

¿Por qué Organizar?

ALVARO FRANCO OSORIO*

RESUMEN

A través de esta fase del proceso administrativo, la empresa obtiene los recursos necesarios para su funcionamiento, se fijan las funciones, autoridades y responsabilidades de sus diferentes dependencias y funcionarios, y se determinan los procedimientos de detalle que para cumplir con los objetivos de ella, debe desarrollar cada una de las secciones y empleados.

OBTENCION DE LOS RECURSOS

Para que una empresa esté en condiciones de cumplir con los propósitos que se han establecido durante la fase de su planeación, requiere contar con elementos **humanos, materiales y financieros**. Para obtener estos recursos, es necesario cumplir con las siguientes etapas:

1. Determinar la cantidad y las características de los recursos que deben obtenerse;
2. Seleccionar los elementos más adecuados al propósito de la empresa;
3. Establecer los recursos materiales en su mejor ubicación dentro de la empresa; y
4. Adiestrar al personal en el cumplimiento de sus funciones específicas.

ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Habiendo obtenido los recursos mencionados antes, habrá que asignarles una ubicación dentro de la empresa. Habrá necesidad de crear las diferentes dependencias que se harán cargo de las funciones que se han planeado y deben fijarse las funciones, atribuciones, responsabilidades, deberes, autoridades y relaciones entre el personal de la empresa.

Todas estas actividades se obtienen a través de la adopción de un sistema de organización, especificando para los distintos niveles de ella las funciones de cada departamento o sección, así

* Profesor de Organización E.A.N.

como las funciones, atribuciones, responsabilidades, autoridades, etc., para cada uno de sus miembros.

DETERMINACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

Una vez conocidas las funciones generales de cada división, habrá que determinar los procedimientos de trabajo en detalle que debe cumplir cada miembro de ella. Esta etapa de la organización se lleva a cabo cuando se elaboran los Manuales de Procedimientos y Políticas.

Al referirme a principios o normas de organización, es imprescindible hacer notar el alcance que a ellos se les puede otorgar y las limitaciones de los mismos.

Se ha dicho que una organización es un grupo de personas que unen sus esfuerzos para lograr un objetivo común. Es natural entonces, que dada la variedad de objetivos y los diferentes caminos posibles para el logro de cada uno de ellos, no sea éste un campo propicio para la aplicación de reglas o leyes rígidas. En cada organización y en cada situación particular puede ser necesaria una adaptación, y en ciertos casos, una versión modificada de una verdad que es valedera en la generalidad de los casos. Los principios son aplicables la mayoría de las veces, pero no siempre.

Hay casos en los cuales el empresario debe saber adoptar la decisión de hacer lo opuesto a lo que pregona determinado principio. En referencia a este tema, el señor Henry K. Niles dijo: "Los principios en organización son una verdad fundamental, una ley o doctrina comprensiva, de la que se derivan otras, o sobre la cual se basan otras; o sea una "verdad general", algo que es verdadero a veces, pero no siempre".

Si nos atenemos a nuestras propias experiencias, podemos decir que los principios son verdades fundamentales que deberán tener presente quien estructure o modifique una organización, teniendo en cuenta las circunstancias específicas de que se trata y las personas que en ella intervienen. Veamos algunos principios que tienen una gran importancia y cuya aplicación es más frecuente:

ESPACIO DE CONTROL

Supongamos el caso de un profesional, abogado, médico, arquitecto, etc., que ejerce independientemente su profesión. A medida que el nú-

mero de clientes que tenga y la magnitud de los trabajos vaya aumentando, este profesional sentirá cada vez más la necesidad de contar con uno o más ayudantes que lo auxilien en su trabajo. Si desea mantener control sobre todos sus ayudantes, dirigirlos y orientarlos personalmente, encontrará que su número, lógicamente, es limitado. Puesto que si éstos son muchos, le será imposible encontrar el tiempo suficiente para instruirlos y vigilarlos a todos. Si llegare a ser capaz de realizar personalmente una labor técnicamente eficiente y de lograr el mismo rendimiento de sus ayudantes, es posible que se produzca un "desperdicio" o "sobre control" en el caso de que sus ayudantes sean poco numerosos.

