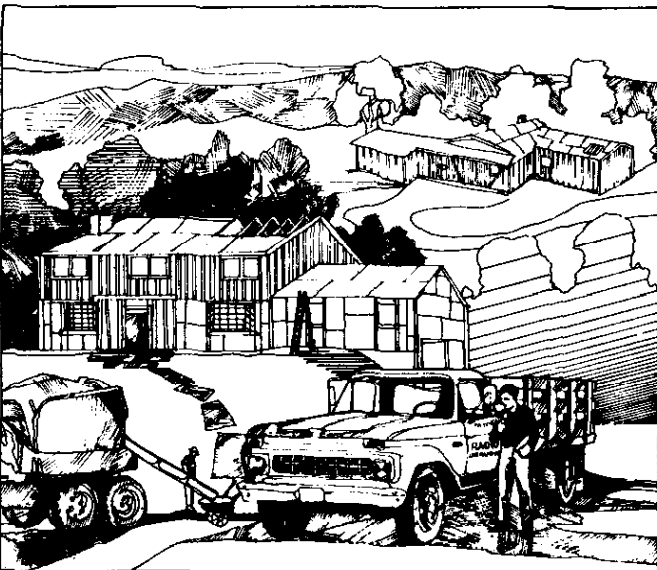
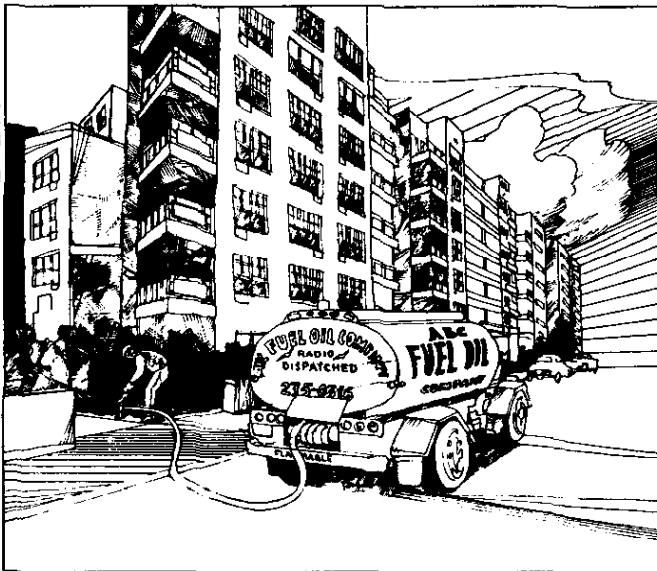


PROBLEMAS CRITICOS EN LA ESTRUCTURA DE LA MEDIANA EMPRESA



cuencia, modelos y propuestas adecuadas a su esencia. Ese segundo grupo, que configura el respaldo de la empresa mediana en sus aspectos sicosociales, puede estar compuesto por algunos grupos pequeños, y cada uno de éstos tendrá sus propios rasgos particulares, sus propias preferencias y también sus propias normas. Toda la actividad de ese grupo primario estará afectada por los factores apuntados, sobre la totalidad de la empresa mediana.

Ese nuevo estado, compuesto por la existencia de grupos pequeños, con metas, objetivos y normas diferentes, es causado por las proposiciones implementadas a partir de la crisis de estructura de la pequeña empresa, y para poder superar la crisis correspondiente, de inmediato se deben utilizar la delegación y

Dr. en Ciencias Administrativas

la departamentalización, es decir, dividir la empresa en áreas con funciones más o menos específicas y homogéneas. Al establecer tales áreas surge la organización de pequeños grupos con algunas diferencias entre sí, a veces originadas por la naturaleza de funciones asignadas (producción, finanzas, comercialización, etc.), y otras veces por formulaciones mixtas sobre las cuales influyen los rasgos de personalidad de los empleados de la empresa, así como las funciones específicas, y es, precisamente en ese momento, cuando se hace necesario abandonar el modelo de dirección que se maneja en la etapa de pequeña empresa, puesto que se presenta una realidad nueva que reclama otro modelo de gestión.

