

PRIMERA PARTE

LA ESTRUCTURA

Las funciones esenciales

Los orígenes de la organización administrativa se remontan a TAYLOR y a FAYOL. Los trabajos de estos dos pioneros, meticolosamente estudiados, inspiran todavía hoy las líneas principales de las organizaciones importantes.

FAYOL, Ingeniero francés, Director y Consejero de diversas fábricas metalúrgicas y de minas, condensó sus reflexiones sobre la organización de las grandes Sociedades en un libro titulado *Organización industrial y comercial*.

Según él, toda Empresa comprende seis funciones esenciales, designando con la palabra "función" un conjunto de actividades de naturalezas similares.

1.ª) La función técnica: fabricación, transformación.

En el dominio de los Seguros, recogemos como función técnica las operaciones tales como: La elaboración de tarifas, la confección de los contratos, la tramitación de los expedientes de siniestro, etc.

2.ª) La función comercial: compra, venta, cambio.

En Seguros, es ésta la función principal del agente y del inspector.

3.ª) La función financiera: la gestión de los capitales.

En lo que nos concierne, la colocación o inversión de las reservas.

4.ª) La función de seguridad: comprende todas las medidas relativas a la protección de los bienes y de las personas.

Poco importa ésta en el dominio que nos ocupa, y se la puede sustituir con la *función social*, que comprende todas las actividades realizadas por el jefe de personal y el servicio de personal.

5.ª) La función de contabilidad: inventario, balance, precio de coste.

Es el órgano de visión de la Empresa, que debe dar, acerca de su situación económica, *informaciones exactas, claras y precisas*.

6.ª) La función administrativa, que puede ser llamada el sis-

tema nervioso de la Empresa y que consiste en prever, organizar, mandar, controlar, coordinar.

La importancia de esta última función ha sido puesta de relieve por FAYOL, que ha subrayado por consecuencia:

— Que la capacidad principal del empleado es la capacidad técnica específica de su función;

— Que la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta a medida que se asciende en la jerarquía;

— Que la capacidad principal de los conjuntos superiores es la capacidad administrativa, que puede alcanzar, en el caso de los grandes jefes, hasta el 50 por 100 de las diversas capacidades que le sean necesarias.

La jerarquía

La Empresa es un conjunto de personas que se encuentran bajo la autoridad de un jefe, que les asigna una misión a cumplir. La agrupación de hombres y de actividades, con miras a la mejor realización del fin prefijado, se llama la "estructura". En esta estructura es preciso distinguir una jerarquía y una división en departamentos.

El jefe supremo, como no puede repartirse por todos los lugares a la vez, se ve obligado a delegar sus poderes en subordinados directos, los que asimismo delegan una parte de sus responsabilidades y de su autoridad. Se forma así una serie de jefes subordinados los unos a los otros; el orden de esta subordinación se llama la jerarquía.

Cada uno de los jefes es responsable de un grupo de hombres reunidos en departamentos, servicios, secciones, etc.

El organigrama de estructura enumera los grupos u órganos constitutivos, los sitúa en su nivel jerárquico y da el esquema de ligazón jerárquica y funcional que existe entre ellos.

En lo que concierne a la jerarquía, se distinguen dos grupos principales: la jerarquía lineal o directa (FAYOL) y la jerarquía funcional o de jefes especializados (TAYLOR).

En la primera forma, cada encargado no tiene más que un solo jefe: su jefe jerárquico; éste es completamente responsable de todas las actividades de cada uno de sus subordinados.

En la jerarquía funcional, la segunda, cada ejecutante conoce diversos jefes especialistas diferentes, cada uno de los cuales no puede darle órdenes más que en su especialidad. Este es el principio de la división del trabajo aplicado al mando.

La mayor parte de las Sociedades de Seguros en Bélgica han

adoptado la jerarquía lineal. El Director general delega sus poderes en dos, tres o cuatro Directores, de los cuales, dos a lo menos tienen a su cargo las funciones puramente técnicas de la emisión y de la gestión de contratos, así como la tramitación de siniestros, ocupándose más particularmente, el tercero, de las otras funciones, tales como la contabilidad, personal, empleo de fondos, etc.

