

## LA ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA

El proceso de gestación de una Administración puede dividirse en las siguientes fases elementales :

- Determinación de los datos existentes (análisis).
- Trazado de una organización funcional.
- Transformación de dicha organización en plantillas de personal.
- Delimitación de derechos y obligaciones.
- Asignación de funciones.

Para reorganizar una Administración hay que proceder primeramente como si toda la estructuración de obligaciones y derechos existente hasta ese momento careciera en su mayor parte de los fundamentos orgánicos necesarios.

Por consiguiente, lo primero que hay que hacer es determinar las funciones que realmente corresponden a cada uno de los miembros de la Empresa encuadrados en los distintos Departamentos técnicos y administrativos de la misma, así como a cada uno de sus operarios. De esta forma se logrará deducir la estructura de los Departamentos, Grupos y Secciones de un modo armónico, de acuerdo con el proceso real de los trabajos, en vez de partir de la información aislada que pueda facilitar cada uno de los jefes de la Empresa.

Es muy conveniente al hacer este estudio analítico y orgánico que no sólo se determine minuciosamente la parte de funciones que depende de cada uno de los empleados, sino que de igual forma se determine su relación con las de los demás, bien sea la doble dependencia de los jefes, o bien indicando la parte de funciones que corresponde a sus subordinados. Siempre que las circunstancias lo permitan, se consignará asimismo la relación con aquellas funciones que preceden y que siguen a la que se representa.

Hasta este momento no se pretende conseguir descripciones minuciosas de las atribuciones y funciones de cada uno, aunque luego serán necesarias, cuando se trate de delimitar nuevamente los derechos y obligaciones. Lo principal en este estudio orgánico y analítico, y lo que debe quedar bien representado, es hasta qué punto cada uno de los funcionarios comprende claramente qué es lo que se espera de él y hasta qué punto entiende en qué forma se engrana su propia función dentro del mecanismo general de la Empresa.

También resulta de gran valor informativo la conducta de cada uno de los empleados en el estudio orgánico y analítico, porque puede permitir que se eviten modificaciones extraoficiales dentro de la Administración.

Una vez determinado de esta forma el estado actual de cosas se continuará esta labor reconstruyendo la organización de funciones de los distintos Departamentos, Grupos y Secciones, de forma que, partiendo de los informes obtenidos de cada uno de los individuos miembros de la organización, pueda llegarse a averiguar el estado real de los sistemas de trabajo, que acaso pudieran resultar aprovechables. Entre los miembros de la organización deben estar incluidos, naturalmente, los actuales jefes de los citados Organismos.

Comparando, además, todos aquellos datos aislados, que vienen a describir las funciones de cada uno de los jefes, se podrá descubrir, por concordancia, o bien por discrepancias, los fallos en la delimitación de atribuciones y especificación de funciones, o las modificaciones extraoficiales, de forma que se encierran dentro de la Administración.

Tomando como base los datos así obtenidos, se puede ya pasar a la fase inmediata de la organización de la Administración, trazando un plan de organización funcional. Para ello no hace falta partir del plan orgánico que acaso tuviera anteriormente la Empresa, pues ocurrirá con él que, al carecerse de información directa, fidedigna y aprovechable, no se puede saber si encaja funcionalmente con los elementos orgánicos del personal existente.

Ordenando estos datos, tal como han sido obtenidos de cada uno de los individuos que integran los distintos Departamentos técnicos y administrativos, se pueden descubrir fácilmente las posibles funciones ajenas a su verdadera misión que existan en cada una de las diferentes Secciones, a la vez que se facilita su correcta clasificación dentro del plan funcional que se está confeccionando. De este modo se puede tener una cierta seguridad de que hasta ese momento se han ido agrupando y articulando de forma exclusivamente funcional las funciones a desempeñar por la Empresa.

Sólo resta, para finalizar esta fase, determinar en qué nivel de autoridad hay que colocar a cada una de las funciones prefijadas junto con sus correspondientes subdivisiones.

Durante el desarrollo de estas dos primeras fases de la reorganización

no existe apenas ocasión de tropezar con problemas importantes de índole personal. Sin embargo, cuando se pasa a la fase siguiente, la creación de una plantilla de personal para la Administración, esos problemas se presentan con toda su magnitud. La mayor parte de estas dificultades estarán hechas a la medida de los individuos que ocupan los cargos directivos anteriores de la Empresa.

Cuanto más se asciende en la escala jerárquica, tanto más pesan los privilegios personales anteriormente otorgados. El objetivo de esta fase de la reorganización es lograr una conjunción más o menos forzada entre la organización funcional que se ha ido trazando y las circunstancias personales de cada uno.

Por una parte, los individuos que integran la Administración de una Empresa son hoy día mucho más necesarios que en otros tiempos como consecuencia de la evolución que se ha experimentado en la misma. Por otra parte, para no perder de vista los fines y contenido de la reorganización, hace falta no apartarse mucho de los conceptos funcionales que la presiden.

