

PART 2
L'ANÀLISI I DE L'ESTUDI DE L'ESTRUCTURA I L'ORGANITZACIÓ
DE L'EMPRESA COM A INSTRUMENTS
DE CANVI I ADEQUACIÓ ALS OBJECTIUS

DOEETSEIBUPCDIRECCIOEMPRESINDEXTREBALLS

INDEX DE TREBALL

I.- Punts pràctics a tenir en compte respecte a la prospectiva i l'estratègia de l'empresa als efectes de la seva organització i estructura per a l'acció.

II.- La pràctica de l'organització i de l'estructuració de l'empresa.

III.- La reducció dels temps de treball administratiu.

IV.- Exemples de realitzacions pràctiques.

V.- Enunciat dels exercicis de treball referits a l'EMPRESA MARÉS.

V.1.- Proposar un model d'organització.

V.2.- Definir funcions específiques de l'equip directiu.

V.3.- Establir un organigrama.

V.4.- Estudi del disseny d'un circuit administratiu previ a la seva informatització.

I.- PUNTOS PRACTICOS A TENER EN CUENTA RESPECTO A LA PROSPECTIVA Y A LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA A LOS EFECTOS DE SU ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA PARA LA ACCIÓN

CONTINUACIÓN ARCHIVO: DOEETSEIBUPCDIRECCIOEMPRESINDEXTREBALLSPART2

El concepto de prospectiva está extendido principalmente en el mundo latino (Europa, América Latina). Otra diferencia notable entre dos mundos culturales, el concepto de "previsión tecnológica", ha adquirido al otro lado del Atlántico un carácter explicativo casi global de la evolución de la sociedad.

En general, en Europa suele considerarse como una previsión tecnológica limitada a la evolución de las ciencias, de las técnicas y de sus consecuencias debido a la idea firme según la cual la ciencia, por ser tan sólo un producto de la sociedad, no basta para explicarlo.

La prospectiva, pues, no contempla el futuro en una única prolongación del pasado, porque el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por tanto, el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado: el futuro es múltiple e indeterminado. La pluralidad del futuro y los grados de libertad de la acción humana se explican mutuamente: el futuro no está escrito, está por hacer.

I.1.- La anticipación necesaria para la acción

La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles. En las sociedades modernas, la anticipación se impone a causa de los efectos conjugados de dos factores principales:

En primer lugar, la aceleración del cambio técnico, económico y social requiere una visión a largo plazo, ya que «cuanto más aprisa se va, más lejos deben iluminar los faros»;

En segundo lugar, los factores de inercia relacionados con las estructuras y con los comportamientos exigen sembrar hoy para cosechar mañana: «cuanto más alto es un árbol, más pronto hay que plantarlo», para verlo crecido.

Sin embargo, a pesar de que el mundo cambia, la dirección de este cambio no parece estar garantizada. Los cambios son portadores de muchas incertidumbres (económicas, tecnológicas y sociales) que los hombres y las organizaciones han de integrar en su estrategia. La prospectiva no pretende eliminar esta incertidumbre con una predicción ilusoria, sino tan sólo, y ya es mucho, reducirla todo lo posible y tomar decisiones que vayan en el sentido del futuro deseado y posible.

Naturalmente, el lugar ocupado por la prospectiva varía mucho de una organización a otra. Frente al futuro, de una manera muy simplista y gráfica, pueden identificarse cuatro actitudes- tipo en los dirigentes: la del avestruz (pasividad), la del bombero (reactividad), la del asegurador (preactividad) y la del conspirador (proactividad). La actitud del avestruz consiste en renunciar a ver el mundo tal como es hasta que los cambios se imponen, a veces con toda su dureza.

La del bombero es menos pasiva y consiste en esperar a que se declare el fuego para combatirlo. La experiencia demuestra que es una política muy arriesgada.

La más razonable tiende hacia la vigilancia preactiva del asegurador y la proactiva del conspirador, es decir, hacia la anticipación de las amenazas y oportunidades que se anuncian en el horizonte con el fin de corregir la ruta sin por ello abandonar el rumbo.

Desafortunadamente, esta actitud de vigilancia no es la más frecuente en los dirigentes, puesto que si todo va bien, no la necesitan, y si todo va mal, de nada les sirve. De este modo aprenden, a sus propias expensas, que la reparación suele ser más cara que la prevención.

I.2.- De la anticipación a la acción

El mundo no está desencarnado, y la sociedad no puede ser reducida a la condición de una máquina destinada a producir y vender valor añadido. La productividad de las empresas no garantiza la competitividad: también son necesarias la calidad y la innovación, que dependen ante todo del comportamiento, de la iniciativa y de la imaginación de todos y a todos los niveles.

Por esto, cada vez resulta más evidente que el principal factor de competitividad y de excelencia es el factor humano y organizativo.

Según una muy cierta fórmula, «son los hombres y las organizaciones los que marcan la diferencia».

La visión global es necesaria para la acción local: cada uno a su nivel debe poder comprender el sentido de sus acciones, es decir, resituarlas en el proyecto más global en el cual se insertan.

La movilización de la inteligencia, de la "materia gris", es tanto más eficaz en cuanto que se inscribe en el marco de un proyecto explícito y conocido por todos. Movilización interna y estrategia externa son, pues, dos objetivos indisolubles que no pueden alcanzarse por separado.

El éxito del proyecto de empresa pasa por una cierta apropiación. Debido a su transparencia, la movilización colectiva no puede conducir directamente a las elecciones estratégicas, por naturaleza confidenciales.

Es, por tanto, la reflexión prospectiva colectiva sobre las amenazas y oportunidades del entorno la que confiere contenido a la movilización y permite la apropiación de los objetivos de la estrategia.

Tres colores (el azul de la anticipación, el amarillo de la apropiación, el verde de la acción) permiten organizar la prospectiva estratégica en tres tiempos bien distintos, caracterizados por tres tipos de documentos, el color de los cuales es ya clásico en las denominaciones de los estudios:

- Un libro azul. Este documento tiene por objeto proporcionar una visión global del entorno pasado, presente y futuro de la organización. Con base en una síntesis de cifras clave, conlleva elementos de diagnóstico, pone de manifiesto los puntos controvertidos y separa las tendencias probables, las incertidumbres más importantes y los riesgos de ruptura posibles. Este documento, de vocación monográfica, puede, en gran parte, ser subcontratado a un consultor externo.

- El libro amarillo en el que cada centro operativo formula sus proposiciones de acciones locales no sólo para prepararse para los cambios globales presentados en el libro azul (preactividad), sino también para marchar en el sentido de los objetivos estratégicos y de los proyectos locales (proactividad). De estos libros amarillos pueden emanar servicios de empresas o de colectividades territoriales. Tales libros traducen la apropiación colectiva de la prospectiva estratégica.

- Un libro verde propone un plan estratégico global de la empresa, de la región, de la ciudad. Cada objetivo lleva asociadas acciones, y viceversa. Este libro efectúa una síntesis del libro azul y de los libros amarillos. El plan debe verificar las cuatro condiciones de pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia. El libro verde, de vocación estratégica, compromete a los directivos, a los elegidos... Por tanto, se elabora bajo su única responsabilidad.

A ellos se añade el tipo de estudio bajo la denominación de libro blanco que sitúa un tema de contenido importante bajo una óptica de tratamiento extensivo con una voluntad de diseño de soluciones.

I.3.- Crítica de la prevision

Para verlo con mayor claridad, se impone una llamada a las definiciones. En efecto, la confusión entre proyección, previsión, prospectiva, planificación, etc., da origen a numerosos malentendidos sobre la utilidad y la credibilidad de la prospectiva.

Una proyección es la prolongación en el futuro de una evolución pasada, según ciertas hipótesis de extrapolación o de inflexión de tendencias. Una proyección no constituye una previsión más que si conlleva una probabilidad.

Un previsión (léase pre-visión, es decir, ver antes) es la apreciación provista de cierto grado de confianza (probabilidad) de evolución de una magnitud en un horizonte dado. La mayoría de las veces se trata de una apreciación cifrada a partir de los datos del pasado y bajo ciertas hipótesis.

Una prospectiva exploratoria es un panorama de los futuros posibles, es decir, de los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de actores. Cada escenario (un juego de hipótesis coherente) de la prospectiva puede ser objeto de una apreciación cifrada, es decir, de una previsión.

Según R. Ackoff (1973), «la planificación consiste en idear un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él». Se trata, pues, de una prospectiva normativa.

I.4.- Conceptos principales e instrumentos de la estrategia

Como tantas otras disciplinas, la estrategia ha forjado, a lo largo del tiempo, unos conceptos y unos instrumentos específicos que conviene precisar, a fin de utilizarlos con conocimiento de causa.

I.4.1.- Los conceptos de la estrategia

Sucesivamente, presentaremos los conceptos siguientes:

Planificación, estrategia, táctica y gestión. Cinco recursos fundamentales. Identidad y cultura de la empresa. Finalidades, y vocación. Estructuras de organización, centralización, descentralización. Expansión, diversificación, brecha estratégica, elección multicriterio. Las tres fases de la planificación: estratégica, operativa y presupuestaria. Características del proceso estratégico.

I.4.2.- Planificación, estrategia, táctica y gestión

Lo que se concibe bien se enuncia claramente. Esta es la razón por la cual, entre las múltiples definiciones de la planificación, es conveniente considerar la anteriormente citada de R. L. Ackoff: «La planificación consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él».

I.4.3.- Instrumentos de la estrategia

La concepción de este futuro deseado supone una reflexión previa sobre el conjunto de los futuros posibles y deseables. Aparece aquí la prospectiva en sus aspectos exploratorios y normativos en los que el futuro no sólo se asume, sino que también se desea. De acuerdo con este espíritu, P. Drucker (1959) escribió: «Un plan a largo plazo es, ante todo, una voluntad de actuar con el fin de modificar provechosamente el curso de los acontecimientos».

En la práctica, el acercamiento a este futuro deseado exige dotarse de una estrategia, es decir, de un conjunto de reglas de conducta que permitan alcanzar los objetivos de la política.

Esta definición, válida para las empresas, es muy parecida a la que utilizan los militares. Es, ante todo, un arte, definido también como «el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver el conflicto». Por consiguiente, la estrategia de los actores lleva implícita unos proyectos, unas relaciones de fuerza y unos retos.

Al fijarse unos objetivos, la empresa se da, a la vez, unas reglas (criterios) de elección. Es conveniente hacer una buena distinción entre los conceptos de estrategia (objetivos y reglas) y de táctica (medios de consecución). La táctica aparece como una decisión contingente. Por ejemplo, en una ciudad asediada, si los defensores quieren hacer creer a los atacantes que son fuertes y están bien armados, tendrán que someterlos a un fuego intenso, aunque las municiones se acaben, a fin de que el adversario ignore su debilidad.

Una estrategia comprende un conjunto de tácticas que corresponden a las decisiones que hay que tomar, según los diferentes contextos posibles de evolución, para conseguir los objetivos de la política.

Diremos que la planificación estratégica fija los objetivos comprometidos a largo plazo (efecto duradero), mientras que la táctica -planificación operativa- está destinada a seleccionar y poner en práctica a corto plazo los medios necesarios para alcanzar aquellos objetivos.

Los dos modos, estratégico y operativo, son distintos y complementarios: el primero remite a la innovación y el segundo, a la valoración y optimización de las actuaciones.

Admitir que la gestión es el arte de poner la organización al servicio de la estrategia es asimilar la expresión «gestión estratégica» a una ambivalencia.

Esta ambivalencia viene a suplantar el concepto de planificación estratégica en el vocabulario de moda, pero lo cierto es que la gestión está al servicio de una estrategia, es decir, de unos objetivos que requieren la puesta en práctica de un plan operativo (tácticas).

I.4.4.- Cinco recursos fundamentales

Una organización o una empresa puede definirse como una entidad jurídica y económica de producción de bienes y servicios comerciales o no comerciales. Esta entidad dispone de cinco recursos fundamentales: humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales, que suscitan e implican unos objetivos y unas limitaciones específicas.

La organización debe, a la vez:

- Existir en tanto que grupo humano formado por subgrupos y personas con intereses tanto complementarios como opuestos.
- Rentabilizar el capital invertido y remunerarlo, y, al propio tiempo, financiar el desarrollo posterior (conceptos de resultado de explotación y de rentabilidad).
- Estimular la investigación para desarrollar las innovaciones de procesos y de productos susceptibles de responder a las necesidades del mercado y de garantizar unas ventajas competitivas duraderas.
- Transformar de manera eficaz los productos primarios o intermedios en productos semiacabados más elaborados (conceptos de productividad y de valor añadido).
- Vender lo más posible y con beneficio (conceptos de cuota de mercado, de cifras de negocios y de márgenes).

En tanto que colectividad humana, la empresa es capaz de crear, de adaptarse y de crecer, pero también puede conocer el declive y la muerte.

I.5.- Gestión estratégica y gestión operativa

Características	Modo estratégico	Modo operativo
Finalidad	(Re)creación del potencial de la empresa	Explotación del potencial de la empresa
Objetivo	Eficacia: alcanzar objetivos a largo plazo	Eficiencia: mejorar los rendimientos a corto plazo
Tipo de pregunta	"¿Se hacen las cosas necesarias?"	"¿Se hacen las cosas como es debido?"
"Consigna"	Innovar	Optimizar
Tipo de proceso	Iniciativa empresarial	Incremental (mejora marginal)
Actitud	Crear, modificar, basarse en las "reglas del juego" (especialmente competitivo)	Gestionar dentro de las reglas del juego

Concreció

Decisiones de inversiones
estratégicas

Acciones cotidianas

Extraído de A. C. Martinet (1987)

La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de estos cinco recursos hacia un futuro deseado. Cada recurso puede llevar asociados unos objetivos, unos instrumentos estratégicos (presupuesto) y unos medios tácticos (contabilidad analítica).

Ahora bien, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son, en parte, contradictorios. Por esto, la gestión estratégica es, ante todo, un arbitraje entre objetivos divergentes en un entorno más o menos turbulento.

Identidad y cultura de la empresa. Presentación del tema. Ver el documento específico.

Actualmente, en las organizaciones, y contrariamente a lo que podía creerse en una época todavía reciente, no es posible «disponer y utilizar» los recursos humanos como máquinas o como stocks de materias primas. Los hombres quieren saber por qué trabajan, de qué sirve su actividad, de qué estará hecho su futuro en la empresa, o de qué modo serán empleados mañana. Tienen sus propias ideas sobre lo que hacen y reaccionan de un modo determinado a los comportamientos de sus jefes y de sus colegas.