Dos tipos estructurales

Esto quiere decir que los principales órganos constitutivos de la Empresa son aquellos que desempeñan las funciones principales difundidas por FAYOL.

La especialización de los Directores Técnicos se hace unas veces según la naturaleza del Seguro tratado y, en este caso, existe un Director de Vida, un Director de Accidentes, un Director de Incendios, etc.; otras veces, por el mismo género de operaciones similares, lo que conduce necesariamente a un Director de producción o emisión-gestión de pólizas y a un Director de Siniestros, agrupando, el primero, bajo su autoridad, todos los servicios de emisión y de gestión de contratos; el segundo, todos los servicios referentes a la tramitación de los siniestros.

Otro Director toma generalmente a su cargo los "servicios generales", que comprenden los departamentos distintos de los agrupados en las Direcciones técnicas: Personal, Contabilidad, Finanzas, Producción, Reaseguros, etc.

La primera solución queda ilustrada por el esquema número 1; la segunda, por el esquema número 2. Cada una de estas soluciones presenta sus ventajas y sus inconvenientes.

Se reprocha esencialmente a la segunda la especialización de cada uno de los Directores en una parte solamente (Producción o Siniestros), de un todo del que solamente el conjunto tiene una significación (producción + siniestros).

La primera solución nos presenta este defecto. El Director técnico es aquí un hombre "completo", que tiene en cuenta un conjunto de operaciones en sus decisiones simultáneas sobre el aspecto emisión-gestión y el aspecto siniestros. Sucede lo mismo, por tanto —y esto me parece importante, por lo menos a mí— con los jefes de departamento que se encuentran en esta primera situación, exactamente en la misma situación que su jefe, el Director de ramo. Como tienen bajo sus órdenes el servicio emisión-gestión y el servicio tramitación de siniestros del ramo de su especialidad, se ven en la ne-

cesidad de presentar a su jefe, el Director, una visión completa de sus actividades como aseguradores.

Podemos decir que, en la primera solución, el jefe del departamento es un verdadero Subdirector, e incluso que la dirección está formada por la yuxtaposición de un cierto número de Subdirecciones homólogas y homogéneas, de las cuales cada una forma una entidad completa.

De ello resulta también que la síntesis de las actividades por naturaleza de clase del Seguro puede hacerse por medio de departamentos y no, como resalta de la primera solución, mediante un Director general.

Se reprocha a la primera solución la dificultad de encontrar y de formar esos hombres "completos" que son los jefes de departamento. Se les reprocha también el presentar un segundo inconveniente, perjudicial a la producción; en efecto, los contactos que la Sociedad sostiene con un cliente con ocasión de la gestión de sus contratos se realizan mediante la intervención de dos o más personas diferentes: el jefe del departamento Vida, para los contratos de Vida; el jefe del departamento Accidentes Individuales, para los contratos de esta especie, etc. Tratándose de un negocio de Accidentes, el jefe de este último departamento puede olvidar, con ocasión de una discusión con un cliente determinado, que éste ha suscritó o suscribirá pólizas de Seguro sobre la Vida.

Sea lo que fuere, puesto que sus direcciones son entidades completas, lo mismo, por tanto, que sus departamentos, estimo que la primera solución realiza una descentralización extremadamente importante en cuanto al futuro de la Empresa y que es más conveniente que la segunda solución para los organismos que quieren prepararse para agrandarse.

El caso de "La Royale Belge"

EN LA ROYALE BELGE se ha aplicado íntegramente la primera solución (esquema número 3). Existen dos Direcciones técnicas: la Dirección de Vida y la Dirección de Accidentes.

La Dirección de Vida está subdividida en dos departamentos: el departamento de los Seguros colectivos y el departamento de los Seguros individuales. Un servicio actuarial asume las funciones de Secretariado de la rama y ejecuta los estudios, las investigaciones y los cálculos para uno y otro departamento.

