DIREGGION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS

por Ramiro V. PUIG

La primera obra escrita sobre Dirección y Administración de Empresas es L'Administration Industrielle et Gene rale, de Henrj Fayol, Directos General en la Mineria francesa. Se trata de un pequeño libro de 136 páginas, claro y conciso, aparecido hace 50 años, que es la bme de toda la literatura posterior sobre este tema.

Bien es verdad que anteriormente, en 1903 y en 1906, respectivamente, el americano Taylor publicó "La Dirección de Talleres" y "Los principios de la Dirección Científica", en donde propugnaba la "Dirección científica", afirmando que el Director debe asumir todas aquellas funciones para las que está mejor dotado que los demás: recopilar los conocimientos de cada ciencia, clasificando, tabulando, reduciendo estos conocimientos a reglas, leyes y fórmulas; asimismo debía adiestrar a los obreros en los métodos de trabajo, mejorar éstos, planificar y controlar sus tareas, fijar normas y premiar los trabajos sobresalientes. Pero mientras Taylor plantea los problemas desde un punto de vista de jefe de taller o jefe de producción, Fayol se remonta al nivel de Dirección General de Empresa, ampliando las ideas de Taylor, algunas de las cuales cita en su obra be Administración Industrial y General.

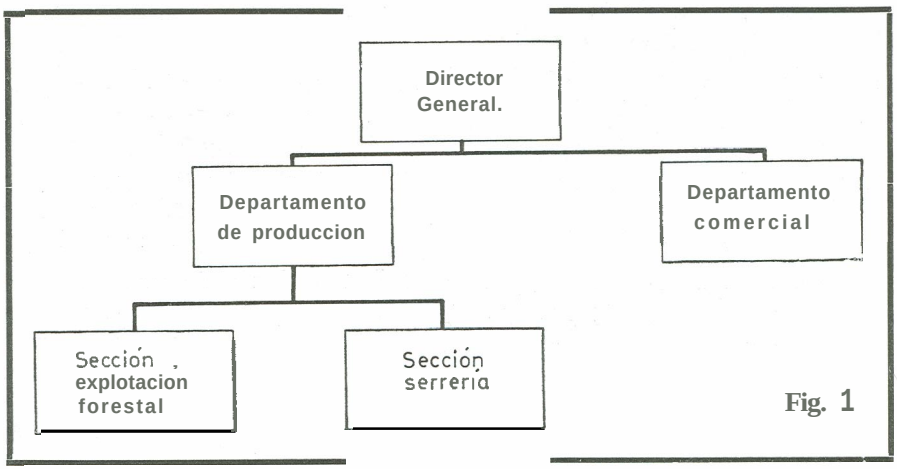


Fig. 1

Según Fayol, la dirección y gobierno de la empresa, que consiste en llevarla a obtener el mayor provecho con los recursos disponibles, comprende las siguientes funciones: técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y administrativa. A su vez define esta Última función como:

— prever: escrutar el porvenir y adecuar el programa de acción,

— organizar: constituir el doble organismo material y social de la empresa,

— mandar: hacer funcionar al personal,

— coordinar: unir y armonizar todos los actos y esfuerzas,

— controlar: velar para que todo

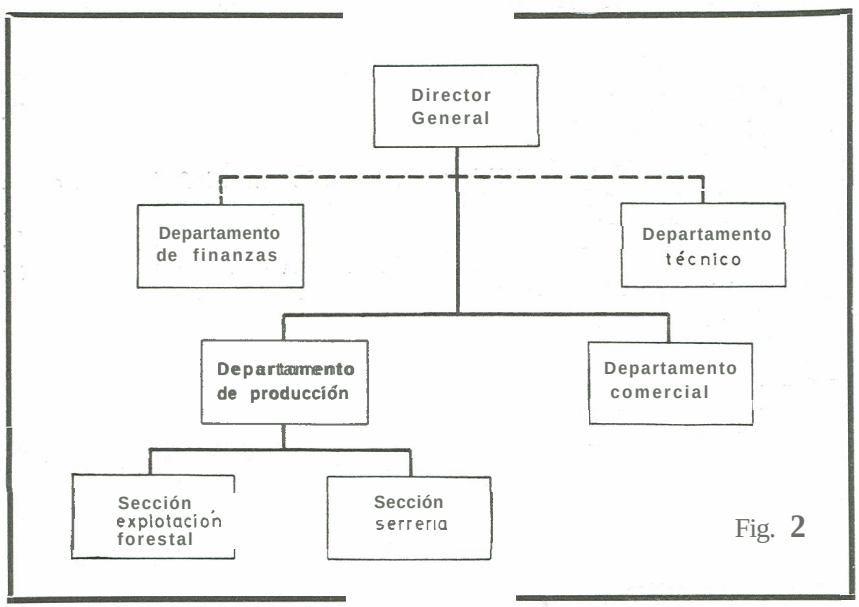


Fig. 2

ocurra según las reglas y las órdenes dadas.