A fin de comprender por qué ciertas organizaciones llegan al éxito y otras no, hay que prestar atención a la «cultura», a la «historia» y a la identidad de cada organización. Para saber a dónde se quiere ir, hay que saber primero dónde se está y de dónde se viene.

Tal como destacan diferentes autores: "La identidad es a la empresa lo que la personalidad es al individuo. Se reconoce por diferencia y se define por oposición; efectúa la división entre lo que es ella misma y lo que es el resto. Transmitiendo a cada uno de sus miembros un sentido de existencia y de pertenencia a la organización, les permite reconocerse a través de sus diferencias.

Puede expresarse mediante un logo (el rombo de Renault, la espiga de Citroen..., por un producto, por una tecnología, o por un éxito unido perdurablemente a la organización".

Basada en la repetición, en la transmisión de actitudes y de valores y en la historia de la propia empresa, la identidad va formándose con lentitud y es necesariamente conservadora.

Atribuir a cada uno de estos factores unos «valores-guías» puede representar una baza frente a las agresiones del entorno, a las que la mayor parte de los miembros de la organización pueden responder casi «por instinto» (y en el sentido conveniente): hasta tal punto habrán interiorizado estos valores. Pero también puede representar un freno, un elemento de resistencia al cambio, lo que plantearía graves problemas en tiempos de crisis.

La cultura de la empresa son unos valores compartidos, un «savoir-faire», unos hábitos de vida colectiva, un sentimiento más o menos fuerte en cada uno de los miembros, todo ello con una cierta identidad. La cultura se basa en una imagen de la empresa, en una memoria colectiva y, en muchos casos, en historias, mitos y leyendas.

La cultura de la organización suele resumirse en algunas palabras cargadas de contenido: calidad, tenacidad,

tradición e innovación. Difieren de una organización a otra, pero no se establecen por decreto: son necesarios años para imprimirlos en el código genético de la organización.

La cultura de la empresa forma parte de su fondo de comercio, Así, pues, la calidad de Procter and Gamble es el resultado de varias décadas de esfuerzos. Un logro así constituye indudablemente una barrera para la entrada de nuevos competidores.

Si bien son necesarios varios años para forjar una cultura, a veces, a los predadores financieros les bastan algunas semanas para el despiece de un animal vivo en cuarterones carentes de unidad. Así, puede oponerse la «lógica financiera» a la cultura de empresa y se puede poner como testimonio la toma de control de una empresa por otra.

I.7.- Las tres fases de la planificación: estratégica, operativa y presupuestaria

Si bien la reflexión estratégica ha de preceder a la acción, también ha de conducir a ella. Esta es la lógica que rige todos los sistemas de planificación de empresa. Este plural ha de servir para recordar que no hay un procedimiento único de planificación, sino casi tantas variantes como empresas. Vuelve a aparecer aquí la huella de la historia, de la cultura y de la identidad propias de cada empresa.

Más allá de las diferencias, la lógica impone a los diversos sistemas de planificación de empresa unos puntos comunes suficientemente numerosos para que sea posible proponer un proceso tipo que, clásicamente, comprendería tres fases: estratégica, operativa y presupuestaria. Esta división la han adoptado la mayor parte de los autores.

La fase estratégica empieza necesariamente por una etapa de definición de la vocación de la empresa, de sus proyectos y de sus finalidades. El análisis de la realidad profunda de la empresa puede basarse en la técnica de los árboles de competencia.

Esta fase continúa con una etapa de diagnóstico externo, destinada a separar las amenazas y oportunidades que emanan del entorno estratégico, y con otra etapa de diagnóstico interno que tiene por objeto descubrir las fuerzas y las debilidades de los aspectos humanos, técnicos, comerciales y financieros de las raíces, del tronco y de las ramas del árbol de competencia.

A nivel de diagnóstico de las ramas es donde reaparece el enfoque del posicionamiento estratégico del portafolio de actividades de la empresa, con las dos preguntas clásicas cuyas respuestas habrá que entrecruzar:

- Cuál es el futuro de las actividades en las que está comprometida la empresa.
- Cuál es la posición competitiva de la empresa en estas actividades.

A continuación, hay que pasar del diagnóstico a las prescripciones y evitar la trampa de las conclusiones traducidas en decisiones con demasiada celeridad.

Esta etapa es particularmente delicada, ya que la elección de las opciones estratégicas debe tomar en consideración los objetivos perseguidos y las múltiples incertidumbres que pesan no sólo sobre el futuro, sino también sobre la fiabilidad del análisis estratégico.

Es entonces cuando cada decisión aparece como una apuesta cuyas probabilidades de éxito han de ser apreciadas en el marco de los escenarios más probables del entorno estratégico.

Aquí, una vez más, el análisis estratégico impone casar los dos enfoques de prospectiva y de planificación.

Finalmente, la reflexión ha de desembocar en la acción. La planificación estratégica es, ante todo, un proceso cuya puesta en práctica, seguimiento y control hay que asegurar: la fase estratégica debe completarse con las fases operativa (programación de las acciones, evaluación de los medios humanos, técnicos y financieros, coordinación de los esfuerzos) y presupuestaria (inversión, I + D, afectación de los medios que corresponden a los objetivos de desarrollo, compromisos y responsabilidad, seguimiento de los resultados y control presupuestario).

El desarrollo de los instrumentos de diagnóstico estratégico va acompañado de la puesta en marcha de procedimientos más o menos formales de planificación. El plan estratégico, a pesar de que muchas veces da lugar a la elaboración de un informe, el documento-plan, es importante sobre todo a través del proceso de movilización interna que permitió la producción del informe-plan y que tiene su continuación en la puesta en práctica, el seguimiento y el control.

El plan no es el producto final, sino tan sólo una etapa de un proceso estratégico.

Este proceso no consiste solamente en la formulación del diagnóstico estratégico, sino que se prolonga en las etapas siguientes: puesta en marcha de las acciones estratégicas en el marco de un plan operativo, y ejecución y control de las realizaciones en el marco de una programación presupuestaria (presupuestos de explotación y de inversiones).

Este esquema clásico no es lineal. En efecto, regularmente hay que revisar el diagnóstico estratégico en función de la evolución del entorno competitivo y confrontar sistemáticamente la realización de las previsiones; todo ello con la posibilidad de revisar ciertos objetivos y corregir determinadas acciones. Este esquema es tanto menos lineal cuanto que el horizonte temporal varía de una fase a otra.

Fase estratégica (diagnóstico interno, externo, posicionamiento)

Fase operativa (puesta en marcha y programación de las acciones)

Fase presupuestaria (asignación de los recursos, seguimiento y control)

La fase estratégica, que es el principal centro de atención de esta obra, se interesa por la empresa a largo plazo.

Dado que la dimensión del largo plazo varía de una empresa a otra (cinco, diez o quince años según los sectores: todo depende del ritmo de los cambios y de las inercias a las que se enfrenten). Hay que admitir que el largo plazo es el horizonte a partir del cual pueden haber cambiado muchas cosas.

La fase operativa tiene como horizonte el medio plazo (en general de dieciocho meses a algunos años). El término considerado depende aquí del plazo de realización de las acciones estratégicas y del horizonte en el que aparezcan sus consecuencias. El ejercicio anual constituye el marco privilegiado de la fase presupuestaria.

La pluralidad de estos horizontes temporales explica que frecuentemente se recurra a la técnica de los planes deslizantes, con los que cada año se reactualizan los objetivos del plan sin que por ello sea necesario volver a hacer un análisis prospectivo y estratégico en profundidad; este análisis sólo interviene cada tres o cuatro años.

El plan deslizante cubre el conjunto del periodo estudiado (cuatro a cinco años, por ejemplo); puesto al día anualmente, integra cada vez un nuevo año con el fin de conservar el mismo horizonte.

En estas condiciones, antes de traducirse en decisión presupuestaria, un mismo año se estudia varias veces. En esta sección, nuestras reflexiones se centrarán seguidamente en los dos puntos siguientes:

--Las características del proceso de planificación.

--La organización de la planificación.

I.8.- Características del proceso estratégico

El análisis estratégico puede considerarse tanto como un instrumento de acción voluntarista frente al futuro como un proceso de comunicación y de motivación. El análisis estratégico presenta unas características específicas.

Es un proceso:

- **Anticipativo:** la reflexión prospectiva previa a la acción pone de manifiesto las amenazas y las oportunidades que encierra el entorno estratégico futuro.

- **Normativo y reactivo:** las acciones estratégicas contribuyen a los objetivos que se ha fijado la empresa; pretenden también eliminar las amenazas y sacar partido de las oportunidades que surgen en el entorno.

- **Retroactivo:** los objetivos y las decisiones anteriores se confrontan permanentemente con la evolución real y pueden corregirse en consecuencia.

- **Informativo:** el diagnóstico estratégico da un inventario tan completo como es posible de las fuerzas y de las debilidades internas, así como de las amenazas y de las oportunidades externas.

- **Indicativo:** se proponen vías de acción posibles para corregir las debilidades, explotar las fuerzas y conseguir los objetivos fijados.

- **Directivo:** el plan de acción refleja la voluntad colectiva y, sobre todo, la de la dirección general. Toda empresa debe movilizarse alrededor de esta candente obligación.

- **Participativo:** instrumento de diálogo, el análisis estratégico ha de implicar en la preparación de las decisiones a todos aquellos a quienes les afecten. Esta condición es indispensable para tomar las decisiones apropiadas y evitar que sean rechazadas por este medio vivo que es la empresa.

Las formas de dicha implicación son múltiples: consultas, grupos de reflexión, talleres de prospectiva, etc.

I.9.- Organización de la prospectiva y de la estrategia

No hay una organización-tipo formalizada y de aplicación general. Cada empresa ha de hallar la fórmula que conviene a su tamaño, sus estructuras y su cultura.

Aceptado esto, hay dos fórmulas que parecen más favorables que otras para conseguir el éxito del proceso de análisis estratégico, probablemente porque evitan ciertos escollos clásicos en la materia.

El primer escollo que hay que evitar es la elaboración de una estructura demasiado formal (vertical) de la prospectiva y de la estrategia, dotada de un poder central que indefectiblemente chocará con la oposición interesada de las otras direcciones funcionales, las cuales, y con razón, verán en la dirección de la estrategia un intruso que viene a mezclarse en lo que no le importa.

La solución razonable consiste en designar, cerca de la dirección general, un responsable de la planificación que, a su vez, estará arropado por un pequeño equipo que trabajará en estrecha y permanente relación con una red de corresponsales diseminados en cada dirección funcional u operativa.

El proceso de elaboración del plan estratégico se hace mediante la ida y vuelta entre la célula y sus corresponsales. Si bien el trabajo de esta célula prospectiva y estratégica ha de ser organizado y planificado, no debe caer en cambio en la rutina del papeleo de unos formularios demasiado detallados.

Por otra parte, a pesar de que conviene constituir unos grupos de reflexión estratégica y prospectiva, no hay que dejarlos anclados en las relaciones mecánicas y jerárquicas (comisiones de planificación por tema estratégico que estarían colocadas bajo la dirección de un comité central de planificación). La experiencia demuestra, por ejemplo en la RATP, que una pequeña célula puede ser a la vez flexible, informal y eficaz.

Otra empresas han preferido dar un carácter más formal a la prospectiva y a la estrategia. Para ello, han creado una dirección de planes y programas, de política industrial, etc. El ejemplo de la sociedad Elf-Aquitaine demuestra que este tipo de organización es operativa cuando se trata menos de preparar un plan detallado que de organizar una reflexión estratégica en los grupos de trabajo constituidos dentro de la propia empresa sobre temas transversales o sectoriales.

En todos los casos, sin embargo, la implicación de la dirección general ha de ser suficiente para expresar su voluntad y dar al ejercicio de prospectiva y de estrategia la importancia que requiere, sin que esto signifique extralimitarse y otorgar a la ineludible obligación de reflexionar un carácter jerárquico. El poder de unos es muchas veces un freno a la imaginación de los otros.

El último escollo que hay que evitar se refiere a la elección del responsable de la célula de prospectiva. Debe ser un hombre de contacto, de escucha y de síntesis. Él no debe ser juez en causa propia y jamás debería acumular responsabilidades financieras (necesariamente orientadas al corto plazo) a las de la estrategia (que imponen una visión a más largo plazo).

Una buena pauta a seguir es aquella donde el responsable de la célula de estrategia cambia cada tres años y es elegido entre los directivos jóvenes de alto potencial, lo que expresa la importancia que la dirección general concede a este puesto.

Es una práctica que presenta asimismo la ventaja, por una parte, de hacer que algunos de los futuros directivos de la empresa tengan una visión global y estratégica de la propia empresa, y, por otra, de darlos a conocer entre el personal.

Otra vía consiste en designar como responsable de la planificación a un «senior» reconocido por su experiencia y las responsabilidades que ha asumido anteriormente.

A continuación, en esta misma obra, dedicaremos la parte esencial de nuestra exposición al desarrollo de la fase estratégica. Esta elección es el resultado de las consideraciones siguientes:

Las fases operativas y presupuestarias corresponden a un horizonte mucho más corto (un año para el presupuesto), mientras que la fase estratégica está orientada necesariamente al largo plazo.

La estrategia de desarrollo de la empresa debe tener cada vez más en cuenta la evolución del entorno. Todo error en el diagnóstico estratégico hace que sean inadecuadas las acciones del plan operativo.

Actualmente, la mecánica de las fases operativa y presupuestaria ha pasado ya por un buen rodaje y está expuesta de una manera muy completa en muchas obras, entre ellas, las mencionadas al principio de esta sección. Es una mecánica que ha merecido un amplio consenso.

El debate sobre la fase estratégica es mucho más animado y admite la coexistencia de dos escuelas de expertos y de prácticos (en general consultores): el enfoque racionalista y el heurístico, ya mencionados.

I.10.- El proceso práctico de la decisión: identificar, evaluar, elegir y poner en practica

En materia de estrategia, la decisión es una cuestión clásica sobre la que han insistido numerosos autores. A este propósito, merece recordarse la reflexión de Igor Ansoff (1965) cuando distinguía tres tipos de decisiones:

- Las decisiones estratégicas que se refieren a los asuntos exteriores de la firma.

- Las decisiones administrativas (o funcionales) relativas a la gestión humana, a la organización del trabajo, a la circulación de la información y a las estructuras.

- Las decisiones operativas, destinadas a mejorar la eficacia de la transformación de los recursos internos en valor añadido (programas de producción y de racionalización, política de precios, promociones de ventas, etc.).

