

Planeación de la Organización Administrativa

Allen B. Dickerman

M.B.A. Harvard University

Ph. D. Syracuse University

Director del Programa de Desarrollo Administrativo Internacional de la Universidad de Syracuse

Está Ud. planeando ensanchar su negocio? Desea Ud. más ganancias, mejores empleados y más productos o servicios para ofrecer a sus clientes? Si es así, Ud. necesita basar sus planes de expansión en una serie de metas y objetivos accesibles. Para establecer objetivos y hacer un plan de expansión, el uso efectivo de su horario de trabajo personal es esencial al planear, organizar y controlar su negocio. La mejor forma de llevar ésto a cabo es delegando algunos de los detalles de rutina no directamente relacionados con su trabajo de gerente. Las metas, objetivos y planes para la expansión y administración de su organización pueden formularse ordenadamente a medida que se ahorra tiempo a través de la delegación.

Una vez establecidos los objetivos, se pueden dar los pasos necesarios para estructurar la organización administrativa. Como los objetivos y políticas de un negocio pueden variar según la naturaleza y alcance de las actividades del mismo, ninguna forma de organización puede aplicarse uniformemente a todos los tipos de negocios. Aun dentro

de una misma empresa, la forma de organización puede cambiar de vez en cuando para ajustarse a nuevas condiciones. De tal manera que Ud., como gerente, tendrá que hacer frente continuamente a problemas de organización y reorganización, particularmente a medida que su compañía ensancha sus operaciones.

Hay ciertos factores o pasos que deben considerarse al establecer cualquier estructura de organización administrativa, no importa cuál sea el tamaño o tipo del negocio. Al dar estos pasos, las preguntas más importantes que deben contestarse son las siguientes:

1. Qué actividades deben ser desarrolladas para llevar a cabo las políticas de la empresa y alcanzar los objetivos de la misma?
2. Cómo pueden agruparse o clasificarse estas actividades para facilitar su administración?
3. Cuántos grupos de actividades permitirán el "radio de supervisión" máximo?
4. Qué autoridad y responsabilidad se van a delegar para aumentar la efectividad del control sobre la labor de cada grupo?
5. Qué se debe hacer para coordinar estas actividades a través del uso de comités, informes o comunicaciones horizontales de tal manera que haya una estructura de organización integrada?
6. Qué ajustes hay que hacer en la organización para reconocer la personalidad y aptitud de los individuos implicados y, al mismo tiempo, proveer lo necesario para el logro efectivo de los objetivos?

Aunque todas estas preguntas están relacionadas entre sí y una decisión con respecto a cualquiera de ellas no puede hacerse sin referencia a las otras, por conveniencia se discutirá cada una de ellas por separado.

Para facilitar la preparación de una lista de actividades, puede ser que Ud. desee pensar en su organización en términos de las áreas principales de formulación de política, i.e., Ventas, Producción y Finanzas, y sub-agrupe administración de personal, compras y contabilidad, según el tamaño y alcance de sus operaciones. Es difícil determinar el grado hasta el cual una lista o análisis de actividades se debe preparar en detalle. Esto puede extenderse casi indefinidamente. Generalmente, sin embargo, en las etapas preliminares de desarrollo de la estructura de organización es suficiente mostrar solamente las actividades principales. Un análisis más detallado puede prepararse después de que la organización primaria ha sido establecida y se han dado los pasos para desarrollar los procedimientos de operación necesarios para el control.

Una vez que las actividades han sido listadas, es necesario agruparlas para asegurar su ejecución efectiva. Una sugerencia sería colocar en el mismo departamento aquellas actividades que tienen las mismas metas y objetivos. Por ejemplo, mantenimiento y reparación de maquinaria podrían colocarse bajo el gerente de manufactura, ya que éstas se relacionan con los elementos de producción. En segundo lugar, es deseable colocar en el mismo departamento aquellas actividades que requieren un tipo similar de habilidad o experiencia. Por ejemplo, contabilidad de costos podría estar en el mismo departamento que maneja la contabilidad financiera.

