

## FORMAS DE ORGANIZACION Y COMETIDOS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS

Los cometidos de la dirección empresarial se han hecho en el presente de tal manera amplios que su realización precisa, incluso en las pequeñas empresas, la intervención de varias personas y la de numerosas, en las grandes y medianas.

Frente a este número, mayor o menor de personas que participan en la dirección empresarial, tenemos a los restantes colaboradores de la empresa, empleados en el taller o en la oficina, en cometidos de mera ejecución.

La dirección empresarial, en su conjunto, suele dividirse actualmente en tres planos distintos: superior, medio e inferior. La dirección superior de la empresa, denominada también jefatura, la integran el empresario, cuando se trata de empresas individuales, los socios rectores en las Sociedades personales y los consejeros y delegados en los casos de Sociedades anónimas o de responsabilidad limitada. Corresponden al plano superior de dirección todos los puestos anejos o directamente dependientes del alto personal dirigente.

Al plano inferior de dirección pertenecen, en el ámbito técnico de la empresa, los maestros de taller y en el comercial, los jefes de oficina. En ambos casos figura, subordinado a ambos representantes del plano inferior de dirección, un número mayor o menor de colaboradores, a los que aquéllos han de dirigir e inspeccionar. De aquí que tanto los maestros de taller como los jefes de oficina deben estar perfectamente informados sobre todas las cuestiones que surjan tanto en el ámbito interior de la empresa como en relación con la economía del mercado, ya que sólo así podrán realizar adecuadamente su función, de acuerdo con la dirección empresarial.

En las pequeñas empresas desaparece el plano medio de dirección al que antes se aludió, no existiendo más que el superior y el inferior. En cambio, en las grandes empresas, se interfiere entre éstos un plano medio, al que pertenecen el maestro superior de taller y el jefe de fábrica en el ámbito de la fabricación y los jefes de grupo y de sección en la esfera comercial.

Entre estos tres planos de la dirección ha de existir un constante intercambio de experiencias, a fin de que la empresa pueda ser dirigida con una orientación única y firme. A tal objeto, deberán celebrarse regularmente conversaciones y conferencias con la participación de cuantos asumen puestos de

dirección. Así, el director general de una Sociedad por acciones, cambiará regularmente impresiones con sus directores, éstos con los jefes de fábrica o de sección, y éstos, a su vez, con los maestros de taller o jefes de oficina. En las pequeñas empresas y en las empresas unipersonales tendrán lugar, inicialmente estos contactos entre el empresario o los socios dirigentes y sus apoderados o jefes de sección, quienes convocarán a los restantes elementos directivos subordinados.

La organización de la dirección empresarial esbozada se califica de sistema lineal de empresa. En las empresas pequeñas y medianas existen las ramas técnica y comercial de esta organización lineal, siendo frecuente en las grandes, que la rama comercial se subdivida en una para la venta y otra para la administración y financiación.

Esencial para el sistema lineal es que desde la cabeza hasta quienes realicen trabajos de mera ejecución conozcan y se sometan a un sistema disciplinario y de ordenación que ha de ir ligado a la correspondiente función de control. Esta línea disciplinaria y de mando va desde el director técnico, pasando por los jefes de empresa y maestros de taller, hasta los trabajadores o desde el director comercial, a través de los jefes de sección y oficina, hasta los empleados. En la organización de este sistema lineal ha de tenerse en cuenta que la eventual dependencia de un subordinado frente a sus superiores debe ser siempre unipersonal, debiendo evitarse la doble dependencia. De aquí que cada subordinado no deba tener sino un solo jefe del que pueda recibir instrucciones. Si alguien, colocado en situación superior, cree que debe añadir u ordenar algo, lo hará siempre siguiendo el orden establecido en la línea, esto es, a través del que le esté directamente subordinado, debiendo evitarse el salto de cualquier miembro en el orden jerárquico lineal.