Por interesante que sea, nos parece que esta tipología ha envejecido algo, puesto que la puesta en práctica de la estrategia y su éxito pasan cada vez más por decisiones de carácter administrativo u operativo. Repitámoslo: para una empresa, el frente exterior y el frente interior son indisolubles y constituyen un solo y mismo segmento estratégico. Por consiguiente, sería más oportuno distinguir decisiones de estrategia externa o interna (funcional y operativa).

I.11.- Ejemplo de «check list» para la investigación de ideas estratégicas

Campos/Acciones posibles

1. Productos

Modificar la gama de productos:

- suprimir los productos no rentables;
- completar la gama ofrecida;
- reemplazar ciertos productos viejos;
- modificar la calidad de ciertos productos (mejorar o disminuir);
- modificar el acondicionamiento de ciertos productos.

Modificar el precio de los productos existentes (en más o en menos).

2. Mercados

Permaneciendo en el mismo mercado:

- investigar un aumento de participación, bien vendiendo a los clientes actuales, bien buscando nuevos clientes
- seleccionar entre los clientes existentes para eliminar los menos rentables;
- diversificar la clientela con un objetivo de seguridad.

Extender el mercado (a otras zonas del país, exportación, nuevos usuarios, posibles en la zona geográfica actual, etc.).

3. Servicio postventa

Mejorar el servicio ofrecido, o reducir su coste, o hacerlo más selectivo (tipos de clientelas, etc.).

4. Canales de distribución

Mejorar la utilización de los canales actuales:

- para hacerlos más eficaces (clientes atendidos);
- para reducir su coste.

Buscar nuevos canales.

5. Implantación

Buscar una mejor implantación.

- para los servicios de fabricación (actuales o extensiones);
- para los almacenes.

6. Costes de fabricación

Buscar nuevos métodos de fabricación.

- mediante un estudio en la empresa;
- mediante la subcontratación.

Buscar una economía en los aprovisionamientos.

- nivel de stocks;
- compras.

7. Organización

Buscar una organización más dinámica.

- para el conjunto venta-producción, o líneas de productos
- aligerar los servicios funcionales o de soporte;
- subcontratar ciertas actividades.

8. Personal

Modificar el perfil y el modo de reclutamiento de los nuevos cuadros necesarios.

Mejorar la formación.

Modificar la política de carrera (buen trato, promociones, etc.).

9. Finanzas

Acrecentar las posibilidades de financiación:

- leasing;
- reducción de los inmovilizados (inmuebles, stocks, etc.).

Buscar fuentes de financiación menos costosas.

Mejorar los cocientes: $\frac{\text{capitales propios/capitales permanentes}}{\text{Inmovilizados/capitales permanentes}}$

10. Métodos de gestión

Introducir un sistema de control de gestión (gestión previsional).

Hacer más eficaz el control existente.

II.- LA PRACTICA DE LA ORGANIZACION Y DE LA ESTRUCTURACION DE LAS EMPRESAS

CONTINUACIÓN ARCHIVO: DOEETSEIBUPCDIRECCIOEMPRESINDEXTREBALLS

II.1.- La aplicación del concepto de organizar

Organizar es un proceso mediante el cual tratamos de enumerar y definir todas las actividades que se necesitan desarrollar para alcanzar los objetivos inmediatos de la empresa.

Esta definición de actividades va acompañada de un buen inventario de los recursos de que disponemos (hombres y medios materiales junto con técnicas) para realizar estas actividades.

La organización se considera estructurada cuando se han agrupado o distribuido estas actividades y estos recursos en departamentos y secciones; se han establecido sus respectivas jurisdicciones y, por último, hemos elegido un responsable-jefe para cada agrupación, asignándole la autoridad que necesita en el ejercicio de su cargo.

Los jefes entre sí, lógicamente, tienen que mantener relaciones jerárquicas. Desde otro punto de vista la organización es como una "red de comunicaciones-sistema de información", que establece los flujos o canales por los que circulan la información que, a su vez, permite el desarrollo eficiente de las gestiones.

Características relevantes en el concepto:

- a) Es un proceso de planificación proyectado sobre la estructura interna de la empresa. Mediante el mismo tratamos de establecer, desarrollar y mantener un sistema de relaciones de trabajo entre las distintas personas que constituyen la empresa.
- b) Tiene que ser un proceso continuo o dinámico para que la empresa se adapte constantemente a las cambiantes condiciones del medio ambiente.
- c) El propósito de la organización es tratar de conseguir las máximas ventajas y economías de la subdivisión y especialización del trabajo, al mismo tiempo que fija los deberes y las responsabilidades.
- d) La organización trata de integrar y coordinar las actividades de cada parte de la empresa, de tal forma que se establezcan relaciones adecuadas entre las diferentes unidades y grupos, así como entre los diversos niveles jerárquicos.
- e) La organización no es un fin en sí misma, sino un medio para cumplir los objetivos de la empresa y por ello

debe adaptarse a estos objetivos, o sea, a las necesidades de la empresa, pudiendo decir en cierto modo que debe estar hecha a su medida.

f) Existe una filosofía de la organización que es la que determina que el análisis de cada situación siempre nos dará una solución mejor. Lo único que nos debe detener, a un constante cambio, es el hecho también cierto que cada agrupación o decisión precisa un cierto tiempo - podríamos llamar de maduración - para llegar a ser efectiva.

g) Una buena organización es una condición necesaria, pero no suficiente, para que una empresa funcione bien del mismo modo que una ley justa no garantiza una sociedad moral. Por el contrario, una mala definición de la organización de la empresa hace prácticamente imposible la obtención de buenos resultados.

h) En teoría, el esquema orgánico se deduce directamente de los fines de la empresa, de los procesos técnicos que utiliza y de los principios de la ciencia de la organización. Sin embargo, en la práctica, establecer la estructura de una organización no es, ni puede ser, la pura deducción lógica de unos principios, la aplicación mecánica de unas reglas, sino que es enfrentarse en cada caso con una situación singular y única que supone, por tanto, en cierta medida, una auténtica creación.

II.2.- Participación de las personas

Siguiendo este criterio, el que dirige, cuando trata de organizar tiene que adoptar la actitud de que todas las personas que necesita las va a encontrar.

Elegir simplemente individuos para cubrir los diferentes puestos de una imaginaria estructura, no es organizar, esto más bien es la modesta tarea de seleccionar y clasificar, que corresponde a la administración de personal, es lo que los americanos llaman el "staffing".

Dicha afirmación no evita el que después tengamos que adaptar las particulares debilidades o habilidades de las personas que hemos de momento conseguido, a los deberes de un puesto y acertar en esta distribución siempre será un arte de indiscutible valor.

Pero en lo que aquí más se insiste es en fijar el orden de prelación. Organizar es pensar primero en lo que se necesita, y cómo deben de funcionar las cosas, después, en lo que se tiene.

Currier Davis recomienda: Trazar la organización ideal, después considerar aquel escrito "como un documento comprometedor y explosivo" y guardarlo, por tanto, bien cerrado bajo llave.

En cada vacante que tengamos o en cualquier cambio de organización que espontáneamente surja, lo primero que haremos será mirar aquel documento.

Dentro de lo humanamente posible, nunca debemos cambiar de política en los momentos de coyuntura, desviándonos de lo que anticipadamente hemos trazado como ideal.

Esto, que al principio nos parece un proceso lento, si con constancia lo seguimos, seremos nosotros los primeros en asombrarnos de la rapidez con que llegan los acontecimientos.

Con el tiempo cambian las personas, cambia su interés y posibilidades y la tecnología evoluciona. En general, estos cambios actúan favorablemente para nuestros propósitos.

II.3.- Organización de la dirección

Como cualquier otro instrumento de la empresa, la organización puede ser mal empleada. Muchísimas veces es usada para crear una empresa altamente centralizada, autocrática y rígida; igualmente puede ser usada con pleno éxito para promover una dirección descentralizada, eficiente y flexible, que utilice al máximo todas las posibilidades de sus participantes.

Si concretamente consideramos la organización con relación a la dirección de la empresa, vemos que ésta se lleva a cabo de acuerdo con las etapas antes enumeradas. Con el fin de identificar el cometido específico a realizar por el personal directivo en su función organizadora, se describe cada aspecto:

a.- Identificación y agrupación del trabajo

Al organizar, el directivo tendrá que identificar, en primer lugar, el trabajo que haya de realizarse para alcanzar los objetivos. Este trabajo habrá que dividirlo en partes que puedan ser ejecutadas por los distintos individuos. Estas partes estarán compuestas por cometidos estrechamente relacionados, que se ajusten a los patrones que se tengan establecidos en cuanto a educación, formación y experiencia de los individuos que ocupen los distintos puestos. Al igual que se intenta unificar el trabajo realizado por los individuos, se formarán grupos de personas que ejecuten el mismo tipo de trabajo o tareas similares.

b.- Definición y delegación de responsabilidad y autoridad

Se procurará que cada individuo conozca con exactitud el trabajo que tenga que realizar, así como los derechos y poderes que pueda ejercer en el cumplimiento de su misión, definiendo, a ser posible por escrito, la responsabilidad y autoridad de cada uno de ellos.

Seguidamente, decidirá la parte de su trabajo que vaya a realizar él mismo y la que pueda confiar a sus subalternos, para lo cual hará la correspondiente delegación de responsabilidad y autoridad, con el fin de que dicho trabajo sea realizado, pudiendo pedir cuentas de la correspondiente actuación de sus subordinados.

c.- Establecimiento de relaciones (comunicación)

Se establecerán determinadas normas para el trabajo en equipo, con el fin de facilitar que, en todo momento, la cooperación de los que de él dependen sea armoniosa. Si se deja que estas relaciones se desarrollen de forma fortuita, resultarán caprichosas y variables, de acuerdo con las personas que intervengan. Pero si, por el contrario, esas relaciones quedan establecidas sobre bases permanentes y continuas, constituirán un patrón al que podrán amoldarse los que integren la empresa.

Expuestos estos tres aspectos principales de la organización, podemos definirla refiriéndonos exclusivamente al personal como el proceso de identificar y agrupar el trabajo a realizar, definir y delegar responsabilidad y autoridad, y establecer relaciones para facilitar a los individuos una cooperación efectiva en el logro de los objetivos.

II.4.- Principios que caracterizan toda organización

Aunque por la importancia que tienen estos principios, algunos son tratados con cierta amplitud en los siguientes capítulos, consideramos de interés la síntesis que damos a continuación, ya que en ella se esquematizan las directrices que hay que seguir en la práctica para formalizar la estructura de cualquier organización.

División del trabajo

No hay que olvidar que la aplicación de este principio, en cuanto al individuo se refiere, exige una flexibilidad para evitar que el trabajo pierda, para el que lo ejecuta, su significado y lleve al cansancio por monotonía y, con ello, a un grado más o menos elevado de ineficacia.

En cuanto a la finalidad del principio de la división del trabajo, siguiendo a Fayol, diremos que «es producir más y mejor evitando la fatiga por cuanto permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo».

Especialización

Es la consecuencia del anterior, con el que está muy vinculado.

Hay que distinguir entre especialización de la empresa y la del obrero. En el primer caso puede aplicarse al trabajo, al producto, al procedimiento, a los instrumentos, herramientas, territorio o al mercado.

Del mismo modo puede referirse a la selección del personal, para adaptarle o formarle, que a la de los productos o número de éstos.

Pero es indudable que al querer poner en práctica este principio surgirá:

a.- Qué criterio debemos seguir al dividir el trabajo

b.- Y después, cómo asignaremos el trabajo fragmentado a los individuos para lograr la especialización.

Por último, señalaremos como ventaja de la especialización un aumento en el rendimiento y habilidad de los operarios; disminución de errores, economía de tiempos al no tener que cambiar la tarea y más facilidad para utilizar maquinaria.

Naturalmente que para ello es preciso que la especialización haya sido debidamente concebida. El caso contrario puede presentar ciertos inconvenientes tanto técnicos como humanos.

En el primero de dichos aspectos, es evidente que una especialización excesiva puede complicar la estructura orgánica y provocara la vez problemas funcionales.

Desde el punto de vista humano, y puesto que la especialización, como consecuencia de la repetición, conduce de manera esencial al automatismo, no cabe duda de que se limitan las facultades creadoras del individuo, anulándose su personalidad e iniciativa hasta convertirlo en mero repetidor de actos.

Para soslayar este inconveniente no hay más que conjugar las exigencias técnicas de la especialización con las limitaciones de índole humana, procurando satisfacer y no limitar la personalidad del individuo en cuanto a iniciativa de creación, desarrollo y autoafirmación.

Jerarquía

Según Fayol, «la vía jerárquica está constituida por la serie de jefes con mando que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores».

Con este principio de organización se trata de hacer una síntesis posterior al análisis que lleva implícita la división del trabajo y la especialización. O sea, que la finalidad perseguida consiste en lograr la unidad en la diversidad que constituyen las diferentes unidades y los distintos niveles de mando.

En una palabra, este principio trata de lograr la unidad en el complejo estructural propugnado por la necesaria sincronización y supeditando las distintas partes de la estructura al órgano superior del que todas dependen escalonadamente y al que todas también han de obedecer.

Las órdenes deben llevar un sentido bien definido.

En todo caso las comunicaciones, bien sean ascendentes o descendentes, han de pasar por los respectivos mandos intermedios y es evidente que cuando no ocurre así, ignorándose o saltándose a estos jefes intermedios, se los deja en situación desairada ante los empleados que dependen de ellos, poniéndose de manifiesto que el jefe ignorado no cuenta con la confianza de su superior.

Autoridad

Para este principio, a todo miembro de la entidad al que se encomienda una función se le debe conceder la facultad de adoptar las oportunas decisiones y de dar las correspondientes órdenes para que sean ejecutadas, así como de vigilar como se llevan a cabo.

Fayol dice que la autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.

También se define «como el derecho que tiene una persona por su nivel jerárquico a exigir a otra el cumplimiento responsable de los deberes que le ha asignado en su condición de subordinado suyo».

Naturalmente que en la autoridad hay que distinguir la legal, que va implícita en la función, y la personal o valor moral, constituida por la inteligencia, el saber, la experiencia, la aptitud de mando, etc. Esta es, sin duda, complemento de la legal.

De acuerdo con el axioma de que «la autoridad debe usarse poco y exhibirse menos», es evidente que la autoridad legal debe emplearse muy de tarde en tarde.

La aplicación de este principio, precisa:

1.- Que se delimite el campo de cada cargo o de cada puesto que, naturalmente, ha de asumir prerrogativas, pues delimitar el campo de acción es lo mismo que determinar el objetivo u objetivos que se señalen a tal unidad y marcarle sus límites.

2.- Que se confieran las respectivas atribuciones en orden al control, a la decisión y a las órdenes.