En el segundo capítulo de su libro, Fayol hace la siguiente relación de principios básicos que, según él, deben aplicarse en la dirección de la empresa y que de hecho aplicó durante su brillante vida profesional como directivo en la Minería francesa. Estos son: &-visión del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, arden, equidad, estabilidad del persond, iniciativa y unión del personal

. El principio de "unidad de mando" según el cual cada persona sólo recibirá órdenes de un solo jefe, constituye con el principio de la "permanencia del mando", por el que el mando edbe estar en todo momento presente o representado, dos normas unánimemente admitidas y básicas para la dirección.

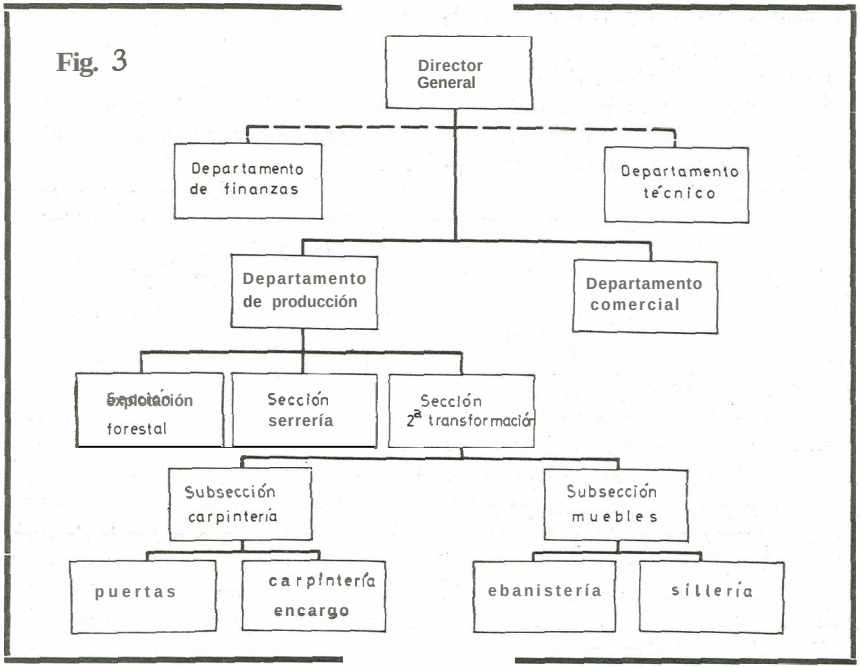
El concepto de dirección no es fácil de definir. Véase por ejemplo cómo John D. Rockefeller le sintetizó a un directivo la norma a seguir para; dirigir un departamento: "No debe hacer nada si puede conseguir que otro lo haga".

No pretendemos que esta concisa expresión tenga más valor que la definición analítica de Fayol. Simplemente la citamos porque indudablemente tiene algo de genial y par la categoría de Rockefeller, creador de la Standard Oil Company.

Sin embargo, todavía queremos referirnos a la definición que, apoyándose en la de Fayol, da el prestigioso consultar americano L. Allen en su moderno libra "Dirección y Administración de Empresas", algunas de cuyas ideas recogemos en este capítulo. Según este autor, dirección es: la planificación, organización, motivación, coordinación y controf de actividades, técnicas, financieras, de seguridad y contables. Como se ve, sustituye el mando de Fayol por motivación, lo cual no significa una diferencia de opinión entre ambos autores, sino simplemente que el contemporáneo Allen asimila las experiencias de las relaciones humanas aplicadas a la empresa que en tiempos de Fayol no se conocían todavía. Según Allen, un director debe motivar a sus subordinados para que alcancen la máxima productividad. El personal con que cuenta una empresa es un elemento decisivo en el desarrollo de la misma. Personas muy sobresalientes pueden hacer funcionar satisfactoriamente incluso una organización deficiente. Por el contrario, personas indebidamente motivadas pueden hacer fracasar a la organización más firme.

Al motivar, el director debe seleccionar a la gente que desea tener en

Fig. 3



su equipo. Debe saber qué clase de gente se necesita para ocupar los cargos en los que él piensa delegar. Debe asegurarse de que la gente que entre en su organización sea compatible tanto con él como con las demás con quienes vm a trabajar.

Para inspirar e impulsar a su gente, el director debe establecer la comunicación y participación necesarias. Cuidar que su gente tenga la oportunidad de hacerse oir en asuntos que les afecten y de que pueda participar en las discusiones y análisis previos a las decisiones que directamente les incumban.

La motivación requiere que el director sepa cómo mantener a su gente informada, y que dedique el tiempo y haga el esfuerzo necesario para obtener sugerencias y recomendaciones de sus subordinados en cuestiones de interés general.

...Al motivar, el director responsable valora, aconseja y enseña a sus subordinadas inmediatos y se ofrece para arbitrar desacuerdos, reconciliar oposiciones y a recibir y atender quejas y protesta

...Finalmente, en la .motivación, el director debe emplear sus dotes de mando. Debe saber cómo dirigir u los demás sin ofender ni provocar resentimientos y debe estar en condiciones de lograr obediencia sin destruir la iniciativa ni el espíritu de creación.

En la forma de gobernar la empresa pueden seguirse dos tendencias: la centralización y la descentralización.

En la empresa centralizada, la dirección se reserva la torna de decisiones; incluso a veces hasta las tocantes al trabajo en curso. Esta política es propia de la pequeña empresa, que necesita uniformidad de actuación y agilidad para responder a circunstancias cambiantes.

