerando que se busca profundizar sobre la forma en la que se interrelacionan las personas dentro de la empresa reconociendo que hay dirigidos y dirigentes que provienen de sociedades democráticas en las cuales se está promoviendo la igualdad.

Un ejemplo de ello está en el siguiente texto proveniente del libro Imágenes de la Organización, cuando se presenta el estudio de los intereses, conflictos y



poder; “como ciudadano en una sociedad democrática es teóricamente libre de mantener sus propias opiniones, tomar sus propias decisiones y ser tratado como un igual - – como empleado, durante ocho horas diarias, cinco días a la semana, se espera que olvide la democracia y continúe con su trabajo” (Morgan, 1998, pág. 127). El autor hace una presentación de las organizaciones como sistemas políticos, dejando claro que no solo se trata de una configuración intencional para lograr un fin, pues está matizada por la forma en que las personas asumen la participación y el ejercicio del poder.

Estos sistemas de gobierno empresarial, donde algunos autores suelen utilizar términos como autocracia, democracia o tecnocracia, para estudiar la forma como se ejerce el poder o para caracterizar sistemas de gobierno, permiten evidenciar que hay una relación entre lo que se denomina organización y los sistemas políticos. “En cada una de estas palabras el sufijo cracia, que deriva del griego Kratia significando poder o dominio, es asociado con un prefijo que indica la naturaleza precisa del poder o dominio” (Morgan, 1998, pág. 130). Un concepto donde se enuncia que la configuración predeterminada de las líneas de poder requiere el reconocimiento de los elementos que legitiman la forma de gobierno.

Algo que había sido expresado, en otros términos, hacia mediados del siglo XX por Chester Barnard en su libro “Las funciones de los elementos dirigentes”, en donde plantea que la cooperación de los dirigidos está influenciada por motivaciones adicionales al ejercicio laboral propiamente dicho.

“La buena voluntad para cooperar, salvo como un vago sentimiento de deseo de asociación con otros, no puede desarrollarse sin un objeto para la cooperación. La necesidad de tener una finalidad es axiomática, implícita en los términos “sistema”, “coordinación”, “cooperación”. Es algo que se evidencia claramente en muchos sistemas observados de cooperación, aun cuando no se hayan formulado y a veces no puedan formularse con palabras.” (Barnard, 1959, pág. 107)

Continuando con su planteamiento Barnard define la organización formal como “un sistema de cooperación complejo de componentes físicos, biológicos, personales y sociales, que se hallan relacionados entre sí de modo específicamente sistemático a causa de la cooperación de dos o más personas, para al menos, un fin definido” (Barnard, 1959, pág. 85) Sus argumentos reconocen que la organización no deviene exclusivamente de una

configuración de cargos, poderes, políticas y formalidades, ya que hay un componente humano que debe ser reconocido para lograr su apoyo.

Sin embargo, los estudios alrededor de la configuración de la organización son anteriores a estos autores y tal vez uno de los autores más importantes en el tema es Max Weber, reconocido por la forma en la que acerca la noción de burocracia a la empresa. En su obra presenta una idea donde se articulan los planteamientos de la teoría clásica respecto a la división de funciones administrativas, sustentando el poder en la objetividad. “La burocratización implica en particular la posibilidad óptima de poner en práctica el principio de la especialización de las funciones administrativas conforme regulaciones estrictamente objetivas” (Weber, *¿Qué es la burocracia?*, 2001, pág. 57)

En el contexto contemporáneo la interpretación de estas definiciones generalmente se refleja en la jerarquización que se hace de las funciones para definir la estructura organizacional. Sin embargo, la justificación para llevar a cabo este proceso explicita las necesidades organizacionales, pero minimiza el rol del poder centrándolo en la dirección. La estructura se ha estandarizado en modelos que son reproducibles independientemente del entorno ya que “la organización supone una estructura intencional y formal de funciones y puestos -.....- para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y por lo tanto eficacia” (Koontz, Weihrich, & Cannice , 2012, pág. 200).

Bajo las premisas de Weber, la organización formal responde además a las necesidades estratégicas, las condiciones de trabajo en equipo, la configuración productiva y otros múltiples factores que se interrelacionan holísticamente para alcanzar una meta; mientras en la bibliografía de corte académico, el poder podría situarse en la definición previa de las jerarquías, pues se ubicará la persona adecuada en el cargo correcto. Sin embargo, la dinámica empresarial generará desafíos para este sistema de gobierno que concentra el poder formalmente, pero debe gestionar aquel que se fortalece en las líneas informales como resultado de la construcción social que se consolida en ese grupo humano que mantiene un contacto permanente.