Por regla general el empresario, por costumbre, se resiste al cambio debido a los riesgos que debe enfrentar, y en ese momento el empresario se detiene para analizar y decidir si conviene crecer hacia una compañía mediana con posibilidades de satisfacciones y ganancias superiores, o continuar dentro de la dimensión de pequeña empresa, cuyos problemas los conoce a la perfección.

COMO VENCER LA CRISIS DE INTEGRACION DE LA EMPRESA MEDIANA.

Al través de las siguientes tres propuestas estructurales:

- 1a. La redesccripción de los niveles de penetración del control.
- 2a. La redefinición de los criterios de la departamentalización.
- 3a. La intensificación del proceso de la delegación.

El incremento de empleados refleja el crecimiento por expansión de las empresas, así como por el aumento en el número de sus operaciones y la mayor complejidad de éstas.

Como consecuencia del aumento en el personal y del cambio esencial de sus características grupales al transformarse de grupo pequeño a grupo primario, la empresa tiene forzosamente que redefinir el área de control del empresario, ya que hasta ese momento el empresario intentó ejercer personalmente todo el control, pero ya no podrá hacerlo y se verá obligado a modificar tal modelo de dirección, mediante el proceso de redesccripción del área de control, con la finalidad de controlar *todo* sin necesidad de controlar a *todos* los miembros de la empresa. Este cambio necesario podrá ser realizado si el empresario determina con claridad las áreas a departamentalizar y si precisa las metas que en cada caso deben ser logradas. Cada una de

esas áreas debe ser jefaturada por una persona cuya gestión sea eficiente; a quien se le asignarán las metas departamentales. El control del área se deberá ejercitar con base en el logro de los objetivos establecidos, en tiempo y en forma. Este sencillísimo esquema es el basamento que permite aplicar el enfoque de dirección por objetivos, en lugar del tradicional esquema de gestión en el que se controlan hombres, en vez de planear metas y controlar los resultados.

Ahora bien, el empresario, al rediseñar las líneas de su control personal, tiene que establecer formalmente una estructura con niveles jerárquicos, delegando autoridad a cada nivel, y así podrá ejercer la adecuada coordinación y el conveniente control de las actividades de cada área.

Esta nueva estructura presenta una área de control total mediante la relación del empresario con 2, 3 ó 5 responsables (gerentes, supervisores, directores, o jefes, como se prefiera denominarlos) a los que se asignan determinadas metas. Siendo así controlados los responsables de área se podrá mantener a todas las áreas de gestión en situaciones normales de operación.

Así vemos que las tres proposiciones estructurales antes mencionadas se interrelacionan; al redefinir las líneas de



ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA**PRIMERA ETAPA**

Operación al través de una sola persona, en la cual el propietario realiza todas las actividades.

PROPIETARIO-GERENTE-TRABAJADOR

SEGUNDA ETAPA

Separación de las funciones administrativas y las no administrativas; se contratan subordinados para que realicen algunas de las actividades manuales y/o mentales, mientras que el propietario dirige:

PROPIETARIO-GERENTE



TRABAJADOR (ES)

TERCERA ETAPA:

Separación de las funciones del propietario y de la administración; el propietario comienza a delegar las responsabilidades de día en día en el manejo de las actividades de la empresa en favor de un gerente profesional.

PROPIETARIO



GERENTE



TRABAJADOR (ES)

alcance del control se cancela el anterior esquema de supervisión de empleados y se instituye un nuevo esquema de supervisión de sistemas, de áreas y de operaciones.

El siguiente paso a aplicar consiste en establecer una delegación formal y efectiva, puesto que para exigir que el responsable de área logre la meta que se le asignó se le debe otorgar la autoridad necesaria, así como proporcionarle los recursos adecuados y capacitarlo para que pueda ejercer eficientemente su nuevo puesto, dentro de una estructura distinta y frente a un personal acostumbrado a ser dirigido y controlado por el propio empresario.

Por otra parte, el empresario no debe permitir que alguno o algunos de los empleados de mayor antigüedad (como usualmente sucede) no acepte la autoridad de los jefes responsables de las diferentes áreas y traten de continuar, como antes, acudiendo directamente al empresario para resolver consultas, problemas, etc., pues de permitirlo se romperá la nueva estructura, se violará la autoridad del jefe y, como consecuencia lógica, serán difícil de alcanzar los objetivos establecidos.