3.- Que dichas atribuciones se den a conocer tanto al interesado como a los afectados para que puedan ser ejecutadas y acatadas por uno y otros, respectivamente.

4.- Que se respeten y se hagan respetar esas atribuciones. Chester I. Barnard, en su obra "Las funciones de los dirigentes" dice que no es suficiente hacer respetar la autoridad, sino que es preciso lograr el asentimiento de los afectados y que para conseguirlo es preciso:

a.- Que en el momento de la decisión se crea que no es incompatible con el propósito de la organización.

b.- Que en iguales circunstancias, se crea que es compatible con su interés personal en general.

c.- Que sea capaz, mental y físicamente, de obrar de acuerdo con la comunicación.

Unidad de objetivo

La organización considerada en conjunto y en cada una de sus partes debe contribuir a la consecución de los objetivos fundamentales de la empresa. Estos deben estar perfectamente definidos y señalada su prioridad.

Eficacia

Una organización se establece con recursos escasos. Esta limitación es lo que la justifica. Por ello debe alcanzar sus objetivos con un mínimo de incidencias y gastos no previstos.

Unidad de mando

Cada actividad tiene que ser dirigida en forma inmediata por un único jefe. Con este principio se pretende implantar el orden en las actividades al imponer como exigencia que el subordinado no reciba instrucciones más que de un superior, pues en caso contrario los efectos serían contraproducentes para los subordinados, para los jefes y para el propio servicio.

Tales efectos, por lo que al empleado se refiere, serán:

- 1.º No sabe de quien tiene que recibir las órdenes en cada caso.
- 2.º Si recibe las órdenes de distintos jefes, no sabe a quien obedecer.
- 3.º Si las órdenes son contradictorias, o no hará nada o ha de ser él quien decida.
- 4.º Se desmoraliza.
- 5.º Se fomenta la indisciplina.

En cuanto a los mandos, los efectos perniciosos, serán:

- 1.º Disminución de la autoridad al no saber si sus órdenes se van a cumplir o lo serán las de otros jefes, en contradicción con las suyas.
- 2.º Surgirán problemas y conflictos entre los propios jefes al pretender todos la prioridad en la ejecución de sus órdenes.

Por último, en relación con el servicio, surgirán:

1. Planteamiento de conflictos de competencia.
2. Fomento de la dispersión.

3.º Disminución de rendimiento y aumento de errores.

Ahora bien, para la aplicación de este principio será necesario, en primer lugar, el establecimiento de una estructura jerárquica claramente delimitada como consecuencia del principio jerárquico; determinación del área de competencia de cada puesto de mando, a tenor de lo ya expuesto al hablar de la autoridad; respetar los campos de autoridad de los distintos puestos de mando e informar ampliamente a cada subordinado sobre quién es su jefe inmediato.

Permanencia del mando

El jefe debe estar siempre presente en la unidad a cuyo frente se halla, o bien debe estar representado en ella.

Si consideramos que la misión del jefe es dirigir las actividades, es evidente que éstas se paralizarán en el momento que no se dirijan y ello ocurre cuando el jefe no está presente; y como a medida que se asciende en el orden jerárquico, mayores son los cometidos que han de realizarse fuera del lugar de trabajo, se puede llegar a una atonía progresiva en los planos superiores de la estructura que repercutiría fuertemente en los inferiores.

Esto demuestra la gran importancia que tiene el principio que nos ocupa. Y no es tan fácil, como a primera vista parece, llevar a la práctica tal principio de organización, ya que se han apreciado muchos casos en los que se ignora con frecuencia. Ello se debe a motivos que podemos considerar desde los puntos de vista objetivo o subjetivo.

Objetivamente, la causa estriba en fallos de organización que inciden en un punto: no haber previsto, en todo caso, la falta de sustitución accidental del jefe, tanto para casos previsibles (por ejemplo, vacaciones) como para los que imprevisiblemente pueden presentarse (enfermedades, desgracias familiares, etc.).

Subjetivamente el motivo fundamental se encuentra en la inclinación de muchos jefes de no querer distinguir a un colaborador concediéndole el carácter de sustituto por estimar que ello significa situarlo en condiciones de superioridad en relación con el resto del personal, e implícitamente, a favorecer el ascenso al puesto que ocasionalmente desempeña. Se trata, pues de un sentimiento egoísta, receloso.

Como resumen de lo dicho en relación con este principio, es necesario:

1.º Regular formalmente las sustituciones.

2.º Adoptar una actitud favorable a la sustitución.

3.º Estimular la labor de los sustitutos.

La observancia de estos principios proporciona unas innegables ventajas, que se pueden concretar en las:

- a) Se consigue un evidente ahorro de tiempo.
- b) Se aprovechan al máximo las cualidades innatas de cada trabajador.
- c) Existe una indiscutible economía de inversiones.
- d) Se incrementa la producción.
- e) Se logra una mayor especialización.
- f) Se sientan las bases de una bien programada organización formal en la empresa.

Qué se debe hacer dentro de la empresa (intramuros) y qué conviene conseguir de los demás:

Establecer una organización consiste, pues, en tomar una serie de decisiones en cuanto a agrupaciones, de actividades, elección de sus mandos, fijación de sus límites jurisdiccionales, su jerarquía, su función, etc. Es intentar que el personal de la empresa no inicie su actividad todos los días preguntándose ¿qué somos y qué tenemos que hacer?

Esta decisión de fijación de límites llega a tener singular importancia en lo que define, qué hacer dentro y qué hacer fuera de la empresa. En la práctica, el más elemental análisis demuestra inmediatamente operaciones o transformaciones, que sin ningún motivo y originando graves perjuicios se realizan en la empresa, debiéndose hacer fuera de ella (comprando o subcontratando), y la inversa, productos que se compran o transformaciones que nos hacen, los cuales no hay razón para que no se hicieran dentro de la empresa .

La organización hacia el exterior:

Podríamos definir esta organización extramuros como el arte de influir en la definición y coordinación de muchas actividades de las que precisa la empresa para completar su producción o su ciclo económico y las cuales no dependen directamente de la misma. Ahora bien, decir que no dependen directamente de la empresa no significa aceptar el supuesto de que la empresa no puede intervenir en el cómo se organizan y realizan estas actividades.

Aunque son de diversos tipos: ventas, publicidad, relaciones públicas, compras, etc., vamos a desarrollar como ejemplo la organización del departamento de compras, considerado en el término más amplio de «aprovisionamiento», debido precisamente a lo frecuente que es encontrar industrias españolas que no dan la debida importancia que tiene, precisamente esta organización extramuros, no obstante a ser una de las funciones más vitales y rentables.

II.5.- Sistemas de departamentalización

La «Departamentalización» puede ser definida como el proceso de especialización y organización de los trabajos de la empresa, que agrupa los medios personales y materiales disponibles, según el lugar, producto, cliente o servicio de que se trate. Es un proceso de coordinación favorecido por las especialidades del personal, relaciones entre grupos y medidas que con respecto a los mismos toma la Dirección.

La departamentalización, para que sea eficaz, requiere también una discriminación en los recursos financieros y materiales, de acuerdo con las diferencias que aparecen en el trabajo de cada departamento.

No es lo mismo «Departamentalización» que «División de trabajo», sobre todo en el sentido que a este último término le dan los economistas.

En su forma más simple, «División del trabajo» se refiere a la distinción entre empleos u oficios: granjeros, pescadores, comerciantes, etc. La «Departamentalización» es un término más complejo dentro de la orgánica de una empresa.

En las organizaciones el término «Departamento» incluye en su significado, tanto unidades como secciones, divisiones, distritos o cualquier otra agrupación de personal laboral.

Aunque no existan dos empresas o entidades que en las mismas circunstancias adopten idéntico tipo de departamentalización (siendo esto debido a que es la coyuntura de desarrollo la que impone estas decisiones), siempre se pueden reconocer como factores influyentes en la solución elegida los siguientes:

a) Tipo de propiedad.

Cuando hay un solo propietario, o bien se trata de un negocio familiar, lo frecuente es que se concentre en manos de pocas personas las actividades o jefaturas más importantes, como pueden ser las de compras, ventas, dirección de fábrica, etc. De un modo inverso, cuando el propietario está alejado del negocio, ya son más las cualidades personales las que influyen en agrupar en un solo mando distintas funciones.

b) Dimensión de la empresa

La organización más simple es aquella en la que el propietario actúa con pocas personas.

Entre ellas elige las que considera más eficaces y las confiere el mando de un grupo de actividades. Cuando el número de personas crece, este reparto, además de hacerse por funciones, son ya los niveles de responsabilidad los que influyen, reservando para personas de mayor confianza ante el consejo de administración los niveles superiores, reuniendo en estos puestos aquellas tareas que tienen más relación con el exterior y exigen mayor previsión de los acontecimientos del futuro.

c) Dispersión de los medios productivos.

Cuando es una sola fábrica la que hay que organizar, aparecen un sinnúmero de problemas, de multiplicidad y repetición de tareas, comparación de situaciones, promoción, intercambios, condiciones locales, dependencias, delegaciones, etc., que son las que complican la organización de las empresas con varias fábricas y obligan, en este caso, a prever con mayor cuidado las relaciones entre línea y staff. En las empresas multinacionales estos problemas se complican debido a múltiples factores legales, económicos, de jurisdicción, etc.

Cuando en la práctica el organizador se enfrenta con los problemas que origina una fusión de empresas, a nivel departamental, es cuando discrimina la importancia de estos criterios para fijar lo que debe quedar y lo que debe suprimirse, así como el tipo de relaciones que hay que establecer.

d) Diversidad de productos.

El número de productos y la clase de producción que exige cada uno de ellos (por ejemplo, si hay productos sobre pedido, otros por lotes o programas y otros de fabricación continua) puede dar origen a formar grupos y organizar por divisiones que atiendan precisamente cada una de estas clases de producción, e incluso, a crear alguna para un solo producto cuando éste es muy específico y exige condiciones de calidad o trabajo, que sólo pueden conseguirse aislando su fabricación de las restantes.

e) Técnicas utilizadas.

Hay técnicas muy específicas que ya imponen un determinado tipo de organización; por ejemplo, el predominio de los departamentos de investigación.

f) Condiciones ambientales y locales.

Las dificultades de materias primas, el no tener buenos transportes, la susceptibilidad de los jefes, los bajos jornales y otras muchas facetas, fáciles de reconocer en nuestra situación actual, pueden influir, naturalmente, en dar preponderancia al departamento de compras, o bien a que tengamos que utilizar proyectos extranjeros, evitando así inversiones en ingeniería y laboratorios, a colocar las fábricas en lugares de fácil acceso, a utilizar de un modo muy restringido las posibilidades de la organización con estado mayor (staff), a no mecanizar o automatizar excesivamente las fábricas, etc.

g) Particularidades del producto o de ciertos servicios.

Por último, si el producto es peligroso, voluminoso, pesado o exige una instalación especial, es lógico que la organización se adapte a las características tecnológicas, sin que tenga objeto ensayar relaciones diferentes a las que impone la propia disposición.

También hay servicios en hostelería, transporte, turismo, etc., que piden organizaciones muy específicas, dando una preferencia destacadísima a sólo ciertas funciones.

II.6.- Sistemas clásicos de agrupacion de actividades.

Los sistemas más usuales de agrupación de actividades son los siguientes:

Por simples números y personas. Por territorios o zonas geográficas. Por productos o por servicios. Por clientes. Por procesos. Por tipos de maquinaria o equipo y Funcional.

II.7.- Nocion páctica y de aplicación del concepto de funcion

De una forma objetiva analicemos en primer término el concepto de función.

Función es un concepto fundamental, del que parte todo estudio racional de estructuras. Se debe a Fayol el primer análisis riguroso de este concepto, el estudio de sus características y la primera enumeración de las funciones básicas de la empresa. Su punto de partida se apoyaba en dos hechos esenciales:

1.º Las mismas funciones tienen idéntico significado en todas las empresas.

2.º Ciertas funciones son ejercidas a diferente nivel jerárquico, constituyendo una asociación homogénea en cuanto a su finalidad.

De aquí podemos definir ya la función como «cualquier labor necesaria en la realización de las actividades de una empresa que pueda distinguirse claramente de cualquier otra labor».

Partiendo de los objetivos elementales de una empresa industrial, podemos establecer una clasificación primaria basada en los actos que exige la realización de su ciclo económico; es cierto que estos actos siguen la secuencia siguiente:

Comprar. - Transformar. - Vender.

Este conjunto va reunido en cuanto a sus objetivos, en cuanto a su control y en cuanto al registro de sus resultados en otro acto primordial: Administrar.

Se han clasificado las operaciones según un principio de actividad y según una índole específica.

A estas operaciones corresponden otras tantas funciones cuya denominación y correlación más habitual es:

Comprar. Transformar. Vender. Administrar. Aprovisionamiento. Producción. Comercial y, Económico-Financiera.

Sobre estas actividades fundamentales se desarrollan después un sinnúmero de variantes basadas en criterios cualitativos, en criterios económicos, en criterios de organización y en criterios subjetivos, que no son los menos ni los más importantes.

II.8.- Grados en la asignación de funciones

El constante incremento en la cantidad y diversidad de las tareas del dirigente y la creciente complicación de las mismas hace imprescindible que los jefes utilicen la cooperación de sus subordinados con la mayor intensidad y en las labores de mayor dificultad (dentro de su formación y capacidad).

Según la competencia de sus colaboradores, el directivo puede fijarles las funciones que han de desempeñar, mediante:

La asignación de trabajos concretos y rutinarios.

La adjudicación de tareas determinadas y perfectamente definibles que requieren un cierto tipo de destreza.

El encargo de labores cuya realización exige la posesión de conocimientos especializados sobre algunas materias.

La delegación restringida de funciones; o

La delegación de funciones propiamente dicha. Referente a la DELEGACION, se establecerá un tratamiento especial con soporte audiovisual.

Estas formas en que el jefe les confía sus misiones determinan los niveles en que los subordinados pueden aportar su colaboración.

II.9.- Criterios a seguir en la departamentalización segun el grado de asignacion de funciones

Es lógico que la organización de la línea, división o departamento, según expusimos en el anterior capítulo, esté en gran parte determinada por las características del negocio y de la empresa. De todos modos, tanto desde el punto de vista funcional como fundacionalmente, hay factores determinantes que normalmente son los que obligan a elegir el esquema definitivo de estas interdependencias y existen ciertos *criterios* que siempre conviene considerar.