La situación descrita antes, para un profesional independiente, es la misma que se presenta a un capataz que debe dirigir un grupo de obreros, o a un jefe de sección que debe dirigir a sus empleados, o a un jefe de departamento que debe dirigir a sus jefes de sección, o a un gerente general que debe comandar a sus gerentes de divisiones. En consecuencia, se desprende que no es posible fijar el número de subordinados inmediatos que pueden depender de un jefe, pues éste depende de las circunstancias que se presenten en cada caso particular. Por ello es conveniente considerar las siguientes situaciones:

Características y condiciones del jefe respectivo, capacidad, conocimientos y experiencia en su trabajo, y en función de líder; características y condiciones de los subalternos. Baste mencionar el distinto nivel de instrucciones que un jefe debe dar a un empleado u obrero inexperto y al personal experimentado; naturaleza de las labores a desarrollar. Un trabajo rutinario y sin variaciones permite al jefe atender un número mayor de ayudantes; uno de naturaleza cambiante, exige uno menor. Una labor que demande una coordinación estrecha entre los miembros de un equipo pide una asistencia más cercana del jefe respectivo.

"En cada organización y en cada situación particular puede ser necesaria una adaptación, y en ciertos casos, una versión modificada de una verdad que es valedera en la generalidad de los casos. Los principios son aplicables la mayoría de las veces, pero no siempre".

Se debe considerar una serie de factores materiales, tales como la posibilidad de ubicación física de los ayudantes cerca de su jefe, en caso de ser ello necesario; sistemas de comunicaciones internas que existan en la organización, etc.

En base a estos aspectos principales, se debe fijar la cantidad óptima de ayudantes, teniendo presente que es tan perjudicial, para la buena marcha de la empresa, una solución que falle por falta de supervigilancia, como por exceso de la misma.

DELEGACION DE AUTORIDAD Y DE RESPONSABILIDAD

Si aprovechamos el ejemplo del profesional independiente, si el número de sus ayudantes ha llegado al límite en que él siente que no puede dirigir, coordinar, programar o controlar su labor, probablemente distribuya sus ayudantes en algunos grupos, colocando un jefe a la cabeza de cada uno de ellos. Estos jefes de grupo se hacen cargo de las labores de dirección inmediata, reservándose nuestro profesional para sí, la dirección superior de la organización.

Entonces se presenta el problema de traspasar a estos jefes de grupo, parte de las obligaciones del jefe superior. Este, fundamentalmente, les traspasa o delega una cierta autoridad que anteriormente ejercía personalmente, y junto con ello, una cierta responsabilidad. En realidad, el mismo problema se le presentó cuando contrató su primer ayudante, puesto que a él tuvo que delegarle autoridad y responsabilidad, pero en grado considerablemente menor. Los anteriores conceptos son prácticamente indisolubles: Cualquier autoridad va siempre asociada a la responsabilidad respectiva.

Analizando el problema desde el punto de vista del que entrega o delega funciones, su tendencia natural será la de delegar el máximo de responsabilidades, sin que a veces, se proporcione la suficiente autoridad.

El que delega autoridad y responsabilidad, conserva una autoridad superior y lo que es más importante, conserva la **RESPONSABILIDAD** por el conjunto. En cualquier caso, es de responsabilidad suya el haber elegido a la persona idónea en quien delegar.

En algunos casos es posible medir o cuantificar la autoridad transferida. Así, por ejemplo,

“La dualidad de mando se presenta con mayor intensidad en aquellas empresas que no se han preocupado mayormente por encuadrar su organización dentro de los principios generales anotados aquí”.

en la organización del departamento de compras de una empresa, existen determinados límites en el monto de las órdenes de compra que pueden ser autorizadas en los distintos niveles. Se puede establecer que un ayudante del departamento pueda decidir compras de hasta \$20.000 pesos, y otro empleado de mayor categoría, de hasta \$60.000. Las compras por montos superiores deben ser autorizadas por el Jefe de la Sección, aunque su autoridad puede estar también limitada, siendo necesario, para ciertas adquisiciones la aprobación del gerente general. Incluso para adquisiciones de mayor importancia, como la de bienes raíces, por ejemplo, puede requerirse un acuerdo de la Junta Directiva.

CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

Se dice que una organización es centralizada cuando la autoridad está concentrada en un solo punto. Si el jefe de compras, en el ejemplo anterior, se reserva el derecho de decidir sobre todas las adquisiciones que se efectúan, habría establecido en su sección una organización centralizada.

Debe tenerse presente que la persona a quien se asigna la misión de tomar una decisión, debe disponer de las suficientes informaciones y elementos de juicio para ello, a la vez que debe estar dotada de capacidad para hacerlo en buena forma. Quien adopta la decisión debe estar lo más familiarizado posible con las materias con las cuales se relaciona el problema cuya solución se le pide y debe tener suficiente autoridad, en esas mismas materias, como para que su decisión sea aceptada. Todos estos factores, constituyen limitaciones que muchas veces impiden o hacen poco aconsejable el proceder a una descentralización.

Un factor favorable de la adecuada descentralización reside en que las decisiones de rutina no ascienden hasta el jefe superior para su resolución, lo que significaría una pérdida de tiempo para el jefe. Tal delegación, sin embargo, solo será posi-

ble si se ha formulado políticas claras que guíen y sirvan de pauta a los subordinados para adoptar sus decisiones. Únicamente la existencia de una política y de normas específicas permitirá que funcione el proceso de delegación y por consiguiente, la descentralización.

Siempre será necesario conservar centralizado un cierto margen de autoridad, que constituirá un campo exclusivo de la dirección superior. Siempre existirá un cierto grado de centralización; necesariamente en toda organización, la dirección superior debe reservarse el derecho de adoptar ciertos tipos de decisiones de determinada importancia.

UNIDAD DE MANDO

El principio de la UNIDAD DE MANDO sostiene que ningún miembro de una organización debe recibir órdenes de más de un jefe, sobre las mismas materias. El no proceder de esta manera conduce a un desconcierto de los subordinados, que están sujetos a recibir órdenes diferentes muchas veces, contradictorias, procedentes de dos o más personas, y a un disgusto de todos los jefes, ya que cada uno de ellos observa que no se están cumpliendo las órdenes impartidas por él, sino las dadas por otras personas. La pluralidad de jefatura hace perder la visión clara de la responsabilidad por la ejecución de una operación determinada.

La dualidad de mando se presenta con mayor intensidad en aquellas empresas que no se han preocupado mayormente por encuadrar su organización dentro de los principios generales anotados aquí. Esta apreciación es válida en aquellas empresas que no disponen de **Manuales de Organización** y que por lo tanto no han hecho una explicación por escrito de las funciones, responsabilidades y autoridades de cada uno de los ejecutivos de la empresa.

El Manual de Organización constituye una descripción, suficientemente detallada, de cada uno de los cargos que existen dentro de la organización. Debe contener una indicación sobre las funciones esenciales que corresponden a cada puesto, la autoridad y responsabilidades que se le han asignado en diferentes materias (Organización, Personal, Finanzas, etc.) las relaciones con otros jefes de la empresa, las líneas centrales en las que debe enmarcarse su funcionamiento, etc.

El Manual debe aclarar, en un capítulo general, los diferentes niveles de autoridad que existirán

dentro de la organización; las funciones y deberes que se asignarán a las divisiones asesoras y de línea, y mostrar un cuadro o esquema general sobre la dependencia o interrelación de las distintas decisiones, departamentos o secciones. Este gráfico o cuadro recibe diversos nombres: Pirámide de organización, organigrama, gráfica de organización, o estructura orgánica.

LA MORAL INTERNA

En toda organización, la **moral interna** y el **espíritu de cuerpo** del personal son más importantes que la organización formal. Sea cual sea la organización que se haya adoptado el grado en que se haya aplicado en ella los principios básicos de organización, se dificultará, e incluso, se imposibilitará la adopción de muchas medidas de real utilidad de la empresa, si en el cuerpo de dirigentes de los diversos niveles no existe un verdadero y efectivo deseo de colaboración.

Se han empleado muchas expresiones y aforismos para referirse a este concepto: "Trabajo de equipo", "No hay cadena más fuerte que su eslabón más débil", etc.

