

# Análisis de los efectos por configuraciones estructurales que predominan en el tiempo: estudio de caso Cafam

## Resumen

En las organizaciones, la necesidad de orden se hace indispensable para lograr una eficiente división del trabajo, asignación de funciones, formulación de planes y logro de objetivos. Por esto, muchas empresas, en su paso a la formalidad (en el que sortean con mercados en competencia y clientes exigentes), establecen estructuras organizacionales con niveles jerárquicos que creen convenientes para sortear los cambios del entorno y la presión del mismo.

Sin embargo, el pasar del tiempo y el movimiento de las situaciones del entorno exigen atención al cambio, desde las configuraciones estructurales iniciales de las compañías, puesto que, si no se transforman, se genera un fenómeno de rigidez y la compañía se vuelve menos flexible y más vulnerable a las variables del entorno.

Este documento da cuenta del estudio en la configuración organizacional de la compañía Cafam y presenta los resultados proporcionados de las estructuras que son tendientes a la rigidez y su afectación en el desarrollo de planes estratégicos y la coordinación del trabajo en el Departamento de Compras Corporativas.

**Palabras clave:** estructuras rígidas, planeación estratégica, coordinación del trabajo.

---

\* Estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Central.

**Autores:**  
Sandra M. Cabezas,  
Jonhny A. Ramírez  
y John A. Rivera\*

## Introducción

La actividad empresarial como factor determinante en los procesos económicos y sociales de nuestro país requiere de una estructura bien definida dentro de las empresas (manejo y administración del talento humano, organización de los procesos, división de los departamentos, descentralización y organización total) con el fin de encaminarse a un mejoramiento continuo, que responda a la solución de problemas inmediatos; de igual manera, esto les ayuda a estar a la vanguardia con la gestión e innovación empresarial, que se reflejan en la competitividad en el mercado, con productos y servicios de alta calidad.

En los últimos años, los cambios en las organizaciones se han visto reflejados en su estructura organizacional. Los enfoques tradicionales de las organizaciones están siendo reevaluados constantemente, a medida que los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo, con el objetivo de incrementar la eficiencia dentro de la organización y que, al mismo tiempo, adquieran la flexibilidad necesaria para adaptarse a un mundo cambiante y de competencia (Robbins, 2005).

La caja de compensación familiar Cafam tiene como propósito fundamental *mejorar la calidad de vida de los colombianos*, a través de una amplia oferta de servicios integrales y dinámicos. Por lo

tanto, todo lo que hace esta empresa debe estar enmarcado dentro de una cultura del humanismo y la solidaridad. Para ello, realiza procesos eficientes que respondan a sus necesidades y expectativas, de la mano de colaboradores comprometidos e idóneos.

El presente artículo busca analizar el valor de una jerarquía bien definida, como la de Cafam, que reduce la confusión respecto a quién da las órdenes y quién las obedece. Además, busca definir cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo, específicamente en el área de compras corporativas, y analizar la centralización en los procesos, para lograr que los colaboradores se conviertan en fuente de construcción del desarrollo por medio de aportes individuales para la compañía.

Para la recopilación de información y análisis de información se realizaron entrevistas personales y de observación directa a algunos empleados en diferentes cargos, como también consultas en la página web, informes de gestión de Cafam, etc.

## Pregunta de investigación

¿Cuáles son los efectos de la presencia de una estructura rígida en el desarrollo de planes estratégicos y la coordinación del trabajo en el Departamento de Compras Corporativas de la Caja de Compensación Familiar Cafam?

## Objetivo general

Determinar los efectos que proporcionan las estructuras rígidas, en el desarrollo, comunicación y cumplimiento de los planes estratégicos y la coordinación del trabajo en el Departamento de Compras Corporativas de la Caja de Compensación Familiar Cafam.

## Objetivos específicos

- Caracterizar la noción de estructuras rígidas para contextualizar los límites por utilizar en la investigación.
- Caracterizar la noción de planeación estratégica, jerarquía y coordinación del trabajo para lograr definir los puntos de contacto.

