

# La medida del grado de Organización de la Empresa

Por

LUIS MARCHESI ULLASTRES

Actuario

A finales de la década de los 50 y principios de los años 60 asistimos en España a un desarrollo vertiginoso de las Empresas de Organización.

La idea, nacida, como otras muchas, en los Estados Unidos, llegaba aquí con cierto retraso.

La mayor parte de estas empresas tuvieron una vida efímera y basaron su "Organización" en las distribuciones en planta y, sobre todo, en la implantación de sistemas de incentivos o primas a la producción, que elevasen el rendimiento de las industrias españolas.

La idea no era mala, por cuanto consiguieron fulgurantes éxitos en empresas cuya actividad de trabajo era muy baja, y así, mediante un sistema de incentivos aplicado indiscriminadamente, recibieron el espaldarazo como "organizadores".

Pero la ORGANIZACION no es eso. No existe Organización sólo porque la productividad se aumente y el ritmo de trabajo adquiriera el nivel que debiera tener sin necesidad del sistema de incentivos propuestos. Una empresa organizada es aquella en la que funciona todo coordinado, sin interferencias, con un equipo directivo compenetrado; en fin, aquella en la que todo funciona bien: desde el director general al último peón.

La organización comprende mucho más que la faceta de la productividad, abarca tanto a las industrias manufactureras como a las productivas o de servicios.

Partiendo de estos principios, se pensó que podría llegarse a conseguir un test, que denominamos TO-10, aplicable a cualquier tipo de empresa y que abarcase todas las facetas de la filosofía de la organización.

Tratados, artículos y publicaciones sobre organización de empresas han proliferado en los últimos años a ritmo creciente y, si bien es cierto que se producen numerosas repeticiones con pequeñas variantes, aportación personal de cada autor, también lo es el que la ciencia de la Organización ha progresado, y aún quedan muchos caminos por profundizar.

Aquí pretendemos tratar una faceta que en muchos supuestos prácticos es básica: Mi empresa, ¿está organizada?, y una vez contestada más o me-

nos ambiguamente la pregunta, seguiríamos: ¿Qué clase de organización tiene? ¿Cuáles son sus puntos débiles?

Podemos dar un repaso y tomar unas notas sobre nuestra estructura organizativa y contestar con más o menos seguridad a estas preguntas, pero siempre sería más matemático tener una metodología que nos permitiese auscultar cada campo de la organización, valorar su medida y seguir con el mismo la eficacia de los métodos correctores que se impongan.

Uno de los graves inconvenientes de un test es la subjetividad de la valoración. Para eliminar esto en lo posible se aconseja, dado que la organización es obra de todos, que no sólo sea el director quien realice el test, máxime cuando una de las áreas se refiere precisamente a la labor realizada por la Dirección.

Por tanto, el primer punto que garantice la eficacia del test debe ser el que la puntuación sea realizada por todo el cuadro directivo de la empresa, separadamente, honradamente y sin presiones, aunque éstas sean de tipo psicológico.

Posteriormente se intercambiarán opiniones sobre las puntuaciones de cada área, en mesa redonda, dándose unas valoraciones máximas, medias y mínimas según los criterios más extremados y el del término medio.

Condición fundamental es la de que a continuación y en la misma mesa redonda se fijen los objetivos por áreas y subáreas, con el fin de elevar la puntuación de las mismas.

Se planteaba, a nivel práctico, la duda de si todas las áreas (grandes campos sobre los que actúa la organización de la empresa) y, por consiguiente, todas las subáreas (distintas facetas dentro del campo del área) debieran tener el mismo peso específico en la puntuación total.

La experiencia propia y ajena nos llevó a una conclusión afirmativa a través del razonamiento simple de un ejemplo:

¿Quién funciona mejor o peor: una empresa con deficiente organización comercial o con mala estructura financiera?

Normalmente funcionan mal las dos, pues tan grave puede ser (en pura teoría) vender mal como no tener tesorería sana.