Junto a estas ramas de la organización lineal existen, en toda empresa, diversos servicios rectores. En las empresas pequeñas es posible que no exista sino uno, desempeñado por una única persona, mas en las medianas y grandes tales servicios los integran dependencias, por lo general, con varios empleados. Servicios de este tipo, dentro de una empresa, son, por ejemplo, la sección de personal, en el ámbito técnico, la de preparación del trabajo y en el de ventas, la que se ocupa en los estudios e investigaciones sobre mercados, en la medida en que tales secciones sean necesarias para la marcha de la empresa. Característica común de estos servicios es estar excluidos, dentro de la línea general, del régimen general disciplinario y de ordenación. Cuando uno de estos servicios rectores está constituido por una oficina con varios empleados, el jefe del mismo tiene, exclusivamente, la facultad, limitada, de ordenar dentro de su propia oficina. Frente a las correspondientes dependencias de la organización lineal la actividad de dicho jefe será exclusivamente consultiva.

como será la del director técnico frente al servicio de preparación del trabajo o la del director comercial frente al de investigación de mercados. El jefe de la sección de personal, quien tendrá competencia en los sectores técnico y comercial de la empresa, estará subordinado a la Junta directiva o al director general. Cuando, por ejemplo, el servicio de preparación del trabajo, llegara a determinadas conclusiones que supusieran una novedad, no deberá transmitir directamente sus indicaciones a los servicios técnicos, sino que comunicará dichas conclusiones al director técnico como cabeza de la organización lineal técnica, único competente para dar instrucciones dentro de la misma.

Algunas vees se derivan de estos servicios rectores, dependencias funcionales especiales, lo que es muy frecuente en el caso de la sección de personal, aun cuando pueda darse también en relación con todos los demás servicios. Como dependencia funcional, comunica ésta sus indicaciones directamente, dentro de la organización lineal, produciéndose entonces la peligrosa situación de una doble dependencia. La sección de personal constituye un servicio rector puro para la determinación, por ejemplo, de las normas que regulan la valoración del personal. Para ello no precisa ninguna orden superior, sino que puede proceder, sin pérdida de tiempo, prescindiendo del servicio lineal superior. Como dependencia funcional actuará la Sección de personal, en cambio, cuando haya de decidir en materia de colocación por sí misma o juntamente con el correspondiente servicio lineal. A fin de reducir en lo posible el peligro de una doble dependencia, debe consignarse en el Reglamento disciplinario y de ordenación de la empresa, con la mayor exactitud, en qué casos deberá actuar la sección de personal como servicio rector y en cuáles como dependencia funcional.

## II

Una vez conocidos y definidos los planos de dirección de la empresa y una vez diferenciadas, de conformidad con éstos, las fuerzas de trabajo de la misma, determinándose a qué ámbito de la dirección empresarial corresponden, deberá procederse a la descripción y delimitación de las distintas esferas de cometidos, así como de las facultades de mando y responsabilidades que a cada una correspondan. Con frecuencia no se ha reconocido hasta ahora lo bastante la necesidad de proceder, dentro de la dirección de la empresa, a una clara delimitación de los cometidos y responsabilidades. Algunas veces, y sobre todo lo que se refiere el plano superior de la dirección, tal delimitación no ha sido deseada, ya que algunos elementos directivos, dinámicos y fuertes, se resisten a esta autodelimitación de funciones, que aprueban, en cambio, para los planos de dirección medio e inferior.

La organización de la dirección de la empresa requiere, en primer lugar,

que las competencias (los ámbitos de competencia) se determinen y fijen con rigor. Las competencias se encuadran dentro de un sistema de mandos, en el que los titulares de los distintos ámbitos de cometidos, en la medida en que estén provistos de facultades de mando, son reconocidos como instancias. El grado de la instancia y competencia que representa está determinado por el plano de dirección al que cada cometido corresponde. La línea de mando une verticalmente las distintas instancias, que se ramifican hacia abajo, sin que esto suponga que en cada caso se garantice la detención o término de la vía de las mismas. La inseguridad general que esto pueda provocar quizá frene el entusiasmo de toda o parte de la dirección empresarial, así como del personal restante. Esta inseguridad es aún mayor cuando los servicios que figuran fuera de la organización lineal no tienen un conocimiento exacto de su dependencia frente a determinados servicios rectores organizados (sin facultad de ordenar) mediante poder propio, como dependencias funcionales con facultad de formular indicaciones.

