

LA ORGANIZACION EN LA EMPRESA PRIVADA



VICTOR MANUEL DURAN

La Organización

El concepto de organización y su aplicación cobra vigor en la empresa, cuando se lleva a cabo el gran desarrollo de los establecimientos industriales. En el siglo XIX las empresas fabriles eran pequeñas, el propietario era el director y los obreros se mantenían en estrecho contacto con aquel, y cada quien en la empresa era sabedor de todas las partes de la producción. Es decir, había una relación completa entre patronos y obreros. De ahí, que la organización no se hiciera sentir en tanto que la estructura industrial era simple y la forma de empresa se reducía a la sencillez de un pequeño negocio personal.

A medida que la división del trabajo y su refinamiento, la especialización, se emplean en la empresa y surge el aprovechamiento de la producción en masa, y por ende la actividad industrial toma caracteres macros, el concepto de organización toma importancia. "En este punto de transición de lo pequeño a lo grande encontramos el punto crítico de los procedimientos de organización." (1).

Tratando de determinar qué se en-

tiende por organización, se puede observar que abundan muchas acepciones para este término. Así para W. R. Spriegel es "la relación estructural entre los diversos factores de la empresa". (2).

Riccardo Riccardi, nos describe el sentido de empleo del término organización así: "Aplicando a cualquier clase de problema o a los preferentemente productivos, el término organización se emplea habitualmente en el sentido de técnica para obtener el mejor resultado con el mínimo esfuerzo (concepción Taylorista; organización científica del trabajo), o bien como esquematización racional de cada proceso (concepción de racionalización funcional) y coordinación en el empleo simultáneo de los distintos factores (concepción meramente productivista)". (3).

Para Meyenberg, la organización es "el arte de emplear las ventajas de la división del trabajo, evitando al mismo tiempo, en la medida de lo posible, los inconvenientes de ella derivados en unas circunstancias dadas". (4).

Y para E. Moore, la organización es "el secreto de relacionar de cierto modo muchas máquinas con muchas perso-

(1) Bethel, Atwater, Smith, Stackman.- Organización y Dirección Industrial. Pág. 146.

(2) Factores: hombre, materiales y dirección. W. R. Spriegel.- Fundamentos de Organización de Empresas. Página 39.

(3) Riccardo Riccardi.- La Dinámica de la Dirección. Página 41.

(4) F. L. Meyenberg.- Dirección y Administración Industrial. Página X.

nas con el fin de lograr determinados objetivos se halla en todas las implicaciones que tiene este solo término: "organización". (5).

Ante todas estas presentaciones y deseos de definir la organización, cabe precisar que dicho término se refiere esencialmente al acomodo de las partes de la empresa para obtener una operancia armónica sin fricciones. También se observa que la organización de la empresa es una organización social, en el sentido de las relaciones que existen entre el factor humano con los demás factores y su orientación hacia el objetivo de la misma organización. De ahí que se distinga entre organización material y organización administrativa; la primera se refiere a maquinaria, materiales, etc., y la segunda se relaciona con el personal que ha de manejarlos y sus resultados.

La importancia de una buena orga-

nización salta a la vista. En el medio económico se observa que hay empresas que funcionan sin conflictos, obtienen buenos resultados y se desarrollan, en cambio otras que empiezan sobre una base fuerte, no resisten después de un tiempo los impactos de los fenómenos económicos, y son muchas las empresas que después de una gran preponderancia fracasan y desaparecen de la vida económica. Todas estas transformaciones tienen sus causas, que no son otras, que el resultado patético de una organización improvisada, que puede tener sus manifestaciones en deficiencia y superorganización, lo cual se atribuye a la no observancia de los principios en que se basa la organización. Más adelante analizaremos dichos principios; solo nos basta con precisar que, mediante una acertada implantación de organización en la empresa, se puede establecer un esqueleto de autoridad y responsabilidad definido, se precisa la situación de las fuerzas humanas que dentro de la empresa se mueven de acuerdo al mayor resultado, se aprovecha lo mejor posible las ventajas de la división del trabajo y la especialización, en fin a una coordinación de propósitos y un positivo control. Es decir, que con una buena organización se consigue que la empresa marche como un reloj, puntual y eficiente.

Respecto a la organización hay que hacer resaltar los aspectos siguientes: que no hay un tipo ideal de organización que sea adaptable en cada caso, (6) que la organización no es un fin en sí, la organización es dinámica ya que se debe ajustar a los cambios que se operen, deber ser comprensible, efi-

VICTOR MANUEL DURAN G

Economista, graduado en la Universidad Nacional de Colombia, donde se especializó en Organización de Empresas.

El Artículo que se complace en presentar la Revista de las Fuerzas Armadas, en esta entrega, hace parte de su Tesis de Grado. "Le Sección de Investigaciones Económicas en la Organización Industrial". Además de este trabajo, el articulista ha presentado, en diferentes Seminarios sobre Ciencias Económicas, los siguientes: "La Balanza de Pagos en Colombia", "El Tabaco en Colombia", "El Algodón en Colombia" y "Los Instrumentos de Crédito".