En esta nueva estructura, el empresario debe dedicarse a lo más trascendental, delegando aquellas funciones de importancia secundaria. Deberá con-

centrarse en lo estratégico, y delegar la coordinación y el control de las operaciones a los jefes de área. En estas condiciones, tendrá tiempo suficiente para planear, tomar decisiones y controlar las metas asignadas a cada área funcional.

Si alguno o algunos de los jefes de área demuestran ineficiencia, el empresario deberá contratar nuevos elementos, quizá administradores profesionales, evitando en todo caso que sea él quien tome a su cargo las funciones del jefe (o jefes) fracasado, ya que si lo hace se caerá en la falacia de que únicamente el empresario es capaz de resolver los problemas organizacionales, por lo cual la única alternativa viable es volver a que el empresario retome en forma personal las actividades que había delegado.

Si la nueva, y en esas condiciones frágil, estructura de la empresa mediana se ve golpeada por uno o dos golpes de esa naturaleza, difícilmente podrá continuar con vida, ya que el personal, por lo menos en su mayoría, intentará provocar el fracaso de sus jefes de área a efecto de regresar al estado anterior para continuar bajo la dependencia directa del empresario. Si el empresario acepta tal cambio perjudicará gravemente a la empresa y a sus esperanzas de alcanzar el crecimiento planeado. Debe el empresario ratificar la autoridad de los jefes de área

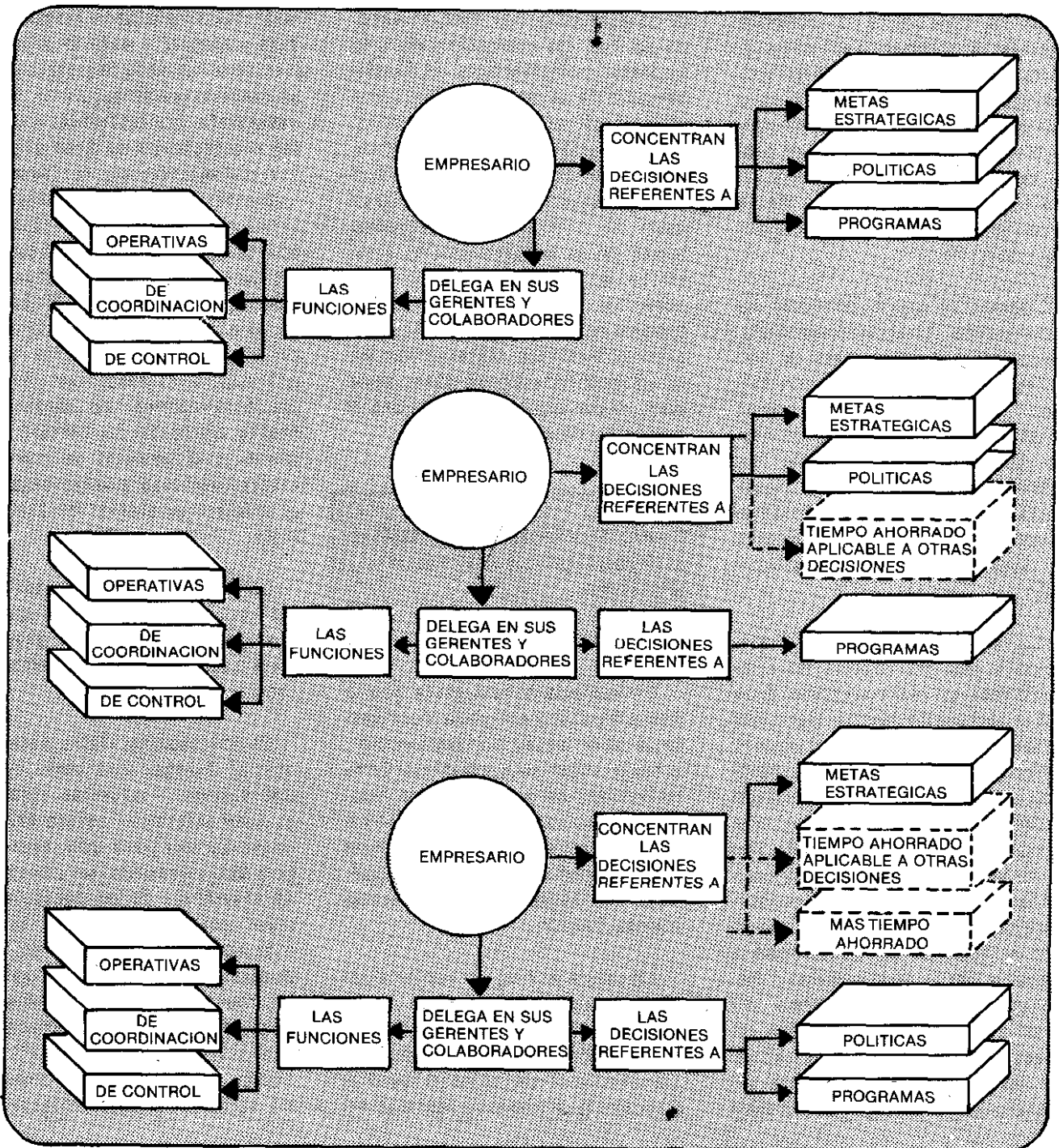
y apoyarlos en forma permanente, y en un grado superior durante todo el tiempo que dediquen a su entrenamiento y capacitación, especialmente si tienen ciertos errores imputables a su inexperiencia.