Si la organización de una Empresa va permanentemente a la zaga de su rápido crecimiento, como viene ocurriendo con harta frecuencia en estos últimos años, la necesaria reorganización traerá consigo crecientes dificultades, aunque las nuevas funciones fijadas para la parte esencial de la organización, con sus obligados servicios complementarios, puedan fácilmente permitir la captación de los antiguos órganos directivos, aun cuando ello implique una modificación de las tareas y atribuciones que poseían hasta el momento.

Por el contrario, esta labor resulta más difícil cuando, como consecuencia, en primer lugar, del desordenado crecimiento de la Empresa y de las funciones de alguna de sus secciones, ésta desempeña en la actualidad tareas que en la reorganización habrán de serle segregadas, porque tienen que ser confiadas a otra sección principal, o con más frecuencia, a alguno de los servicios auxiliares de nueva creación. Es comprensible que el funcionario afectado se revuelva contra cada una de estas segregaciones de funciones que le eran habituales, y en las que estaba ejercitado, que representan, además, disminución de los privilegios que implicaban, dentro de la jerarquía de la Empresa. Por ello es conveniente llegar al contacto personal y verbal con todos los individuos que ocupan puestos de responsabilidad cuando se quieren adoptar medidas reductoras de este tipo.

No hay que perder de vista, sin embargo, en todos estos trámites la importancia primordial del punto de vista funcional.

Una vez realizado lo anterior, para poder llegar a crear una plantilla de personal y fijar a los nuevos empleos que lleva unidos los poderes directivos o subordinados que les son propios, o bien para añadirles los correspondientes

complementos externos, es preciso fijar antes bien las correspondientes funciones y competencias para con ello poder evitar interferencias, duplicidad de trabajos, discusiones y desavenencias personales.

Ya se ha explicado anteriormente el significado de lo que es una delimitación ponderada de funciones y competencia. Sin embargo, en la práctica de la organización hay que comunicar a todos los individuos miembros de la Administración, así como a sus subordinados, el conocimiento de las especificaciones de funciones elaboradas antes teóricamente. Por tanto, es necesario hacer ligar la plantilla orgánica con esta ordenación de funciones.

Tocante a este punto, es importante ordenar correctamente los distintos Departamentos, Grupos y Secciones en sus correspondientes niveles jerárquicos. Para esta labor hay que atender, más que nada, a la significación de la función de cada puesto en vez de fijarse en el volumen de personal ya empleado en el mismo. Con ello podría evitarse que desde un principio se hiciera más difícil la coordinación del trabajo por haberse llegado a una serie de componendas, que en estos casos son particularmente bien acogidas y refrendadas. Asimismo habrá que dar conocimiento a todos de las obligaciones y derechos ordenados de esta forma.

En muchas Empresas se hacen resaltar especialmente las obligaciones y derechos de diversas clases mediante signos externos de jerarquía. Ejemplos de estos signos son el decorado y las dimensiones de los despachos y de sus antecámaras, el lugar que ocupan dichos despachos dentro de los edificios sociales, los derechos de acceso a determinados locales de recreo o a determinados vehículos propiedad de la Empresa y a sus servicios, incluidos sus conductores y el uso para fines particulares, etc. Este tipo de ornato adicional de las obligaciones y atribuciones se encuentra especialmente en los niveles superiores de la Dirección, pero también aparece a veces en los niveles medios, y aunque en proporciones más modestas como son, por ejemplo, el tipo y mobiliario de las oficinas de los maestros de taller, tiene lugar también esta costumbre entre los niveles inferiores. Estos signos externos se han hecho igualmente habituales entre los diversos cargos auxiliares de la Administración.

Existe asimismo otra forma de signos especiales de jerarquía, representada por los títulos correspondientes a los cargos como son Procurador, Administrador, Jefe de Taller, Jefe de Negociado, Jefe de Departamento, Director, etc.

Cuando estos títulos implican un signo de jerarquía que no se limita al régimen interior de la Empresa, sino que poseen, además, otro significado fuera del mundo de los negocios, por el que adquieren, como ocurre especialmente en el Sur de Alemania, un mayor valor en cuanto a apariencia y prestigio personal.

A todo este ornato personal, por muy deseable que haya sido, hay que poner, sin embargo, el reparo de que tales signos exteriores de la autoridad jerárquica pueden fácilmente relegar a segundo término, e incluso hacer olvidar, el propio concepto de la responsabilidad, que debe recaer en la persona del individuo que ostenta el cargo. En estos casos, el perjuicio causado a los propios interesados, y a la Empresa en general, es mayor que el beneficio que de tales signos externos pueda obtenerse.

Mucho más útil resulta para el fin perseguido en la reorganización de la Administración de la Empresa la siguiente fase, es decir, una asignación de funciones debidamente sopesada, a la cual hay que prestar particular interés. No se puede llegar a formular una clara delimitación de las misiones y competencia de cada uno si en la mencionada fase de asignación de funciones no se tienen debidamente en cuenta los caminos que debe seguir la tramitación de los asuntos dentro de la organización principal. Aun obrando así pueden surgir dificultades resultantes de un falseamiento de las funciones asignadas al saltarse o menospreciar determinados trámites.

