



# LA ORGANIZACION EN LA EMPRESA PRIVADA

LA ADMINISTRACION EN LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA

VICTOR MANUEL DURAN G.

## CONTINUACION

Para W. R. Spriegel, la administración se encamina a fijar los objetivos que se piensan alcanzar, como las normas directivas, constituye una determinante en la empresa y es responsabilidad de la alta dirección (11).

Para Georges de Leener, "El objeto de la Administración es más especialmente el conjunto de directivas según las cuales se ordena la conducta y el gobierno de los hombres considerados desde el ángulo de sus relaciones recíprocas" (12).

Se observa en estas definiciones sobre la administración, de que no es una función que constituya un fin en sí sino un medio, para el logro de los objetivos de la empresa. Persigue la formación del personal, de sus relaciones y comprende además la relación que une a las secciones en la empresa.

Como gran propulsor de las normas administrativas en la empresa, se reconoce a Henry Fayol (13). En su obra "Administración Industrial y General",

describe seis operaciones, que considera básicas en la empresa. (En la parte correspondiente de este capítulo, la estructura orgánica de la empresa, se analiza cómo dichas operaciones o funciones corresponden, actualmente, a las secciones fundamentales de la moderna empresa).

**Operación Técnica.** Se refiere al empleo de herramientas, maquinarias y métodos de transformación de materias primas en productos terminados.

**Operación Comercial.** Se relaciona con las operaciones de venta, compra, cambios, etc.

**Operación Financiera.** Es todo lo relacionado con la consecución de capital.

**Operación de Seguridad.** Comprende toda clase de protección a cosas y personas.

**Operación Contable.** Trata de la práctica contable y presentación de los estados financieros.

(11) W. R. Spriegel.- Fundamentos de Organización de Empresas. Pág. 42.

(12) Georges de Leener. Tratado de Organización de Empresas.- Pág. 129.

(13) Henry Fayol (1861-1925). Las ideas de Fayol se dirigen a la parte Administrativa, en oposición a las de Taylor, a la parte técnica. "Administración Industrial y General". Págs. 15-20.

**Operación Administrativa.** Es de gran importancia porque se superpone a las operaciones anteriores al mismo tiempo que las complementa. Su objetivo principal es el personal, de ahí que tenga tanta actuación en todas las operaciones. Su aplicación se manifiesta en la relación entre los titulares de las diversas atribuciones y su dependencia con los demás factores. Ninguna de las otras operaciones se encarga de formular el plan general de acción, coordinar esfuerzos, armonizar actividades; todo esto encierra la función administrativa.

Además Fayol participa de la idea de que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La administración, prosigue Fayol, es una operación que se reparte entre los grados jerárquicos. Su importancia estará determinada por el tamaño de la empresa y de los escalones jerárquicos; su notabilidad decrece a medida que el escalón se hace inferior; no hay un grado del escalón jerárquico, que la operación administrativa no tenga importancia y ningún jefe puede sustraerse a ella.

De lo anterior se precisa que la administración, es integradora, porque es su interés aglutinar a tanto personal como sea posible; y tiene espíritu de equipo, ya que se preocupa por conjuntos armónicos de trabajo.

### **Principios de la Administración**

**Unidad de Mando.** Es un principio que determina que todo subordinado no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. También se refiere a que el subordinado conozca a plenitud su jefe inmediato, y a la vez el jefe a sus subordinados, lo cual tiene como fundamento una clara definición de funciones.

No limitarse a este principio trae desórdenes. El caso de dos jefes que tengan iguales atribuciones, podrán dar las mismas órdenes cuando estén de

acuerdo, pero con una sola vasta, luego uno de ellos es inútil. Cuando no lleguen a estar de acuerdo, puede resultar, que no se dará ninguna orden, y si se dan resultarán contradictorias. Esto constituye una situación de mal gusto para los subordinados, que reciben órdenes dispersas.