Ahora bien, cuando todos los nuevos funcionarios fracasen y no sirvan a los fines de la organización, el que estará realmente fracasando será el propio empresario, por no haber realizado una selección inteligente de sus jefes de área, o porque no les ha proporcionado las condiciones mínimas indispensables para que realicen eficientemente su gestión.

CRISIS DE CENTRALIZACION.

Si la empresa mediana ha superado exitosamente los problemas analizados en la crisis anterior, estará en condiciones adecuadas para lograr el crecimiento sostenido, hasta los límites naturales de su estructura, o sea, hasta que siga operando como un grupo primario, el cual inició su gestación y su estructuración como tal cuando se empezaron a formar grupos chicos con normas diferentes, según las características de sus miembros, pero ajustadas por la clase de funciones y de actividades que realizaban en la empresa. Esta estructura facilitó el

1º PROCESO DE DESCENTRALIZACION EN LA EMPRESA MEDIANA



crecimiento y permitió la contratación de más personal, hasta llegar a cincuenta o sesenta miembros, momento en el cual, como establecimos anteriormente, surgió un desajuste estructural, forzando a la empresa a instituir cambios en el grado de amplitud del control y en los niveles de aplicación de la departamentalización y de la delegación.

Cuando el grupo primario se incrementa cuantitativamente, hasta llegar a un número de 100 a 130 personas, la empresa mediana vuelve a entrar en crisis; empieza a convertirse en un grupo secundario, y por ello su estructura anterior ya es inadecuada, ya no responde eficientemente a los nuevos problemas de coordinación, control y decisión.

En la etapa anterior, la planeación y las decisiones se concentraban en el empresario; éste había delegado dentro del nivel jerárquico inferior únicamente determinada autoridad específica correspondiente y limitada al área de la gestión operativa, a la coordinación y al control. Pero en la situación actual, de continuar con ese modelo, el empresario mediano será desbordado por el número de decisiones a tomar y por la complejidad y heterogeneidad resultantes de gran cantidad de diferentes situaciones que se acumularán en su escritorio; estará ahora en franca impotencia cuantitativa

para atacarlas y resolverlas, y esta aflictiva situación produce la suspensión del crecimiento, de pérdida de mercado y de una superior competencia. El nuevo tamaño de la organización hace mandatorio el análisis completo, ya que el riesgo de equivocaciones en esta nueva magnitud es, generalmente, desastroso para el crecimiento, provoca terror en el empresario, lo convierte en peligrosamente conservador, y así, su toma de decisiones es lenta y tímida, lo cual genera tardanza sistemática en la adopción de decisiones; peor aun, decisiones incompletas o ausencia de decisiones.