Además, las actividades podrían agruparse por líneas de productos, territorios de ventas, tipos de clientes, procesos o funciones. Para la mayoría de las organizaciones parece ser ventajosa una agrupación de tales actividades como ventas, compras, producción, finanzas, contabilidad y personal. Colocando todas las actividades similares en un departamento es posible que los empleados que pertenecen a éste se vuelvan más eficientes, ya que pueden especializarse en tipos de problemas que se relacionan entre sí. También algunas actividades, tales como mantenimiento o personal, pueden no recibir atención adecuada, a menos que cada una de ellas se coloque bajo un supervisor separado.

Es difícil decir qué tipo de agrupación es ideal. La clasificación más ventajosa depende de las circunstancias que existan en la compañía particular. Cualquier agrupación tendrá que ser adaptada a las necesidades locales, teniendo en cuenta la importancia de la coordinación y control de las ventajas de la especialización.

Una vez que se han agrupado las actividades, se puede considerar la pregunta sobre el número de subdivisiones o departamentos. Este problema es discutido en publicaciones de administración bajo el título de "Radio de Supervisión". Dicho en términos menos técnicos, es cuestión de número óptimo de subordinados que deben depender de un supervisor o ejecutivo. En cualquier plan de organización es bueno establecer solamente aquel número de departamentos que el ejecutivo puede supervisar efectivamente. Hay límites en el tiempo y la energía que cualquier ejecutivo puede dedicar a su trabajo, y si éste tiene demasiados departamentos bajo su control, su juicio y habilidad de líder declinarán. También, a medida que el número de subordinados inmediatos aumenta la tarea de coordinar los esfuerzos de éstos se vuelve tan compleja que resultan fricciones.

Al determinar estos límites con respecto al "radio de supervisión", los factores que hay que considerar son: (1) el tiempo y la habilidad

del ejecutivo o supervisor, (2) la variedad e importancia del trabajo que va a ser supervisado, (3) el grado hasta el cual varios niveles de supervisión pueden tener efecto sobre la flexibilidad de la organización, la habilidad para comunicar y la moral de los empleados, y (4) la cantidad de autoridad delegada a los subordinados y la competencia de éstos tanto en administración como para tomar decisiones. Estos factores sirven de guías adicionales al agrupar actividades que van a formar una organización administrativa. De importancia primaria es el hecho de que hay que considerar el radio óptimo de supervisión, además de otros factores, al clasificar actividades y combinarlas en unidades.

Ninguna base de clasificación puede ser usada para agrupar las actividades de un negocio particular. En su propia compañía se pueden utilizar dos o más bases. Por ejemplo, sus departamentos principales pueden establecerse sobre una base funcional encabezada por un gerente de ventas, un gerente de producción, un tesorero, un gerente de personal y un jefe de contabilidad. El gerente de producción puede organizar su departamento sobre una base de proceso. El gerente de ventas puede usar una base de territorio dividido además por líneas de productos. La agrupación de actividades para fines administrativos tiene lugar en todos los niveles. La tarea de levantar una estructura de organización se extiende desde la división del trabajo bajo el gerente general hasta la asignación de funciones a los vendedores o trabajadores individuales.

Como las actividades de una economía industrial próspera cambia con el tiempo, la agrupación que hoy puede ser efectiva puede que haya que modificarla en una fecha posterior. Las políticas, metas y objetivos necesitan ser ajustados para que satisfagan las condiciones variables; así mismo, la planeación de la organización administrativa requiere la atención continua del gerente.

Aún queda una pregunta básica. Está Ud. listo para delegar? Hasta qué grado puede delegarse autoridad para tomar decisiones? Cuáles son algunas de las limitaciones tanto suyas como de sus subordinados que influyen en la delegación? Qué tipos de relaciones de autoridad hay que puedan usarse con el fin de aumentar el control efectivo sobre la labor de cada grupo de actividades requeridas para alcanzar los objetivos de su organización? Estas son algunas de las preguntas que necesitan ser contestadas al delegar autoridad y responsabilidad a su personal ejecutivo.