Cuando la empresa crece y las tareas del directivo rebasan su capacidad de supervisión y de trabajo, se impone la descentralización que, según Fayol, es todo aquello que refuerza el papel del subordinado.

La descentralización implica la delegación, que consiste en asignar un trabajo a otra persona dándole la autoridad suficiente para poderlo conseguir y exigiéndole la rendición de cuentas Según Allen, la delegación es la capacidad de obtener resultado a través de otras personas; por lo que el éxito del directivo depende mucho de la habilidad para multiplicarse a través de sus colaboradores. Por esta razón al seleccionar personal directivo, cada día se está exigiendo más, precisamente, esta capacidad de delegar.

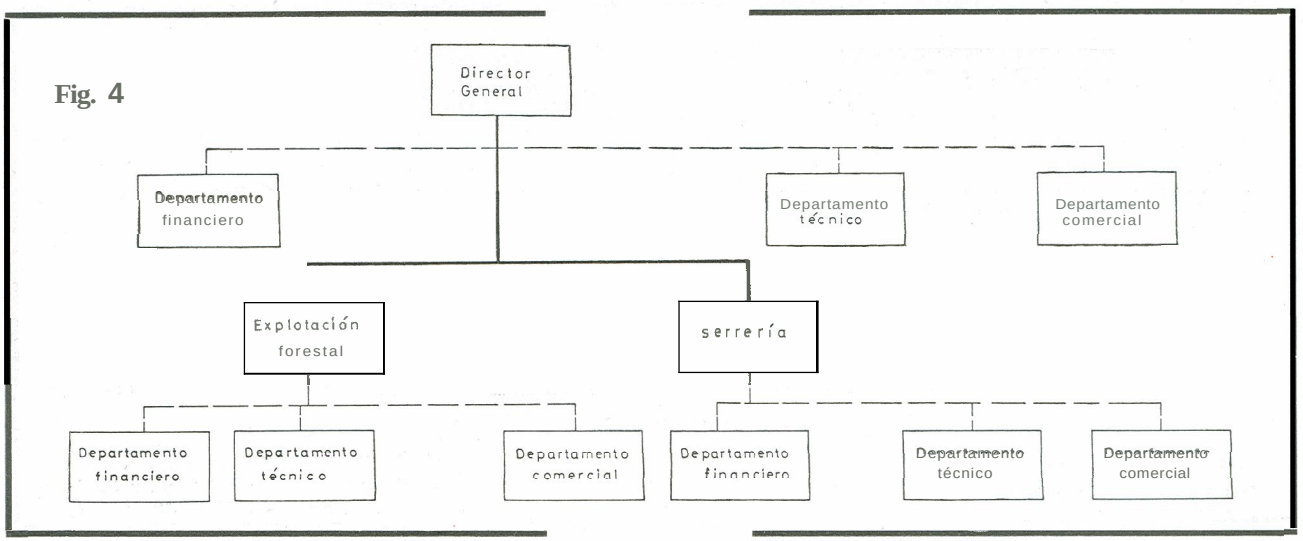
Æ hablar de la delegación hay que hacer constar que quien delega no puede desentenderse de la responsabilidad y autoridad propias de su puesto, por lo que es una política delicada qua debe basarse en la motivación de los subalternos, en el justo equilibrio con una adecuada centralización y en la limitación exacta de la asignación de autoridad. Por otra parte, se debe tener también en cuenta que la delegación de responsabilidad, sin otorgar la autoridad correspondiente, no es tal delegación. La autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas son conceptos inseparables entre los que debe haber una correspondencia absoluta.

La dirección y administración de la empresa la llevan a cabo personas distribuidas en distintos niveles directivos, a la cabeza de los cuales está el Director General. De éstos, unos toman las decisiones ejecutivas de la empresa, de cuyos resultados finales son a su vez responsables ante la Dirección. Estos puestos directivos, trama fundamental de la organización de la empresa, se llaman de "línea". Junto a la línea o equipo ejecutivo la empresa puede tener otro equipo "staff" o asesor, también llamado por algunos "estado mayor", que tiene por misión facilitar asesoramiento y servicio a la linea en su toma de decisiones. El asesoramiento objetivo e imparcial de un staff técnico, no obligado a rendir cuentas de los resultados generales, suele ser de gran utilidad a la Dirección.

El staff sólo tiene autoridad y responsabilidad para facilitar asesoramiento y servicio a la línea en sus funciones típicas como son, entre otras, las cuestiones relacionadas con personal, finanzas o relaciones públicas.

