

El ser humano es social por naturaleza, es por esto que tiene la tendencia a organizarse, cooperar y buscar alianzas con sus semejantes para el beneficio común, la historia de la humanidad se puede describir por medio de las organizaciones sociales, vemos el caso de las tribus nómadas, donde comienza la organización de sus integrantes para las diferentes tareas diarias como son la recolección de frutas, y la caza, posteriormente al descubrir la agricultura se comienzan a crear las primeras comunidades completamente establecidas y autosuficientes.

Al revisar la historia de la humanidad se puede observar que los pueblos antiguos trabajaron en organizaciones formales, como los antiguos ejércitos romano y egipcio, la Iglesia Católica Romana, y ya se pensaba en cómo lograr mayor eficiencia y eficacia en las organizaciones mucho tiempo antes que apareciera la palabra “administración”, desde ya se buscaba la mejor forma de aprovechar los recursos disponibles para conseguir mejores resultados.

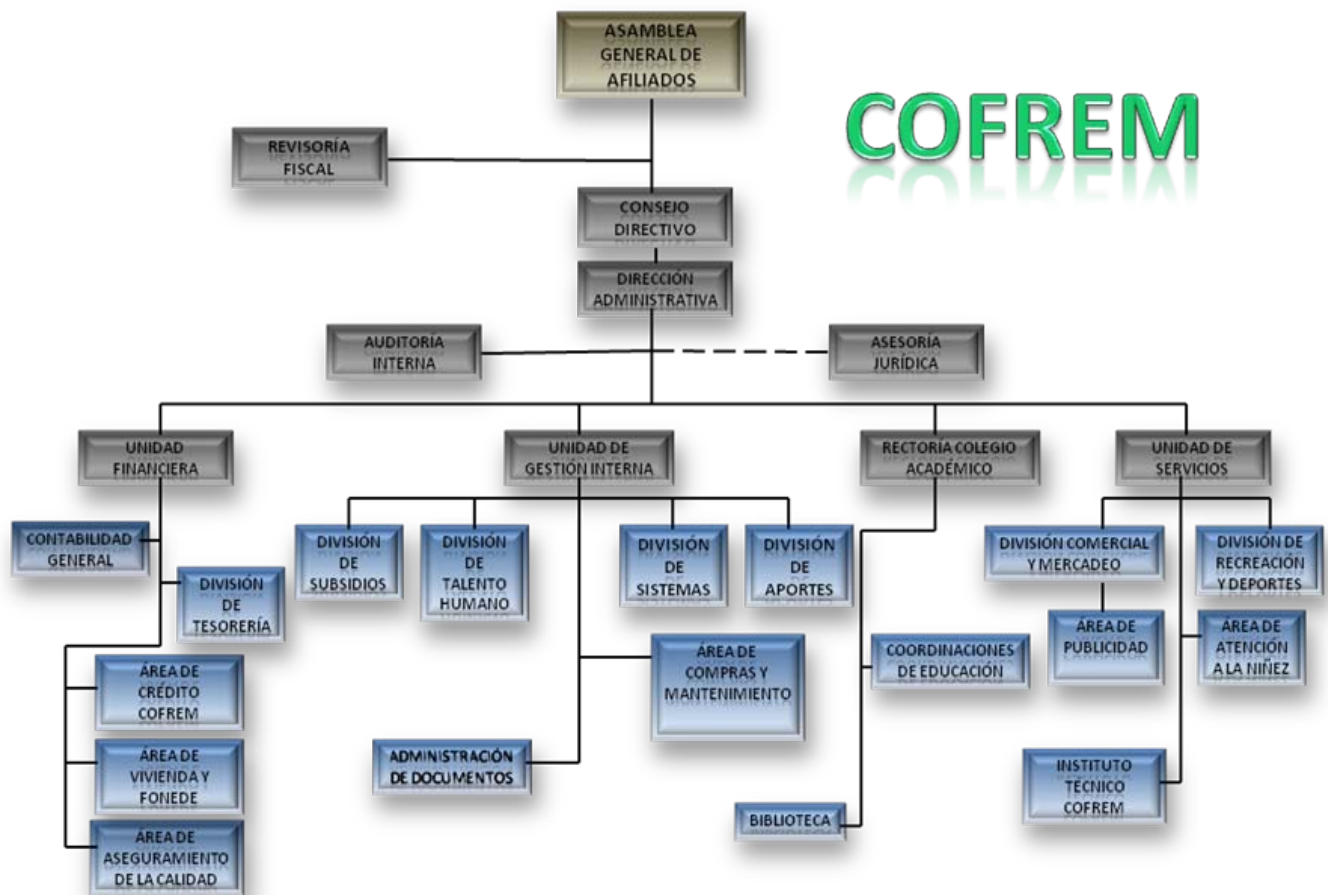
Así surgió el concepto de organización, una organización es un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos específicos por medio de recursos humanos y de otros tipos, esta misma organización está compuesta por subsistemas que tienen una interrelación entre ellos y cada uno tiene una función específica dentro de la organización. Hoy día ya es cotidiano el concepto de organización, las organizaciones se encuentran donde quiera que se mire, siempre buscan estar por encima de su competencia tomando muy en cuenta la importancia de sus recursos humanos, ya que estos son fundamentales para coordinar las actividades que forman parte de los procesos para generar un producto o un servicio.