La asignación de actividades a ciertos departamentos especifica la ejecución de estas actividades pero no asegura que ellas serán llevadas

a cabo en tal forma que se cumplan los objetivos comunes de la organización. El método básico para asegurar la ejecución efectiva es por medio de la autoridad de línea. Esta es la relación común jefe-subordinado, supervisor-trabajador. Esto envuelve la asignación de funciones, la supervisión de actividades, la concesión de permisos, el establecimiento de obligaciones y, en la mayoría de las compañías, la autoridad para seleccionar y despedir subordinados. El grado hasta el cual este tipo de autoridad es efectivo para alcanzar los objetivos de la compañía depende principalmente de la habilidad para dirigir de la persona encargada.

La autoridad requiere una responsabilidad correspondiente. Las relaciones básicas entre un supervisor y un subordinado incluyen: 1º) la asignación de funciones, e.i. lo que se espera que el hombre lleve a cabo, 2º) la autoridad (permiso) para usar materiales, hacer compromisos, dar órdenes a empleados bajo supervisión y tomar otra acción necesaria para realizar sus funciones, 3º) una responsabilidad (obligación) con respecto a sus superiores por la ejecución satisfactoria de sus funciones. Cuando se permite a un hombre emplear personal, operar la bodega y, al mismo tiempo, no es responsable de los gastos y resultados de su labor, el control administrativo no puede ejercerse. Por otra parte, si a él se culpa por los costos de salarios y no tiene autoridad para determinar el número de gente empleada en su departamento, el cree que existe una injusticia y se desarrollará una moral baja. La mayoría de las veces es bueno restringir la autoridad del subordinado, pero cuando se hace ésto, el superior debe cuidar de hacer responsable al subordinado solamente por aquellos resultados que puedan esperarse dentro de los límites de la autoridad delegada. Otros problemas, por supuesto, resultan cuandoquiera que un empleado depende de más de un superior.

Además, para que una organización funcione efectivamente, debe especificarse el flujo de información e instrucciones de arriba a abajo y horizontalmente entre ejecutivos en otros niveles de dirección. En las comunicaciones se estima que se pierde aproximadamente el 50 por ciento del significado original en la transferencia de información de una persona a otra. Una solución para este problema es descentralizando la autoridad. En otras palabras, la alta gerencia debe dar solamente instrucciones generales a los subordinados y proveer a éstos de autoridad para interpretar estas instrucciones generales y las ajusten a las condiciones específicas que surjan.

En este sentido, uno debe distinguir entre la delegación de autoridad para tomar decisiones y la delegación de autoridad para ejecutarlas. En cualquier compañía siempre es necesario delegar autoridad para la ejecución de la "acción" del trabajo. Por ejemplo, el supervisor encargado del departamento de embarque tiene la autoridad de reunir la mercancía, empacarla y entregarla al transportador que la lleva a su destino. La decisión en cuanto a cuál debe ser el transportador, e.i. camión comercial, bus ferrocarril, barco o el propio camión de la compañía, puede ser hecha en la oficina principal. Sin embargo, si el hombre encargado del departamento de embarque tiene información relacionada con horarios y tarifas del transportador, y despacha los camiones de la compañía, él puede estar en mejor posición para tomar decisiones inmediatas relacionadas con el método de embarque que otra persona de la oficina principal que no sabe cuándo el embarque particular estará listo para su despacho.