Actualmente se desempeña como Especialista Estadígrafo, en la Armada Nacional.

(5) Wilbert E. Moore.- Las Relaciones Industriales y el Orden Social. Pág. 106.

(6) "No nos cansaremos de repetir que en cuestiones de organización no hay reglas fijas válidas para cualquier caso y para todas circunstancias y que depende totalmente del criterio de la dirección cuales son las que deben aplicarse en cada caso concreto como más adecuadas a la empresa cuyos destinos rige".-

F. L. Meyenberg. Dirección y Administración Industrial. Página 284.

ciente, es decir, que de la combinación de los factores se obtenga el resultado de rendimiento más apropiado de acuerdo a capacidades y habilidades de dichos factores; en otras palabras es la finalidad que persigue las normas de la organización. Por otra parte debe asegurarse una continuidad en su desarrollo, lo que quiere decir, que sea durable, debe contar con disciplina para el ejercicio de su cometido. Habrá una disciplina positiva, entendida ésta cuando la agrupación humana obra y se esfuerza por una finalidad; y una disciplina negativa, cuando la misma agrupación humana obra movida por medidas punitivas.

La disciplina positiva se emplea con facilidad en la alta jerarquía, lo que no obsta para determinar que también lo es en escala inferior. Pero la experiencia demuestra, que ante el caso de su no acatamiento se hace indispensable una dosis de disciplina negativa.

También se hace indispensable destacar que para la buena organización se debe disponer de personal adecuado; los principios de organización, solo, no bastan. Por lo tanto es de gran trascendencia el papel que juega el factor humano en la organización y su relación armónica con los otros factores de la empresa: máquinas, materiales, etc.

Bien se conocen los resultados de una organización deficiente: no se obtienen los rendimientos previstos, moral deficiente, defectuosa distribución del trabajo, conflictos jerárquicos, los órganos directivos deciden sobre problemas que no constituyen función primaria y directiva, en resumen, la empresa no podrá funcionar debido al desconocimiento de los principios elementales de la organización. De esta manera se pondera la necesidad de una organización, bien estructurada, que garantice el equilibrio de la empresa dentro del mundo de los nego-

cios en que actúa, de tal manera que pueda ajustarse al impacto de los ciclos económicos, innovaciones técnicas, medidas gubernamentales y de toda clase de diversidad de factores dominantes en el ambiente económico-social.

A continuación se examinan algunas formas de organización, para luego hacer lo propio con el contenido de los principios de organización lo que servirá para aclarar más a fondo el concepto de organización y su importancia, determinando también su diferenciación con los conceptos de administración y dirección, ya que es muy frecuente la sinonimia establecida por muchos autores en estos conceptos.

La Organización Formal y la Organización Espontánea

La organización formal que también se llama jerárquica, es la que se expresa en gráficos de organización y corresponde a una unidad técnica y lógica. Es el resultado de la naturaleza de la empresa, de una organización estructurada y de sus necesidades económicas y financieras.

La organización espontánea en cambio, es la que se da a una agrupación con fines sociales en detrimento de los técnicos o económicos.

La Organización Empírica y la Organización Científica

Lo empírico es aquello que se fundamenta en la experiencia, en la rutina o en la práctica. De tal manera que la organización empírica tendrá como base lo anterior, y no los principios científicos.

En una organización empírica todo depende de las iniciativas y cualidades de los superiores y subordinados, no se estudian métodos, no hay análisis científico del medio, se desconoce el adiestramiento del personal; es decir, no hay método, procedimiento o norma sistemática.

La organización empírica la encontramos en nuestros dirigentes de empresas que argumentan el no adiestramiento de su personal porque cuando se logre, los obreros o empleados se irán donde les ofrezcan mejores sueldos, y aún algunos creen que lo ideal es contratar empleados jóvenes para que empecen desde las escalas inferiores.

A medida que la organización industrial va adquiriendo contornos más elevados, la organización empírica va perdiendo terreno y cediendo campo al concepto de organización científica.

Este nuevo concepto se inicia con Federico W. Taylor (7). A su movimiento renovador se le conoció en América como Administración Científica, y en Europa como Racionalización.

La esencia de sus principios, se encuentra en sus obras: "Dirección de Talleres" y "Principios de Organización Científica". Sus inquietudes radican en la observancia constante del distanciamiento creciente entre la dirección y los obreros y hace incapie en que los dirigentes se mantengan en contacto con sus subordinados analizando su labor y determinando la mejor técnica aplicada a cada operación, es decir, propender por una organización científica del trabajo, que comprende estudios de tiempos y movimientos, sistema de incentivos de salarios, separación de la acción de programar de la de realizar y determinación de métodos y normas para el trabajo.