No se infringe el principio de la unidad de mando cuando un subordinado no se ocupa por completo a órdenes de un solo jefe; en este caso se deben tomar precauciones para determinar las condiciones de dependencia. Lo importante es que queden bien claros los poderes respectivos de los varios jefes y que no se trate de jefes con las mismas atribuciones.

La dualidad de mando es muy frecuente, así, se tiene el caso que un jefe al tratar de ahorrar tiempo o ser mejor comprendido, dá órdenes a un empleado u obrero inferior sin pasarlas a través de su jefe inmediato. Esto se traduce en dudas, desconcierto en el subalterno y desorientación en el trabajo.

Al principio de la unidad de mando conviene agregar el de la permanencia del mando, es decir, que siempre se encuentre presente o representado, de lo contrario acarrea indecisiones y paralizaciones. La sustitución en caso de faltar el titular debe ser de juiciosa apreciación.

**Jerarquía.** El establecimiento de una jerarquía, es una necesidad que se deduce del fraccionamiento y definición de atribuciones, como de la unidad de mando.

Constituye la ordenación jerárquica la serie de jefes que van desde el jefe superior hasta los agentes inferiores. En esta forma la estructura jerárquica forma una pirámide: a la cabeza el jefe superior absoluto y hacia la base jefes menores aumentando en número conforme disminuye su importancia. Después del rango de jefes me-

nores se desciende hasta encontrar la masa de los trabajadores.

Los grados jerárquicos más corrientes en las empresas, de regular tamaño pueden establecerse así: Presidente, gerente o director general, director técnico, jefes de divisiones, jefes de departamentos, jefes de sección, jefes de taller, supervisores o capataces y obreros.

Se habla mucho de la importancia de reducción de los grados jerárquicos para evitar la dificultad en la transmisión de órdenes que se originan en el escalón superior y de los informes de abajo hacia arriba, y contrarrestar toda clase de desviaciones, fruto de muchos intermediarios de grado en grado. La última palabra en esta materia no se puede definir absolutamente, ya que la reducción tendrá su límite de acuerdo al monto de personal, plan de organización como los subordinados que dependan de cada jefe.

Todo lo analizado se refiere a la jerarquía en sentido vertical, pero también se puede llevar un análisis en un sentido horizontal, y que es de mucha importancia puesto que se refiere a la relación de jefes situados en un mismo nivel.

El no tener en cuenta el jefe inmediato, en caso de una información por la persona situada en la escala inferior y pasarla directamente al jefe superior saltando escalones jerárquicos, se ha dado en llamar corto circuito de la línea (14). Tal es la situación que se presenta cuando un obrero al tramitar una queja se dirige directamente al superintendente o jefe de fábrica, en vez de hacerlo a su supervisor.

En la estructura jerárquica, es de notabilidad, tener bien en cuenta a la limitación del número de subordinados

a cargo de un jefe. Se considera que cada jefe no debe ejercer autoridad a más de cuatro o cinco subalternos, lo que facilita la cooperación en el trabajo y el ejercicio del mando.

**Autoridad y Responsabilidad.** Se entiende por autoridad el derecho de mandar, el poder de hacerse obedecer, tomar decisiones y corroborar las mismas.

Se destaca así el ejercicio de la autoridad que se manifiesta en la decisión adoptada en forma tangible y el acatamiento o cumplimiento de lo mandado por quien recibe la comunicación. Lo importante es que la autoridad se haga presente sin tanto apoyo de la fuerza.

Se distingue entre autoridad estatutaria y autoridad personal. La primera es la conferida por leyes, estatutos de la empresa, y la segunda resulta de la inteligencia, dón de mando, de los servicios prestados, etc. En todo jefe la autoridad personal complementa a la autoridad estatutaria. Por otra parte no se puede considerar la autoridad sin responsabilidad, quiere esto decir, sin la sanción, recompensa que acompañe el ejercicio del poder. Claro está que primero debe establecerse la responsabilidad para luego fijar la sanción.