Una colaboración sin roces queda asegurada, dentro de la dirección de la empresa, solamente cuando se establece un plan claro de organización y de organismos, que deberá ser realizado por la Jefatura de la empresa o por un servicio rector de ella dependiente. Para ello no deberá partirse, en modo alguno, de las costumbres o peculiaridades de ciertas personalidades u ordenaciones, sino que la división del trabajo y la distribución de los cometidos obedecerán a puntos de vista objetivos. En el primer caso, se habla de una dirección empresarial ordenada según personas, y en el segundo, según funciones. Mientras mayor número de personalidades actúen en una empresa en funciones de dirección, que pretendan imponer su voluntad o su sello personal, tanto más difícil será hallar una sistematización de la dirección de la misma, adecuada a su constitución y buen funcionamiento.

Una vez lograda la ordenación interna de la empresa, en su conjunto, hay que procurar garantizar su permanencia. En los distintos planos de la dirección empresarial se hace perceptible, con relativa prontitud, la diferencia entre una organización formal e informal. Consiste una organización formal, en la establecida delimitación de cometidos y competencias dentro de los diversos planos y servicios de la dirección. De dos maneras puede estar alterada esta organización, por una organización informal: por un lado, las personalidades más fuertes pueden ir absorbiendo, a costa de las más débiles, una serie de cometidos, lo que modifica la distribución ordinaria de los mismos, y, por otro lado, ciertos elementos aislados de la dirección pueden poseer una capacidad de contacto superior a la de los demás, con lo que se establecen contactos y vinculaciones transversales que no responden a la organización primitiva de la línea de mando e información.

Semejantes modificaciones caprichosas de la organización pueden no quedar ocultas y rectificarse con energía. En cada caso, sin embargo, deberá examinarse si procede o no y hasta qué punto, intentar ciertas rectificaciones útiles en la organización formal. De aquí que exista, dentro de la dirección de la empresa y con carácter general, la obligación de observar y controlar las constantes modificaciones posibles entre la organización formal e informal. Los cambios deseables y positivos que pueda poner de manifiesto la organización informal deberán ser reconocidos e incorporados a la organización formal y, por el contrario, las influencias perturbadoras y negativas que acuse la organización informal deberán ser eliminadas con prontitud.

Mayores dificultades ofrece, en cada caso, hallar el organismo y dotarle de facultades suficientes no sólo para confirmar tales modificaciones, sino para sacar de ellas las consecuencias oportunas. Dentro del marco de la organización lineal de la dirección empresarial, e incluso en la alta dirección de la misma, se echa generalmente de menos una preocupación intensiva por estos problemas de organización, como también comprensión a la par que perspectiva para enjuiciar los propios procesos interiores de la empresa. De aquí que, por lo general, se haga preciso encomendar a un servicio especial, dentro del ámbito de la dirección, este cometido de control de la organización. Tal servicio dependería, directamente, de la Jefatura de la empresa y sería encomendado a una persona idónea, que si no deberá proceder con excesiva rigidez, tampoco ser tan dúctil que olvide los principios básicos. Por otra parte, deberá ser capaz de desarrollar los contactos humanos precisos y poseer la necesaria capacidad de persuasión frente a los dirigentes.