Cualquier dirigente de empresa sabe lo simple que es evitar una responsabilidad personal dilando o demorando una decisión que podría resultar beneficiosa para la institución. Solo una alta moral interna, puede efectivamente hacer desaparecer tales aspectos, los que por ser demasiado sutiles, son difíciles de someter a control. En muchas ocasiones, la administración pública es un ejemplo trágico en este sentido.

JERARQUIA O ESCALA JERARQUICA

El concepto de jerarquía implica la existencia de una línea o escala de jefes, de diferentes grados,

"El que delega autoridad y responsabilidad, conserva una autoridad superior y lo que es más importante, conserva la **RESPONSABILIDAD** por el conjunto. En cualquier caso, es de responsabilidad suya el haber elegido a la persona idónea en quien delegar".

que une a través de sus diferentes escalones, a la autoridad superior con los subordinados de más bajo nivel de la empresa. Este escalonamiento de los jefes es el resultado natural del cumplimiento de los principios de "Espacio de control" — "Unidad de Mando" y obedece a la necesidad de transmitir órdenes e informes de un nivel a otro, dentro de la organización.

La existencia de líneas claras de responsabilidad y por consiguiente de autoridad, permite que las relaciones entre jefes y subalternos sean definidas, estableciéndose así una secuencia más fácil de comunicación y de control a lo largo de los distintos niveles de la organización.

Muchas veces es conveniente o necesario, por razones de tiempo, que un directivo imparta instrucciones a un subordinado en forma directa, o sea, sin hacerlo a través del jefe inmediato del mismo. En tal caso, indudablemente, no solamente no se está respetando la jerarquía, sino que está rebasando el principio de unidad de mando.

Sin embargo, a pesar de estos inconvenientes, como he mencionado, es necesario proceder en la forma descrita. Con el objeto de evitar, o por lo menos, atenuar los problemas señalados, la situación puede ser salvada, haciendo que el subordinado informe de inmediato a su jefe sobre cualquier orden que haya recibido de sus superiores más altos. En esta forma, sin mayor pérdida de tiempo, del jefe superior, quedan restablecidas la escala jerárquica y la unidad de mando.

UNIDADES ADMINISTRATIVAS

En términos generales pueden distinguirse, como constitutivos de cualquier organización, los siguientes tipos de unidades administrativas:

Unidades Operativas: Que son aquellas que se ocupan de llevar adelante los objetivos principales de la empresa.

Unidades Asesoras: Son aquellas que obedecen a la necesidad de auxiliar a la dirección de la empresa y a las unidades operativas en funciones específicas como aspectos legales, tributarios, de organización, de fiscalización, etc.

Unidades de Servicio: Son aquellas que auxilian a las unidades operativas con el propósito de que obtenga un mejor desempeño de sus funciones. Contabilidad, adquisiciones, mantenimiento, servicio de mecanografía, etc.

NIVELES DE AUTORIDAD

Acostumbramos llamar "niveles de autoridad" a un cuadro sinóptico en el que se especifican las atribuciones o facultades de cada división administrativa, comité o grupos de personas que desempeñan funciones similares, en lo que se refiere a cada materia específica.

En el cuadro que a continuación presento, se puede apreciar, en forma rápida, los límites precisos de autoridad de cada cargo:

Cargo	Horas Extras	Traslados	Contratos	Permisos	Vacaciones	Ascensos
Gerente						
Sub-gerente						
Jefe Sección X						
Sub-jefe Sección X						

En los espacios de este cuadro, debe anotarse una descripción resumida del punto hasta el cual llegan las funciones correspondientes, en las materias que allí se indican.

ESPECIALIZACION

Las explicaciones anteriores de descentralización, delegación de autoridad, unidad de mando, espacio de control, etc. conducen necesariamente a una división del trabajo entre los componentes de la organización. A su vez, esta división del trabajo tiende a la especialización de los jefes y del personal en general, en determinadas materias.

A través de esta especialización de todos sus elementos se tiende a alcanzar un máximo de rendimiento de cada miembro, —parte de la organización— el que se logra mediante el aprovechamiento de las condiciones naturales y la experiencia de ciertas personas sobre determinados temas; la mejor preparación que éstas adquieren para enfrentar los problemas que se les presentan, en su campo de acción, gracias a la constante repetición de situaciones similares; y a la adaptación del individuo a la realización de un solo tipo de trabajo.