A pesar de esta respuesta teórica, se podría matizar que hay empresas en las que tiene más peso específico una parte de la estructura organizativa que otra, pero también es cierto que en la mayor parte de los supuestos y a más o menos plazo la "enfermedad" en un área de la empresa contagia al resto.

Así, quien, siguiendo con el ejemplo, tiene una estructura comercial deficiente, es difícil que venda bien, lo que lleva consigo una retracción en el volumen de pedidos que conduce a dificultades en la estructura financiera.

Por tanto, al estar todas las áreas encadenadas, las deficiencias en una de ellas son acusadas por las otras, lo que permite, al menos por principio, darles a todas el mismo peso específico en la puntuación total.

Esta teoría "Peso específico igual para cada área" puede y debe sufrir variaciones en determinadas aplicaciones prácticas muy concretas, que no anulan la generalidad de aplicación del test.

Aunque como anexo de este trabajo se presente la denominación de las distintas áreas y subáreas deben matizarse alguno de los conceptos, con el fin de que el resumen de valoración no se vea afectado por apreciaciones subjetivas.

Las áreas son 10:

1. Dirección.
2. Estructuración general.
3. Equipo directivo.
4. Equipo humano productivo.
5. Estudios e investigación.
6. Imagen de la empresa en el mercado.
7. Estructura comercial.
8. Estructura financiera.
9. Estructura productiva.
10. Estructura de los Servicios.

Se entiende por Dirección a la máxima autoridad de la Empresa (director general, gerente, consejero delegado, Dirección Colegiada, etc), siendo el equipo directivo los directores departamentales o los componentes del nivel inferior al de la Dirección General en el organigrama de la Empresa.

Finalmente, entendemos por "equipo humano productivo" el resto de componentes de la organización, desde los encargados, jefes de taller o de sección administrativa hasta el último peón.

En el sistema de valoración pretendemos, además de igualar la importancia de cada área, eliminar al máximo la subjetividad de la puntuación.

Para ello utilizaremos el siguiente sistema:

La puntuación se realizará sobre la subárea, con un baremo de 0 a 10. A su vez, esta escala se dividirá en tres fracciones A, B y C.

**FRACCION A:** De 0 a 3 puntos. Para medir la existencia de la función indicada en la subárea.

0 puntos: No existe.

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1 | " | No existe, pero está previsto.           |
| 2 | " | Estudiado, pero aún no existe realmente. |
| 3 | " | Existe.                                  |

**FRACCION B:** De 0 a 3 puntos, Para medir el grado de funcionamiento.

0 puntos: No funciona.

- |   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| 1 | " | } Funciona a veces. |
| 2 | " |                     |
| 3 | " | Funciona.           |

FRACCION C: De 0 a 4 puntos. Para medir el grado de perfección

- |   |         |                           |
|---|---------|---------------------------|
| 0 | puntos: | Funciona mal.             |
| 1 | "       | Funciona deficientemente. |
| 2 | "       | Funciona regular.         |
| 3 | "       | Funciona bien.            |
| 4 | "       | Funciona perfectamente.   |

Por tanto el máximo de puntuación será 10 (3 para la fracción A, +3 para la B, +4 para la C).

Veamos algún ejemplo:

- 1) Dotes de mando en la Dirección de la Empresa.  
El director tiene dotes de mando (3 puntos), pero no sabe utilizarlos (0 puntos), por lo que su grado de perfeccionamiento es también 0. Por tanto, puntuación de la subárea 1-6: 3 puntos.
- 2) Subárea 3-3: Existencia de comités.  
En la empresa existen comités (3 puntos) estructurados y organizados según una norma de funcionamiento por la que se rigen, reuniéndose periódicamente (3 puntos), pero en estas reuniones se pierde bastante el tiempo y no se hace caso de los objetivos que en ella se marcan (1 punto).  
Puntuación de la subárea 3-3: 7 puntos.
- 3) Subárea 6-1: Conocida la empresa en el mercado.  
La empresa acaba de comenzar su vida comercial, pero ya se tienen estudiados los sistemas publicitarios para darse a conocer a nivel nacional (1,5 puntos). Como realmente no se la conoce por no haber puesto en marcha estos sistemas, las dos fracciones siguientes, B y C, se valoraría con 0 puntos.  
Puntuación de la subárea 6-1: 1,5 puntos.