En la investigación que Max Weber realiza en grandes fábricas, manifiesta que su foco no está en aspectos “morfológicos”, según su propia expresión, pues existen factores concomitantes que generan otras lógicas de acción que trascienden incluso al campo social. Algunos de sus interrogantes en dicho



proceso son “¿Hasta dónde existe un intercambio de fuerzas de trabajo, una “movilidad” de una unidad productiva a otra? ¿O existe, por el contrario, una separación más o menos estricta entre ellas? ¿Y tiene esto también consecuencias en el aspecto social y de relaciones de compañerismo entre los obreros?” (Weber, 1983, pág. 31). Se reafirma así el argumento según el cual la formalidad de la estructura empresarial no puede perder de vista la interacción social que ocurre al interior de las empresas, pues tiene representatividad para el sistema de gobierno.



Pero recurriendo nuevamente a los argumentos de Morgan, la fuente que legitima el poder en la organización está en su propia naturaleza y la empresa privada contemporánea debe afrontar un desafío de sostenibilidad donde los elementos financieros y económicos son parte esencial del éxito. Algo similar a lo que ocurría a principios de siglo pues la investigación de Weber plantea la relevancia de aspectos como el capital y los costos, como se puede observar en la siguiente cita:

“La composición del capital, que quiere decir al mismo tiempo: la de los elementos del costo de producción de una industria, se expresa ante todo en el sentido que adopta la tendencia hacia el ahorro de trabajo. Cada instalación de una nueva máquina más completa técnicamente significa, por una parte, la eliminación de una serie de procesos de trabajo que eran necesarios para el manejo de las herramientas utilizadas hasta ese momento y esto significa la posibilidad de prescindir de determinadas cualidades de los trabajadores requeridas hasta entonces y por otra parte, la utilización de trabajadores que deben manejar las nuevas máquinas recién instaladas y que para adecuarse a ello deben desarrollar otras cualidades. Entonces una de las cuestiones más decisivas para esta investigación es 1. Determinar qué clase de trabajadores con qué clase de cualidades son desplazados y cuáles promovidos a raíz de estos cambios técnicos, 2. Hasta dónde esto está condicionado por las bases económicas generales de la respectiva industria, dependientes del monto y la forma del requerimiento de capital”. (Weber, 1983, pág. 33)

En esta investigación Weber reconoce que la industria no solo moviliza a los trabajadores especializados con altas remuneraciones sino que también puede prescindir de ellos cuando los salarios abarcan una alta proporción del capital global (Weber, 1983). El objetivo de maximizar el capital tenía impacto en las decisiones que debían tomarse respecto a la organización como tal, lo que puede interpretarse como una subordinación de lo administrativo respecto a

lo financiero, pues tiene mayor ponderación el recurso monetario entre las variables que se analizan para la reconfiguración.

No quiere decir ello que no se vele por el funcionamiento óptimo de la organización, sino que en ese momento histórico había un creciente desarrollo de mano de obra calificada que podría generar menos costos, además de la posibilidad de transformaciones tecnológicas y estandarizaciones que optimizaban los recursos, tal como lo expresa Weber. Además, se reconocen en dicha investigación otros aspectos que son mencionados por el autor como elementos a considerar en futuras investigaciones, que permitan contrastar los resultados obtenidos cuando son afectados por condiciones culturales, sociales, económicas y políticas bien sea por tamaño del negocio, sector productivo, ubicación geográfica u otras consideraciones que puedan resultar determinantes para estudiar el fenómeno.

Estos aportes teóricos generaron inquietudes en el grupo respecto de las hipótesis iniciales del proyecto de investigación considerando que la prevalencia del factor financiero no se ubica cronológicamente en el contexto contemporáneo, pues desde los propios fundamentos de la teoría clásica de la organización, ya era una variable determinante para inversionistas, rentistas de capital, investigadores y otros actores del sistema productivo, llegando incluso al Estado.