Algunos gerente toman decisiones acerca de políticas, procedimientos y métodos y conceden autoridad a subordinados para que hagan excepciones dentro de ciertos límites. Los hombres que llevan a cabo las actividades pueden tener más hechos a su disposición que el mismo gerente gneral para tomar la decisión. Por ejemplo, las políticas de fijación de precios para líneas de productos y por tipos de clientes pueden ser establecidas por el gerente general. Sin embargo, con el fin de hacer frente a la competencia en cualquier localidad particular puede ser necesario variar el precio hasta cierto punto. El vendedor en un territorio a varios cientos de kilómetros de la oficina principal puede estar en mejor posición que el gerente general para analizar más inteligentemente qué condiciones justifican una variación.

La autoridad para hacer excepciones también descarga a la alta gerencia de las decisiones de rutina. Solamente en aquellos casos en que los problemas no pueden resolverse dentro de los procedimientos establecidos y los límites de discreción dados a los subordinados es que se requiere la intervención del alto ejecutivo. A este respecto, es difícil determinar cuáles son los problemas suficientemente importantes que se deben comunicar al alto ejecutivo, y cuáles deben ser resueltos por el supervisor al nivel de la operación. El grado hasta el cual se debe delegar autoridad para tomar decisiones depende de 1) qué hechos deben ser analizados al tomar decisiones y dónde son más fáciles de obtener en la estructura de la organización, 2) la necesidad de decisiones inmediatas, (3) la importancia de la decisión para las operaciones exitosas y productivas de la compañía, 4) el efecto que la deci-

... tenga sobre otros departamentos de la compañía, y 5) la habilitación del supervisor a quien se va a delegar la autoridad. La autoridad y responsabilidad para tomar decisiones deben delegarse hasta cierto punto en todas las actividades de negocios. Aunque los factores citados dan una respuesta en cuanto hasta dónde se delega la autoridad, por sí mismos sirven de líneas de conducta para establecer una buena estructura organizacional que facilite decisiones firmes.

Como medida que la compañía crece, se harán necesarios algunos cambios adicionales de organización para suplementar la autoridad de línea. En áreas especializadas o técnicas un ejecutivo que ejerce autoridad funcional puede dar instrucciones a la gente bajo supervisión de alguna otra persona. Por ejemplo, con el crecimiento del negocio, los problemas de dirección de personal se vuelven más complejos y pueden requerir los servicios de un especialista que supervise la selección. La autoridad de los supervisores de línea para emplear y despedir, dar aumentos de salarios, extender préstamos a los empleados, autorizar sobretiempo con pago a trabajadores, etc., puede ser limitada por políticas y procedimientos establecidos por el gerente de personal. De esta manera, el departamento de personal ejerce autoridad funcional sobre estas actividades, pero confía en el supervisor de línea para llevarlas a cabo. Tal autoridad funcional, si es llevada con exceso, puede conducir a una administración autocrática e inflexible. Por lo tanto, el uso de autoridad debe usarse con cuidado. Tal autoridad funcional cuando sólo cubre un aspecto menor del trabajo total del supervisor de línea, cuando los ejecutivos de operación no poseen el conocimiento técnico o especializado necesario, y cuando el número de actividades necesitan ser consistentes en la administración de ciertos departamentos de la compañía.

Con el fin de obtener mayor flexibilidad, una relación staff puede ser establecida con la autoridad de línea. En esta situación, el especialista de staff aconseja al ejecutivo de línea pero no da órdenes a aquéllos supervisores de línea. Por ejemplo, el gerente de producción puede tener un asistente para analizar órdenes de ventas, preparar programas de producción y arreglar notificaciones de embarque. Este asistente es un especialista Técnico en planeación y control de producción, no tiene autoridad para dar órdenes directamente a un supervisor de línea responsable de la ejecución de las órdenes. Las recomendaciones preparadas por él son dadas a través del gerente de producción. El puede, sin embargo, como agente del gerente de producción, transmitir órdenes a los supervisores de línea.

En la práctica real, la mayoría de las compañías, a medida que las operaciones se vuelven complejas, requieren una combinación de la autoridad de línea, la autoridad funcional y las relaciones staff para poder llevar a cabo sus objetivos.