La rama de Accidentes comprende igualmente dos subdivisiones

principales: la de los Accidentes del Trabajo, por una parte, y la de los Accidentes llamados de Derecho común, es decir, Automóviles y Responsabilidades Civiles diversas, por otra parte. Cada departamento comprende un servicio de emisión-gestión y un servicio de tramitación de siniestros. Al Director de Accidentes se le ha atribuído también el servicio de Reaseguro de Accidentes, que realiza, por medio de dos departamentos, las operaciones de Reaseguro.

En cuanto al conjunto de servicios no técnicos, éstos son divididos en cinco departamentos:

— El primero es el departamento contable, que comprende el servicio Mecanográfico y el servicio de Contabilidad. Este último servicio engloba la Contabilidad propiamente dicha, la emisión de recibos y la gestión en las cuentas con los agentes.

— El segundo, el departamento de colocación de fondos, se ocupa de todas las inversiones en inmuebles y en préstamos hipotecarios. Está subdividido en dos servicios: el servicio de Inmuebles y el servicio de Préstamos hipotecarios.

— El tercero, el departamento de material, en el que se encuentran agrupados todos los servicios menores de interés general, tales como material (todo lo que concierne al equipamiento en material del domicilio social y de los domicilios provinciales de inspección), el servicio de correos, el repertorio general, el entretenimiento del inmueble (limpieza, reparaciones, etc.).

— El cuarto, el departamento del personal, encargado de la gestión del personal, así como de todas las cuestiones sociales.

— El quinto, en fin, el departamento "Producción", se subdivide en:

— Servicio "exterior", que comprende los inspectores productores y su jefe, el Inspector general.

— Servicio "interior", encargado de la gestión administrativa de todas las cuestiones que interesan a los agentes y a los inspectores, tales como las estadísticas de producción de los agentes, nombramiento de agentes, determinación de los tipos de comisión, etc.

Nos ha parecido indispensable codificar por escrito las actuaciones de cada una de las autoridades de que acabamos de hacer mención, en una instrucción muy completa y muy detallada. Y si me permito citar este detalle, posiblemente despreciable por algunos, es porque estoy persuadido de que no basta con dibujar y organizar un organigrama, sino que es preciso, todavía más, describir con cuidado los deberes, así como los límites verticales y horizontales de los poderes de cada uno.

Los Consejeros

La jerarquía lineal no tiene más que ventajas. Se comprueba, en efecto, que la síntesis de las cuestiones importantes llegan al jefe superior, donde se reagrupan las cuestiones técnicas, contables, financieras, jurídicas, sociales, etc.

¿Cómo va a poder repartirse el Director general para hacer frente a sus obligaciones de correspondencia, de recepción, de conferencias, a sus deberes de mando y control, de preparación de programas y de investigaciones para el perfeccionamiento?

La solución, ya preconizada por FAYOL, consiste en adjuntarle un estado mayor constituido por Consejeros especializados. Puesto que ellos tienen tiempo y capacidad, éstos estructuran por cuenta del jefe, todas las cuestiones particulares, sobresalientes en su especialidad, que pueden ser presentadas a la Dirección general. El consejero es, de esta forma, una especie de extensión de la personalidad del jefe. No tiene autoridad directa más que sobre sus propios subordinados y no sostiene relaciones principales más que con los ejecutantes lineales.

¿Cuáles son los consejeros de que el Director general puede rodearse útilmente? Se puede citar el consejero de organización, el consejero jurídico, el consejero social, algunas veces el consejero financiero y, frecuentemente, el consejero de producción.

Los consejeros se agrupan bajo las órdenes de un jefe, que tiene por misión coordinar sus estudios e investigaciones; es el Secretario general. Este no tiene siempre autoridad técnica sobre sus diversos consejeros, a los que deja la responsabilidad de sus concepciones, sus proposiciones y sus puntos de vista.

Los consejeros tienen acceso directo ante el Director general, estudian los problemas que éste les plantea, dan sus pareceres, preparan las órdenes que ha de firmar el jefe. Estos mismos consejeros pueden estudiar ciertas cuestiones por cuenta de los jefes lineales, los Directores o Subdirectores. Así, por ejemplo, el consejero jurídico puede ser encargado de preparar, en nombre del Director general, las órdenes de ejecución concernientes a los procedimientos de cobro de las primas impagadas en todos los servicios de la casa. En este trabajo el consejero jurídico actúa también como consejero del Director general. Pero puede ser también considerado por el Director del ramo de Accidentes, en relación con el aspecto jurídico y jurisprudencial de la responsabilidad de un asegurado en un acci-

dente determinado, con motivo de la relación jurídica general de la regulación de un siniestro de accidentes, etc.