La caja de compensación familiar Cafam fue creada en 1957 bajo el nombre de Cancolam.

- Identificar en la organización Cafam la existencia de una configuración de rigidez en la estructura organizacional.
- Construir a partir del análisis de la información una matriz que dé cuenta visualmente de los efectos encontrados.

## Justificación

La presente investigación se realiza con el ánimo de analizar e interpretar la estructura organizacional de Cafam, caracterizar la noción de estructuras rígidas y caracterizar la noción de planes de jerarquía y coordinación del trabajo. Como estudiantes de administración de empresas buscamos hacer una evaluación y proponer soluciones a los problemas que aquejan a las organizaciones.

Asimismo, se quiere mostrar y analizar los beneficios de la flexibilidad en las estructuras organizacionales, pues son instrumentos que le facilitan al gerente alcanzar mayor coordinación en el trabajo y optimizar tanto el tiempo como los recursos. Por otro lado, se busca reconocer el valor de los aportes de algunos expertos y autores sobre el tema que contribuyen a la generación de más conocimiento e incentivan a crear estrategias que permiten resolver las necesidades actuales que presenta el área de compras de Cafam.

## Referente histórico

La caja de compensación familiar Cafam fue creada en 1957 bajo el nombre de Cencolam. Su primer director administrativo fue Richard F. Lanckenau, quien estuvo a cargo de la caja por ocho años. Luego, en 1965, bajo la dirección general del doctor Arcesio Guerrero Pérez, la compañía emprendió un proceso de expansión. Bajo el mandato de Guerrero, se realizaron grandes cambios e inauguraciones importantes: en 1966 se cambió el nombre a Cafam, se abrió el primer supermercado bajo esta marca y se inauguró el servicio de salud.

Estos dos grandes pasos le otorgaron a Cafam reconocimiento a nivel regional. Al siguiente año, se creó la Feria Escolar Cafam. Allí los empleados y afiliados podían comprar útiles escolares a menor precio. Luego, en 1970, se construyó el Centro Vacacional Cafam Melgar, uno de los más grandes y novedosos en su momento, hecho que representó una mayor aceptación de la marca entre sus afiliados. En 1972 Cafam incursionó en la educación e inauguró el Co-

legio Cafam, caracterizado, a través del tiempo, por ser uno de los mejores de Bogotá y por estar a la vanguardia en temas de desarrollo educativo.

Asimismo, se fundaron la Clínica Cafam, el Centro de Convenciones Floresta, el Teatro Bellas Artes y se adquirió el hotel Corales en Cartagena. Esto permitió consolidar la marca a nivel nacional y, con ella, su reconocimiento.

Uno de los grandes proyectos que desarrolló Cafam fue la alianza estratégica con Almacenes Éxito S.A., que le permitió a la caja operar y administrar las 91 farmacias ubicadas en los almacenes Éxito, Ley y Pomona en el país, pasando de una cobertura regional a una nacional. A su vez, Cafam le permitió a Almacenes Éxito S.A. operar y administrar 38 supermercados e hipermercados Cafam (Revista Dinero, 2009).

La caja de compensación familiar Cafam es una corporación autónoma de derecho privado, sin ánimo de lucro, cuyo objeto es la promoción de la solidaridad social entre patronos y trabajadores (Portafolio de Servicios de Cafam, 2016). Hoy en día lidera varios proyectos, entre los que se destaca el Premio Cafam a la Mujer, que consiste en reconocer a las mujeres que en Colombia lideran programas para ayudar a comunidades que han sido víctimas de violencia, tragedias naturales y su consecuente pobreza. En el municipio de Melgar (Tolima), su centro vacacional despertó gran acogida desde su inauguración por parte de los afiliados y empleados. También se desarrolla un plan de intervención social integral el cual va dirigido a cerca de mil familias vulnerables, en condición de pobreza extrema y alto riesgo; este plan consiste en mejorar la calidad de vida de esta población

dado que se implementan herramientas como generación de ingresos, seguridad alimentaria, entre otros.