Análisis y resultados preliminares

En el desarrollo del trabajo de campo de la investigación, específicamente cuando se inicia la recolección de las primeras encuestas para seleccionar las empresas que se incluirán en el estudio, se detectó que el total de los participantes tenía definido un organigrama, aun cuando algunos de ellos tenían debilidades a nivel estratégico, manifiestas en situaciones como la falta de articulación entre objetivos y visión, el poco seguimiento a la ejecución de las estrategias para realizar ajustes pertinentes, falta de planes para asegurar el cumplimiento de objetivos, por mencionar algunos de los encontrados en la revisión preliminar y que según la teoría son importantes para alcanzar resultados exitosos.

Las líneas de autoridad y los ámbitos de administración que se manejan en cada negocio están claramente definidos en la mayoría de casos, lo cual da una idea de las relaciones formales que se pretenden consolidar y que probablemente influyen en la gestión de la empresa. Sin embargo, llama la



atención en algunas ocasiones que la ausencia de elementos estratégicos como objetivos, políticas, planes, entre otros, no interfiera en la construcción de dicho organigrama.

En concordancia con lo planteado por Chanlat, pareciera que en el ejercicio administrativo realizado en estas organizaciones prevalece la técnica y la racionalidad por encima de la condición social que implica la organización al estar constituida por seres humanos cuyas condiciones personales pueden ser un apoyo al sistema empresarial.



“Así, las consecuencias nefastas de la burocratización se deben al hecho de no tener en cuenta elementos tan importantes de la realidad como las dimensiones afectivas y simbólicas del ser humano.... Pero las estructuras conllevan en sí mismas el germen de su propia evolución. Los problemas creados por una nueva estructura provocan, en breve plazo, la adopción de medidas correctivas” (Chanlat, 1984, pág. 204)

El interés del grupo en este fenómeno se justifica en el hecho de que al parecer la empresa considera que debe definirse previamente el organigrama para gestionar la interacción formal, pero no se trasciende hacia la “arquitectura” organizativa, donde la informalidad también tiene influencia, debido a la existencia de otras fuerzas en constante interacción.

Aunque no es un elemento concluyente, es claro que hay una percepción que relaciona el organigrama y la estructura organizacional, el poder y la autoridad, el orden jerárquico y el desempeño de las tareas, pero se relega el vínculo que debe existir con la construcción de un sistema organizativo, lo que algunos autores llaman “arquitectura organizacional”.

Un autor que trabaja en el concepto de arquitectura organizacional es Marc Gerstein, haciendo una analogía, en la que reflexiona sobre los diferentes espacios que deben diseñarse para asegurar el funcionamiento del sistema. Más allá de los espacios físicos son aquellos escenarios donde se maneja la información, los valores, donde se puede visualizar el exterior y los elementos que aseguran la solidez de la construcción. (Nadler, Gerstein, & Shaw , 1992)

En ese orden de ideas el autor propone las condiciones para un diseño adecuado, conservando la analogía arquitectónica (traducción propia):

“...cuatro factores son esenciales para la creación de diseños efectivos:

- Supremacía del objetivo: el principio de “la forma sigue a la función (estrategia)”



- Adecuación arquitectónica: tener un “estilo arquitectónico” capaz de satisfacer la visión del arquitecto, los requerimientos de la situación y las necesidades de la gente que vivirá allí.
- Uso de materiales estructurales compatibles con la arquitectura
- Disponibilidad de tecnologías con la garantía necesaria” (Gerstein, 1992)



Se trasciende la condición estética del gráfico jerárquico para situarse en un concepto estructurado que permite la preparación de condiciones requeridas para el funcionamiento de la organización mediante un diseño acorde con sus necesidades organizativas. La relación de causalidad entre la estructura y el funcionamiento de la empresa se hace evidente en este enunciado que plantea el autor.

Aunque no parecieran cumplirse todos estos principios en la definición de las estructuras de las empresas interesadas en participar en el estudio, hay un aspecto que es coincidente con el planteamiento teórico, la definición previa de la estructura como tal. Es decir que los líderes reconocen el rol que ella desempeña en la forma como funciona la organización y sus propuestas responden a las formas estandarizadas en las que se presenta este concepto en la literatura académica.

Pero además si retomamos el texto de Gareth Morgan sobre la legitimación del poder, la investigación nos permite indagar sobre la necesidad que tienen los líderes de mantener control mediante la concentración del poder que otorgan los niveles jerárquicos.