Con lo anteriormente expuesto no hace falta entrar más en lo referente al tipo o al alcance que ha de tener esta asignación de funciones. Es preciso hacer notar, no obstante, que aunque esta labor de ponderación y deslinde resulta relativamente fácil al asignar funciones dentro de la organización principal, es, por el contrario, mucho más difícil cuando se trata de hacerlo con los distintos puestos auxiliares agregados a cada uno de los niveles de autoridad. Hay que tener en cuenta que dentro de los elementos orgánicos que constituyen la organización principal pueden aparecer relaciones entremezcladas y confusas entre los puestos funcionales de uno o varios de dichos elementos, y que por extensión puede ocurrir lo mismo con los órganos auxiliares, en los que algún aspecto parcial de su misión puede resultar ser asimismo funcional. Del mismo modo habrá que aclarar las relaciones que puedan parecer existir entre los cargos de «auxiliar» y «asesor». En esta reorganización pueden surgir, sin embargo, especiales problemas si se hacen intervenir criterios puramente personales junto a las consideraciones funcionales al decidir las proporciones en que ha de realizarse cada una de las asignaciones de funciones. Por ello habrá que evitar, dentro de lo posible, toda probabilidad de influencia subjetiva en las decisiones.

Tras hacer todas las consideraciones anteriores, referentes a la realización de una correcta asignación de funciones, nuevamente habrá que dar general conocimiento de las medidas que corresponden a cada una de dichas asignaciones. Esta publicidad podrá hacerse por medio del programa general de organización, o por medio del plan general de renovación de plantillas, o bien por medio de los Reglamentos u Ordenanzas que correspondan a cada uno. Una vez que se hayan determinado en esta forma las funcio-

nes asignadas habrá que dar a conocer a toda la Empresa que en el plazo de uno o más años se procederá a la revisión de las mismas, con objeto de tener la seguridad de que los derechos y obligaciones quedan debidamente garantizados dentro de la Empresa.

Estas asignaciones de funciones, si se llevan correctamente en la forma indicada, resultan mucho más eficaces para el desarrollo de la labor individual y colectiva de la Dirección de la Empresa que todos los signos externos de que antes hablábamos.

Con la exposición de todas las distintas fases de la organización de la Dirección de una Empresa podremos considerar concluido este trabajo. Sería conveniente, aunque fuera ir más lejos, ordenar también el problema personal, y a menudo muy espinoso, de la sucesión en los cargos, por ausencia o vacante de sus respectivos titulares. Habría que variar todo lo anteriormente expuesto, dándole la forma precisa para el caso de encontrarse con sucesiones de cargos sencillas o complicadas. En este sentido habría que programar la sucesión estática de cada uno de los cargos del programa de organización, y posiblemente habría que hacerlo no de un modo funcional, sino que habría que prever también la sucesión individual. Idénticas consideraciones habría que hacer para prever la forma de cubrir los puestos que fueran quedando vacantes. Siempre que existan funcionarios próximos a la edad de retiro habrá que enfrentarse con el problema de su sustitución.

Todas las dificultades que pudieran presentarse en el terreno personal, relativas a la sustitución e interinidad de los cargos, deben resolverse teniendo siempre en cuenta el sentido y los fundamentos que rigen la dirección institucional de la Empresa. Hay que evitar en lo posible la tendencia que acaso pudiera surgir en los altos niveles de la Empresa a adoptar compromisos basados en consideraciones de tipo personal. No hay que olvidar, sin embargo, que es precisamente en este aspecto de la puesta en práctica de una Administración reorganizada en el que aparecen, las más de las veces, dificultades particulares.

La reorganización de la Dirección de una Empresa concluye, finalmente, con la solución del problema de locales. Los despachos correspondientes a cada uno de los cargos, debidamente dotados y amueblados, deben repartirse o ampliarse, de un modo preciso y adecuado, entre los distintos Departamentos, Grupos y Secciones que, jerárquicamente ordenados, constituyen las diferentes esferas funcionales de nueva creación. Como la dispersión de oficinas dificulta la labor de equipo, es necesario que los distintos cargos de un Organismo principal, junto con los órganos asesores y funcionales correspondientes, constituyan una sola unidad no sólo en lo orgánico, sino también en lo físico, para, de esta forma, facilitar el desarrollo armónico y colectivo del conjunto. La instalación de una red de comunicaciones telefóni-

cas entre los dispersos órganos de esta unidad no constituye solución para crear este espíritu de equipo. Hay que tener en cuenta, además, que los despachos y oficinas, con su mobiliario, constituyen, por otra parte, signos exteriores de jerarquía muy señalados, con los que habrá que contar, por su posible significación, en el sentido de la representación, para facilitar las compras o ventas, o las operaciones generales de la Empresa. Resulta, pues, fácil comprender que al tratar de resolver el problema de los locales se plantea una tarea muy difícil y de gran importancia para la organización de una Dirección de Empresa.

DR. GUIDO FISCHER

(Traducción del alemán de E. BUSAN PÉREZ.)