## Metodología

### Primera fase

*Revisión bibliográfica.* Con esta actividad se busca hacer una recopilación relevante de información que hiciera posible la elaboración de este documento; aunque existe gran variedad de autores que desarrollan el tema de estructura organizacional en diversas maneras, es de resaltar que la mayoría de las fuentes citadas involucran esta temática con todos los aspectos relevantes percibidos en Cafam.

### Segunda fase

*Recolección de información empírica.* Elegir a Cafam como caso de estudio dará la oportunidad de conocer el sector al cual pertenece; asimismo, se realizarán cuatro entrevistas a diferentes cargos en la organización, con el fin de identificar y caracterizar la situación actual en cuanto a percepción de la estructura organizacional y la coordinación del trabajo. Las entrevistas permitirán determinar la influencia de la estructura organizacional, las actividades de los colaboradores y cómo ellos se sienten activos en ella.

### Tercera fase

*Análisis y comparaciones teórico-prácticas.* El reconocimiento de los resultados obtenidos bajo el análisis compara-

tivo entre la teoría y la práctica permitirá, en esta fase, lograr determinar los resultados de la estructura actual sobre el desarrollo estratégico y coordinación del trabajo de la organización en el área de compras corporativas.

## Marco teórico

### Jerarquización y control de funciones

La jerarquía en las organizaciones surge como una necesidad del gerente frente a la realidad de coordinar con eficacia a los colaboradores de la organización, una forma de canalizar la efectividad de las acciones mediante el control de funciones. Por esto, partiendo de la disposición de las funciones de una organización y conforme a las implicaciones de su crecimiento, aparecen como herramienta los niveles jerárquicos. Según Jones (2013), cuando una organización tiende al crecimiento y a la especialización de sus actividades, surgen dos tareas para mejorar su capacidad y control para coordinar el trabajo:

(1) Aumenta el número de gerentes que utiliza para supervisar, evaluar y recompensar a sus trabajadores; y (2) incrementa el número de niveles jerárquicos de autoridad para que con el tiempo dicha jerarquía vaya siendo más vertical o piramidal. [...] La supervisión directa permite a los gerentes moldear e influir en la conducta de los subalternos. (Jones, 2013, p. 122)

Una parte importante del nacimiento de la jerarquización es la observación de la meta organizacional, de aquel estado deseado que se pretende lograr. La adopción de estrategias para el logro de metas influye en la forma que se diseña la organización.

### Formas organizacionales y coordinación del trabajo

Para este apartado, es necesario tener en cuenta que la formulación organizacional y formas de coordinación del trabajo descritas a continuación. Están tomadas de forma literal (transcripción completa) de los planteamientos de Henry Mintzberg en *Estructura de las organizaciones*.

### **Coordinación del trabajo**

- *La adaptación mutua* logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse, un tanto como los canoeros que rápidamente coordinan sus acciones unos con otros.
- *La supervisión directa*, en la que una persona coordina dando órdenes a otros. Por lo general, surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas. Es decir, quince personas en una canoa de guerra no pueden coordinarse mediante la adaptación mutua.
- *La estandarización del proceso de trabajo*. Esto significa la especificación —es decir, la programación— del contenido del trabajo directamente y los procedimientos por seguir, como es el caso de las instrucciones de montaje que tienen muchos juguetes para niños.
- *La estandarización de los resultados*. Significa la especificación no de lo que se requiere hacer, sino de sus resultados. De esa manera, la interfase entre los trabajos está predeterminada, como cuando a un maquinista se le ordena taladrar hoyos en una parte determinada de una defensa, para que después sean colocados los tornillos que han sido soldados por otra persona.
- *La estandarización de las habilidades*, al igual que la de los conocimientos, es otra manera, aunque no muy rigurosa, de lograr la coordinación. Aquí lo que se estandariza es el trabajador, más que el trabajo o los resultados. Él o ella adquieren ciertos conocimientos y habilidades para que, en forma subsecuente, los apliquen en el trabajo.
- La estandarización de las normas significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y, por tanto, logran coordinarse a partir de este hecho. Si todos los miembros de una orden religiosa comparten la creencia de que es importante hacer proselitismo, entonces todos trabajarán unidos para alcanzar ese objetivo.