Adicionalmente si se combinan estos argumentos con el primer paso propuesto por Gerstein para el diseño organizacional efectivo, es decir la supremacía del objetivo, el escenario resultante permitiría que el interés predominante de los inversionistas coincida con los objetivos organizacionales, con lo cual el lucro puede convertirse en la principal orientación del negocio, relegando otras prioridades de la actividad administrativa.

Este es un buen elemento orientador en lo concerniente al objeto de la investigación, ya que el proyecto trata de buscar impacto de la integración de funciones administrativas y financieras, lo cual puede estar determinado por una integración predefinida intencionalmente por un objetivo que está orientado por el modelo económico preponderante, más allá de la forma como se concibe el modelo administrativo que se ponga en práctica.

La división de las operaciones sigue vigente, aunque tal vez presenta una variación en las prioridades y una mutación de las actividades administrativas hacia el gobierno, que ya no opera con una clara orientación hacia el cuerpo social sino hacia el fin propuesto, que, en nuestro contexto contemporáneo, generalmente es el lucro.



Vale la pena aclarar que no se trabajan empresas públicas, Organizaciones No Gubernamentales ONG's, ni empresas sin ánimo de lucro, por lo cual los argumentos anteriores no aplican en ninguno de estos casos. Básicamente la población de interés es la PYME privada.

El análisis preliminar que se plantea en el presente documento puede afectar significativamente los objetivos inicialmente planteados por la investigación, por lo cual la propuesta es trabajar los hallazgos de manera independiente mediante otro proyecto, para no generar nuevas categorías de análisis que distorsionarían el horizonte del estudio actual.

Conclusiones

Dado que el trabajo de campo del proyecto apenas se está desarrollando, es claro que el resultado preliminar solo permite plantear una reflexión respecto a la condición coincidente que presentan todas las empresas participantes hasta el momento, es decir, la elaboración de un organigrama, como representación de la estructura organizacional. Sin embargo, no se puede desconocer que la construcción gráfica de dicho instrumento tiene un contenido relacionado con el poder, el control y la visualización de la formalidad organizativa, donde se pueden apreciar variables como el tamaño del negocio y las instancias de autoridad que de alguna manera están correlacionadas con la toma de decisiones. Tal vez son estas situaciones las que justifican que el gráfico aparezca desde la etapa de planificación de la empresa, que puede interpretarse como el inicio del proceso administrativo, no solo en el momento en que la empresa inicia su operación sino cuando desencadena los procesos de cambio para responder a los nuevos desafíos del entorno.

A nivel administrativo la modificación de la estructura organizacional puede producir efectos en el funcionamiento de la organización, según lo evidencian algunos autores. Ejemplo de ello es un trabajo desarrollado en Bogotá, donde presentan evidencias de los efectos negativos de algunas reestructuraciones, utilizando modelos econométricos que sustentan técnicamente los resultados de la investigación. "Se encuentra que las empresas en cuestión ejecutan



procedimientos de downsizing [reestructuración, reducción] dañinos, que acortan los periodos de auge económico y precipitan el cierre de las compañías, principalmente grandes y medianas, lo que amplía las brechas sociales y reduce los niveles de calidad de vida de la fuerza de trabajo en la capital colombiana” (Mora, 2014, pág. 253). Este ejemplo muestra que la estructura de dichas empresas, al ser intervenida para reducirla produjo efectos contraproducentes para la sostenibilidad del negocio, lo que evidenciaría que, a pesar de trabajar en la búsqueda de la prosperidad financiera por la vía de los costos, hay otros elementos que tienen relevancia en el logro de los objetivos del negocio.

Chandler postuló hacia los años 60 que la estructura sigue a la estrategia, por lo cual la definición previa de un marco estratégico debería ser el principal fundamento de la estructura organizacional de la empresa. En la presente reflexión se observa que algunas empresas de las que participan en la investigación y diligenciaron el instrumento de recolección, tienen debilidades en el uso de las herramientas de diagnóstico estratégico, en la elaboración de sus planes, en la formulación de estrategias, en la definición de políticas, entre otras, llegando en algunos casos a la inexistencia de algunos de estas herramientas que son evidencia de la construcción estratégica de los negocios. Surge entonces la inquietud de saber cuáles son los dispositivos que promueven el diseño estructural bajo estas condiciones y por lo tanto aparecen hipótesis respecto a la necesidad de concentración del poder, el manejo de la autoridad, la influencia en la toma de decisiones y la administración de la estructura de costos, entre otros. Si este último fuera el caso, sería posible establecer que la integración o separación de funciones administrativas y financieras estaría en correlación con la estructura organizacional. Lamentablemente no es posible concluir esto debido a que la investigación está en desarrollo y los datos de los que se dispone en este momento son insuficientes para ello.