Así tenemos:

a) En primer lugar, *la similitud*.

b) *el uso*. Dentro de la limitación de medios de que normalmente se dispone es lógico reunir aquellos colaboradores que actúan en actividades que mayor uso hacen de los mismos m-lio.S

c) *la competencia*. Desde un punto de vista deportivo, sobre todo en departamentos de ventas y producción, es frecuente dividir para comparar.

Hay empresas que producen simultáneamente varias marcas y que mantienen a sus organizaciones de ventas en plena competencia.

d) *la coordinación*. En sentido contrario que en el caso anterior, precisamente para evitar inútiles competencias o duplicidades, se agrupan en un mismo departamento empleados o técnicos que actuaban en forma similar o sobre los mismos mercados u ocupándose de equivalentes actividades.

e) *el control*. Para favorecer la administración o fortalecer el control, muchas veces conviene reunir grupos dispersos bajo un mando único, aunque no sean del todo similares sus actividades o los medios que utilizan.

f) *la buena definición de jurisdicciones* (lo que llaman en América el criterio del «clean break»).

Hay ocasiones en las que dos funciones netamente distintas deben permanecer dentro de un mismo departamento porque existen justificados temores de que, de no hacerlo así, su zona de .separación o umbral siempre quedaría confuso.

Por ejemplo, un almacén de productos alimenticios al por mayor debe tener su departamento de compras separado del de ventas. La compra de un saco de azúcar sólo queda condicionado al comprar en los atributos normales de calidad, precio, etc. No sucede lo mismo cuando se trata de artículos de adorno, lujo, decoración, etc.; aquí el comprador, si a la vez es vendedor, lleva en mente todas las inclinaciones y preferencias de sus clientes y éstas serán las que tomará en consideración al efectuar la compra.

g) *El peligro de la benevolencia.* En el caso anterior se ha insistido en la conveniencia de ciertas funciones que no deben separarse; sin embargo, lo normal es que una buena organización tienda a separar la responsabilidad de un gran número de actividades para conseguir, con mayor garantía, el buen funcionamiento de cada una de ellas.

Por ejemplo, los departamentos de inspección no deben depender de los mismos jefes responsabilizados en la producción, por la lógica razón de que nunca nos parecen feos nuestros propios hijos.

Aunque tengamos las mejores intenciones, siempre habrá momentos en los que seremos más tolerantes o en los que encontraremos motivos para dejar pasar el producto. Esto mismo puede ser aplicable a los diseñadores si no se les enfrenta con los realizadores, etc.

II.10.- Recomendaciones para iniciar o reorganizar la agrupación de las actividades básicas de la empresa

1. El trabajo debe ser dividido en tal forma que el encargado de una actividad sea capaz de llegar a ser un especialista en la materia.
2. Cada grupo de empleados (sección, división o departamento) debe comprender un campo de actividad homogéneo y separado. La naturaleza de su trabajo debe ser similar o complementaria. En los niveles inferiores del mando conviene sea similar, y en los superiores, complementaria.
3. Deben procurarse acortarse las líneas de comunicación. Así, funciones específicas, en las fábricas o delegaciones subsidiarias, deben poder comunicar directamente con la correspondiente función en la oficina central.
4. Debe evitarse duplicar funciones en diferentes departamentos .
5. Conseguir uniformidad y estabilidad en la política y los objetivos de la empresa.

Aunque no sea fácil el medir, siempre es preciso tener en cuenta cuál es el mejor sistema desde el punto de vista económico.

En resumen:

1. Toda función de importancia capital para la realización de las políticas y de los objetivos de la empresa debe constituirse en órgano especializado y situarse en el escalón inferior a la Dirección General.
2. Todo órgano cuya función sea analizar la gestión de otro, debe ser independiente del mismo (fabricación y costos, fabricación y control de calidad, etc.).
3. Todo órgano que esté en relación muy frecuente con otro y que no sea juez de su actuación conviene situarlo en una misma unidad funcional (facturación y contabilidad, etc.).
4. Todo órgano que integre funciones muy especializadas, como pueden ser: Investigación Operativa, Estudios de Mercados, Estudios Económicos, Proceso de Datos, etc., debe ser situado con independencia de los órganos a quienes nutra con su información.
5. La presencia de un objetivo transitorio de importancia aconseja la creación de un órgano o equipo operativo igualmente transitorio destinado a este fin.

II.11.- Descripción de algunos tipos de departamentos funcionales

Ya que la departamentalización funcional es la que se emplea con mayor frecuencia en el primer escalón de las empresas de tamaño medio y grande, es conveniente hacer una descripción del contenido y misiones de algunos departamentos que corresponden a una organización de este tipo.

Planificación de la producción y asignación de órdenes de trabajo. Control de la producción en todos sus aspectos, control de los rendimientos, control de los resultados. Estudio de los métodos y sistemas de producción. Construcción y proyecto de las fábricas. Control de calidad. A veces, aunque no siempre, el departamento de producción realiza la conservación del equipo y maquinaria, las compras, el diseño de los productos nuevos y las investigaciones técnicas relacionadas con el producto o nuevos productos a fabricar.

Ventas o Comercial. Planear, administrar y controlar el programa de ventas. Estudio y vigilancia de las características, desarrollo, expansión, del mercado. Determinación de precios de venta, descuentos, créditos, etc. Estudio de los canales de distribución de los productos. Entrenamiento e incentivo al personal de ventas. Publicidad y promoción de ventas. Servicios de postventa. A veces se encarga del estudio y desarrollo de modificaciones en los productos o de la creación de nuevos productos.

Financiero. Suele contener dos divisiones claramente diferenciadas: contabilidad y caja o tesorería. Normas sobre los métodos contables a seguir. Establecimiento de los métodos que deben regir la contabilidad de costos. Controlar el cumplimiento de estas normas. Controlar todos los gastos de la empresa, interviniendo todas las operaciones. Preparación y redacción del Balance y cuenta de pérdidas y ganancias, así como los libros y documentos contables. Control de inventarios. Impuestos. Estadísticas. Previsiones de tesorería.

Deudores y acreedores. Planear el programa de nuevas inversiones y necesidades de Cobros y pagos. Censura de cuentas.

Proyectos de nuevas fábricas y de nuevos productos o modificaciones en los productos actuales. Normas de fabricación. Laboratorios de investigación. Conservación de las fábricas y de la maquinaria. Sistemas de seguridad. Sistemas de mantenimiento. En algunos casos, los métodos de fabricación son estudiados por este departamento.

Dirección del Personal. Selección del personal. Formación profesional. Administración de los salarios. Análisis de los puestos de trabajo y calificación de trabajo. Preparación de las nóminas. Ficheros del personal; calificación personal por méritos. Higiene y seguridad en el trabajo. Control de asistencias. Premios y sanciones. Escalafones. Servicios sociales. Préstamos, viviendas, lugares de esparcimientos, ayudas especiales, beneficios sociales no obligatorios, etc. Comunicaciones. Encuestas, entrevistas, buzones de sugerencias, etc. Relaciones laborales con los organismos específicos como el Jurado de Empresa.

Las relaciones que imponen las funciones, son siempre tan complejas, que sólo teniendo una visión clara de su cometido puede conseguirse que los jefes de línea mantengan toda su autoridad, respetándose rigurosamente el procedimiento y los tecnicismos que imponen los jefes funcionales.

Se puede decir que no hay acto en la empresa que simultáneamente no esté impulsado por un jefe de línea y a la vez condicionado por las normas impuestas por algún jefe o especialista funcional. Del cumplimiento coordinado de ambas directrices, depende la fuerza en las actividades de la empresa.

II.12.- Organización centralizada o descentralizada

Desde el punto de vista de la organización, la centralización y descentralización, constituyen extensiones de la delegación. Así como la delegación se refiere principalmente al acto de confiar a un individuo una responsabilidad, confiriéndole autoridad para llevarla a cabo, la descentralización implica la sistemática delegación de autoridad en todo el ámbito de la organización.

Hay que advertir que la centralización y descentralización se pueden dar tanto en las organizaciones de tipo funcional como en las de tipo divisional. En ambos casos, la autoridad puede estar centrada en los niveles superiores o puede delegarse a los escalones inferiores.

Si bien es cierto que el divisionalismo facilita la descentralización, hay que hacer una clara distinción entre la estructura por un lado, y la situación característica de la autoridad dentro de dicha estructura, por otro.

Es falsa la creencia de que la descentralización tenga que ser completa. Ni la centralización ni la descentralización pueden llegar a ser totales. Siempre debe existir un equilibrio entre ambas.

Si consideramos, por un lado, la descentralización total, se produciría, indudablemente, la desintegración de la empresa, a no ser que existiera una autoridad central que se ocupara de la planificación, organización, mando, coordinación y control general, tomando las decisiones necesarias para integrar las unidades operacionales de la organización, por otro lado, no podrá existir nunca una centralización completa, ya que para el funcionamiento de las unidades operativas no hay más remedio que descentralizar algo la autoridad.

A menudo, se confunde la descentralización con la separación física de las instalaciones. Al proceso de construir fábricas y oficinas, separadas físicamente entre sí, se le denomina dispersión. La descentralización puede darse sin esta separación de instalaciones, y éstas pueden separarse sin estar descentralizadas.

II.13.- El concepto de la centralización en la aplicación práctica.

Este es uno de los conceptos que más ha ido evolucionando desde el principio de los estudios sobre organización. En la actualidad suele entenderse por centralización cuando de una manera sistemática se trata de reservar la autoridad, y por tanto la decisión, en los puntos más altos de la organización o en organismos o secciones próximas a la alta dirección.

Cuando un director se reserva las decisiones que pueden ser tomadas por sus subordinados, nos encontramos ante una política de centralización.

En una empresa pequeña, sobre todo al principio de su vida, la centralización, especialmente en el caso de un director inteligente y dinámico, puede ser muy importante.

En las etapas en que se pretende alcanzar que las diferentes unidades de una empresa que hacen el mismo trabajo o similar, lo desarrollen en forma uniforme, se necesita centralización en las decisiones.

Por ello esta idea hace años estaba identificada, en cualquiera de los casos, con la de dirección. Así el gran economista Alfred Marshall se refería a la labor del empresario como «ejerciendo un control general sobre todo y conservando el orden y la unidad del principal plan del negocio».

Esta descripción parece hecha a la medida para la forma de tomar decisiones que caracterizaba a las empresas del siglo XIX. Desde entonces las cosas han evolucionado desde el director-propietario hasta el director profesional.

De hecho ya se prevé en los estatutos la delegación de autoridad de los accionistas de la compañía, en un grupo de personas seleccionadas que se conocen con el nombre de Consejo de Administración y que son designados para actuar en nombre de los propietarios. Y del mismo modo, el Consejo de Administración, delega una gran parte de su poder en el Presidente del Consejo y en el Director o en una combinación de los dos.

El Director posee, por tanto, como regla general y resumida en sí, una gran potestad de decisión que no parece absurdo que, a su vez, pueda delegar en otras personas.

II.14.- Conveniencia de la centralizacion

La dimensión de cualquier empresa ha de estar siempre en concordancia con el artículo o servicio que ofrece, y cuando por razones de tipo económico o comercial varias empresas se fusionan, se produce inevitablemente un período de tiempo, más o menos largo, en el que la eficacia, tanto en la producción como en la administración sufre una apreciable pérdida.

Desgraciadamente hay numerosos casos en los que la fusión de grandes empresas que habían conseguido un desarrollo óptimo en su etapa individual no han mejorado, antes muy al contrario, su eficacia administrativa se debilita, no obstante la posibilidad coyuntural de aprovechar la experiencia acumulada de todas ellas.

Se debe indicar con lo expuesto anteriormente, la dificultad que existe de pronunciarse decididamente en favor de una centralización. No obstante, existen determinadas ocasiones en que puede resultar claramente conveniente centralizar la autoridad. Entre otras muchas que podrían enumerarse se puede citar:

a) Para facilitar la dirección personal.

La dirección personal puede ser un factor decisivo en el éxito de las empresas pequeñas durante las primeras etapas de su desarrollo. Si este fuera el caso, la forma de su organización junto con la centralización facilitarían este tipo de liderazgo personal, permitiendo decisiones rápidas, así como una acción emprendedora y una gran movilidad.

La pequeña empresa podrá conservar las ventajas de esta centralización mientras siga funcionando como una proyección de la personalidad y destreza de un director excepcional. En realidad, el fin remoto que se persigue al descentralizar es restablecer pequeñas unidades de este tipo en la periferia de la empresa.

b) Para facilitar una integración.

Se precisa una dirección centralizada, si se pretende que todas las partes componentes de la empresa funcionen armoniosamente hacia el logro del objetivo común.

c) Para fomentar la uniformidad de acción.

Si la empresa desea que todas sus unidades realicen un mismo cometido de una misma forma y a un mismo tiempo se tendrán que centralizar las correspondientes decisiones. Cuando éstas se tomen de forma centralizada en el nivel inmediato superior a las unidades operativas, se podrá garantizar la uniformidad de propósito, planificación y control.

d) Para situaciones de urgencia.

La centralización es muy conveniente cuando se tenga que tomar decisiones de urgencia o emergencia que afecten a todas o a la mayoría de las unidades de la empresa. Cuanto mayor sea la emergencia, más se acusará la necesidad de centralizar, ya que, desafortunadamente, los medios de que suele disponer una empresa al llegar una crisis para reaccionar ventajosamente ante tal situación, no suelen ser ni potentes ni abundantes; y esto aun en el caso menos desfavorable de que dicha crisis sea una situación pasajera.

Pero aún así, y con carácter general, podemos afirmar que las medidas que toda empresa ha de tomar en estos casos extremos han de ser, sin duda, drásticas y, en muchos casos, contrarias a la moral. En este aspecto las grandes empresas tienen la indudable ventaja de poder prescindir de los lazos afectivos.

II.15.- Descentralización

Según lo anteriormente expuesto, la descentralización consiste en un esfuerzo sistemático para delegar a los niveles más bajos la autoridad, salvo aquella que debe ser ejercida en los puntos centrales; como ya se ha dicho antes, la descentralización está estrechamente relacionada con la «colocación» en los diferentes niveles de la autoridad y la responsabilidad consiguiente; el fundamento de lo anterior es que las decisiones deben ser tomadas lo más cerca posible de donde se tiene la mejor información para decidir.

Si la delegación es realizada sistemáticamente para todas las funciones o divisiones de una empresa y para una gama muy amplia de autoridad y responsabilidad puede decirse que la empresa está muy descentralizada.

El término «descentralización» puede interpretarse de diferentes maneras. Frecuentemente es usado para designar la separación física existente entre los departamentos de producción o venta y las oficinas centrales. Pero la descentralización física o geográfica es bien distinta de la descentralización funcional.