En las empresas pequeñas y medianas, deberá ser el propio empresario quien reconozca las modificaciones sufridas por la organización de su empresa y proceda a reformar su organización formal o a evitar a tiempo alteraciones indeseables. Esto es particularmente importante porque las relaciones personales entre los distintos titulares de la dirección empresarial influyen mucho más eficaz y rápidamente en las pequeñas empresas que en la organización objetiva de las grandes. Especiales dificultades surgen en las pequeñas industrias cuando la dirección, por ejemplo, no puede manifestarse o imponerse claramente frente a sus íntimos colaboradores. La relación de cuantos actúan en una empresa degenera con frecuencia en intrigas que obstaculizan y merman el rendimiento de la capacidad empresarial.

La capacidad de adaptación de la organización rectora empresarial no deberá sólo garantizarse frente a las peculiaridades de las personas que desempeñan funciones de dirección, sino también frente a las exigencias del mercado y las posibles modificaciones interiores de la empresa. La aceptación de nuevos productos en el programa de ventas, la aceptación de nuevos pro-

cedimientos de fabricación y maquinaria, las exigencias crecientes en relación con la propaganda y las ventas, las situaciones especiales en el mercado de adquisición de materias primas, los problemas de mano de obra y de capital, los nuevos métodos de contabilidad, los procesos de ampliación y de reducción<sup>3</sup> de la empresa, son aspectos todos que influyen y determinan la eventual imagen de la organización rectora empresarial.

La colaboración entre el cuadro de dirección de la empresa, establecida por una organización formal de la misma, debe ser conscientemente fomentada. Sin duda, que las peculiaridades y diversidad de los caracteres humanos originan tensiones que sólo se ponen de manifiesto en el curso de una larga colaboración.

Mas frente a estas posibilidades negativas, que se derivan del contacto humano, existen otras muchas, positivas, que deben ser conocidas y fomentadas. Una orientación, dirigida conscientemente en el sentido de regular las relaciones humanas en el marco de la dirección empresarial, fomenta la eficacia de la colaboración precisa y apoya el sentido y finalidad de la organización formal.

### III

Hasta ahora se ha venido considerando como dirección empresarial el conjunto de personas que actúan en los distintos planos de la dirección, así como la pluralidad de manifestaciones que surgen de la colaboración entre estas personas. Mas la dirección empresarial abarca también aquel círculo de cometidos que han de ser resueltos por este personal rector. Por consiguiente, el término dirección de empresa califica, tanto y en primer lugar, la institución, incluyendo a los que en ella actúan, como la esfera de cometidos que han de ser superados por la dirección empresarial.

La esfera de actividades de la dirección empresarial y en especial el de la Jefatura de la empresa, abarca, en primer término, cometidos económicos. No hay que olvidar, sin embargo, que la empresa no sólo constituye una parte de la economía total, sino también un ámbito parcial de la sociedad humana y, por tanto, de la cultura. Este hecho amplía la esfera de cometidos de la dirección empresarial más allá de los problemas económicos.

Tenemos, primeramente, que en todas las decisiones y medidas que la Jefatura o la dirección empresarial adopten, ocupan siempre lugar preferente razones económicas. Toda empresa tiene en la vida económica el objetivo de producir de manera económica algo que encuentre aceptación en el mercado. El punto de vista de producir racionalmente no es, sin embargo, el único que influye en las decisiones de la Jefatura de la empresa. Existen, además, consideraciones de importancia que atañen a problemas políticos, culturales

y sociales de la sociedad humana. Ninguna empresa existe por sí misma, sino que todas están influenciadas por otras empresas y por la opinión pública. Toda la política de empresa está sometida a la acción de estas influencias extraeconómicas. De aquí la necesidad de que cuantos intervienen en la dirección empresarial posean, además de competencia para las cuestiones económicas, comprensión y capacidad para enjuiciar los acontecimientos culturales, sociales y políticos, debiendo contribuir a formar la opinión pública y cuidar el contacto con los diversos círculos públicos. Esta ampliación de los cometidos de la dirección empresarial pueden dividirse en tres grandes sectores: cometidos de dirección en el sector del personal; planificación y dirección de la actividad empresarial mediante las correspondientes formas de organización y en especial de la contabilidad y, finalmente, política de empresas.