COMO SUPERAR LA CRISIS DE RUPTURA EN LA EMPRESA MEDIANA

En la etapa actual, en la que la firma mediana empieza a convertirse en empresa con proyección a ser grande, se hace evidente la necesidad de establecer un nuevo modelo estructural basado en la descentralización y en una nueva redefinición de los procesos de delegación y departamentalización.

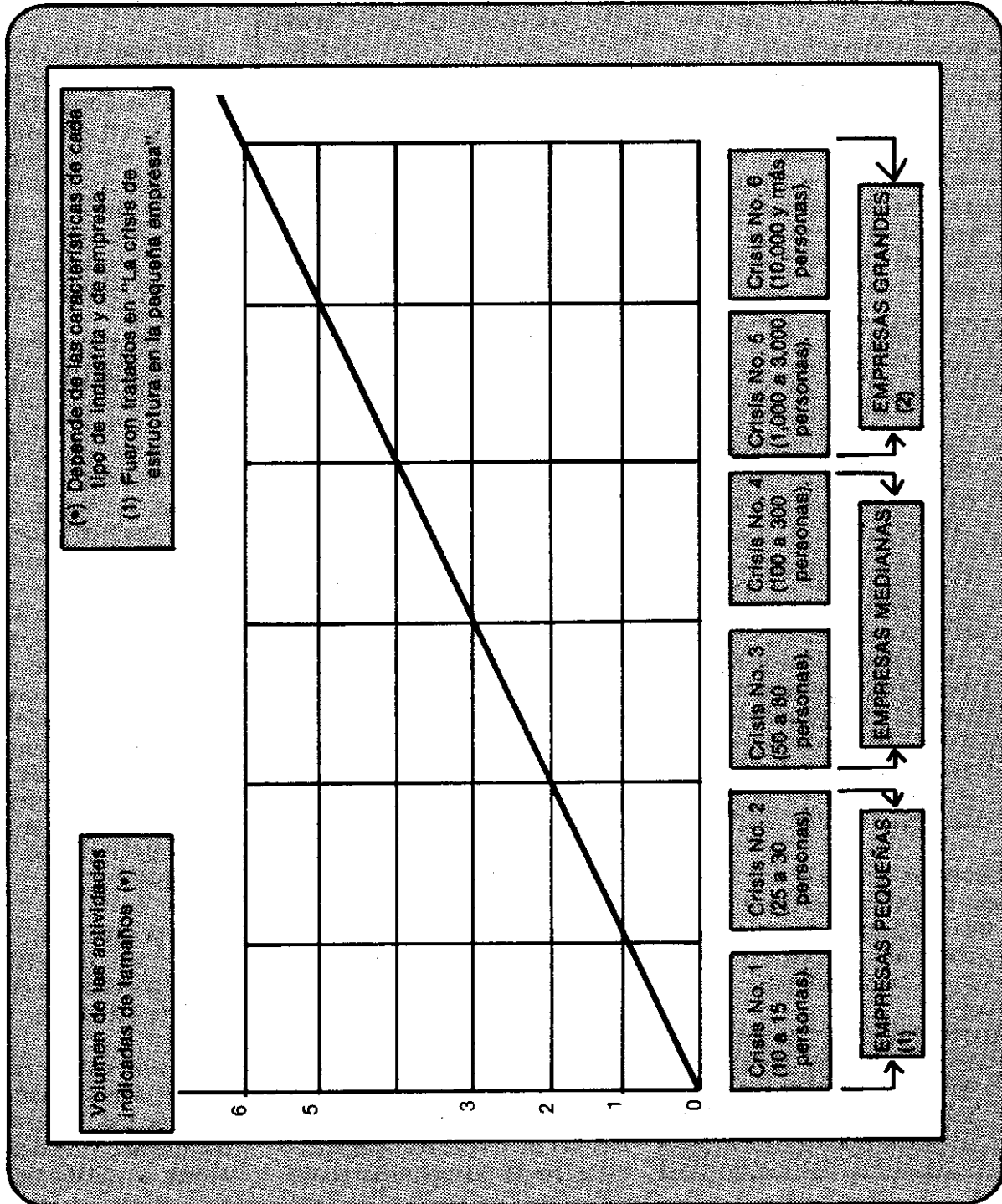
La crisis actual de ruptura está originada básicamente en la fuerte centralización de la planeación y las decisiones que concentra el empresario, centralización que provoca lentitud en