### **Formas organizacionales<sup>1</sup>**

- *La organización empresarial*. La estructura es sencilla: es parecida a una unidad grande que consiste de uno o pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales domina, a través de la unidad que dirige, y un grupo de operadores que desempeña el trabajo básico. Poco del comportamiento en la organización es formalizado y el uso de la planeación, capacitación

<sup>1</sup> Las configuraciones o formas organizacionales superan en número en el texto original (siete) a las que se mencionan en este documento (dos). Las descritas (organización empresarial y máquina) en esta sección, según los autores, son las convenientes para considerar la problemática que ataca este trabajo.

La jerarquía en las organizaciones surge como una necesidad del gerente frente a la realidad de coordinar con eficacia a los colaboradores de la organización.

o de los dispositivos de enlace es mínimo. La ausencia de estandarización significa que la estructura es orgánica y con poca necesidad de analistas de personal. De igual manera, existen pocos gerentes de línea intermedia, debido a que mucha de la coordinación es manejada en la cúpula. Aun el personal de apoyo es minimizado, para mantener la estructura ligera y la organización flexible.

- *La organización máquina*. La organización máquina es hija de la Revolución Industrial. Apareció cuando los puestos se volvieron altamente especializados y el trabajo altamente estandarizado. En contraste con las organizaciones empresariales, la organización tipo máquina elabora su propia administración. Primero, requiere una gran tecnoestructura para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización, aquellos que notablemente formalizan sus comportamientos y planean sus acciones. En virtud de la dependencia de la organización en esos sistemas, la tecnoestructura gana bastante poder informal, lo que resulta en un grado limitado de descentralización horizontal que se refleja en el impulso hacia la racionalización. Una amplia jerarquía de gerentes de líneas intermedias surge para controlar el trabajo altamente especializado del núcleo de operaciones.

Tabla 1. Relaciones entre las diferentes dimensiones de la organización			
Configuración	Principal mecanismo de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Organización empresarial	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización horizontal y vertical
Organización máquina	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada

Fuente: Mintzberg (1979).

## Centralización, descentralización y poder

### Centralización y descentralización

Cuando se estudia el poder, se analizan sus características, materializadas en su cuerpo, el cuerpo social, la relación persona a persona u organización a organización. Sin embargo, y para efectos de este documento, el cuerpo que se estudiará es el *cuerpo social de las organizaciones*. Cabe recordar que el poder, según el postulado del poder de localización (Foucault, 2000), puede darse de manera institucional, en este caso, organizacional.

En las organizaciones, la concentración de poder depende del diseño con el cual esté configurado. En cuanto a formas características de observar la distribución o estancamiento de este, en la organización se evidencian la centralización o descentralización:

- En una estructura centralizada, el poder decisorio está concentrado en una o pocas personas que lideran y supervisan el desarrollo estratégico de la organización.
- En una estructura descentralizada, es normal avistar que el poder de cada decisión se diversifica (dispersa) entre muchos colaboradores, pues su coordinación de trabajo exige de ellos

algún tipo de velocidad de respuesta frente a situaciones laborales.