Hay otras preguntas adicionales: Conoce su gerente de ventas los planes del gerente de producción? Oye Ud. observaciones tales como "De dónde sacó el contador esa idea? Acaso eso sirve en nuestro departamento?" Tales preguntas se refieren al hecho de que la buena organización administrativa requiere más que la división de actividades en departamentos, delegación de autoridad y fijación de responsabilidad. En su estructura de organización se requieren algunas disposiciones para que la coordinación de estas actividades logre los objetivos de la empresa.

La coordinación básicamente envuelve la participación de información, la consideración de todos los departamentos interesados en una decisión que afecta sus actividades y la oportunidad para que los jefes de departamento expresen sus opiniones relacionadas con las decisiones que implican un cambio en sus operaciones. Un método para lograr este tipo de coordinación es por medio del uso de comités. Aunque los comités, como tal, no son apropiados para tomar decisiones, si se operan adecuadamente, sirven como medio para el intercambio libre de ideas e información, lo cual asegura que la persona que toma la decisión ha considerado el efecto que ésta tendrá sobre las operaciones de la compañía y que la decisión es entendida y aceptada por aquellos que son afectados por la misma.

Algunos de los beneficios que se derivan del uso de comités incluyen mejor coordinación, juicio de grupo, cooperación en decisiones y entrenamiento de miembros. Sin embargo, los comités tienen limitaciones a causa del gasto implicado al "atar" el tiempo de personal clave, la lentitud de la acción y, si se usan como cuerpos que toman decisiones, la división de responsabilidad. En consecuencia, el uso de comités debe limitarse al tipo de problemas que son interdepartamentales y que requieren esfuerzo coordinado.

Si se decide establecer un comité, hay varias guías para asegurar su efectividad como herramienta de gerente.

1) Las funciones y autoridad del comité necesitan ser claramente definidas. En un comité se pierde mucho tiempo si los miembros no entienden claramente lo que se espera de ellos y cuáles son los resultados colectivos que el comité, según previo acuerdo, debe producir. Además,

El comité necesita saber si la función es puramente de asesoría en naturaleza o si es un cuerpo establecido para tomar decisiones y como consecuencia sus recomendaciones van a ser seguidas por la compañía. Desde el punto de vista práctico, es difícil esperar que un comité, como tal, tome decisiones a causa de los problemas que surgen al fijar responsabilidad con respecto a los resultados de la decisión. En general, el ejecutivo de mayor rango, que es el presidente del comité, necesariamente debe asumir la responsabilidad de la decisión y nombrar a alguien que ejecute los planes.

2) Los miembros deben ser seleccionados teniendo en cuenta su entrenamiento, educación, personalidad, posición en la compañía y experiencia previa en comités. En la selección debe incluirse a los ejecutivos de operaciones cuyos departamentos sean afectados por el tópico bajo discusión.

3) Antes de que se reúna el comité, cada miembro debe suministrar los hechos y detalles implicados en el problema que se va a presentar. En esta forma, el tiempo y el costo de las operaciones del comité se reducen al mínimo.

4) Si el comité se reúne regularmente, la preparación por adelantado de una agenda que incluya los hechos y la acción propuesta aliviará el trabajo de éste.

El éxito o fracaso de la efectividad de un comité depende de la habilidad del presidente para reunir los miembros y resumir la discusión en tal forma que todos ellos crean que han contribuido a la recomendación. Si los comités son nombrados en tal forma que tengan una misión definida para realizar, y el presidente y los miembros son seleccionados cuidadosamente, tales comités pueden jugar una parte importante en la coordinación de las actividades para lograr las metas y objetivos de la organización.

Otra forma efectiva de obtener la coordinación de actividades dentro de una estructura de organización es desarrollando un flujo ordenado de información. Los sistemas y procedimientos para el flujo de trabajo y datos estadísticos ayudan a que cada departamento contribuya a la operación de la firma como un todo.