la toma de decisiones, falta de tiempo del empresario para planear metas a plazos cortos, medios y largos, y esta letargia administrativa hace imperativo que se cambie la estructura en forma inmediata, concediendo a los jefes o directores de área una mayor delegación de funciones y logrando cambiar la estructura funcional a efecto de que se ajuste el criterio de departamentalización, bien sea mediante el fraccionamiento de ciertas áreas, o al través de la integración de otras áreas. Con esta nueva estructura, el empresario estará en condiciones de dedicar la mayor parte de su tiempo cotidiano a la gestión de metas a corto, mediano y largo plazos, y al control posterior de las mismas.

Este nuevo modelo estructural permitirá el crecimiento, siempre y cuando los jefes de área sean capaces de tomar las mejores decisiones.

El empresario debe entender que al delegar una parte de las decisiones —aquellas relativas al nivel inferior— estará en buena situación para que, en unión con sus asesores, se concentre en el análisis de las decisiones a nivel superior, las que, si son manejadas eficientemente, conducirán a la empresa al logro de las metas establecidas. A estas decisiones se les denomina “decisiones estratégicas”, las cuales, si se dejan de tomar o si se toman deficientemente, ha-

2° UBICACION DE LAS CRISIS ESTRUCTURALES DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS



rán imposible que se corrija el rumbo, a pesar de que las otras decisiones de nivel medio e inferior continúen a cargo del empresario.

Ahora bien, la incapacidad real o supuesta de los jefes de área para incluir en sus patrones de gestión la toma de decisiones, será dependiente de las siguientes consideraciones:

- 1a. De la manera en que la crisis anterior fue superada.
- 2a. De la mala selección, hecha por el empresario respecto de los jefes de área.
- 3a. Del inadecuado apoyo que el empresario haya concedido a los jefes de área en sus tomas de decisiones, impidiendo con ello su formación administrativa y desalentándolos para la necesaria toma de decisiones.

Debemos precisar que todo grupo de decisiones se integra de tres subgrupos o subconjuntos, cada uno de ellos conteniendo un rango definido, como sigue:

- 1° El relativo a las decisiones estratégicas, (aquellas decisiones correspondientes a metas estratégicas). Es-

tas corresponden al rango superior, y consecuentemente condicionan a los otros subgrupos.

- 2° Decisiones sobre políticas, o sean decisiones de carácter táctico. Correspondan al rango inmediatamente inferior a las anteriores.
- 3° El subgrupo siguiente en rango es aquel relativo a las decisiones operativas y programables.

Con base en la anterior clasificación de las decisiones, estableceremos tres niveles de descentralización, mediante los cuales podrá el empresario delegar la toma de decisiones operativas y programables, reteniendo él el establecimiento de metas estratégicas y las políticas relativas.

Si el empresario selecciona esa alternativa, estará promoviendo una "descentralización relativa", al delegar la toma de decisiones del nivel inferior, o sea, decisiones del subconjunto de tercer rango, y al suceder este proceso el empresario ya no es responsable de esa molesta carga operativa y cuenta con tiempo suficiente para tomar a su cargo, en forma exclusiva, los problemas de rangos uno y dos, fijación de metas estratégicas y elección de las políticas conve-

nientes.

Con esa estructura, el empresario arriesga muy poco y permite que las personas a nivel jerárquico inferior se entrenen y capaciten en la toma de decisiones de importancia secundaria, pero inicien su desarrollo administrativo para llegar a estar en buena situación para enfrentarse a problemas de mayor importancia.