Si bien la separación que hemos hacho de la línea y el staff parece simple, en la realidad surgen con frecuencia roces entre ambos equipos en cuanto a autoridad y competencias. Este es uno de las motivos por los que toda empresa, aunque sea pequeña, debiera establecer el organigrama de su estructuración interna y además redactar las guías de dirección, por lo menos en lo

Fig. 4



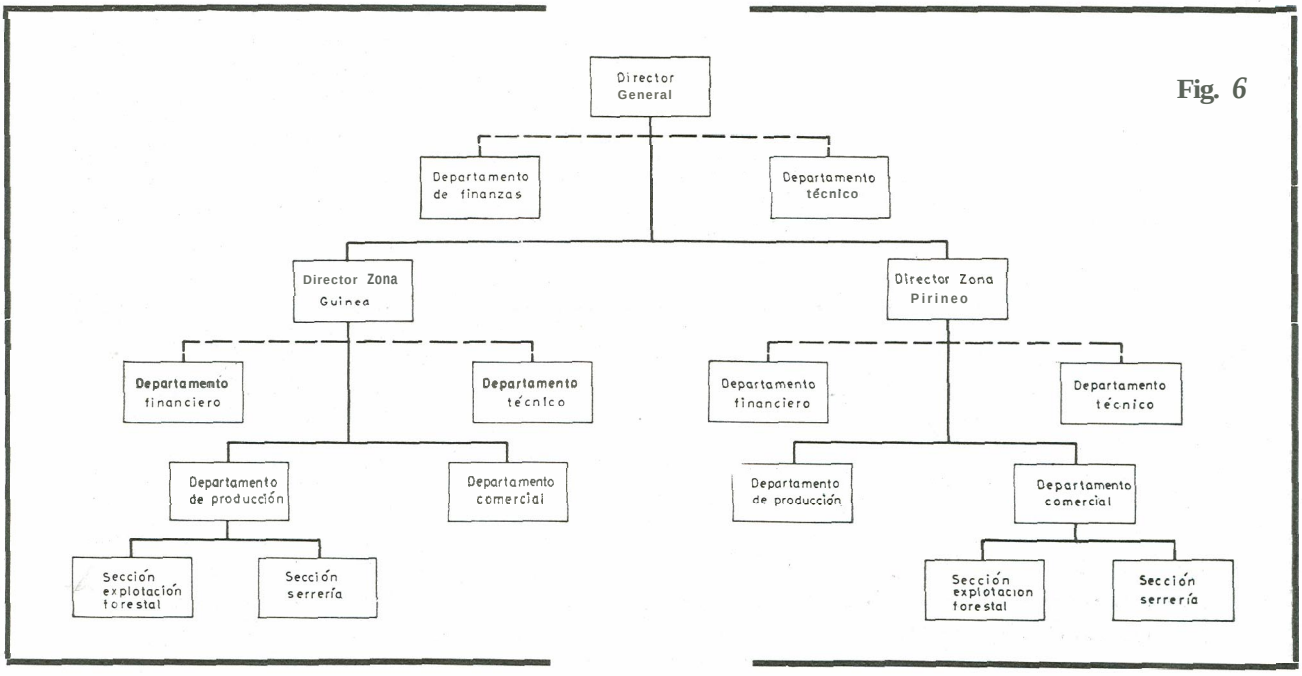


Fig. 6

correspondiente a los puestos directivos más importantes.

El staff puede ser personal, que a su vez se divide en adjuntos de línea y adjuntos de staff, y staff especializado- el cual esrá a disposición de todos los departamentos y unidades, tanto de línea como de staff.

Las estructuras de toda organización administrativa de empresa pueden reducirse a dos básicas: la funcional y la llamada divisional.

La estructura funcional, también llamada de Taylor o de los capataces funcionales, es a su vez el origen de todas las demás estructuras, por ser la más simple y propia de las empresas en sus primeras fases del desarrollo.

Esta estructura agrupa el conjunto de trabajos a realizar en la empresa en unidades básicas de trabajo relacionadas entre sí, las cuales se ponen bajo la responsabilidad inmediata de una persona que los coordina. Así "todo" lo relacionado con la producción depende del director de producción, yo se fabrique en un solo taller o en plantas distintas.

Un ejemplo sencillo de estructura funcional puede ser el que representa el organigrama (Fig. 1) correspondiente a una empresa que posee una explotación forestal y una serrería.

Si la empresa tuviera un departamento técnico y otro de finanzas, como staff asesor del Director General, el organigrama quedaría en la forma que lo presenta la Fig. 2.

Lo estructura funcional tiene las siguientes ventajas:

— fomenta la especialización de los directivos, puesto que cada uno de ellos se dedica sólo a trabajos similares relacionados entre sí,

— facilita la coordinación directiva dentro de cada grupa de trabajos,

— facilita, en virtud de esta coordinación, la rapidez en la implantación de novedades, la uniformidad de rendimiento y la flexibilidad,

— los gastos de funcionamiento son mínimos, puesto que las instalaciones, los equipos y el personal se aprovechan al máximo,

— permite que gran parte de la empresa pueda beneficiarse de la capacidad de los directivos sobresalientes, porque como el número de directivos en la empresa es mínimo, su actuación afecta a sectores muy amplios de la misma.