Hay diversos motivos y razones para centralizar o descentralizar la toma de decisiones. En el fondo es un tema de conflicto y compatibilización entre división del trabajo y coordinación. La centralización busca el máximo de coordinación en la toma de decisiones. La descentralización busca evitar el riesgo de malas decisiones por falta de comunicación e información; y también poder responder con rapidez y eficiencia a los requerimientos locales. Otro motivo para descentralizar se relaciona con la necesidad de proveer estímulos para el desempeño creativo del personal. (Arnoletto, 2010)

Es así que la centralización y descentralización del poder en las estructuras difiere de la búsqueda de la meta organizacional con la que cada gerente asume enfrentar los cambios del entorno (interno y externo) que se presentan con el pasar del tiempo. Por ello, cabe reconocer aquí que la centralización afronta el peligro de la rigidez estructural mientras la descentralización tiende a la flexibilidad organizacional. Una centralización cimienta cada decisión a la cadena de mando corta o casi nula.

### Poder

Esta investigación busca observar una realidad organizacional que involucra el tema del poder como referente en las empresas, en el ejercicio del poder en su cuerpo interno. La tendencia administrativa se ha nutrido de las prácticas de roles inmersos en las tareas de administrar, cuya base se fundamenta en el hecho de una visión muy objetiva sobre la comprensión de la realidad que se encamina a idea del comportamiento de colaboradores en las mismas, sin embargo, en dicho proceso se ve necesario incluir el estudio y comprensión del poder, sus implicaciones en la toma de decisiones y cumplimiento de metas organizacionales.

De la misma manera, no se puede desechar cómo el elemento del poder hoy en el campo de la dirección de las organizaciones sugiere nuevos planteamientos administrativos para la eficiencia de los procesos. Como lo expresa Óscar García, en su investigación *El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones*, “a partir de las últimas décadas del siglo XX, las organizaciones están experimentando procesos de cambios revolucionarios y pasan de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos” (citado por Vargas, 2009, p.1), conlleva a que las empresas, por la dinámica de la competencia empresarial, propia de la vida diaria de la economía, obtengan ventajas competitivas sostenibles con algo más que la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos. Para ello, hay que llevar a cabo una excelente gestión de toda la realidad en la compañía. A lo anterior se suma que el poder asume una posición de complemento a la perspectiva administrativa, como lo expresa Vásquez (1994):

Lo anterior exige que todos los integrantes de la organización actúen como responsables en la toma de decisiones, todos tienen que considerarse ejecutivos. La nueva organización empresarial, basada en el saber, no implica que cada persona sea un jefe, sino que cada persona sea un contribuyente al logro del objetivo general. Es aquí donde cobra vigencia el estudio profundo del ejercicio del poder en las organizaciones, pues se pretende lograr que los empleados de la organización asuman actitudes que tradicionalmente se pueden presentar como el resultado de dicha acción en la empresa.

De este modo, el poder se ve inmerso en la realidad de las organizaciones y el desarrollo de sus actividades diarias. Dicha realidad debe ser sorteada por todos aquellos a quienes ha sido otorgada la responsabilidad de dirección en sus distintos niveles. Ellos deben asegurarse de realizar una gestión del poder dentro de la organización como un recurso base en la toma de decisiones. Entonces, el poder gira en torno a una realidad administrativa, relacionándose con la gestión en diferentes aspectos. El denominado *poder en la gestión de las organizaciones*.

## Rigidez en las configuraciones organizacionales

La rigidez es un fenómeno físico que, en principio, se les atribuyó a los objetos inflexibles o de demasiada densidad. Luego, en el ámbito de las organizaciones, se usó para refe-

rirse a los procesos poco flexibles, que, por ello, no permiten cambios. Para Clegg (1981), una de las condiciones que produce rigidez organizacional es, sin duda, la formalización organizacional, base por la cual la sociedad reconoce a la entidad como constituida y lista para enfrentarse al mercado. Esto supone que algunas empresas que ya han pasado por la formalización se enfoquen en certificar la competitividad de sus productos, mediante la aplicación de estrategias sintetizadas en planes estratégicos. Sin embargo, una extrema formalización puede implicar rigidez estructural, una conformación de las bien llamadas *máquinas empresariales*, que limitan a la organización, pues la hacen indefensa ante el cambio de entorno (interno y externo) y le dificultan la toma de decisiones, al punto de llevarla a una dura burocracia inoficiosa.