En Colombia dentro del sinnúmero de organizaciones existen las cajas de compensación familiar, estas tienen como fin promover el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores, sus familias y la comunidad, para lo cual proporcionan bienes y servicios, de acuerdo con el dinero recaudado de los empleadores.

Aunque su objetivo principal va encaminado a liberar la carga económica de los trabajadores de medianos recursos, otorgándoles el auxilio de subsidio familiar, créditos, entre otros, hoy han ampliado la cobertura a todos los trabajadores a través de programas sociales como salud, recreación, cultura, turismo y capacitación.

A un nivel más limitado, comprendiendo el departamento del Meta, se encuentra la Caja De Compensación Regional Del Meta "COFREM", la cual fue reconocida mediante Resolución No.252 del 13 de Mayo de 1967 emanada de la Gobernación del Meta. Un grupo de empresarios, respondiendo a la convocatoria del SENA, se reunió en las instalaciones de la Asamblea Departamental, con el objeto de crear la Caja de Compensación del departamento del Meta.

COFREM está estructurada como una organización formal, es decir su estructura orgánica se encuentra dividida y planeada racionalmente y diferencia la integración de los departamentos de acuerdo al criterio establecido por los responsables del proceso decisorio. La división orgánica de la empresa comprende subdivisiones claramente establecidas según la actividad a realizar por cada departamento, de esta manera se tiene un control más eficiente sobre las actividades a desarrollar y un número limitado de integrantes para supervisar por cada área operativa, como puede observarse en la estructura orgánica en la siguiente figura.



También resalta en su estructura organizacional los tramos de control estrecho, un tramo de control es el número de empleados que le reportan a un supervisor determinado, las organizaciones más formales tienden a desarrollar tramos de control estrecho en vez de amplios. La lógica de esta idea resulta bastante obvia. En forma regular cuanto menos gente se tenga que supervisar, más de cerca se supervisará y controlará su trabajo. Sin embargo existen varias desventajas, un tramo de control estrecho a lo largo de toda la organización tiende a derivar en una estructura de la organización bastante elevada, es decir con múltiples capas que es alta en términos de niveles verticales, esto conlleva a una deficiente comunicación entre los niveles más altos con los más bajos elevando los costos de operación.

Recordando las principales funciones de una caja de compensación familiar como son los programas sociales en salud, recreación, cultura, turismo y capacitación, se puede observar en el organigrama las distintas áreas que cubren estos frentes, esto quiere decir que se presenta una *departamentalización por función de la empresa*, agrupa a los empleados en unidades de acuerdo con sus ámbitos de competencia y los recursos a que recurren para realizar un conjunto común de tareas. La agrupación funcional es la modalidad de departamentalización más empleada y aceptada. Agrupar tareas y empleados por función resulta eficaz y económico.

En el aspecto directivo y de toma de decisiones, en COFREM se realiza un plan estratégico a tres años, el cual pasa a consenso por el consejo directivo de la corporación para su aprobación, la dirección administrativa está a cargo del Doctor Orlando Solano, quien es una persona con gran capacidad de liderazgo y proyección, quien trabaja constantemente para alcanzar las metas propuestas e influye de forma positiva en la actitud del personal y sus labores asignadas.

Volviendo de nuevo al gráfico del organigrama general, se puede apreciar como un nivel departamental el área de asesoría jurídica, esta se encuentra ubicada en la parte superior del organigrama la cual está ligada al resto de la organización por una línea punteada, esta línea simboliza otro concepto más, conocido como *línea de staff*, muchas veces la toma de decisiones requiere de asesorías externas especializadas en ramos determinados, es decir, en el caso de COFREM, se recurre a una asesoría legal como respaldo en el proceso decisorio de la organización, esta asesoría externa se puede dar en cualquiera de los niveles de la organización, en este caso se presenta en los niveles superiores, que es donde se toman las decisiones más determinantes en la empresa.