El sector de cometidos relativos a la dirección humana en la empresa, en los diversos planos en que la dirección se divide, abarca las relaciones humanas dentro y fuera del círculo directivo de la empresa, así como las relaciones con el exterior. Las tareas parciales que a esto van ligadas no pueden ser detalladas dentro de los límites reducidos de este trabajo, por lo que al final del mismo se formula una breve indicación sobre los cometidos más importantes en este aspecto de la dirección. Mas estos cometidos directivos sólo pueden ser resueltos cuando el director posee la necesaria técnica de dirección. A ésta corresponde una intervención personal adecuada, un comportamiento conveniente en las conferencias y negociaciones, la actitud debida frente a los superiores, a los iguales y a los subordinados y la capacidad de contacto precisa frente a sus semejantes. Son estas condiciones de las que suele pensarse que en parte son innatas y en parte sólo logrables mediante experiencias prácticas. Sin embargo, estas condiciones, que requiere una adecuada dirección empresarial en lo que a la esfera del personal se refiere, pueden adquirirse mediante un aprendizaje conveniente, como recientemente se viene demostrando. De aquí que sea especialmente importante cuidar la formación de una generación joven de personal directivo, instruída en este sentido.

Todos los planos de la dirección empresarial necesitan para su actuación y la comprobación del acierto de sus propias medidas en el ámbito de sus respectivas funciones y competencias, una segura organización de control. Sin la vigilancia de los procesos y desarrollo industriales y sin el conocimiento previo de la situación empresarial y de los mercados no es posible que la dirección de la empresa adopte medidas acertadas. Como quiera que tampoco es posible que cuantos participan en la dirección de la empresa puedan estar informados permanentemente, mediante una visión directa y personal, se hace necesaria la existencia de informaciones de control. Según el tipo e importancia de las resoluciones en cada caso precisas, tales informaciones se remi-

tirán a la Jefatura de la empresa o a los órganos correspondientes, integrados en los planos medio e inferior de la dirección.

Dentro de este marco, la moderna contabilidad es de especial importancia, ya que ha progresado tanto que no sólo puede hoy darnos los resultados de balances y expresarnos la evolución de los gastos e ingresos, sino anticiparnos datos numéricos que reflejen el probable desarrollo y los resultados de los procesos de rendimiento a fines de planificación y estudio de proyectos sobre costos y rendimientos. El análisis de empresas, los cálculos de estimación, así como los relativos a inversiones y rendimientos y tantos otros, se han convertido en instrumentos necesarios de la dirección empresarial. Lo mismo puede decirse de los distintos métodos de la programación empresarial, como por ejemplo, de la programación lineal, métodos de almacenaje, teoría de los juegos, etc., tal y como han sido desarrollados como métodos de «operations research». También los diversos procedimientos para la investigación de las fuentes de pérdidas, deben considerarse como instrumentos modernos de dirección. Como quiera que en esta relación no podemos, tampoco, dedicar extensión a los modernos controles de dirección, nos remitimos al resumen que se incluye como final del presente trabajo.

No tan bien desarrollados como este instrumento de control de la contabilidad e información de una empresa moderna están los procedimientos de control de la organización empresarial. La efectividad de la organización de una empresa sólo puede apreciarse parcialmente, en su aspecto cuantitativo, con la ayuda de los números. Para la valoración de su calidad, faltan, precisamente, elementos adecuados de medición. Los controles de organización se deducen, por ejemplo, de las investigaciones sobre las fuentes de pérdidas, sobre el procedimiento, en el ámbito del trabajo humano, de las investigaciones sobre el comportamiento y otras formas de examen de la organización.