CONCLUSIONES

La empresa mediana, durante el periodo de su desarrollo se enfrenta a dos crisis muy significativas, la "crisis de coordinación y control", que surge cuando la firma ha rebasado la barrera de un grupo chico de empleados integrado por 40 o 50 individuos; y la "crisis de centralización", la que constituye un rompimiento de seria importancia en la continuidad de su crecimiento, crisis que usualmente surge cuando la empresa excede de 100 empleados (digamos, entre 100 y 130, dependiendo de la clase de firma y de industria o comercio que sea).

En la etapa 1a., antes de su crisis de centralización, la empresa mediana presenta la siguiente estructura:

El empresario retiene todas las decisiones relativas a: Metas estratégicas, las políticas y los programas, y delega en sus gerentes y colaboradores las si-

3º SINTESIS DE LAS CRISIS POR LAS QUE PASAN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

TIPO DE EMPRESA	CRISIS N°	PROVOCADA POR	PROPOSICIONES QUE DEBEN APLICARSE
Pequeña empresa (cuando supera los 10 ó 15 miembros)	1a.	Expansión de las operaciones y necesidad de dividirla en unidades asignables	a) División de las tareas b) Especialización de las operaciones.
(cuando supera los 20 ó 25 miembros)	2a.	Falta de criterio de dirección y administración	a) Delegación b) Departamentalización.
Empresa Mediana (cuando supera los 50 miembros)	3a.	Problemas de coordinación y control	a) Redefinición del grado de alcance de control b) Profundización de la delegación c) Cambio y/o ajuste en los criterios de departamentalización.
(cuando supera los 100 miembros)	4a.	Problemas de exceso de centralización en manos del empresario	a) Descentralización de las decisiones (relativa y/o total) b) Profundización de la delegación c) Cambio y/o ajuste en los criterios de departamentalización.

guientes funciones: Operativas, de coordinación y de control.

En la etapa 2a., después de implementar la "descentralización relativa" (1a. aplicación), la empresa refleja la siguiente estructuración:

- El empresario retiene todas las decisiones relativas a: Metas estratégicas, políticas, y el tiempo que antes dedicaba a los programas, lo dedica ahora a otras decisiones, y delega a sus gerentes y colaboradores las decisiones relativas a programas y las funciones operativas de coordinación y de control.

En la etapa 3a., después de que se implantó la "descentralización total" (2a. aplicación), la empresa, ahora mediana-grande, muestra la siguiente estructuración:

- El empresario retiene la toma de decisiones relativas a: metas estratégicas, y ahorra el tiempo que antes dedicaba a políticas y a programas, el cual ahora dedica a otras de-

cisiones, y delega en sus gerentes y colaboradores aquellas decisiones sobre políticas y programas, así como las funciones operativas de coordinación y de control.

RESUMEN

Conforme la firma mediana-grande prosiga desarrollándose para llegar a empresa grande, el proceso de descentralización antes examinado deberá irse ahondando en forma progresiva. En la medida que tal proceso se realice, el empresario no tendrá tiempo disponible para responsabilizarse con decisiones de los dos conjuntos que aún retiene, y paralelamente las potencialidades de los jefes responsables crecerán para agregar a su gestión las decisiones correspondientes a las políticas.

En esta etapa o momento se deberá también intensificar el proceso de descentralización en relación con el segundo nivel jerárquico, para así ir conformando a la estructura para que sea posible que determinadas deci-

siones en el área de programas se tomen en el nivel de las segundas jefaturas, o sea aquel inmediato al nivel gerencial.

Esquematizada así la estructura de la empresa mediana-grande, las decisiones correspondientes a las metas estratégicas se concentrarán en el nivel del propio empresario (primer nivel).

Las decisiones correspondientes al subconjunto de segundo rango, relacionadas con las políticas que deban ser instrumentadas para lograr las metas establecidas, deberán estar centralizadas en el segundo nivel, el nivel gerencial.

Aquellas decisiones correspondientes a la programación de las operaciones, tanto en forma como en tiempo, estarán concentradas en el tercer nivel (el nivel de jefaturas de área), asegurando que dicha programación observe las políticas establecidas en el rango anterior, con el fin de que se logren las metas estratégicas previamente establecidas por el empresario.