Con el establecimiento de la estructura de organización se sientan las bases para la coordinación, y luego el nuevo problema a que hay que hacer frente es el de adaptar la estructura planeada a los individuos

disponibles para llenar las posiciones. Aunque podemos y debemos planear nuestra organización administrativa sobre una base impersonal, la personalidad y habilidad de los individuos que van a ocupar las posiciones en la organización influirán hasta el punto en que ésta opere efectivamente.

Frecuentemente encontramos que nuestra estructura de organización ideal contiene una posición que envuelve más experiencia y habilidad de la que posee en la actualidad cualquier persona en nuestra organización. Por ejemplo, como resultado del aumento de la actividad del sindicato, se decide que la compañía necesita un director de personal que dependa directamente del gerente general. El hombre que actualmente ejecuta la función de personal es el gerente de empleo de la fábrica. Este individuo tiene la mayoría de las características necesarias para ser un buen director de personal y es bien apreciado por los empleados. Sin embargo, su experiencia en el trato con los sindicatos y su conocimiento sobre problemas de personal relacionados con la administración de salarios, evaluación de oficios y procedimientos para resolver quejas es algo limitado. Por estas razones puede que se decida posponer el establecimiento del puesto de gerente de personal para toda la compañía hasta tanto este hombre haya sido entrenado para los mayores responsabilidades que requiere la nueva posición.

En otras ocasiones puede hallarse que ningún hombre en la organización real está potencialmente calificado para recibir entrenamiento y asumir una responsabilidad ejecutiva más alta. Bajo tales circunstancias puede ser necesario emplear a alguien de afuera para que asuma la responsabilidad de la nueva posición. Al traer un particular, no importa cuál sea su habilidad profesional, hay que cuidar que éste tenga el tipo de personalidad que encaja dentro de la organización.

Algunas compañías ponen demasiado énfasis en las personalidades tratando de establecer una organización administrativa alrededor de aquéllas en vez de seguir una asignación lógica de funciones. Este procedimiento frustra el propósito de analizar las necesidades de su organización. Sin embargo, muchas organizaciones deben ser modificadas hasta cierto grado para que correspondan con las capacidades de los individuos que llenan posiciones importantes. Cuando los individuos tienen valor especial para la compañía, una modificación de la estructura de organización puede ser la solución más práctica para el problema.

Una organización administrativa es establecida para lograr ciertos objetivos y, para poder obtenerlos, todas las partes necesitan coordinarse de tal manera que trabajen armónicamente. Debe cuidarse, sin

embargo, que la organización no se vuelva tan rígida que pierda flexibilidad para adaptarse a las condiciones variables. A menudo es impropio asignar responsabilidad para todos los tipos de problemas que puedan surgir. Si la responsabilidad puede asignarse para lo más importante y las actividades de rutina, los problemas infrecuentes o intermitentes pueden ser asignados por el gerente general al individuo mejor calificado para manejarlos en el momento particular.

En cualquier organización hay un conflicto inevitable entre el individuo y la acción colectiva. Casi toda la gente depende en alto grado del esfuerzo cooperativo humano. Sin embargo, el éxito de la empresa de negocio también dependen de la creatividad, originalidad e impulso de sus ejecutivos y empleados individuales. Por lo tanto, el gerente, en esta lucha por alcanzar resultados rápidos, debe estar alerta para que no surja una estructura de organización que impida el desarrollo de los miembros individuales del grupo. En otras palabras, la organización necesita ser suficientemente flexible para que pueda tener en cuenta las características de los miembros individuales y, al mismo tiempo, suficientemente fuerte para que pueda ganar la lealtad del individuo al trabajar con sus asociados hacia los objetivos comunes de la compañía. El problema que más desafía al gerente, al establecer su organización administrativa, es el de la búsqueda continua de este equilibrio entre la acción colectiva y la acción individual.



**sabor
para cada
instante**



**NARANJA
POSTOBON**