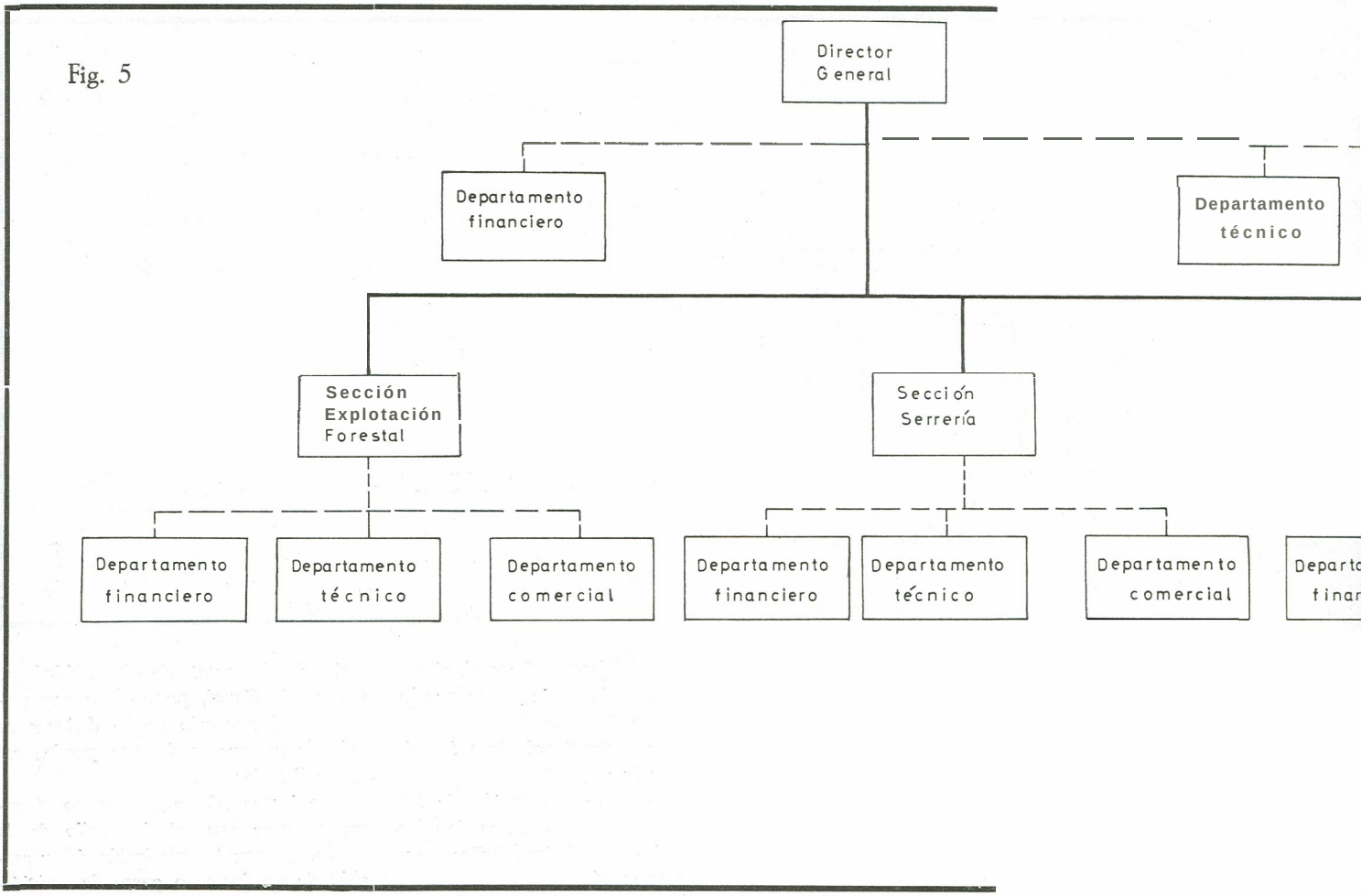
En contrapartida, tiene inconvenientes que derivan de la excesiva especialización de los directivos, la cual se lleva al extremo en los niveles inferiores, o sea en los capataces o contramoestres, que se especializan en sectores muy restringidos de la actividad de la empresa; esto especialización, que fue propugnada por Taylor, contradice el principio fundamental de la unidad de manido de Fayol, puesto que con frecuencia el operario recibe órdenes de más de un encargado que pueden ser contradictorias.