A fin de evitar que el consejero no se convierta a la larga en un puro teórico, se cuidará muy particularmente de no abandonarle en el aislamiento. Deberá mantener contacto con sus colegas y, sobre todo, con los ejecutores.

Un medio práctico para obtener resultados consiste en hacerles discutir sus proyectos con los ejecutantes y recoger las apreciaciones de éstos. Deberá mantenerse constantemente sobre el yunque, para que sus ideas sean constantemente lo más reales posibles.

Para comprender estas medidas es útil el procurar que el consejero haya desempeñado anteriormente actividades ejecutivas; a ser posible, el oficial de estado mayor debe haber pasado antes por la tropa.

Algunos de nuestros Consejeros asumen simultáneamente dos funciones: son, a la vez, consejeros del Director general en una especialidad bien definida y Jefes de Departamento, encargados de ejecutar las actividades correlativas. Así, por ejemplo, el consejero de producción estudia las normas para el reclutamiento de los agentes y somete a la firma del Director general las instrucciones de ejecución destinadas al Jefe de departamento. La misma persona, a la vez que Jefe de Departamento, es el encargado de hacer cumplir las instrucciones. Estos dos tipos de atribuciones son de orden completamente distinto. El consejero debe estudiar, preconizar las medidas a tomar y preparar las órdenes para su ejecución. El Jefe de Departamento es responsable de la ejecución de esas órdenes. No existe, sin duda alguna, mejor método para asegurarse de que el consejero mantiene un contacto estrecho con la realidad. Tiene, sin embargo, un inconveniente: el consejero de esta clase está naturalmente preocupado por la ejecución y se ve tentado por la negligencia en sus funciones de puro consejero, a causa de la falta de tiempo disponible. Entre estos dos extremos del consejero puro teórico, alejado de la ejecución, y del consejero encargado, a la vez, de la preparación y de la ejecución de las órdenes dadas, pero desbordado por la ejecución, se encuentra, sin duda alguna, un término medio que puede ser logrado por una formación adecuada.

Organización de los servicios

Volviendo a la estructura, se hace necesario citar algunas precisiones en cuanto a la organización de los servicios (esquema número 4).

La Dirección es un conjunto de departamentos; el departamento está constituido por un grupo de servicios. Un servicio puede comprender un número muy variable de empleados y su estructura orgánica depende considerablemente de esta variabilidad. En principio, el servicio se compone de un cierto número de secciones, estando subdividida cada sección, a su vez, en equipos; según el principio de la división del trabajo, cada sección está especializada en un conjunto de actividades homogéneas.

Es así que en mi Compañía existe, en cada servicio:

- Una o varias secciones técnicas.
- Una agrupación administrativa, que toma el nombre de Sección Administrativa, encargada de todas las operaciones de orden material: correo entrante y saliente, dactilografía y esteno-dactilografía, clasificación, diligencias, etc.

A la cabeza de esta última se encuentra un Jefe de sección, que asume la vigilancia del personal, la responsabilidad del trabajo, la medida y el control del rendimiento. Es responsable, ante el Jefe del servicio, de la ejecución correcta de las misiones confiadas a sus subordinados. Esta disposición permite al Jefe del servicio el consagrarse más enteramente al conjunto de su misión.

En cuanto a las secciones técnicas, generalmente son tres, en los servicios medios de emisión-gestión de pólizas:

Una Sección de Nuevos Negocios,

Una Sección de Apéndices,

Una Sección de Modificaciones menores (simple correspondencia).