En toda organización, un factor muy importante a tener en cuenta es que, la totalidad de las decisiones no dependen solamente de los altos niveles administrativos, al proceso por el cual se incrementa la capacidad de individualismo de un grupo para tomar decisiones por su cuenta siempre asumiendo un alto nivel de responsabilidad y compromiso es conocido como “empowerment” o empoderamiento. El tradicional modelo del gerente que controla y los empleados controlados, ya no sirve. Para crear un ambiente de trabajo facultado es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo, en la cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí. Toda empresa competitiva faculta a sus empleados y esto no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen, para que estos aporten sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo. Además, propiciar mejores resultados, a través de un cambio de actitud, donde se evidencie claramente un alto desempeño, producto de compatibilizar los intereses individuales con los de la organización. En COFREM la toma de decisiones es responsabilidad del consejo directivo, sin embargo se delega cierto grado en los jefes de área para la toma de decisiones siempre y cuando sean de carácter departamental en cada división de la organización, sin embargo para realizar alguna actividad o modificación en el funcionamiento de dicho departamento tanto en actividades o de estructura, esta debe ser autorizada por los mandos directivos de la organización. A nivel de los empleados en cada división ocurre lo mismo, se concede un limitado nivel de responsabilidad para la toma de decisiones, el conducto regular es recibir la aprobación de cada director de área para su posterior desarrollo.

Para lograr mejores resultados y una mayor eficiencia en los procesos de la organización, se dividen por áreas las actividades o departamentos de una empresa, es decir se *descentraliza*

parte de sus actividades, cada área depende de un director departamental el cual tiene la facultad de tomar decisiones buscando los mejores resultados del departamento a cargo, ¿qué se busca con esto? la descentralización permite que las decisiones sean tomadas por los niveles más bajos en la jerarquía proporcionando un aumento de la eficiencia. Los jefes están más cerca del punto donde deben tomarse las decisiones, disminuye los atrasos causados por consultas y permite mejorar la calidad de las decisiones aliviando a jefes del exceso de trabajo decisorio.

Por su parte la administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. En COFREM se puede observar diferentes grados de centralización como son: *La centralización de desempeño*, es decir, se concentra las operaciones de la compañía a una ubicación geográfica, COFREM concentra sus operaciones en el Departamento del Meta. *La centralización departamental* es la concentración de actividades especializadas en un solo departamento, por ejemplo el área de contabilidad general dentro de la unidad financiera.

La delegación de autoridad y responsabilidad es concedida desde un superior a un subordinado, esta permite al directivo dedicarse a actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan y motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos. El consejo directivo delega la responsabilidad de dirigir cada departamento dentro de la organización a directores muy capaces y preparados para cumplir a cabalidad con los objetivos planteados por los directivos de COFREM, al especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada reconociendo el buen desempeño y confianza en los subordinados.

En conclusión, en nuestros días, el éxito de una empresa no radica solo en los esfuerzos que realice, sino que dependerá mucho de las condiciones del medio, por lo cual es necesario analizar y conocer en profundidad el interior de la organización. Las debilidades internas tienen que ser resueltas cada vez, de modo tal que la empresa funcione de manera saludable, evitando con ello los embates constantes del ambiente externo, destacando entre otros la competencia.

COFREM ha venido constantemente mejorando en su desempeño operacional, implementando nuevos conceptos y técnicas buscando la optimización en todos sus procesos y atención al cliente, esto se ve reflejado en la certificación técnica **ICONTEC ISO 9001**, La orientación a la calidad prepara a una organización para aprovechar las nuevas oportunidades que surgen en el mercado. Al certificar su organización según la norma **ISO 9001**, se le comunica a sus clientes, proveedores y empleados su compromiso con la calidad y establece un punto de referencia para medir el rendimiento de su organización, de esta manera COFREM está preparada para enfrentar los desafíos que deberá asumir y mantenerse en el mercado, para así poder competir en un medio en constante expansión, más exactamente en el departamento del Meta, de parte de cajas de compensación de otras regiones, las cuales desean iniciar operaciones en esta región.

Bibliografía

ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL
HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH
11ª. EDICIÓN
McGRAW HILL

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN. CONCEPTOS Y CASOS

Autor: Michael A. Hitt / R Duane Ireland

México: Thompson, 2007. Edición: 7a ed