Además, la aparición de una estructura rígida no puede alinearse correctamente con la estrategia, puesto que, al enfrentar el cambio de las variables en la complejidad del entorno, las acciones o formulación de planes no pueden trascender al ámbito de ejecución, por la falta de libertad para que estos fluyan por toda la estructura. Como ya se ha mencionado en este documento, la alta centralización inhibe la delegación de la autoridad, propiedad básica de la aparición de una estructura no flexible. Una observación básica congruente con la identificación de estructuras permanentes en el tiempo (rígidas) es la alta especialización de tipo horizontal o bien la presencia misma de una aumentada departamentalización. Para Tushman y O'Reilly III (1996), la desaparición de la habilidad innovadora y la capacidad de adecuar la organización en sus fases de transición hacen que solo se den nuevas unidades de negocio coexistentes con

las tradicionales, sin pasar a modelos novedosos y trabajando bajo estándares claudicados. Por consiguiente, Engdahl (2005) propone que “abandonar las viejas estructuras mecanicistas y [...] hacer una revolución en los modelos mentales utilizados en el diseño organizacional a fin de acoger un paradigma natural de organización que le permita a las empresas una interacción más significativa con su entorno”.

## Discusión

Para el abordaje del tema, es necesario realizar una breve introducción sobre algunas cuestiones en torno a la estructura de las organizaciones, como lo es la asignación de responsabilidades para Hintze (1999). Esta cuestión es el inicio en la formación de estructuras, un rol que va más allá de la simple asignación de recursos, dado que las responsabilidades forman niveles jurídicos que posibilitan la interacción de los agentes dentro de toda organización.

Asimismo, debe observarse que en las sociedades se gestan variedad de organizaciones con múltiples fines. En general, la mayor parte de las actividades diarias de los seres humanos se realizan dentro de las compañías. Por la dinámica del ser social del hombre, se crean y se mantienen relaciones entre los individuos que conforman una organización (Aristóteles, 1984). Recíprocamente, se comienza un diálogo de intereses sobre los que la organización encamina sus esfuerzos y prepara las formas de llegar a su consecución.

De esta manera, el desarrollo de las relaciones va generando la necesidad de una regulación del comportamiento de los miembros y una dirección sobre las actividades que garanticen que

los objetivos colectivos sean logrados. Allí entran al juego la formulación de planteamientos que buscan encausar todo el trabajo hacia esa finalidad; es decir, se empieza a dar la determinación de la forma que tomará la organización que, junto a una buena planeación, “determinará la eficacia con la cual funcionan los sistemas de comunicación y de toma de decisiones” (Jones, 2013, p. 121). La planeación en las organizaciones puede entenderse como “la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción...” (Medina y Miguel, 2012, p. 14). En ese orden de ideas, la *planeación* es entendida como la base sobre la cual se va a guiar la organización para alcanzar su fin. La planeación se convierte, entonces, en una estrategia que también es entendida como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (Medina y Miguel, 2012, p. 29).

La conjunción de los dos términos, planeación y estrategia, es concebida como los procesos por los cuales los gerentes organizan sus objetivos y sus acciones en el tiempo:

La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permitan la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. (Gallardo, 2012, p. 42)

David (2008) menciona algunas de las deficiencias de la planeación en las organizaciones. Él describe algunos obstáculos por los que la planeación estratégica no es efectiva. Por ejemplo, el delegar la planeación a una sola persona —en vez de comprometer a todos a quienes la administración ha sido confiada— y tomar demasiadas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal por falta de una comunicación del plan a los empleados, con la preferencia de dejar que sigan trabajando sin saber nada.