Constituye una buena práctica dibujar el organigrama de estructura de cada uno de los servicios y fijarlo en sitio visible, de forma tal que pueda ser consultado por cada uno de los empleados; es preciso también tenerlo correctamente al día. El organigrama general y el organigrama de estructura de los servicios constituyen en su conjunto la base para toda tentativa viable de reorganización. Si alguien me preguntase por dónde convendría comenzar una reforma de la reorganización en su Empresa, yo le propondría sin titubear el comenzar por el trazado del organigrama de estructura y de incluir en el lugar más adecuado de él, como medida capital, una oficina de organización.

Funcionamiento de la oficina de organización

Dada la importancia de esta oficina y las dificultades de orden psicológico con que tropieza inevitablemente en el interior de la Empresa, es indispensable adscribirla directamente al Director general. Sobre todo durante su período de mayor acción e incluso posteriormente, la oficina de organización debe poder apoyarse en la autoridad del jefe supremo. Esto significa, en contrapartida, que el Jefe de la oficina de organización debe hacer demostración de múltiples cualidades: competencia en su especialidad, disposición para el trabajo en equipos, espíritu de disciplina, conocimientos psicológicos.

Pueden ser esquemáticamente, como siguen, las diversas fases de un estudio de organización:

1.ª fase: Estudio preliminar y decisión del Director general. La idea de un método nuevo puede provenir del Director general, del ramo o del servicio interesado o de la oficina de organización. Cualquiera que sea el origen, la oficina de organización reúne los elementos esenciales que le han de permitir formarse una opinión sobre su efectividad. Recoger informaciones generales en el interior, así como en el exterior de la Empresa, e intentar establecer, de una manera muy general, un presupuesto, que comprenda, en el pasivo, los gastos de estudio, los gastos de primer establecimiento, y en el activo, los beneficios presumidos. Este estudio se somete a la aprobación del Director general.

2.ª fase: Apoyo en la jerarquía. Toda tentativa de reorganización no apoyada en la jerarquía está evidentemente condenada al fracaso. Habiendo decidido el Director general la continuación del estudio, el Jefe de la oficina de organización debe "vender" su idea al Director del ramo, al Jefe de departamento, al Jefe de servicio, examinando con ellos el buen fundamento de las ventajas pretendidas. La discusión deberá continuarse hasta que la idea esencial de la proposición sea admitida sin reparos. Bien entendido que, al término de estas conversaciones, la proposición inicial puede haber quedado cambiada y perfeccionada.

3.ª fase: Estudio detallado del funcionamiento actual. La oficina de organización es introducida seguidamente en el servicio por el jefe jerárquico, que precisa notoriamente el objetivo de la intervención, de tal manera que cada uno sepa, sin reticencia ni inquietud, lo que se espera de él. El estudio detallado del funcionamiento se hace en su mismo terreno y se precisa durante las discusiones. Se

redacta una síntesis final, que debe ser aprobada por los jefes jerárquicos de los servicios interesados.

4.ª fase: Estudio detallado del nuevo funcionamiento proyectado. La oficina de organización elabora seguidamente la concepción detallada del nuevo funcionamiento, lo examina en sus detalles con los jefes jerárquicos y los ejecuta. Esta nueva concepción debe recibir la aprobación final del jefe jerárquico, que será precisamente el encargado de la ejecución. En caso de desacuerdo —y si bien una situación de esta clase debe ser evitada en términos absolutos—, es necesaria la decisión final del Director general.

5.ª fase: Formación de los ejecutores. Esta fase es esencial; consiste en explicar detalladamente a cada uno de los ejecutores lo que se espera de él. Se le hará ver notoriamente el alcance general de todas las medidas particulares que le conciernen. Esta fase se termina con ejercicios prácticos que deben proporcionar la más completa satisfacción.

6.ª fase: Promulgación de las instrucciones y puesta en marcha. Esta no es decidida más que después de que todas las dificultades psicológicas y materiales se han superado. Se hace evidentemente necesario un plan de ejecución y de control.

La coordinación

En una organización de cierta importancia concebida según las reglas de la división del trabajo y de la especialización, los titulares de determinadas funciones corren el riesgo de no acoplar su trabajo en el de conjunto. Conviene, desde luego, poner en práctica medidas de coordinación.

En las alturas, el Director general establecerá reuniones de sus colaboradores inmediatos; estas reuniones son sistemáticas y periódicas; pueden tener diversos objetos: información, consulta, control, utilización de medidas de ejecución, etc.