Se exploró la bibliografía disponible en Colombia respecto a la investigación sobre estructura organizacional para tener un referente que permitiera analizar el fenómeno observado, pero la información es limitada, por lo que no es posible avanzar más allá de la reflexión. Sin embargo, un fenómeno encontrado es que el diseño o re-diseño de la estructura puede tener como inductor la reducción de cargos, además de la estrategia como tal. Esto daría una idea del rol que desempeña la meta financiera de los negocios en las decisiones estratégicas, llegando incluso a constituirse en un elemento prevalente. En este sentido una investigación realizada en PYMES de Bogotá expresa lo siguiente:



“Los resultados demuestran que: a) el re-diseño organizacional no atiende propiamente a un ejercicio formal y sistemático a partir de la estrategia, b) el ajuste estructural con el entorno se da de manera parcial, y c) la re-estructuración, cuando ocurre, simplemente responde a maniobras de traslación, eliminación o creación de cargos tomando como único referente el organigrama.” (Marín, 2012, pág. 43)



Esta conclusión desvela un escenario que relega la operación sistemática de las funciones gerenciales en favor de la oportunidad requerida para reaccionar a los cambios del entorno, situación que requiere ampliar la investigación como lo propone el mismo autor, pero que deja una inquietud respecto a la forma como se configuran y gestionan actualmente los modelos administrativos. Adicionalmente se pone en evidencia la operatividad del organigrama como herramienta decisoria aun sin responder a los planteamientos clásicos del enfoque sistémico.

Como se planteó anteriormente, no es posible profundizar en este tema por el estado de avance actual del proyecto, pero los hallazgos preliminares pueden ser objeto de otra investigación debido a la complejidad de las interacciones entre las variables incorporadas en la reflexión. Pero es importante reconocer que en las entrevistas en profundidad que se desarrollarán a futuro, este tema ubica nuevas fuentes de información que fortalecerán los resultados del proyecto.



Bibliografía

Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Gráficas Benzal - Hartzenbusch.

Chanlat, A. (1984). *Gestion et cultura d'entreprise. Le Cheminement*. (C. Cavagnaro, Trad.) Montreal: Quebec, Amerique.

Fayol, H. (1984). *Administración industrial y general*. En H. Fayol, & F. Taylor, *Administración industrial y general - Principios de la administración científica* (Novena ed.). Buenos Aires, Argentina: Ateneo.

Gerstein, M. (1992). From machine bureaucracies to networked organizations: an architectural journey. En D. Nadler , M. Gerstein , & R. Shaw , *Organizational Architecture. Designs for changing organizations* (pág. 16). San Francisco: Jossey-Bass.

Goldratt, E., & Cox, J. (1986). *La meta: un proceso de mejora continua*. México D.F: Ediciones Castillo S.A de C.V.

Hernandez, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice , M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Lima, Peru: Mc Graw Hill.

Marín, D. (Abril-Junio de 2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-64.

Mora, M. (2014). Declive organizativo, fracaso y reestructuración organizacional en empresas colombianas. *Contaduría y Administración*, 59(3), 235-260.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México D.F, México: Alfaomega - RA-MA editorial.

Nadler, D., Gerstein, M., & Shaw , R. (1992). *Organizational Architecture. Designs for changing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.



Soros, G. (1999). *La crisis del capitalismo global*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Taylor, F. W. (1985). *Management científico* (Tercera ed.). Barcelona, España: Ediciones Orbis S.A.



Weber, M. (1983). *Influencia de la gran industria en el comportamiento de los trabajadores*. Bogotá, Colombia: Ediciones Tercer Mundo.

Weber, M. (2001). *¿Qué es la burocracia?* México D.F, México: Ediciones Coyoacán.

Zapata, A., Murilo, G., Martínez, J., Avila, H., & Salas, J. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Cali: ECOE Ediciones - Universidad del Valle.