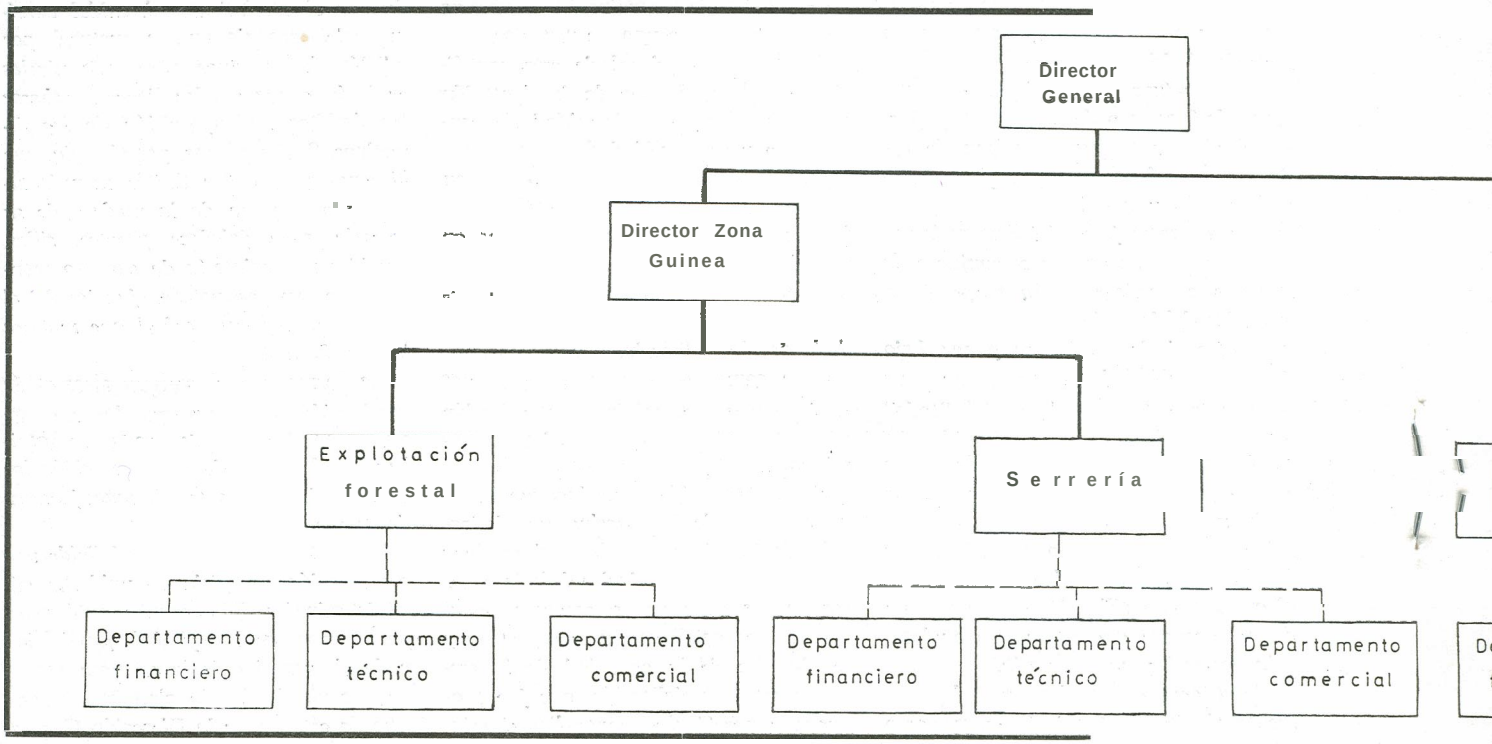
Otro inconveniente que;, como el ante & ~ ,surge con el desarrollo de ta empresa o con la ampliación de su renglón de productos o gama de actividades, es el crecimiento piramidal continuo del organigrama estructural por adición de sucesivos estratos o niveles en la base que pueden llegar a rebasar los ámbitos de supervisión de los directivos. Si suponemos, por ejemplo, que la empresa anterior decide manufacturar toa o parte de la madera de su serrería para fabricar puertas, sillas, muebles y carpintería de encargo manteniendo su estructura funcional, el nuevo organigrama será el que muestra la Fig. 3.

De forma que el antiguo director de producción, por tener que hacerse cargo, como decimos, de toda la fabricación, ahora ha de dirigir también los diversos departamentos de manufacturas de la madera.

La estructura divisional subdivide una organización compleja en unidades administrativas más o menos autónomas para conservar la agilidad, flexibilidad y demás ventajas de la empresa pequeña organizada funcionalmente. En este tipo de estructuras la Dirección General

Fig. 5


Director General
Departamento financiero
Departamento técnico
Sección Explotación Forestal
Sección Serrería
Departamento financiero
Departamento técnico
Departamento comercial
Departamento financiero
Departamento técnico
Departamento comercial


Director General
Director Zona Guinea
Explotación forestal
Serrería
Departamento financiero
Departamento técnico
Departamento comercial
Departamento financiero
Departamento técnico
Departamento comercial