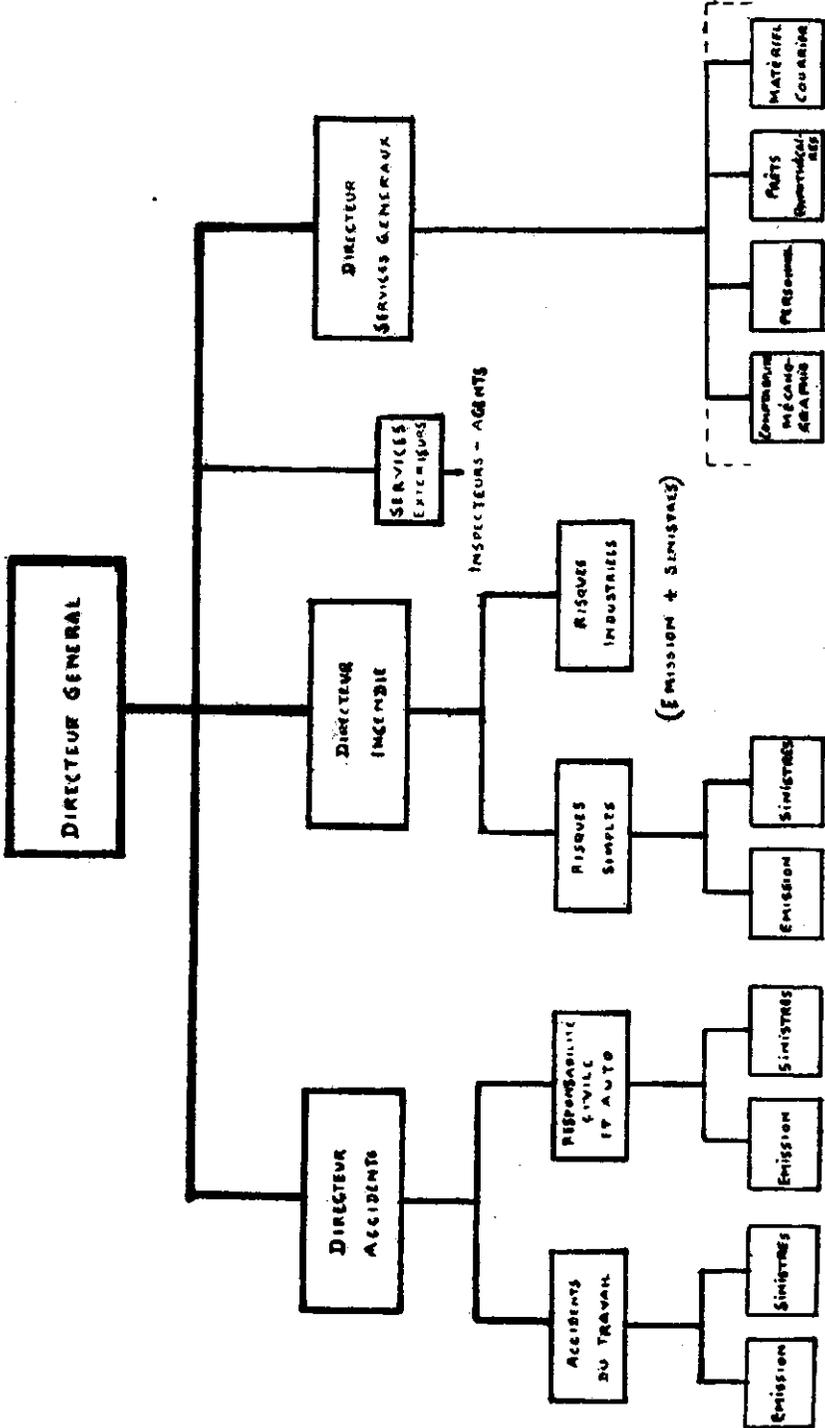
En la zona de los Consejeros, conviene prever, sin duda alguna, una o varias reuniones semanales que giren sobre los cambios de información relativos al trabajo en curso, las dificultades encontradas, las participaciones solicitadas; estas reuniones tienen un carácter de coordinación.