Una empresa puede estar descentralizada geográficamente porque tiene sus fábricas completamente separadas. Sin embargo, al examinar la forma en que se toman las decisiones, se puede comprobar que no solamente todas las importantes proceden de las oficinas centrales, sino que los directores de las fábricas tienen que consultar con la Central cualquier cuestión que se salga de los procedimientos establecidos. En este caso, existe descentralización geográfica, pero no descentralización funcional.

En otros casos se cree que la descentralización es un tipo más de organización y que una empresa que descentraliza está cambiando su estructura de organización. Descentralización o centralización corresponde como hemos dicho a diferentes grados de delegación; por consiguiente, alguna de dichas situaciones puede ser encontrada en una estructura funcional o por divisiones.

Desde luego, como veremos luego, es cierto en general que una estructura por divisiones tiende a facilitar la descentralización; pero debe distinguirse claramente entre «estructura de organización» y la característica de la autoridad en sus diferentes niveles.

Para los problemas de rutina a corto plazo, el poder de decisión y la responsabilidad deben estar descentralizadas para situarlas lo más próximo posible a los hombres que realizan el trabajo.

Queda claro, por tanto, que no debe confundirse la separación física de unidades o elementos de una empresa (que sería "dispersión") con la descentralización propiamente dicha.

Por todo ello, para precisar este concepto, diremos que el grado de descentralización de una empresa es mayor, cuando:

- Es mayor el número de decisiones tomadas en las escalas inferiores de mando.

- Aumenta la importancia de las decisiones tomadas en escalas inferiores de mando. Por ejemplo, cuanto mayores son los gastos que pueden aprobar un director de fábrica sin consultar a la Dirección de la empresa, mayor es la descentralización existente.

- Es mayor el número de funciones afectadas por las decisiones que se toman en las zonas inferiores del mando. Una empresa que permite a los directores de sus fábricas decisiones únicamente relacionadas con el trabajo, está menos descentralizada que otra que les da facultades para decidir una materia financiera o cuestiones de personal.

- La descentralización es la máxima posible cuando no se requiere absolutamente ninguna consulta. Menor cuando los jefes superiores han de ser informados de la decisión después de que ésta ha sido tomada. Menor todavía, si los superiores han de ser consultados antes de tomar la decisión. Cuanto menos gente ha de ser consultada y más bajo es el nivel de la escala jerárquica donde se toman las decisiones, mayor es el grado de descentralización.

La prueba de la descentralización es, por tanto, el grado en que los mandos participan en las decisiones.

II.16.- Conveniencia de la descentralización

En sí misma, la descentralización no es deseable ni indeseable. En la práctica, existen muchas razones que pueden llevar a una descentralización y, entre ellas, podemos citar:

- a) Para aliviar la carga del nivel directivo superior.

La centralización hace que el personal directivo superior esté agobiado con problemas a resolver y decisiones a tomar, relativas a todas las partes integrantes de la organización, absorbiendo de tal forma su atención que no puede dedicar el debido tiempo a la tan necesaria labor de planificación. Descentralizando se consigue aliviar a dichos directivos de tan pesada carga.

b) Para facilitar la diversificación.

Ya se ha visto que el divisionalismo facilita la diversificación. Ahora añadiremos que la descentralización debe acompañar al divisionalismo si se quiere lograr una diversificación más eficaz. En muchos casos, es más bien la diversidad de productos, y no el tamaño de la empresa, la razón principal para descentralizar.

c) Para dedicar la debida atención al mercado y al producto.

En un mercado libre hay que ofrecer productos nuevos, al precio más bajo posible y con calidades tan superiores como las de la competencia. El cliente no está interesado en las cargas de la dirección o en la complejidad de la administración de la empresa. Sólo le preocupa el precio, la calidad y la novedad del producto. La descentralización tiene un impacto beneficioso tanto sobre el producto, como sobre el mercado.

d) Para fomentar la formación del personal directivo.

La falta de personas capacitadas para la dirección es un factor limitador del crecimiento de una empresa. La expansión de una organización depende de la envergadura y capacidad de su grupo directivo.

Por otra parte, para formar a los directivos no basta con darles cursos y programas, hay que ponerlos al frente de puestos de responsabilidad, delegando en ellos autoridad para que tomen decisiones importantes.

De esta forma, saldrán adelante los más capacitados y quedarán eliminados los menos preparados.

e) Para mejorar la motivación.

La descentralización estimula la formación de pequeños grupos de gran cohesión, favoreciendo con ello una estrecha interacción y mutua interdependencia. De esta forma se facilita la participación y comunicación, motivando al directivo para alcanzar la máxima productividad.

f) Para flexibilizar y conseguir mayor rapidez de acción.

Los grupos especializados y localizados en el lugar en que la empresa actúa, tienen normalmente mejor información de todo lo que allí ocurre. Es lógico pensar que si están autorizados a decidir sobre muchas cuestiones, dichas decisiones serán más eficaces y pragmáticas, además de, y esta es la mayor ventaja, más rápidas.

Todo lo contrario ocurre en las grandes organizaciones, cuando cada consulta ha de ir subiendo numerosos escalones jerárquicos, hasta que la decisión la toman personas muy alejadas de donde surgió el verdadero problema.

A cualquiera de estas razones se pueden aplicar ciertos criterios con el fin de valorarla. Uno de estos criterios es la eficiencia económica. A qué altura de la escala jerárquica y en qué individuo debe depositarse una decisión para que sea lo más eficaz posible. Cómo resulta más barato tal servicio o tal función, descentralizado o centralizado. En líneas generales es imposible decir si la descentralización es más eficaz que la centralización o al contrario.

Depende del tipo de asunto. Cuanto más caro puede resultar el error, más arriba en la línea jerárquica deben ser tomadas las decisiones (se supone que los superiores por su experiencia y responsabilidad cometen menos errores en el asunto en cuestión).

Es obvio que el precio que se debe pagar por unas determinadas materias primas es más propio para ser decidido por un jefe importante que por un capataz. Por el contrario cuanto menos caro es el error, más abajo debe tomarse la decisión; si es posible en el mismo lugar donde el problema se presenta.

De todas formas, la delegación se efectúa con diferente ritmo en los distintos niveles de la organización y también en las diversas funciones desde arriba abajo. Por lo tanto, el grado de descentralización dependerá:

Clase de autoridad delegada (para contratar, gastar, etc.). Grados de autoridad delegada (sin consultar con el superior, consultando antes, etc.). Hasta qué niveles, hacia abajo, llega la delegación. Lógicamente, los datos anteriores pueden dar una imagen del grado de descentralización, pero no «miden» este grado cuantitativamente.

Con carácter general, podemos apuntar que, en la actualidad, la descentralización, y salvo necesidades de organización de trabajo, suele ser de tipo contable. Se tiende así a una mayor facilidad para determinar los gastos y beneficios de cada una de los centros considerándolos independientemente como si se tratase de empresas distintas; amén de la ventaja que representa el evitar un aumento del número de documentos, favoreciendo así su más eficaz y rápida circulación.

II.16.- Las decisiones sobre el grado de descentralización

La descentralización no es un ideal; no es buena por principio, ni la centralización es mala siempre. Una y otra son aconsejables según las circunstancias. Así, muchos problemas laborales se estudian de forma centralizada, en tanto que otros, como los de producción, en forma descentralizada, porque sería humanamente imposible hacerlo de otra manera.

En una fábrica de alfombras es poco importante una equivocación en el taller, y el control de calidad puede estar muy bajo en la escala jerárquica, pero, en una compañía de productos farmacéuticos, un error puede ocasionar varias muertes, y las decisiones de ese control de calidad deben estar más altas que en el caso anterior, es decir, debe haber mayor centralización.

Como se ve hay muchas causas y efectos encubiertos que no se pueden normalizar, y existe un amplio campo en el cual la intuición, la necesidad y la suerte deciden la contienda entre ambas tendencias.

Sin embargo, puede estimarse la descentralización como una tendencia o fin a largo plazo.

II.17.- Las etapas de la descentralización en la práctica.

La reorganización de una empresa y el cambio de sistema puede compararse a una inversión de capital, cuyo desembolso se espera recuperar más adelante.

En todo proceso de desarrollo de una empresa existe un punto a partir del cual, los beneficios de cualquier aumento de tamaño son iguales o menores que los gastos crecientes de coordinación.

Estos rendimientos decrecientes se presentan cuando el directivo no puede conocer íntimamente los problemas principales de la empresa, ni coordinarlos con efectividad. Porque el «óptimo directivo» difiere del «óptimo técnico».

Entonces suele hacerse la implantación de la descentralización en tres etapas:

Primera etapa: Es la delegación del poder de decisión, tendente a conseguir economías que no serán inmediatas. Así la alta dirección ahorra tiempo para dedicarlo a otras tareas importantes. Se reduce apreciablemente el papeleo y se toman decisiones más rápidas.

La subida de costes de implantación de esta medida proviene de una mayor necesidad de jefes y de elementos asesores.

Segunda etapa: Implanta los «controllers» (cargo similar al interventor de España) y las asesorías (Staff) en los diversos niveles y con otro apreciable aumento de los gastos de administración. Parte de estos cargos serán fijos y parte temporales.

Tercera etapa: Representa la mayor producción que se obtiene de los nuevos equipos y que, a largo plazo, debe hacer recuperar a la empresa el capital invertido y producir beneficios apreciables.

Estas tres etapas pueden constituir un proceso continuo o ser claramente separables, según las circunstancias.

De cualquier forma, estas tres etapas han de seguirse sin pausas, pero también sin apresuramientos que podrían poner en grave peligro los resultados.

Es necesario e imprescindible cumplir una serie de requisitos que constituyen el ensamblaje en que se apoyan las tres partes citadas:

a) Establecer una estructura centralizada, pero condicionada.

Aunque parezca paradójico, lo primero que se ha de hacer cuando se pretende descentralizar, es asegurar la centralización de las funciones administrativas, en lo referente a las actividades principales comunes a las diversas unidades de la empresa. La autoridad centralizada está en óptimas condiciones de tomar decisiones que conciernen a todas las unidades de la empresa, por tener la necesaria objetividad, perspectiva y equilibrio para determinar el mejor curso de acción para todos los componentes y para la organización en su conjunto.

Hay que centralizar la planificación con el fin de desarrollar objetivos, directrices, programas, procedimientos y para atender a los distintos centros de responsabilidad. Por consiguiente, la descentralización proporciona más oportunidades para que un mayor número de directivos tomen decisiones importantes y sean juzgados por sus resultados.

b) Potenciar la comunicación y la coordinación.

Los individuos que gozan de mucha autonomía tienden a aislarse demasiado, sin considerar debidamente las necesidades de las otras unidades de la organización. Cuanto mayor sea la descentralización, más se tenderá a la independencia. Esto plantea el problema de preservar la integración y unidad de la empresa en su conjunto, concediendo al mismo tiempo a sus partes componentes la máxima libertad de decisión y acción. Para ello, hay que preocuparse especialmente de la comunicación y coordinación.

Los directivos descentralizados deben conocer la forma de pensar, tanto de la autoridad centralizada, como del personal directivo descentralizado.

Aunque muchos de los dispositivos administrativos desarrollados para la descentralización sirven también para mejorar y facilitar la comunicación y coordinación, hay que prestar a éstas especial atención, utilizando para ello comités, grupos coordinadores de directivos y otras medidas parecidas.

c) Establecer controles adecuados.

La esencia de la descentralización consiste en conceder a cada directivo el gobierno de sus propias actividades, siempre que ello no ponga en peligro la finalidad e integridad del conjunto de la empresa. Por lo tanto, esta libertad viene indefectiblemente emparejada con la comprobación, por parte de la autoridad centralizada, del grado de eficacia de la actuación. La descentralización exige, pues, el establecimiento de controles efectivos. Se pueden emplear diversos tipos de control para la valoración. Uno de ellos consiste en responsabilizar a las distintas unidades del resultado económico de su gestión, es decir, de sus pérdidas o ganancias.

d) Facilitar la conveniente dispersión.

Resulta más fácil el funcionamiento de una unidad de la empresa como centro económico, cuando sus instalaciones están separadas y las ganancias se computan como beneficios sobre las inversiones. Para ello, se debe procurar que el directivo descentralizado tenga sus propias instalaciones y equipo y lleve a cabo, por sí mismo, la explotación de su propia fábrica.

Por otro lado, la dispersión tiene varias ventajas. Impide que la empresa adquiera demasiada importancia en la vida económica de la comunidad, facilita el emplazamiento de las fábricas en las proximidades de sus fuentes de suministro y de sus mercados, fomenta la motivación y aumenta la productividad.

En conclusión, la tendencia actual está dirigida a aumentar la delegación del poder de decisión.

En muchas empresas importantes apenas existe un solo tipo de decisiones, aparte de las de tipo financiero, en que no haya sido utilizada al máximo esa delegación de autoridad.

Entre los diversos instrumentos auxiliares con que cuenta el jefe para organizar su empresa, destacan por su importancia práctica, por un lado los organigramas, como medio de representación de la estructura y, por otro, las guías e instrucciones para los puestos, que cuando están agrupadas e interrelacionadas constituyen los Manuales de Organización, como síntesis descriptiva de los contenidos.

II.17.- El Organigrama.

El organigrama es un gráfico que representa, bajo forma de documento de conjunto, la estructura de una empresa y permite darse cuenta, mediante un informe complementario, de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los departamentos y servicios.

En cierto modo, puede considerarse como una fotografía instantánea, ya que sólo refleja la estructura de la organización formal en un momento determinado. Un organigrama que no esté puesto al día tiene el mismo valor que un periódico atrasado. También ocurre, que el organigrama como símbolo puede estar actualizado, pero no representa lo que es la organización, sino lo que quiso que fuera quien propuso aquella organización.

El organigrama es un instrumento auxiliar para el análisis de la organización existente, mostrando los solapes y duplicidades, las relaciones de múltiple dependencia, la excesiva capacidad de supervisión y otros muchos más defectos.

En primer lugar, hay que trazar el organigrama general de la empresa y, seguidamente, se detallarán los organigramas parciales correspondientes a las distintas divisiones y departamentos.

II.18.- Normalización de los organigramas

En la preparación de los organigramas deben seguirse ciertas normas para asegurar la uniformidad de su representación y evitar el confusionismo en su interpretación.

También se debe standardizar el tamaño de los rectángulos utilizados en los organigramas.

En ellos se anotarán en la primera línea el nombre de la función, y en la segunda, cómo se denomina dicho cargo. En cambio no es recomendable añadir el nombre de los titulares de cada puesto de trabajo, ya que cualquier cambio de éstos obligaría a modificar el organigrama.