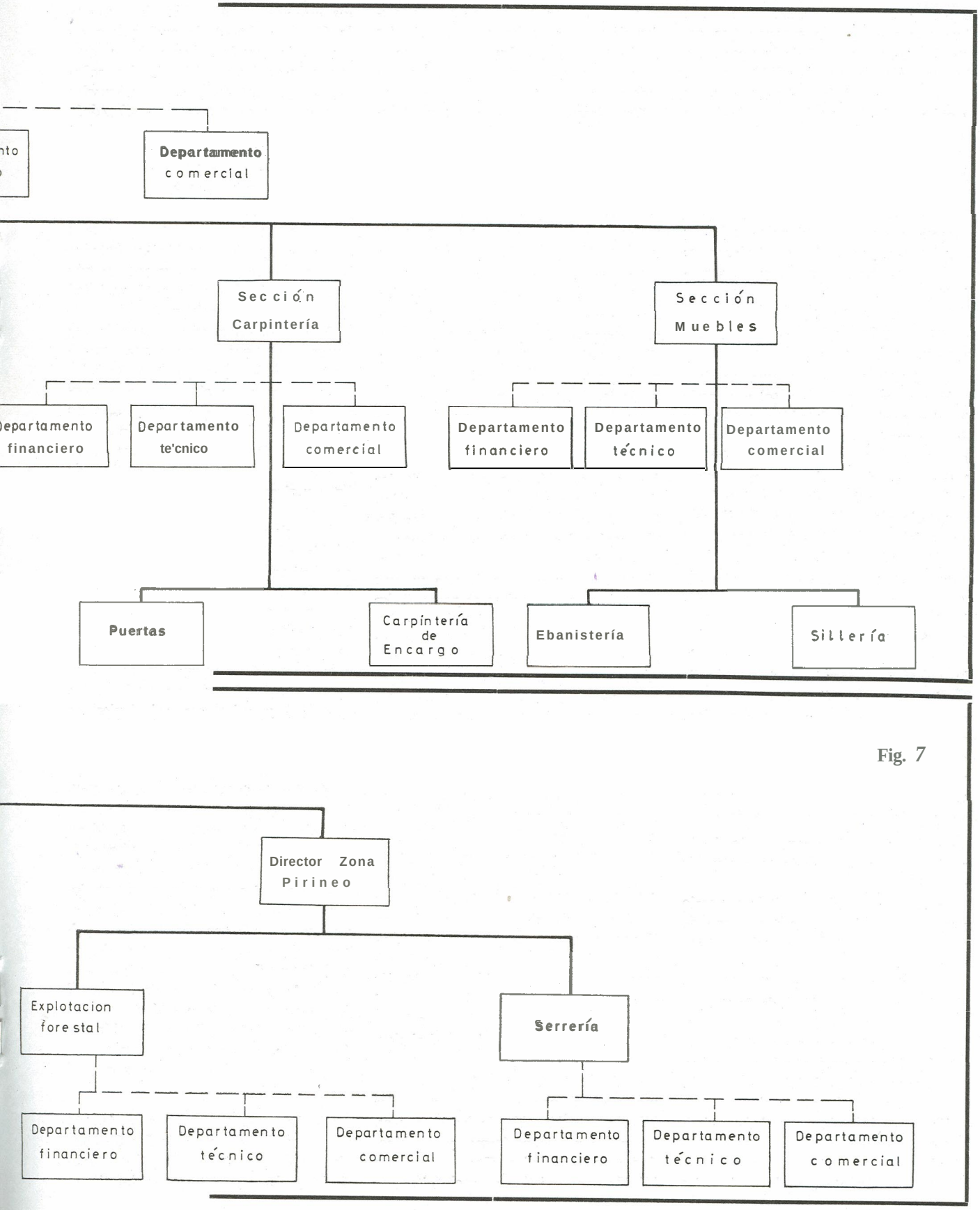

Departamento comercial
Sección Carpintería
Sección Muebles
Departamento financiero
Departamento te'cnico
Departamento comercial
Departamento financiero
Departamento técnico
Departamento comercial
Puertas
Carpintería de Encargo
Ebanistería
Sillería
Director Zona Pirineo
Explotacion forestal
Serrería
Departamento financiero
Departamento técnico
Departamento comercial
Departamento financiero
Departamento técnico
Departamento comercial

Fig. 7

establece los objetivos, las directrices, los programas y los presupuestos generales de cada unidad de la empresa, a la cual le exige responsabilidades

La estructura divisional puede llevarse a cabo según los productos o desde un punto de vista geográfico o territorial.

La primera crea una organización funcional, relativamente autónoma con un jefe a su cabeza para cada producto o grupo de productos relacionados, de manera que esta unidad pasea todas las instalaciones y servicios para obtenerlos con entera independencia y responsabilidad.

Estructurando la empresa del ejemplo anterior según este sistema, su organigrama será el presentado en la fig. 4.

En el primer caso, en que no tiene más que explotación forestal y serrería los dos productos obtenidos, modera en rollo y madera aserrada respectivamente, constituyen dos unidades administrativas con instalaciones, equipo staff y director propios, e incluso si se lleva con todo rigor, hasta con distribución comercial independiente. Cuando se añaden las actividades de carpintería y muebles que dan nuevos productos, aparecen otras tantas unidades administrativas similares a las anteriores. (Figura 5).

Esta estructura tiene ventajas cuando la empresa es grande y el renglón de productos es muy diverso, es decir, que estas ventajas aparecen cuando empieza a perderlas la estructuración funcional, que como hemos dicho es más bien propia de empresas pequeñas. Pero estas ventajas hay que contrapesarlas con algunos inconvenientes, como son:

— el mayar número necesario de directivos, y en general de todo tipo de personal,

— el mayor equipo capital, necesario puesto que cada producto o grupo de productos debe tener sus talleres propios,

— la dificultad de coordinación originada por la diversidad de instalaciones y unidades administrativas,

— el riesgo que representa las desmembración, la cual requiere una adecuada preparación administrativa previa

La estructuración por divisiones geográficas también hace unidades administrativas más o menos autónomas radicadas en zonas distintas, que vienen dadas normalmente por las exigencias del mercado consumidor o del abastecedor de materias primas; estas unidades administrativas pueden estructurarse a su vez funcionalmente o por departamentos.

Consideramos, por ejemplo, una empresa que tiene explotaciones forestales en Guinea y en el Pirineo con sus serrería~correspondientes. Según que las unidades administrativas regionales se estructuren por productos o funcionalmente, tendremos los organigramas representados en las Figs. 6 y 7.

La ventaja de esta estruntura es que evidentemente los directores locales pueden tener una mayor sensibilidad y conacimiento de los problemas relacionados con el mercado de su zona; pero, por el contrario, tiene todos los inconvenientes de la estruciura por productos.

