

## ORGANIZACION, DECISION, COMUNICACION

La labor directiva se plasma en una serie de actividades que, desde un punto de vista lógico, se pueden agrupar en tres fases sucesivas:

- *La organización*, es decir, la ordenación y puesta en marcha de una empresa o entidad administradora.
- *La decisión*, entendida en el sentido de la ordenación de cambios en el esquema organizativo originario.
- *La comunicación* como transmisión de las decisiones tomadas por el jefe a los demás elementos del grupo jerárquico.

### 1. Organización

Se recoge en este artículo la definición que ve en la organización «el establecimiento de una estructura formal de la autoridad, según la cual las funciones a realizar son ordenadas, definidas y coordinadas».

La dirección funcional necesita hoy en día una determinación clara de la estructura jerárquica y de las responsabilidades que en ella se crean. Las formas que esta determinación pueda adoptar son muy variadas. Van desde la «línea de autoridad» de tipo militar

Las tres fases lógicas de la actividad directiva son expuestas, a la luz de las nuevas corrientes de pensamiento, en un artículo de Lord VERULAM CHAIRMAN (del British Institute of Management de Londres), publicado en la revista *Chefs* (número 12. Diciembre 1960) y que reproduce la que fué ponencia de su autor en el XII Congreso Internacional de la Organización Científica, celebrado en Sydney en febrero de 1960.

tradicional—la pirámide jerárquica— hasta la división orgánica de las responsabilidades, más dispersa, más cooperativa y más sensible, en la que la dualidad de empleos en una sola persona no se considera a menudo como perjudicial. Este último tipo de estructura es probablemente el más eficaz para muchas actividades, por ser más humano y porque puede poner a contribución el pensamiento colectivo y combinado de varios cerebros.

Sin embargo, estas ideas, válidas para todo tipo de organización, varían en la práctica, ya que la complejidad de la organización jerárquica varía a su vez en proporción directa a las dimensiones de una empresa no sólo en cuanto al número de personas ocupadas o interesadas en ella, sino en cuanto a la multiplicación de las funciones que han de cumplirse y del proceso de ejecución que ha de llevarse a cabo.

A estos efectos, distingue el autor entre los problemas de organización de una empresa o administración a gran escala y otra a pequeña escala, distinción, por lo demás, convencional, que sólo sirve para la exposición de sus ideas, sin que se intente marcar

cuantitativamente la frontera entre estos dos grupos.

### 1.1. ORGANIZACIÓN A PEQUEÑA ESCALA.

Es evidente que es en las pequeñas organizaciones donde se encuentran con mayor facilidad hombres que poseen cualidades esenciales de mando. En una administración o empresa cuyo personal es reducido, cada uno conoce a los otros. Cada uno comprende, además, el trabajo de los otros y con frecuencia es capaz de cumplirlo, sustituyendo momentáneamente a un enfermo o a un ausente. Las comunicaciones con el exterior son también directas y precisas; el extraño descubre fácilmente la persona con la que en cada caso debe ponerse en contacto.

Frente a estas ventajas innegables existen también una serie de desventajas. El progreso es lento y difícil, pues la falta de especialización hace que se abandonen las ideas de progreso técnico. «Cada uno sabe un poco de todo», pero no hay un equipo especializado en cada materia. Por otro lado, este tipo de grupo de trabajo suele depender de la acción organizativa de un solo jefe, cuya desaparición puede detener la marcha del conjunto al faltar una visión clara y despersonalizada de las distintas competencias y puestos de trabajo.

Nos hallamos ante un ejemplo de organización como arte—arte de la oportunidad y de la improvisación, en muchos casos—frente a la organización como ciencia, que es lo que se hace necesario en la organización a gran escala.

### 1.2. ORGANIZACIÓN A GRAN ESCALA.

Aquí el peligro es parecido. Los planes de organización hechos «desde arriba» son deseables en tanto en cuanto

sean verdaderos «planes», es decir que no se basen en la labor personal de un jefe más o menos excepcional, ya que cuanto mayor sea la entidad mayor será el desastre en el momento en que este «hombre de hierro» desaparezca.

El espíritu práctico del autor inglés se revela en la recomendación de que toda «administración gigante» se subdivida orgánicamente en grupos menores, organizados de modo que puedan tener vida independiente en sus funciones especiales, respetando, claro está, los servicios comunes y la coordinación necesaria en toda organización jerárquica. Este es el único sistema para combinar a la vez la eficacia y la humanidad, pues es excepcionalmente raro encontrar estos dos elementos reunidos en una gran organización de estructura monolítica, y es muy poco probable que las relaciones humanas puedan ser buenas, y, por consiguiente, estables, si toda esa gran organización está dominada por un solo hombre.

## 2. Decisión

Todo cambio o modificación en la estructura de una organización e incluso la marcha normal de su engranaje requieren, en todo momento, decisiones previas y acertadas. Estas decisiones pueden adoptarse hoy día de muy diversas maneras:

### 2.1. LA DECISIÓN COLECTIVA.

En los países anglosajones se extiende cada vez más la costumbre de ejercer el control de las decisiones por medio de un comité o de un grupo consultivo de expertos. La idea del «cerebro colectivo» se basa fundamentalmente en la hipótesis de que un grupo de expertos que pertenezca a especia-

lidades diferentes tiene más probabilidades de llegar a una decisión correcta—y en todo caso a una componenda—que un hombre solo, que nunca puede poseer tanta información sobre un punto concreto. Este es el fundamento de las técnicas conocidas por *brainstorming*, «decisión colegiada», etc.