Por último, en la esfera del Director de ramo, reuniones periódicas, incluso diarias, pueden agrupar, en torno al Director, a sus colaboradores inmediatos, Jefes de departamento y Secretario; estas reuniones tienen un carácter ejecutivo y coordinador.

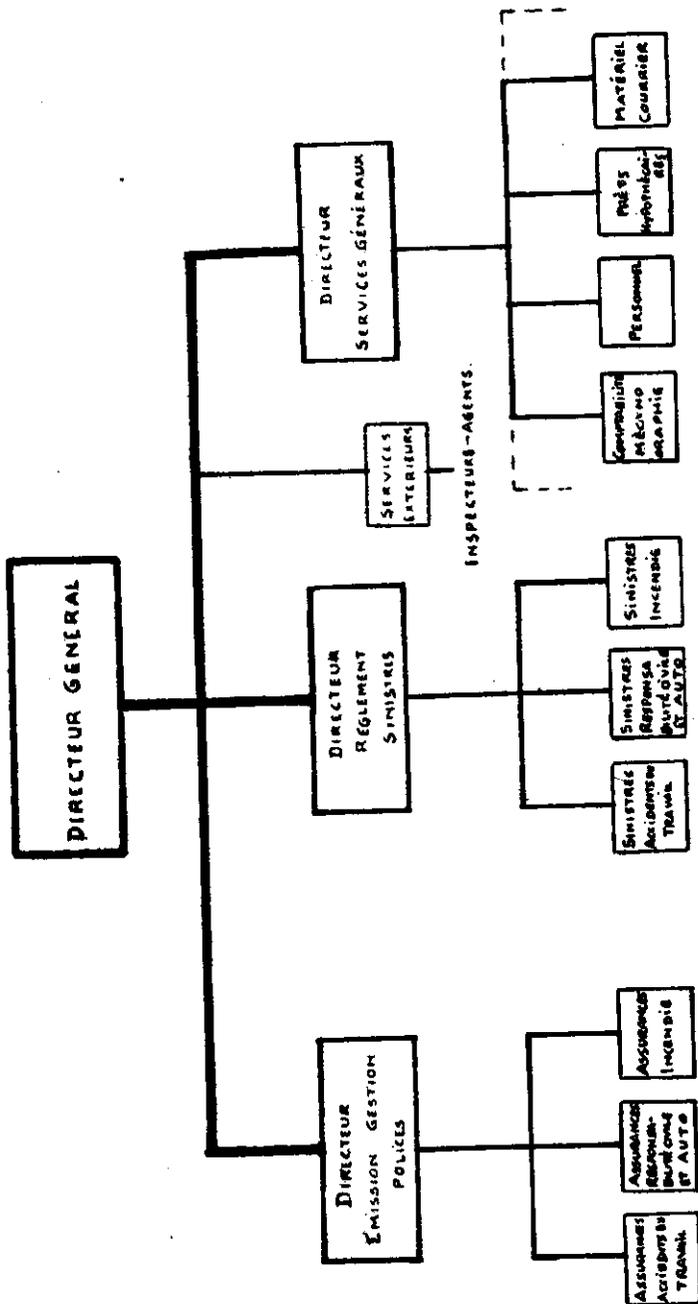
Finalmente, es aconsejable la constitución, siempre que sea necesaria, de Comisiones técnicas o Comités de estudio, reuniones de funcionarios del mismo nivel jerárquico o de nivel diferente, encargados de estudiar problemas de organización, problemas de personal, problemas de producción, etc. La presidencia de estos Comités o Comisiones puede quedar confiada alternativamente a uno u otro Director; los participantes son los Consejeros competentes y todos los Jefes de ramo o todos los Jefes de departamento cuyas opiniones pueden contribuir a situar en sus propios términos la cuestión a examinar.

Estas son algunas medidas prácticas para mantener la coordinación del esfuerzo, favorecer una mejor comprensión, establecer un clima de confianza recíproca entre los hombres ocupados en resolver los problemas comunes.

SCHEMA 1



SCHEMA 2



SCHEMA 4