Como se puede observar, la autoridad y la responsabilidad tienen marcada importancia en el funcionamiento de la empresa. La transmisión de autoridad va desde la gerencia hasta cada una de las personas que realizan operaciones, y la línea de transmisión de responsabilidades en sentido contrario.

Como complemento a este principio de autoridad y responsabilidad, debe analizarse lo que se entiende por **delegación de atribuciones** (15) que con-

---

(14) Burleigh B. Gardener.- D. G. Moore. Relaciones Humanas en la Empresa. Pág. 73.

cierne a la delegación de autoridad y responsabilidad.

Este concepto de delegación es de aceptación común en la organización de la empresa, ya que se encuentra la imposibilidad de que una sola persona se haga cargo de tantas funciones y obligaciones y de ahí la imperiosa delegación. Esto se hace patente en empresas de gran tamaño en las cuales se necesita el concurso de personas especializadas para ciertos cargos directivos. La delegación de autoridad va desde el director a los jefes de departamentos, supervisores y trabajadores. La línea de responsabilidad en cada caso debe definirse claramente.

La delegación empieza con el presidente, en vista de que su autoridad y responsabilidad le han sido delegadas por el consejo de administración, al que a su vez se las delegó la Asamblea de Accionistas, (en la sociedad anónima) es decir que el peso de la autoridad reside en los accionistas o sus representantes: el Consejo de Administración.

Así entendida la delegación, consiste en el acto por el cual un superior confiere autoridad y responsabilidad a su inferior. En la delegación deben tenerse en cuenta cuáles son las atribuciones, motivo de delegación y en qué grado (16), y por otro lado la esco-

gencia de los subordinados que se encuentren mejor capacitados para asumir lo que se delega. También debe considerarse el problema de la responsabilidad, puesto que se considera que el superior sigue siendo responsable ante otros jefes superiores, y que solo el subordinado se debe responsabilizar en forma parcial, según la labor encomendada. De manera que es importante determinar que la responsabilidad y autoridad delegadas se adapten y definen en la persona a quien se delegan, además que dicha persona tenga pleno conocimiento de la naturaleza y amplitud de la misma delegación y aceptarla plenamente.

**Unidad de Dirección.** Es un principio de administración que ha tomado en la empresa moderna notable aplicación y que se enuncia así: "un solo programa para un conjunto de operaciones que persiga el mismo fin. Esta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas y de la convergencia de esfuerzos" (17). Se atiende a una buena unidad de dirección con una eficaz estructura social y elaboración de un programa de acción completo y elástico.

El programa de acción, tiene su aplicación en los llamados presupuestos de la empresa, que comprenden una rela-

---

(15) "Una reflexión más madura sobre la materia mientras tanto nos llevó a la conclusión de que es más indicada la expresión delegación de atribuciones. La adopción del término autoridad se explica por la influencia de la terminología americana. Pero authority en inglés tiene distinto significado de autoridad en su sentido español. A efectos de su delegación parécenos que el término atribuciones tiene mejor cabida, porque significa exactamente el conjunto de obligaciones y competencia destinados al jefe en la división de trabajo del grupo y que podrá o no delegar".

Wagner Estelita Campos. Administración de Empresas.- Págs. 275-276.

(16) Se considera indelegable las atribuciones que se refieren a planeamiento y la coordinación en aspectos sustanciales y generales, ya que las particularidades pueden ser confiadas a los auxiliares. También es indelegable la misión de articular los varios sectores para el logro del objetivo común. Cada jefe de sección o división puede trazar planes parciales de acuerdo a los fijados por la dirección.

Wagner Estelita Campos. Administración de Empresas. Págs. 278 a 279.

(17) Georges de Leener.- Tratado de Organización de Empresas. Pág. 162.

ción comparativa de ingresos y gastos analizando todos sus factores en pro y en contra.