También es conveniente numerarlo con el sistema decimal y que estas numeraciones coincidan con las del Manual de Empresa y con la codificación contable, si la hubiera.

Objetivos

El organigrama tiene fundamentalmente una finalidad informativa; permite conocer cuál es la estructura orgánica de cualquier entidad. Este propósito informativo permite, a su vez, alcanzar diversos fines.

a) Para los mandos, es un medio que facilita el conocimiento de su campo de acción y de los cauces a través de los cuales tienen que desarrollarse sus relaciones con las restantes unidades que integran la respectiva organización.

Hay directores de empresa que tienen el organigrama. Hubo quien llegó a decir que los evitaba con el fin de que sus jefes no se creyeran con derechos vitalicios sobre el puesto que ocupaban. Sin embargo, nada más propicio a jugar a la política que el encontrarse sin las fundamentales relaciones de autoridad entre cada puesto.

b) Para el personal de la propia empresa, es el medio que les permite en forma sencilla conocer su posición relativa dentro de la organización, y sobre todo a los recién ingresados les familiariza rápidamente sobre «quién es quién».

c) Para los especialistas en organización y métodos, es el punto de partida para conocer la estructura actual, sus problemas, etc.

d) Para el público, es el medio adecuado para tener una vislón de conjunto de la estructura del organismo o entidad de que se trate, así con buen acierto, incluso las entidades oficiales están procurando dar publicidad a sus organigramas con el deseo de que toda persona que precise relacionarse con ellas tenga una orientación de a dónde debe dirigirse.

Ventajas

Las principales ventajas que ofrece la confección del organigrama son:

- 1.- Conocimiento profundo de la estructura de dicha entidad, por cuanto la toma de datos para su elaboración obliga a una investigación meticulosa.
- 2.- Posibilidad de revisión de los puestos de trabajo en cada momento.
- 3.- Estudio de anomalías existentes según los principios generales de organización.
- 4.- Posibilidad de trazar un plan de reforma de esas anomalías con una visión de conjunto de toda la organización empresarial.

Dificultades

Inexactitud, es decir, que el organigrama represente la estructura de la organización no como es, sino como debía ser, con lo cual su utilización es nula.

Confusionismo, o sea que la expresión gráfica sea tan compleja que impida su comprensión, con lo cual pierde toda su eficacia como documento informativo.

Siempre hay personas que adoptan una postura contraria a la confección del organigrama y no desaprovechan ocasión para manifestar la inutilidad de éste, pues afirman que para nada sirve salvo para ocupar una parte de la pared del despacho en el que se coloca.

Requisitos

Exactitud, que refleje verazmente la estructura de la organización que representa, pues en otro caso se convierte en un objeto decorativo de dudosa estética.

Realidad, que represente la estructura jerárquica existente en la entidad en el momento presente, no la del instante de la creación de dicha entidad.

Comprensibilidad, que la representación gráfica pueda entenderse por las personas a las que con ellas se trata de informar.

Sencillez, la representación debe estar integrada únicamente por los elementos indispensables para facilitar la información que pretende.

II.18.- Clases de organigramas

De las múltiples clases de organigramas existentes vamos a mencionar únicamente los más importantes:

a) *Organigramas informativos*.--Son los que pretenden proporcionar una visión general de la estructura de la respectiva entidad, por lo cual sólo comprenden las grandes unidades que la integran.

b) *Organigramas de análisis*.--Estos deben comprender la totalidad de la estructura, incluyendo las menores unidades que la integran y reflejando todas las relaciones existentes.

c) *Organigramas generales*.--Son los que reflejan la estructura de toda la entidad a la que se refieren.

d) *Organigrama de detalle*.--Se refieren a una dependencia en concreto de la entidad

e) *Organigramas estructurales* que únicamente representan las unidades que constituyen la entidad y las relaciones

f) *Organigramas funcionales*.--Son los que relacionan los cometidos asignados a cada una de las entidades representadas.

c) *Organigramas de personal*.--Es cuando en las unidades representadas se indican su denominación y rango y el nombre del funcionario que la dirige.

Y también, ramificados en forma horizontal, ramificados en forma vertical, ramificados radialmente y ramificados en forma mixta.

II.19.- Guías para los puestos de trabajo

La guía para los puestos constituye un medio para definir la responsabilidad, autoridad y relaciones correspondientes a cada puesto o cargo de la empresa, permitiendo clasificar y ordenar los datos obtenidos en el análisis presente.

Existen dos opiniones opuestas sobre la conveniencia de definir por escrito la responsabilidad. Algunos sostienen que la definición por escrito limita demasiado el área de trabajo del directivo, poniendo excesivo énfasis en la responsabilización del mismo. Por otra parte, es difícil no olvidarse puntos importantes y no dar excesiva atención a cuestiones intrascendentes.

Hay otros que, por el contrario, creen que la definición por escrito no constriñe al directivo a actos específicos, sino que sólo le fija unos límites que no puede traspasar sin invadir el terreno de otro directivo.

Dentro de esta limitación cada individuo puede desplegar su imaginación e iniciativa al máximo. Por otra parte, al definir por escrito la responsabilidad, hacemos posible que el directivo determine la parte de su trabajo que se va a reservar y la que va a delegar. También da buenos resultados para el control, valoración y formación de los directivos el especificar claramente los límites de su actuación.

También se comprende que las «guías de puestos» resulten utilísimas cuando por enfermedad, baja, ascenso, ausencia o cualquier otro motivo tiene que cubrirse precipitadamente una vacante, pudiendo los suplentes, mediante estas instrucciones, adquirir con rapidez su capacitación y buen rendimiento.

Las instrucciones son muchas veces difíciles de redactar y aún más el mantenerlas al día; de aquí quizá los muchos detractores que tienen. No obstante, en una organización bien concebida es posible su consecución y las ventajas que se obtienen compensan con creces el esfuerzo exigido.

Resumiendo, en las "guías de puestos de trabajo" deben figurar, además de los detalles específicos de cada actividad, identificada en una codificación u ordenación sencilla y lógica, la siguiente información de carácter general:

- a) Objetivos y directrices de la empresa, y en particular, los objetivos y directrices relativos a la organización. En ocasiones, las directrices de la organización aplicables a todas las unidades de la empresa se exponen en forma de principios de la organización.
- b) Glosario de los términos utilizados en el manual con el fin de aclarar definiciones y utilizar una nomenclatura común.
- c) Procedimientos para organizar su grupo de trabajo, fijando los métodos normalizados que la empresa exige de todos los directivos en materia de organización. Estos procedimientos deben describir la forma de comunicar los cambios que se vayan produciendo en los distintos niveles de la organización.
- d) Sistemas de control, es decir, informes, estadillos, relaciones, etc., que con cierta periodicidad hay que preparar y enviar, no sólo a la dirección, sino a otros departamentos de contabilidad, estadística, etc.

II.20.- Manual de organizacion

El manual de organización es un compendio de los datos relativos a la organización. Como herramienta administrativa ayuda al directivo a desarrollar mejor su tarea, facilitándole la visión de la organización de la empresa en su conjunto y permitiéndole considerar sus propias responsabilidades como parte integrante de la totalidad.

Las guías para los puestos descritas anteriormente, que constituyen el elemento principal del manual, definen las responsabilidades de cada cargo, así como los resultados sobre los que debe rendir cuentas. También definen las relaciones que contribuirán a desarrollar el trabajo en equipo y a cooperar con otros directivos.

A cada directivo se le deberá entregar aquella parte del manual que corresponda al cargo que ocupe. La alta dirección y el staff central deberán disponer de copias del manual completo.

El manual deberá contener toda la información necesaria relativa a la organización de la empresa, de forma que los directivos en todos los niveles puedan utilizarlo como referencia, o en caso de duda.

II.21.- Departamento de organizacion y informatizacion

Desde un punto de vista práctico y dinámico no hay mejor auxiliar de la organización, en aquellas empresas en que su dimensión o expansión lo permita, que un departamento o sección de organización que conozca bien su cometido, bien respaldado por la Dirección y a la que los jefes de línea, además de respetar, colaboren con sus propuestas e incluso ensayos y pruebas piloto.

Un departamento de organización bien dirigido y orientado puede mantener vivo el organigrama y actualizar con conocimiento de causa el manual de organización.

En una empresa de tipo medio, el encargado de la organización puede ser simplemente una o dos personas (jefe y ayudante).

Por el impacto que tienen los sistemas de información en la organización de la empresa se puede incorporar a la función organizativa la de la organización administrativa de circuitos y procedimientos y la consiguiente informatización.

II.- 21.- Misiones del departamento de organizacion

Dentro de una empresa pueden ser tantas sus ocupaciones que a veces el fracaso procede de esta misma causa, que se diluye su actividad.

Por el mismo motivo, de estarse enfrentando siempre con imponderables, el trabajo del departamento debe ser muy concreto e intentar siempre rematar la labor iniciada. De otra forma podíamos decir que sus resultados tienen que ser muy visibles.

Tiene que marcar una forma estilo, nivel de trabajo en la empresa, y este estilo debe hacerse perceptible para propios y extraños.

En resumen, hay que considerar que la organización no es el organigrama. Como tampoco lo son las instrucciones de cada puesto, el Manual de organización, los procedimientos, etc.

Pero la inversa también es cierta, constituyen una gran ayuda a la organización de una empresa o entidad, hacer buen uso de estos elementos auxiliares.

Para ello, tanto el organigrama como los documentos escritos, tienen que ser realistas y actuales. Si son utópicos o no coinciden con la situación del momento, dejan de tener efectividad y pueden ser incluso contraproducentes.

Lo mismo sucede con los departamentos de organización y los contratos que se firmen con empresas consultoras.

Todos sus planes y programas tienen que estar aprobados y respaldados por la Dirección, y ésta debe colaborar en todo momento para llevar a la práctica, con todo detalle, sus propuestas.

II.22.- El diagnóstico de la empresa

El diagnóstico constituye un proceso de investigación sistemático y ordenado encaminado al descubrimiento de los puntos fuertes y débiles existentes en la estructura, organización y funciones de la empresa con el fin de solucionar los problemas encontrados y mejorar los resultados mediante el establecimiento de un plan de mejoramiento adecuado

El diagnóstico debe abarcar todos y cada uno de los aspectos en que se concreta la actividad y funciones de la empresa. Si ésta se concibe como una unidad orgánica, no pueden olvidarse ninguno de los órganos y funciones que la integran, puesto que no son éstos unos elementos aislados, sino que, por el contrario, existe entre ellos una íntima y decisiva interdependencia.

Hoy en día es de todos conocida la cada vez más extendida costumbre de someterse de manera periódica a un examen general médico. Este examen viene provocado unas veces por simple rutina o convencimiento íntimo de su eficacia y bondad; otras, las más por desgracia, a causa de molestias más o menos acusadas, que en cualquier caso siempre requieren solución.

Si el examen se hace por motivo de ese conocimiento a que antes aludíamos y el resultado es satisfactorio, es decir, nos encontramos en perfectas condiciones, las molestias inevitables que causaron las sucesivas investigaciones a que nos sometimos las daremos por bien empleadas y forjaremos el firme propósito de perseverar en nuestra buena marcha.

En el caso de que la causa sea la que apuntábamos en segundo lugar, será preciso que ese examen sea más minucioso y nos sirva, como primer paso, para encaminarnos hacia la especialidad capaz de fijarnos un tratamiento curativo que nos devuelva la perdida salud. Pero dicho tratamiento no nos será impuesto sin un previo y exhaustivo estudio clínico que descubra todas las condiciones subyacentes bajo esos síntomas visibles que nos alarmaron.

Una vez descubierta la causa, el especialista trazará el plan a seguir y nos indicará el tratamiento correcto que habremos de cumplir bajo la supervisión del médico, el mismo probablemente que inició el proceso y al que visitamos en primer lugar.

En el mundo empresarial, el proceso a seguir ha de ser el mismo. El «hombre de empresa» sabe que, previo su reconocimiento general de la situación, ha de remitir el problema al especialista cuyos servicios sean necesarios. Si el problema estriba en los precios del producto, el indicado será el experto en costos; si es financiero, a los especializados en finanzas; si fuera de personas, a los especialistas en temas sociales.

Una vez establecido el diagnóstico y halladas las posibles causas que motivaron las «enfermedades» o fallos en la marcha de la empresa, ha de volver todo a la misma persona que inició el reconocimiento, la cual tendrá como misión el poner los oportunos remedios para reparar los errores y tomar las medidas adecuadas con el fin de que no se vuelvan a repetir.

De cualquier forma, bien un simple «chequeo» (aplicando la moderna nomenclatura) como un reconocimiento a fondo, el primero para constatar la correcta normalidad, el segundo para establecer las enfermedades y tratamientos específicos, son siempre convenientes y beneficiosos a toda empresa. Piénsese que el tiempo y dinero empleado en ello queda automáticamente amortizado en el rendimiento que en sí mismo lleva implícito.

II.23.- Factores que hay que analizar

El descubrir, cuando no se hace por deporte, supone aplicar un esfuerzo que tiene como último fin superar las condiciones existentes. No hay organización que no presente una serie de defectos, que son corregibles, y no hay actuación humana que no sea susceptible de rectificar y mejorar.

El problema tiene como punto de partida el establecer con anticipación criterios sobre lo que es bueno o malo en cada caso. Hay que saber dar prioridad a los problemas que realmente lo necesitan; se ha de intentar establecer contrastaciones dentro de una escala de valores previamente constituidos, porque ya existían al iniciar nuestra valoración, y de esa contrastación nos ha de salir la urgencia de lo que hay que modificar e incluso, en cierto modo, el método que habremos de seguir.

La idea de «urgencia» empleada, no obstante, en sus justos límites, porque hay temperamentos muy dados a desorbitar su verdadero significado.

Para la mayoría de las personas, la idea de urgencia va íntimamente unida al concepto de importancia.

La realidad se encarga de demostrarnos no solamente que lo urgente puede no ser importante, sino que la mayoría de las veces ni existe verdaderamente esa necesidad perentoria con que queremos hacer ver a los demás que lo que hacemos reúne esas dos cualidades que tan bien suena en oídos propios: urgente e importante.

II.24.- Ejemplos de las escalas de valores en el ámbito de la empresa.