El tercero de los sectores especiales de cometidos, dentro de la dirección, lo constituye la política de empresa. Abarca ésta una serie de ámbitos parciales que se refieren, tanto a hechos internos de la empresa como, también, a acontecimientos relacionados con la economía del mercado. Estos distintos ámbitos parciales de la política empresarial pueden verse, igualmente, en la relación que a continuación se incluye. Importante es, sin embargo, distinguir claramente entre política empresarial y procedimientos empresariales. Así, por ejemplo, los métodos de calculación o los procedimientos de descuento son típicos procedimientos técnicos empresariales. Sólo la decisión, adoptada tras determinada reflexión, de utilizar para un fin concreto uno de estos distintos métodos o procedimientos de cálculo o descuento, constituye un acto de política empresarial. Mas tampoco en este breve trabajo podemos extendernos sobre metodología de la política empresarial.



Estos diversos cometidos de dirección, a los que tan brevemente nos hemos referido, no pueden ser realizados sin una amplia planificación y control de los puntos de arranque sobre los que la organización se sustenta. Mas ni la planificación ni el control pueden estructurarse con éxito sin la intervención de los planos de dirección medio o inferior. Por ello, la dirección empresarial sólo podrá llegar a resultados satisfactorios mediante una recíproca información, regular y rigurosa entre los miembros de los distintos planos, dotados de funciones decisorias y mediante un estrecho contacto humano entre ellos. La comprensión de los colaboradores frente a los propósitos y objetivos de los jefes, garantiza de la mejor manera la eficacia del proceso empresarial.

Como final se adjunta una relación de los más importantes ámbitos parciales de los tres sectores indicados de cometidos de dirección: el referente al personal, el de los controles y el de la política de empresa.

COMETIDOS DE LA DIRECCION EMPRESARIAL

DIRECCION EMPRESARIAL EN EL AMBITO PERSONAL	CONTROLES EMPRESARIALES DE DIRECCION	POLITICA DE EMPRESA
<p>Por ejemplo:</p> <p>Planificación, vigilancia fiscal, vigilancia de la organización formal e informal dentro de la empresa, información regular dentro de la empresa y delimitación y distribución de cometidos y atribuciones.</p> <p>La Dirección empresarial como institución.</p> <p>Cambio de impresiones en el seno de la dirección empresarial.</p> <p>Inspección de colaboradores.</p> <p>Disposiciones, orientaciones y vigilancia técnica de dirección.</p> <p>Dirección humana.</p> <p>Formación de elementos jóvenes.</p> <p>Contacto con el exterior. (Asociaciones, Prensa, Municipios, Administración pública, Partidos políticos.)</p> <p>Formación de la opinión pública.</p>	<p>Por ejemplo:</p> <p>Control de los trabajos de planificación y de la actividad planificada.</p> <p>Control de la organización de la dirección.</p> <p>Organismo de información empresarial.</p> <p>Examen y desarrollo de la organización.</p> <p>Controles de trabajo.</p> <p>Investigación sobre el origen de pérdidas.</p> <p>Investigación sobre el comportamiento y proceder.</p> <p>Análisis empresarial y cálculo de índices.</p> <p>Investigación sobre mercados, opinión pública, conductas y motivaciones.</p> <p>Cálculo de rendimientos.</p>	<p>Por ejemplo:</p> <p>Política de organización.</p> <p>Política de finanzas e inversiones.</p> <p>Política de liquidez.</p> <p>Política de riesgos.</p> <p>Política de beneficios.</p> <p>Política de investigación de mercados y de la opinión pública.</p> <p>Política de aprovisionamiento y compras.</p> <p>Política de operaciones comerciales.</p> <p>Política de colocación y ventas.</p> <p>Política de publicidad.</p> <p>Política de precios.</p> <p>Política de calculación.</p> <p>Política de valoración y amortizaciones.</p> <p>Política de confección.</p> <p>Política de empleo, y</p> <p>Política de personal y social.</p>

GUIDO FISCHER

Profesor de la Universidad de Munich