El programa de acción es indispensable para orientar las varias actividades de la empresa y comprobar los resultados con las previsiones. Debe ser el resultado de estudios completos y de coordinación de voluntades. Para ello se necesita siempre el concurso de varios jefes asumiendo cada cual participación en su constitución de acuerdo a sus funciones.

Los presupuestos pueden ser de diferentes clases: entre otros, los hay integrales, o sea que engloban toda la actividad de la empresa; de producción, que se refieren a todos los detalles sobre fabricación, y los presupuestos de ventas.

Las ventajas de los presupuestos, radican en que por su conducto se planea la política futura de la empresa en sus diversas actividades y se hace un buen estimativo del cálculo probable de los resultados. Lo importante en estos programas es su elasticidad, es decir, que al presentarse cambios en la actividad propia de la empresa, puedan estar sujetos a variaciones, que puedan determinar el abandono parcial o total del programa trazado.

#### **La Dirección en la Organización de la Empresa.**

Es preciso entrar a examinar el concepto de dirección, una vez determinados los de organización y administración, para formarse una idea clara de la diferenciación de estos conceptos.

La Dirección, en su sentido general, es toda actividad rectora para hacer funcionar el cuerpo social de una empresa, y es por tanto, la toma de decisiones que se manifiestan en instrucciones, órdenes específicas o generales.

En terminología de habla inglesa, corresponde al término "Management", es decir la dirección absoluta de una empresa representada por la gerencia y dirección general.

La Dirección engloba las funciones y trabajos para el normal desarrollo del establecimiento, regula el funcionamiento de la organización técnica y administrativa y proyecta el gobierno de la empresa, como la formulación del reglamento del trabajo y la política a seguir en las diferentes actividades de la empresa.

La Dirección no es un fin en sí misma, es por tanto un medio, ya que una buena dirección colocará a la empresa en plano predominante frente al medio económico, que es lo ideal en toda organización.

Según la jerarquía establecida en la empresa se pueden distinguir diferentes niveles de dirección, según R. Riccardi (18).

**Alta Dirección.** Es responsable de la marcha constante, adecuada y sistemática de la estructura de la organización. Comprende la administración, la dirección general o gerencia y los jefes de plana mayor.

**La Dirección Operativa.** Le corresponde la definición del trabajo práctico. Comprende el director de planta y su plana mayor de asesores.

**Dirección Ejecutiva.** Tiene la responsabilidad de la elección entre la diversidad de procedimientos a emplear como complemento del trabajo práctico. Comprende todos los jefes de talleres de fabricación.

**Maestranza o Dirección Supervisora.** Se encarga de la vigilancia del trabajo para que se cumpla fielmente según lo dispuesto. Comprende todos los supervisores y capataces.

---

(18) R. Riccardi.- La Dinámica de la Dirección.- Págs. 112-114.

## La Dirección y la Organización

La Dirección se responsabiliza de la marcha de la organización, de su eficiencia y que los resultados se acomoden según lo estipulado. Es decir, que la dirección se obliga a mantener el cumplimiento de los principios de la organización, sujetos a la adaptación adecuada que motive la realidad. Por lo tanto la dirección debe actuar de tal manera que su relación con el factor humano haga que en éste se mantenga en forma permanente su conocimiento de los objetivos de la empresa.

La Dirección no es estática sino dinámica. Está al tanto de las nuevas situaciones, fruto de los factores variables que intervienen en la vida de la empresa. De ahí que R. Riccardi define como dirección: "Actividad de constante adecuación de la estructura al factor humano en la organización para satisfacer la exigencia de alcanzar mejor los fines en función de los cuales la organización misma existe y opera" (19).