Una vez puntuadas las subáreas correspondientes a cada área se calcula la media, y ésta será el valor del área.

El valor medio de la puntuación de las 10 áreas dará la medida de la organización de la Empresa.

1. De 0 a 3 puntos: No existe organización.
2. De 3 a 5 " Organización incipiente.
3. De 5 a 8 " Organización en desarrollo.
4. De 8 a 9,5 " Organización completa. Necesita de retoques.
5. De 9,5 a 10 " Organización perfecta. Necesidad de vigilancia.

El TO-10 se basa entonces en el análisis de 48 facetas de la organización de la empresa (48 subáreas), formándose 10 grandes grupos, que consideramos son los 10 pilares básicos de un sistema organizativo completo.

## ANEXO: Esquema del Test TO-10

Número	Area	Número	Subárea
1	DIRECCION (Director general).	1-1	Profesionalmente competente.
		1-2	Visión clara y amplia.
		1-3	Capaz de planificar a largo plazo.
		1-4	Conocedor de la Empresa.
		1-5	Que sepa exigir y exigirse.
		1-6	Dotes de mando.
		1-7	Conductor de hombres.
		1-8	Que sepa inspirar confianza.
2	ESTRUCTURACION GENERAL (De la Empresa)	2-1	Organigrama estructurado y en funciona- miento.
		2-2	Funciones determinadas sin interferencias.
		2-3	Sistemas de normas de funcionamiento o re- glamento de régimen interior, estructurado, actualizado, aceptado y cumplido.
		2-4	Sistema de retribución y promoción conoci- do por todos, aceptado y en funcionamiento.
		2-5	Circuitos de información organizados (infor- mación ascendente, descendente e interde- partamental) sin duplicaciones ni interferen- cias.
3	EQUIPO DIRECTIVO	3-1	Estructurado.
		3-2	Compenetración entre sus miembros.
		3-3	Existencia de comités.
		3-4	Información interdepartamental.
		3-5	Profesionales competentes.
4	EQUIPO HUMANO PRODUCTIVO (Trabajadores no Directivos)	4-1	Profesionalizado.
		4-2	Competente.
		4-3	Trabajador.
		4-4	No conflictivo.

Número	Area	Número	Subárea
5	ESTUDIOS E INVESTIGACION	5-1	Financieros.
		5-2	Técnicos.
		5-3	De Mercados.
		5-4	Investigación.
		5-5	Asesoramiento externo e interno, jurídico, laboral, técnico y de organización,
6	IMAGEN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	6-1	Conocida en el mercado.
		6-2	Servicio.
		6-3	Calidad.
		6-4	Precios.
		6-5	Relaciones públicas.
7	ESTRUCTURA COMERCIAL	7-1	Departamento estructurado y organizado.
		7-2	Agresiva y dinámica.
		7-3	Competente y conocedor del mercado.
		7-4	Compenetrado con producción y financiación.
8	ESTRUCTURA FINANCIERA	8-1	Inversiones productivas.
		8-2	Tesorería suficiente.
		8-3	Beneficios suficientes.
		8-4	Rentabilidad interesante.
9	ESTRUCTURA PRODUCTIVA	9-1	Planificación total de la producción.
		9-2	Con mandos capaces de enseñar.
		9-3	Al día en la técnica.
		9-4	Con capacidad para la Dirección profesional y humana.
10	ESTRUCTURA DE LOS SERVICIOS	10-1	Compras.
		10-2	Archivo y Secretariado.
		10-3	Asuntos generales y Secretaría.
		10-4	Mantenimiento.