Sin embargo, emana aquí la participación de la estructura organizacional como factor de la conducta humana, por el querer del logro de una meta u objetivo. De acuerdo con Foucault (1980), en *Microfísica del poder*, quien dirige, formula planes de acción y ejecuta los mismos bajo la facultad que siente de hacerlo, por esa capacidad que ha adquirido de provocar ciertos efectos, desarrolla entonces un ejercicio del poder que influencia sobre las relaciones como una do-

minación, una autoridad. El choque de intereses planteados desde la construcción previa de un plan estratégico permite la dominación, entonces el poder adquiere, como lo menciona Foucault (1980):

Una estrategia más o menos coherente y unitaria; que los procedimientos dispersados, heteromorfos y locales de poder [...]; sino más bien una producción multiforme de relaciones de dominación que son parcialmente integrables en estrategias de conjunto. (p. 171)

Entonces ¿cuáles son los efectos de una estructura rígida permanente en el tiempo en una organización con responsabilidades poco delegadas?

Si bien las organizaciones son fuente de los planes estratégicos fuente del ejercicio de la gestión de los gerentes, ¿en qué medida ayuda el entendimiento de las estructuras organizacionales para la formulación de dichos planes? Por esto, es conveniente analizar esa influencia que ejerce las estructuras rígidas que sobreviven al tiempo sobre el cuerpo social de las organizaciones y se combina con la estrategia de los planes internamente desde su construcción.

Para Daft (2012), “un peligro para muchas organizaciones es que la cultura corporativa se vuelva fija, como cimentada en concreto” (p. 33). Ello es una síntesis de la pérdida de adaptabilidad y conocimiento que forma una negativa en el desempeño de la organización. La dificultad se localiza en que la generación de estructuras se plasma en la formulación de los planes estratégicos, y quién ejerce el poder, es decir, quien utiliza su “derecho a la propiedad”<sup>2</sup> tiene una implicación directa en la calidad o coherencia de las estructuras organizacionales y la eficiencia que necesitan frente al medio en que se encuentran, que, en resumidas cuentas, es la guía para alcanzar la eficacia de la organización en la consecución de sus objetivos. Por todo lo anterior, vale la pena interrogarse sobre *cuál es el riesgo de una estructura rígida para una organización como Cafam*.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que la estructura rígida presente en Cafam deteriora el avance de la organización en el mercado. Prueba de ello es falta de estrategias que permitan hacer más cercano el plan estratégico de la compañía a todos sus colaboradores. Aunque las definiciones de

los cargos están estructurados, la gran mayoría no se alinean con la propuesta estratégica vertebral.

A continuación, se describe parte de los resultados que apoyan los efectos nocivos de la estructura rígida en Cafam:

- *Procesos de comunicación.* A pesar de que la información es una de las bases primordiales para la toma de decisiones y la planeación para el futuro, que proporciona claridad sobre los procesos y el objetivo de cada planteamiento dentro de la organización, los canales habilitados para mantener informada a la empresa son escasos y los pocos existentes son ineficaces, pues no permiten un alcance rápido de la información. Las consideraciones de una decisión dictaminada por la dirección del Departamento de Compras Corporativas son de carácter autoritario. Por ello, no es posible que la información fluya dentro de la organización a través de los sistemas de gestión diseñados para tal efecto y que vaya a los centros de decisiones donde se necesita en el momento adecuado.
- *Delegación.* La delegación siempre implica responsabilidad, a fin de fomentar la autonomía, empoderamiento y sentido de pertenencia. Así se fomenta que la persona pueda tomar una de-

La planeación puede entenderse como “la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción...”

<sup>2</sup> Véase Foucault (2000).

cisión correcta y necesaria saliéndose de la norma cuando sea preciso. Sin embargo, en el Área de Compras Corporativas no existe la delegación. La limitación principal es estrictamente directa a las funciones del cargo. Los colaboradores se han acostumbrado a que las cosas son mejores cuando otra persona decide.

- *Claridad en la toma de decisiones.* En el modelo maquinista se dificulta la asignación de toma de decisiones y, por ende, la claridad en los objetivos a cumplir, la posibilidad de reducir tiempos de respuesta son bajos. Si la empresa sigue creciendo solo con la misma línea de productos, la estrategia no cambia, pues solo hay un incremento de la cifra de negocios. Pero, como Cafam ha incursionado en nuevos y muy variados productos, su estructura se vuelve inoficiosa para determinados tipos de negocio.