También R. Riccardi (20), simboliza la dirección y su dinamismo (no en forma matemática) en la siguiente forma:

$$D = \frac{O}{P} \quad \begin{array}{l} \text{(Organización)} \\ \text{(Producción)} \end{array}$$

Es el tratar de equilibrar la producción y la organización, por lo tanto la dirección será un arte. Pero la fórmula es incompleta, pues, en la economía de la producción para el mercado se olvida el factor ventas. Por lo tanto la fórmula de la dirección quedará así:

$$D = \frac{O}{P.V.}$$

Estas fórmulas completamente abstractas representan una situación estática pero en la realidad, la situación es dinámica debido a los cambios de los factores variables. Tal es el caso cuando la empresa afronta un problema de mercado que necesita hacer cambios de producción o de una reorganización.

Lo mismo sucede con el factor humano que presenta problemas de expansión, adiestramiento, etc. Todo esto requiere que la dirección actúe y afronte situaciones de acuerdo a las nuevas modalidades y asegure por lo tanto que los cambios y sus efectos adversos resulten controlados.

### Funciones de la Dirección

Los autores que han tratado sobre esta materia, no han manifestado acuerdo sobre la división de las funciones directivas. Sin embargo, se pueden distinguir entre otras las siguientes:

**Planear.** Es la evaluación de recursos, situaciones, alternativas y su escogencia para alcanzar un objetivo en forma anticipada. El planeamiento puede ser a corto, mediano, y largo plazo lo que corresponderá respectivamente a la jerarquía y responsabilidad de quienes tomen la dirección del plan.

**Organizar.** Es el acondicionamiento de los instrumentos de organización para llevar a cabo el planeamiento, lo que implica establecer y definir obligaciones en la realización del plan, asignar recursos, determinar procedimientos de trabajo, etc.

**Actuar.** Esta función, también se llama, por diversos autores ejecutar o realizar. Es la función de operancia de la dirección en la realización de la planeación. Comprende asignación de obligaciones y de su puesto a cada quien

(19) R. Riccardi.- *La Dinámica de la Dirección*. Pág. 43.

(20) R. Riccardi.- *La Dinámica de la Dirección*. Pág. 44-45.

en la empresa. Por otra parte en la expedición de órdenes por escrito en oposición a las verbales que se deben disminuir. Estas órdenes se basan en programas y normas de la empresa.

**Coordinar.** Es la adecuación de relación entre las actividades y el personal encargado de llevarlas a cabo.

Es por lo tanto, establecer y delimitar las relaciones y las líneas de comunicación.

**Controlar.** Ya se había definido, cuando examinamos los principios de organización, lo que encierra el control: comprobación de lo dispuesto previamente. En efecto, la función de controlar, por parte de la dirección, se basa en la norma de la dirección de

hacer cumplir los principios de organización. Así la función de controlar es la comprobación de lo dispuesto conforme al plan. El control es el que facilita los datos finales para corroborar los presuntos o planeados. Esta función no debe considerarse como un fin en sí mismo, ni como intervención disciplinaria.

**Capacitar al Personal.** Esta función de la dirección últimamente ha cobrado notable importancia, debido a la preponderancia que se les está prestando al factor humano en la empresa. Debe constituir una función importante de la dirección la de formar del personal de la empresa, una agrupación competente fácil de dirigir.

## INFLUENCIAS DE LAS RELACIONES EXTERNAS EN LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA

*La empresa en el desarrollo de su cometido no se constituye en una entidad desligada del mundo exterior que la rodea. En efecto, para cumplir el fin propuesto para la cual ha sido creada, se mantiene en estrecha relación con diferentes factores, los cuales juegan un papel importante en el desarrollo de sus funciones y actividades.*

*Las distintas secciones en que se encuentra dividida, establecen contactos con factores externos, para el logro de sus propósitos. Así p. ej., los departamentos de producción y compras tienen íntima relación con los proveedores de materias primas, equipo, servicios para la producción. El departamento de personal está en permanente contacto con el mercado de mano de obra; el departamento de ventas lo está con las diversas empresas distribuidoras, y mediante sus efectivos sistemas de promoción y publicidad despierta la atención de los demás componentes de la industria. Los jefes de empresa mantienen relaciones con organismos bancarios, seguros, etc.*

(Continuará).