1. Valoración de conjunto. Rentabilidad del capital. Situación financiera. Situación social (dentro y fuera). Índice de crecimiento. Interés nacional o internacional.
2. Valor de los productos fabricados. Tipo de mercado. Homogeneidad técnica y comercial. Número y dispersión de los centros productivos. Especialidad.
3. Eficacia comercial. Canales de distribución. Red de agentes, vendedores, representantes, etc. Número de clientes. Tendencias del mercado.
4. Procedimientos de fabricación. Productividad. Calidad. Equipo.
5. Técnicas de explotación. Rendimientos de la mano de obra directa. Ciclos de producción. Utilización de máquinas. Relación de trabajos en curso y producción terminada.
6. Régimen de inversiones. Por su índole. Por su función. Por producto. Oportunidad.
7. Política de personal. Formación. Rotación. Promoción. Litigios.
8. Estructura. Objetivos. Organización. Medios. Gestión.

Ejemplos: Un indicador obvio del estado de salud de una empresa es su situación financiera, razón por la cual en cualquier análisis industrial se menciona casi siempre a la contabilidad en primer lugar. Si una empresa no tiene beneficios, algo marcha mal o está haciendo algo indebido, o lo está haciendo deficientemente, o posiblemente ambas cosas a la vez. Ahora bien, con este criterio, un negocio cuyo balance anual muestre un estado favorable implica por lo menos un modesto crecimiento en el movimiento real. Este puede interpretarse por las ventas alcanzadas, corregidas según los cambios de los costos de materias primas y servicios, así como por la depreciación de la moneda.

Un crecimiento modesto debe poder compararse con el aumento de la población y el nivel de vida combinados. En una empresa productora de un solo artículo, probablemente la medida mejor del crecimiento la proporciona la cantidad.

II.26.- Reorganizacion - Reingeniería - "Rethinking"

Tan difícil o más que organizar es reorganizar. El que tal se proponga debe de usar extremada cautela en un principio, procurando no alterar nada durante el período en el que se dedica a obtener todos los detalles o lista de tareas y operaciones que se realizan en cada sección.

La reorganización debe buscar siempre soluciones sencillas. Ahora bien, la sencillez es una virtud orgánica, pero no hay que confundirla con la simplicidad, que es un defecto. Esta recomendación, aparentemente ingenua, viene impuesta por la experiencia, que demuestra cómo un gran número de jefes, por pereza, por exceso de inteligencia o porque les obsesiona su elevada categoría, viven en la más profunda ignorancia sobre lo que realmente sucede, incluso de importancia fundamental, dentro de los propios departamentos que dirigen.

Es cierto que todos aconsejan que el jefe no debe de entrar en detalles, pero se refieren a la rutina diaria.

En los momentos iniciales, cuando algo nuevo se crea o cuando se trata de una verdadera reorganización, el detalle es precisamente lo que tiene mayor importancia. Lo único difícil en este proceso es mantener su objetividad. Es decir, el que reorganiza no debe perder su puesto de observador para discriminar lo que es fundamental, y simultáneamente prescindir de aquellos otros aspectos que sólo son prejuicios y rutinas y que, por tanto, deben suprimirse.

A menudo el principal obstáculo que se opone a la renovación de los sistemas de organización de una empresa es el de que su director considera «suyos» los antiguos y se resiste a que éstos sean desplazados por otros más modernos. Sin embargo, los procedimientos que aprecia como suyos sólo lo son en cuanto que han sido adoptados y mantenidos por él durante algunos o muchos años porque los ha estimado oportunos; y, por consiguiente, no existe razón alguna para que los nuevos no puedan ser tan suyos como los anteriores, si por resultar ahora más adecuados los acoge con entusiasmo.

Reorganizar, por tanto, es un análisis que busca en cada movimiento su verdadero significado y distingue las operaciones automáticas (que llamamos trámites) de aquellas otras que precisan estudio y trato especial.

A su vez es un difícil acoplamiento de hombres y tareas lo que tiene que conseguir el que reorganiza, imponiendo rápidamente una mecánica para que lleguen a él únicamente aquellos incidentes y decisiones que son importantes, o de las que él a su vez debe dar cuenta a sus superiores, apareciendo el resto en forma estadística y resumida como índice de funcionamiento y control de su departamento.

II.27.- Factores que aconsejan el cambio y la reorganizacion

Nunca los cambios tienen bien definido ni su principio ni su final. Los factores que aconsejan el cambio suelen ser de carácter temporal, como el movimiento de personal, las fluctuaciones en el ciclo de producción o las variaciones del mercado. Cada cambio requiere seria meditación para decidir la mejor forma de modificar nuestra organización, con el fin de acomodarla a la nueva situación.

Cuando se promociona un jefe y se hace cargo de su departamento, éste, más que en las personas, deberá fijarse en la escala de valores que damos a continuación para proponer una reforma o cambio a su jefe superior o al Consejo de Administración.

Después de estructurar el cambio, al tratar de implantarlo, es cuando tiene que decidir si dispone de colaboradores eficaces para lo que intenta conseguir, así como los restantes medios que precisa para dicha reorganización. Este mismo proceso es el que siguen las empresas de organización o los departamentos asesores (staff).

II.28.- El analisis como paso previo a toda reorganizacion

Las fases típicas de un análisis que lleva como fin el reestructurar son las siguientes:

1. Captar el problema (definir el fin, delimitar las dificultades).
2. Observar los medios.
3. Analizar (descomponer, buscar los motivos, conocer los objetivos).
4. Simplificar (buscar las mejoras).
5. Exponer las alternativas o soluciones que pueden adoptarse.

Estas fases formarían el análisis propiamente dicho. Naturalmente, este análisis se ha hecho con un fin, que generalmente intenta la solución de un problema o la consecución de una mejora. Este análisis se continúa con:

6. Adoptar una de las soluciones estudiadas.

7. Ensayarla (comprobar ventajas e inconvenientes).

8. Ponerla en práctica.

La intención del organizador debe ser responder a objetivos que le han sido previamente marcados. Esto es, buscar una mejora de productividad, una mejora de precios, una mejora de calidad, un aumento de producción y ventas, elección de productos, elección de política a seguir, etc.

Realmente, todo trabajo de organización casi pudiera denominársele trabajo de «reorganización» o de «mejora», ya que muy raras veces ha de crearse una empresa en su totalidad. Casi nunca se parte de cero. Normalmente se trata de revisar, modificar, mejorar, simplificar o reemplazar métodos de trabajos ya existentes.

Este es, pues, el fin del análisis de organización. Advertir lo que pasa, examinar todo elemento que concurre en la organización existente y definir las operaciones indispensables que habrán de dejarse para la buena consecución de la tarea y, por tanto, del buen funcionamiento de la empresa, eliminando toda operación superflua.

De hacer todo ello con cuidado hay que ir destacando los puntos débiles y los fuertes de la empresa para corregir especialmente los primeros y respetar los segundos.

La necesidad de los análisis es evidente en una empresa momoderna. Es un trabajo que da a conocer los problemas particulares de la empresa. Mediante el análisis, el organizador puede conocer lo que se hace, cómo se hace y por qué. Esta es una primera condición para convencer y obtener la aprobación y el respeto del «elemento humano» de la empresa, después se puede entrar en contacto con el mismo, ganar su confianza, juzgarle y elegir los más aptos para una futura organización.

Las diferentes clases de análisis en organización resultan simplemente de las respuestas a las preguntas tradicionales.

Se puede analizar: ¿Quién o qué? (hombres, trabajos, instalaciones, etc.). ¿Cuándo? (antes de la creación de un producto, de una empresa, etc.). ¿Dónde? (dentro o fuera del mismo lugar de trabajo). ¿Cómo? (especificación de los métodos de análisis a emplear). ¿Con quién? (colaboraciones posibles). ¿Con qué? (metodos técnicos, aparatos especiales). ¿En cuánto tiempo? ¿Aptitudes necesarias por parte del analista? ¿Por qué se hace? ¿Con qué fin o mejora?

Los fines que persiguen los diagnósticos de empresa son: valorar, organizar y mejorar.

Valorar.--Es el proceso de medida que hay que realizar antes de decidir una modificación o una reorganización, ya que siempre se hace preciso conocer de antemano la situación de la organización existente.

Organizar.--Una vez definido el programa de organización, se eontinúan unos estudios succsivos cuyo fin es el ir paulatinamente efectuando cambios, introduciendo mejoras y simplificando tareas.

Las mejoras hay ocasiones en que hay que implantalas simultanea y rápidamente, porque de lo contrario pierden su fuerza y efectividad. Otras veces conviene más hacerlo lentamente. Esto es debido a que hay un orden que facilita la implantación sucesiva.

II.29.- Fases del cambio de estructura en la práctica

En una reorganización resultan perfectamente identificables las siguientes fases:

- 1.- El grupo que va a ser objeto del cambio se identifica y aisla desde el punto de vista de su análisis.
- 2.- La relación entre el grupo y el agente que ha de preceder al cambio se define.
- 3.- Los problemas del cambio se concretan y aclaran.
- 4.- Las alternativas de acción se examinan, los objetivos del cambio se establecen.
- 5.- Se inician tentativas concretas de cambio.
- 6.- Las nuevas normas de conducta son enunciadas y generalizadas.
- 7.- La relación entre el grupo y el agente toca a su fin. El grupo posee un nuevo equilibrio.

Este proceso cuya sucesión es bien conocida de todos a los que la función de organizadores pone en contacto diario con cambios de métodos, de estructuras, etc., precisa de una definición exacta de cada una de sus fases. Una dosis excesiva de autoritarismo a destiempo puede estorbar decisivamente la secuencia. Y, viceversa, una concesión excesivamente democrática en momentos cruciales puede minar el ascendente que el agente ha llegado a ostentar sobre el grupo.

II.30.- Cómo realizar en la practica una reorganizacion y reestructuración.

Una vez establecidos los criterios que se deben seguir y, sobre todo, aquellos que no se deben seguir, es preciso establecer tres etapas, paso a paso.

Proceder al establecimiento de un proyecto de estructura ideal, en el cual pueden haber una o más soluciones posibles, tendentes a subsanar las anomalías detectadas. Estudiar estas soluciones a la luz de criterios económicos y de principios funcionales. Someterlas a una evaluación crítica y comparada. Decidir y elegir.

Pasar a la implantación de la estructura elegida siguiendo, si es preciso, varias etapas que permitan una evolución incruenta y que, en todo caso, evite las perturbaciones de toda transición.

¿De qué modo se puede levantar acta de una situación estructural? Dicho en otras palabras, ¿cómo se puede visualizar una estructura de forma tal que su representación gráfica sea como una radiografía de la empresa a la que pertenece?

Los medios disponibles son los anteriormente descritos. Organigramas. Diagramas de responsabilidad. Análisis de los centros funcionales. Guías y manuales.

Cabe hacer una especial referencia a la resistencia al cambio y sus síntomas. En primer lugar, tiene importancia la actitud del propio organizador. En la práctica es curioso, pero cierto, que el mando que aborda su tarea con la convicción de que los demás van a resistirse con una terquedad ciega a cualquier idea que les presente, lo más probable es que encuentre que los demás actúan precisamente como él espera que lo hagan.

La reacción negativa más característica ante el cambio es la resistencia. No siempre su origen es una propuesta, sino que, en general, procede de motivos que presentan síntomas muy diversos.

Cuando nos enfrentamos con ciertas personas no es extraño que, a veces, tropecemos con su hostilidad o agresividad. La resistencia al cambio puede entonces expresarse, en forma más o menos violenta, tanto ante el superior como ante los propios compañeros de trabajo o subordinados.

Otro síntoma de resistencia es la apatía. El individuo pierde interés por su trabajo e intenta evitar la nueva situación. Carece de estímulo. Trabaja distraído y estropea el material. También las ausencias o faltas de puntualidad repetidas son signos característicos de esta actitud. Otras veces son las discusiones o irritaciones que impiden entregarse al trabajo con el necesario sosiego.

Del mismo modo, no sólo las personas, sino que son los grupos organizados los que ofrecen actitudes de resistencia. Ante lo nuevo que afecta a secciones, departamentos o especialidades comienza la organización informal a crear ambiente de inquietud y oposición. Típico es este proceso en los casos de implantación de sistemas de incentivo.

Desde el punto de vista de la dirección lo más importante es descubrir la verdadera causa de la resistencia individual o colectiva.

No es fácil al que manda ponerse en el lugar del empleado, el cual, en primer lugar, antes de ponderar el acierto del nuevo plan lo que inmediatamente se pregunta es ¿qué significa para mí este cambio? ¿Qué alcance tendrá para mi grupo?

Esto hace que tanto el grupo de trabajo como el individuo den origen, en torno suyo, a lo que podríamos llamar

«zona de seguridad». Ante lo desconocido, la anterior confianza que demostraba el empleado al ejecutar su trabajo parece que se debilita. Más aún si observa que compañeros a los que no tenía gran estima demuestran excesivo entusiasmo por estas nuevas ideas.

De un modo general la expansión de la industria es motivo de preocupación para el empleado, porque ve que gradualmente desaparece el carácter personal que en un principio tenían las relaciones laborales.

En la pequeña empresa las relaciones eran directas. Según se produce su crecimiento el sujeto ve aumentar los niveles y mandos intermedios, quedando su misión y actuación en el más absoluto anónimo. Para el que actúa surgen innumerables normas, quedando sus movimientos rígidamente controlados y perdiendo pequeñas libertades y privilegios a los que hasta ahora apenas había concedido valor o importancia.

Las consecuencias del cambio también afectan a la alta dirección. Sus compromisos se hacen más definidos y se originan tensiones entre los miembros del propio grupo dirigente, ya que notodos los miembros están de acuerdo con la nueva propuesta.

Finalmente, el plan puede ser aceptado en el fondo, pero exige modificar en su implantación ciertos detalles de forma. Esto resulta una operación difícil, sobre todo para los tipos de director de la vieja escuela, totalmente autoritaria.

Como consecuencia de todo lo anterior se comprende la importancia que tiene en las empresas el respetar en lo posible lo que podríamos llamar «los pensamientos lógicos de implantación».

La decisión final tiene que ser del que dirige sin apelación y con control para comprobar que se cumple lo convenido, pero previamente debe haber un acercamiento del que va a imponer el cambio y el grupo afectado.

El ideal puede ser verdadera participación. Por ello si la participación abierta puede presentar inconvenientes, en cambio todas son ventajas si se discute el problema en términos objetivos, recogiendo así las relaciones y sugerencias que luego harán fácil una rápida implantación.

En resumen, dos son los aspectos fundamentales, y complementarios entre sí: En primer término, la necesidad de comprobar, periódicamente, la salud de la empresa. Después, como consecuencia del diagnóstico, se han de hacer frente a las dificultades que presenta cualquier reorganización.

Es importante señalar que el concepto de «diagnóstico» es mucho más amplio que un «análisis de balances».

Es la estructura, la organización y su dinámica lo que se analiza. En la realidad de una empresa, lo que siempre se lleva a cabo es una constante «reorganización».