El proceso erróneo es crear nuevas fábricas en otros lugares como si se tratase de un solo producto. El centro funcional cuenta con su estructura funcional y en sus puntos con una organización funcional a nivel micro, en la cual se repiten los mismos departamentos funcionales. Estos departamentos funcionales tienen una doble dependencia: jerárquicamente dependen del director micro y funcionalmente dependen del correspondiente director del departamento central.

Una estructura organizativa no resuelve los problemas por sí sola, ha de crear las condiciones para que se consigan los resultados a corto y medio plazo.

En términos generales, puede afirmarse que el director de departamento de la central tiene capacidad de mando en cuestiones relativas a la función, mientras que el superior jerárquico tiene poder de mando en cuestiones disciplinarias y de coordinación interdepartamental a nivel de fábrica. De todas formas, la delimitación de las atribuciones de estas dos líneas de mando suele ser difícil en la práctica. Así, el buen funcionamiento depende más de la existencia de una estrecha colaboración entre las partes afectadas que de una estricta delimitación formal.

*El desarrollo estratégico y su relación con la estructura.* Si bien una estructura organizativa no resuelve los problemas por sí sola, ha de crear las condiciones para que se consigan los resultados a corto y medio plazo, combinando la calidad ofertada, el nivel de satisfacción y superación de expectativas de los clientes con los niveles de eficiencia a través de la flexibilidad, innovación y velocidad de implantación necesarias. La estructura es, pues, el punto de conexión entre la estrategia y el individuo, de manera que tiene que permitir que la contribución humana lleve a la consecución de los objetivos.

## Conclusiones

- Toda empresa debe considerar que no existe una respuesta única y definitiva para el diseño de la estructura y que, para atender el cambio del entorno y la exigencia competitiva, se debe a veces modificar todo desde su raíz, para dinamizar cada proceso dentro de la organización.
- Es importante destacar también que no existe ninguna organización perfecta que no origine problemas. Existen muchos síntomas de mal funcionamiento organizativo dentro de la empresa: multiplicación del número de niveles, repetición sistemática de conflictos organizativos, abandono de objetivos generales a favor de objetivos secundarios, existencia de un gran número de comités con muchos asesores o búsqueda de apoyos en un gran número de ayudantes sin función específica. Ello tiene consecuencias negativas, como la sobrecarga de los canales de información, la toma de decisiones de baja calidad, los conflictos entre departamentos y la desviación de la misión.
- Sin importar el criterio de departamentalización elegido, la estructura debe buscar la claridad en lo esencial de los distintos roles, permitiendo que cada persona conozca lo que debe hacer personalmente, su coherencia en el grupo y lo que se espera de ella, de forma adaptable a las variaciones del entorno y capaz de generar sus propios estilos de liderazgo.

## Referencias

- Aristóteles (1984). *La política*. Barcelona: Espasa.
- Arnoletto, J. (2010). *La gestión organizacional en los Gobiernos locales*. Eumed.
- Clegg, S. (1981). Organization and Control. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 545-562.
- Daft, R. (2012). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Engdahl, R. (2005). Organization evolution: the natural change model for organizational structure in changing times. *Organization Development Journal*, 50-61.
- Foucault, M. (1980). *Microfísica del poder*. España: Ediciones la Piqueta.
- Foucault, M. (2000). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid: Editorial Alianza.
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Hintze, J. (1999). *Administración de estructuras organizativas*. Consultado en <https://goo.gl/559E9r>.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.
- Medina, L. y Miguel, R. (2012). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Mintzberg, H. (1979). *Estructuración de las organizaciones*. Prentice Hall.
- Tushman, M. M. y O'Reilly III, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.
- Vásquez, F. (1994). *Foucault, la historia como crítica de la razón*. Barcelona: Montesinos Editor.