Vistas las estructuras básicas, cabe preguntarse cuál es la más adecuada a la actividad de cada empresa. Pero sobre, esta cuestión no existen criterios definidos y uniformemente aceptados. Sólo añadiremos a los comentarios hechos sobre las ventajas y los inconvenientes de cada estructura, que la funcional es la que surge de una manera espontánea en los primeros pasos de las empresas cuando el propietario, que hace también normalmente las veces de director, supervisa todos los trabajas y con poco personal directivo se limita en primer lugar a sacar adelante los pedidos de los clientes. Sin embargo, este hecho no puede elevarse a la categoría de principio general funcionalmente, y la Ford y la Chrysler eran ya grandes potencias comerciales cuando todavía conservaban esta estructura, que después cambiaron por una estructura divisional por productos. Pero lo cierto es que curando la estructura: funcional deja de ser idónea para la empresa, se pueden apreciar síntomas característicos. Y estos son, entre otros, el excesivo número de niveles directivos, que imprimen a la administración una inercia que retrasa la toma de decisiones, mí como la variedad de productos e instalaciones que dificultan el establecimiento de controles.

En la realidad, sin embargo, las empresas optan por establecer estructuras híbridas, combinación de las anteriores, las cuales presentan formas y combinaciones muy variadas. Como estructura híbrida característica se suele citar, en los estudios de dirección de empresa, la General Motors, la cual estuvo estructurada funcionalmente hasta que, con ochenta y un mil empleados, rebasó los quinientos mil dólares anuales de venta, en cuyo momento adoptó la estructura mixta actual que en su nivel superior está departamentada a la vez productos y geográficamente y, en otros niveles hay unidades de estos tipos y funcionales.

En las estructuras mixtas se dan a veces solapes de autoridad y jurisdicción, pero estas estructuras son las que mejor se adaptan a la gran variedad de empresas que existen

Para establecer el organigrama de una empresa hay que empezar por concretar sus objetivos y agrupar los trabajos relacionados entre sí, procurando formar conjuntos equilibrados y que m rebasen el ámbito de supervisión de sus directivos (1). A las actividades de la empresa se asignarán unos directivos de línea y si es posible se crearán órganos de asesoramiento y servicio staff.

Cada departamento o directiva debe recibir directrices claras y concretas, con lo cual se consigue ampliar el ámbito de supervisión. La mejor forma de conseguir esto es por medio de las "guías para la dirección" de la empresa. Estos son manuales de la organización interna de la misma, donde se concretan las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones principales de los puestos directivos de todos los niveles. Las guías de dirección son relativamente recientes. Concretamente ha sido la Standard Oil Company, da California, quien por primera vez, en 1947 después de varios ensayos, consiguió un modelo satisfactorio. En el prólogo de esta guía, que ha sido publicada a petición de varias empresas y centros &centes, se dice que el hombre que conoce y entiende con claridad los requisitos, limitaciones y relación de su trabajo y de su puesto en conexión con toda la organización de la que él forma parte, es el que está en mejores condiciones de cumplir su cometida con éxito y de una forma completa.

Según este modelo de guía, que es el

---

(1) Se suele admitir que el ámbito de supervisión suele ser de 5 a 6 supervisados en los niveles directivos superiores y de unos 20 en los inferiores.

mejor que conocemos, para cada puesto directivo del organismo deben definirse:

— la función: actividad o tarea correspondiente al puesto en su sentido más amplio incluyendo el objetivo o fin y los puntos o notas que distingen un puesto de los demás;

— las responsabilidades y autoridad: definición de los deberes y de la autoridad &legada, para conocer su responsabilidad de rendición de cuentas;

— las relaciones: interacción entre los individuos derivada de su posición relativa en la empresa. Es fundamental referirse a la rendición de cuentas. Se mencionarán escuetamente la vinculación con otros cargos cuyas funciones, responsabilidades y autoridad limitan el puesto de referencia, en el desempeño de su propia función.

Al redactar una gula hay que tener presentes las obligaciones de tipo general que atañen a todo elemento directivo. Se cuidará que la línea de control esté perfectamente definida, de forma que según el principio de la unidad de mando ningún puesto dependa de más de un superior. Los puestos staff no ejercerán control excepto sobre sus propios subalternos, salvo cuando actúen en nombre de un jefe de línea que les haya delegado autoridad para controlar.

La guía sólo se referirá al puesto, sin mencionar ningún caso los titulares de los mismos en el momento de redactarla, y se tendrá presente que la claridad y la brevedad son las mejores cualidades que puede tener un manual.

El fin primordial de la guía es delimitar la dimensión, importancia, carácter, función, responsabilidad, autoridad y relaciones de cada puesto dentro de la estructura orgánica de Ei empresa.

La guía da a la direción general una clara perspectiva del conjunto de su empresa para cuando tenga que hacer dgún cambio en la estructura de la misma y además es útil para resolver los problemas que se le planteen sobre conflictos de jurisdición entre el personal Por otra parte tiene una labor formativa para los titulares de los puestos directivos, los cuales, si llevan tiempo en la empresa, pueden estudiar con mayor detalle, las secciones a su cargo, y si son nuevos en ella pueden darse una idea rápido y clara de su situación en el conjunto de la empresa.—R. V. P.