El sistema de decisiones colectivas tomadas por un grupo de hombres políticos en lugar de técnicos ofrece, por el contrario, según el autor, las desventajas de la multiplicación de opiniones, sin poseer las ventajas de la especialidad técnica de sus componentes, y en la práctica sólo produce un retraso en la adopción de tales decisiones y a veces una inhibición absoluta por parte de sus miembros.

## 2.2. LA DECISIÓN INDIVIDUAL.

En todo caso, la decisión formada por una sola persona sigue teniendo un valor innegable y en muchos momentos insustituible. Pero las cualidades requeridas para ello no son gratuitas y hace falta cultivarlas. Se distingue, en general, entre virtudes *quasi-innatas*—lo que se pudiera llamar «arte de las decisiones»—y virtudes adquiridas y que cabe cultivar y desarrollar—«ciencia de las decisiones»—. Entre las primeras se citan:

- Capacidad de leer y de pensar rápidamente.
- Razonamiento deductivo.
- Facilidad de decisión.
- Rapidez de mente para apreciar un problema «técnico», aunque no se comprenda perfectamente.

Se hace hincapié en esta última nota, haciéndose observar que lo importante no es entender unos datos técnicos, que, a menudo, desbordan la preparación—más amplia que profun-

da—de un jefe, sino el poder «adaptar a la realidad» unos datos que se presentan en abstracto y que hay que saber aplicar a la coyuntura del momento. Interesa más la manera de razonar que el conocimiento de las cosas.

Estas cualidades sí pueden ser adquiridas—por ello se han calificado de *quasi-innatas*—, pero no pueden ser enseñadas directamente, sino como subproducto de una educación escolar y universitaria más preocupada en formar caracteres que cerebros.

Entre las cualidades que se pueden cultivar de modo consciente y metódico se citan:

- El pensamiento o razonamiento lógico.
- Capacidad de prever todas las soluciones posibles y sus respectivas consecuencias para poder elegir la mejor.
- Capacidad de imaginar todas las dimensiones de tiempo y lugar que puedan «entibiarse» en la práctica una decisión de tipo general.

Cualidades todas que se desarrollan con la práctica y con la voluntad constante de aplicarlas en todo momento.

## 2.3. LOS DATOS Y LA AUTOMACIÓN.

Como es lógico, estas cualidades no son más que instrumentos que han de aplicarse a la realidad de cada momento. Es decir, que para toda decisión hace falta una materia prima sobre la que trabajar, materia prima que viene dada por los datos que son facilitados a quien ha de tomar una decisión. Estos datos son, en general, de dos clases: los informes—escritos u orales—y los datos estadísticos—expresión numérica de una situación de hecho.

Ahora bien; hoy en día la facilidad

de obtener datos exactos ha sido repentinamente centuplicada por la automatización en los servicios de archivo y documentación y por los cerebros mecánicos de gran velocidad en el cálculo.

El jefe se ve hoy puesto a prueba por esta inundación de información, que le llega más deprisa que lo que su capacidad de decisión le permite. Surge así otra virtud cada día más necesaria —la serenidad—, que le permitirá mantenerse al ritmo que la aceleración en la información le va imponiendo, sin verse desbordado o «agobiado» en ningún momento.

### 3. Comunicación

La decisión ha de ser transmitida, y ello ha de hacerse de modo que tal transmisión sea clara y concisa y pueda ser perfectamente asumida por los demás. La mera autoridad —que viene dada para la jerarquía— de nada sirve si las órdenes son confusas o mal expuestas.

## REGLAS PRACTICAS PARA REALIZAR UNA REORGANIZACION

Una reorganización de cualquier tipo supone una serie de cambios personales y materiales que han de hacerse según un cierto sistema racional, para evitar la anarquía o el desánimo entre quienes han de experimentarlos. Se estudia aquí el caso de una reorganización de gran envergadura, es decir, cuando se trata de implantar todo un «sistema nuevo». Esta labor deberá ser realizada bajo la alta dirección de una

En otros casos, el grupo que recibe estas órdenes decide no ejecutar una tarea del modo prescrito o no hacerlo en tanto no se baje a describir hasta los más ridículos detalles. El autor considera que este pretendido derecho a «no hacer lo que no se quiere hacer» es, en muchos casos, el causante de la inaplicación de las decisiones tomadas, pero que en todo caso no hay que olvidar que la transmisión precisa y escueta de tales decisiones hará desaparecer en muchas ocasiones esta resistencia pasiva y que, por tanto, hay que achacar un tanto de culpa al jefe, que no ha sabido expresar debidamente sus deseos, provocándose así una situación de desobediencia más o menos premeditada.

Estos tres verbos —organizar, decidir y transmitir— son una síntesis, pues, de las labores de dirección, sin que con ello se quiera decir que cada uno de ellos no implica otra serie de actividades y cualidades, capaces de hacer a aquéllas eficaces y auténticas.—  
J. M. A.

Toda reorganización de una empresa privada o pública requiere seguir una serie de normas prácticas, que son expuestas por G. DE LIGNY en un artículo publicado en el número 194 (de enero de 1961) de la revista *Hommes et techniques*.

sola persona, que llamaremos «organizador», sea cual sea su posición dentro de la escala jerárquica del organismo a reorganizar.

Se divide el estudio en dos partes: la primera, dedicada a exponer las dificultades que tales cambios implican, y la segunda, destinada a enumerar las reglas que el organizador debe seguir en la práctica.