Lo que se denomina como organización científica del trabajo o Taylorismo no es en esencia toda la organización, pues el campo de la primera se reduce al análisis del trabajo, en cambio la organización, como se ha analizado tiene un sentido más amplio.

Con la organización científica se operan cambios en las estructuras orgánicas de las empresas, tal es el caso de muchas actividades que estaban siendo atendidas por diversas secciones se han integrado en una sola sección como ha ocurrido con la sección de personal, la sección de costos; pero se precisa en forma categórica, que la organización científica tuvo su aplicación primero en la sección de fabricación.

La organización científica ha sido objeto de reparos considerados desde un punto de vista social y no práctico. Se alega que mata la iniciativa del obrero, monopoliza sus conocimientos y lo lleva a una situación mecánica, es decir, a su explotación. A Taylor se le ha criticado su obra (8) en especial en el problema de los salarios, pero nadie desconoce el valor de su aporte en la organización industrial.

Organización y Racionalización

Estos términos son muy relacionados y debido a ello ha habido la tendencia a confundirlos. La racionalización es "toda acción reformadora que tiende a sustituir las prácticas rutinarias

(7) Federico W. Taylor. (1856 — 1915).- Ingeniero norteamericano, inició su carrera como obrero en las empresas industriales de su país, en donde fue escalando posiciones, debido a su gran talento. Se interesó mucho por una nueva orientación en los sistemas de trabajo y producción de esas empresas. Se le conoce como padre de lo que se ha denominado "Organización o Administración Científica".

(8) "Que Taylor haya colocado el elemento humano después de elementos técnicos, es sin duda posible, pero debemos sobretodo convenir que de su obra se obtuvieron además muchas consideraciones sobre su particular personalidad, dos juicios inevitables: el primero que había aplicado con seguridad y, por fin, con intolerancia su idea, y segundo, que había aplicado con una completa ausencia de comprensión de la naturaleza y de las relaciones humanas".

y antiguas con medios y métodos fundados en un razonamiento sistemático". (9).

La racionalización, en un sentido menos estricto, constituye todo lo relacionado con mejora de métodos de trabajo y de calidad de los productos, economía de materiales, tiempo, energía y obtención de mejores rendimientos. También se refiere a la normalización de materiales, simplificación de procedimientos. Es así, que para muchos autores, la racionalización es lo mismo que la organización científica, por lo que no aporta ninguna innovación.

Organización y Coordinación

La coordinación se destaca en forma por demás importante, en el concepto de organización. Constituye la armonía de que deben compenetrarse las actividades, como el personal de la empresa.

Una buena coordinación se refleja cuando las secciones en que se encuentra dividida la empresa marchan de tal manera que no se presentan obstáculos a la labor en sus relaciones, y en la organización interna de cada sección, el trabajo se cumple a satisfacción. En la coordinación es de importancia la disciplina, sea positiva o negativa favoreciendo la cooperación y como instrumento de armonía.

En la empresa, la verdadera fuerza de coordinación es la dirección, más adelante veremos que ello constituye una de las funciones de la dirección. También la coordinación se manifiesta cuando los jefes de las respectivas secciones saben lo que se les pide y trabajan armónicamente dando a las operaciones la eficiencia requerida. Claro está, para el logro de esto se hace indispensable el conocimiento de

los objetivos de la empresa, su tradición, como el conocimiento de la organización de la empresa.

Fines de la Organización

Una organización bien fundada, logrará que las actividades marchen como se han planeado y se logren los resultados con el mínimo de riesgos posibles y la máxima efectividad. Todo esto encierra el fin de la organización que se manifiesta en diferentes formas: a) Perpetuar dentro del personal de la empresa el objetivo de la organización, es decir, la razón de existencia de la empresa. b) Lograr ahorros en los factores que intervienen en la empresa. Tal es el caso de conseguir buena efectividad en el personal, del equipo, materiales, etc., con el fin de obtener el mínimo de gasto. Todo esto tendiente al logro de elevar la producción con el mínimo de costo. c) Atención permanente a los imprevistos que puedan presentarse, porque bien se sabe que la empresa en la vida económica nunca puede considerarse libre de contingencias al azar, pero la buena organización perseguirá prevenirles a todo trance. Tales insucesos pueden reflejarse en paros de la producción, accidentes, stock excesivo, conflictos con el personal. d) Mantener una visión de parte de jefes subordinados, de toda la organización de la empresa. Esto está en estrecha relación con el sentido de que la organización sea sencilla y eficiente. Así tanto jefes como subordinados cumplirán sus cometidos a cabalidad y permitirá a los primeros estar al tanto de lo que ocurre en la empresa. e) Por último, la organización tendrá como finalidad el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo del personal.

(Continuará).

(9) Definición acordada por la comisión consultiva de Organización Científica del trabajo de la Oficina Internacional de Ginebra en 1937.