

Organización y función de personas

IGNACIO MAZO, Socio de PeopleMatters

Existe una discusión o controversia generalmente aceptada sobre la existencia y la dependencia de la función de Organización en una empresa. Así, es casi tan frecuente encontrar departamentos denominados de “*Organización y Recursos Humanos*” como departamentos denominados de “*Organización y Sistemas*”. Las líneas que siguen pretenden ofrecer alternativas de encaje de la función de Organización, proponer tareas y cometidos a desempeñar por la misma y señalar el perfil de las personas que deberían formar parte del área. Previamente se aportará una breve reflexión sobre sus objetivos.

OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

En los años 70, Larry E. Greiner elaboró un modelo de desarrollo y evolución de la empresa¹ que identifica varios estadios o fases de desarrollo, desde el nacimiento hasta su decadencia. La fase de nacimiento se caracteriza por la preocupación de los propietarios por asegurar la viabilidad del negocio. La empresa es todavía conceptual, aún debe solucionar el problema de conseguir clientes y de aprovisionar al mercado con la cantidad y calidad necesarias de productos y/o servicios.

Es un momento en el que la creatividad y el esfuerzo son básicos y deben orientarse a las operaciones fundamentales del negocio. Sin embargo, en breve será necesario incrementar la actividad productiva y la dimensión general de los equipos. Además habrá más clientes y más pedidos con lo que la complejidad administrativa crecerá. Es el momento de “organizar” la empresa, y estructurarla a fin

de evitar que la indefinición propia de la fase inicial del negocio no sea un obstáculo definitivo.

Organizar se refiere, por tanto, a la agrupación de las actividades necesarias para obtener resultados, a la asignación de responsabilidades entre los gestores y los grupos de personas que de ellos dependen y a la definición de los mecanismos de interacción horizontal y vertical en una estructura de personas y servicios². Dicho con otras palabras *organizar* consiste en coordinar, a través del diseño de una estructura, tareas y autoridad. La estructura organizativa define la ubicación del poder de decisión y los procesos de negocio identifican los flujos de trabajo y de información.

ALTERNATIVAS DE ENCAJE DE LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

El encaje de la función de Organización dentro de la estructura depende de la visión que se tenga de su actividad, más estratégica –y por tanto fuertemente vinculada a la definición de negocio e implantación de la estrategia– o, por el contrario, más operativa –y por tanto, más centrada en la optimización de procesos. El decantarse por una u otra tiene a su vez que ver con factores de diversa índole, como el tamaño de la empresa, su grado de complejidad actual o previsible en el futuro, la etapa del ciclo de vida de negocio en la que se encuentra, o la tasa de crecimiento de la industria/industrias en las que la empresa desarrolla su actividad.

Así, por ejemplo, cuanto mayor sea el tamaño de la empresa y su nivel de complejidad –como consecuencia de una continua diversificación, o de sucesivas

adquisiciones o integraciones de otras unidades/empresas– mayor protagonismo cobra la función de Organización en la definición de los niveles y ámbitos de actuación y responsabilidad. Por el contrario, la aceleración del estado de madurez del negocio puede aconsejar el énfasis en el análisis y redimensionamiento de procesos y tareas de cara a la reducción de costes y el mantenimiento de la competitividad por vías ya diferentes a la del crecimiento.

En este sentido, cuanto mayor sea el componente estratégico de la función más idónea resulta su inclusión dentro de su área de staff de la Dirección General. Cuanto mayor sea su componente operativo, más efectivo resulta



su encaje dentro de departamentos de línea como Organización y Sistemas o Recursos Humanos. La participación de la función de recursos humanos en “temas organizativos” resulta evidente en el caso de procesos de reestructuración u operaciones de crecimiento no orgánico, tanto desde el punto de vista de su planificación –cálculo de costes, previsión de excedentes– como de su implantación –facilitación del cambio, redefinición de roles y niveles retributivos tras la reorganización, etc.

Por otro lado, desde PeopleMatters se defiende que es muy difícil, por no decir imposible, diseñar políticas y prácticas de gestión de personas apropiadas sin un conocimiento profundo de la función de organización. Esto es así porque el instrumento básico de que ésta dispone para repartir actividades y autoridad son los puestos de trabajo y la función de gestión de personas tiene como objetivo facilitar el mejor rendimiento posible de las personas en dichos puestos de trabajo. De ahí que sea cual sea la ubicación organizativa de la función los profesionales de la gestión de personas deben tener un amplio conocimiento de las bases conceptuales para analizar y diseñar organizaciones.

FUNCIONES A DESEMPEÑAR POR EL ÁREA/DPTO. DE ORGANIZACIÓN

Entre las posibles funciones a desempeñar, se puedan enunciar sin pretender ser exhaustivos ni excluyentes las siguientes:

- Previsión de necesidades de recursos humanos.
- Estudios de racionalización y mejora de procesos operativos, de gestión, de soporte y de negocio.
- Análisis organizativo y rediseño de estructuras.
- Dimensionamiento de plantilla de divisiones, unidades, departamentos, filiales, delegaciones, etc.
- Diseño y elaboración de Manuales de Organización, Manuales de Funciones, etc.

- Actualización y mantenimiento de organigramas.
- Auditorias organizativas.
- Inventario, asignación y gestión de los espacios de trabajo.
- Diseño, valoración y aplicación de fórmulas flexibles de trabajo (por ejemplo, teletrabajo).
- Evaluación e implantación de nuevas formas de organización del trabajo (por ejemplo, equipos autónomos, procesos “virtuales”).
- Diseño, difusión y administración de indicadores transfuncionales de rendimiento organizativo.
- Elaboración y difusión de normativas y procedimientos de carácter interno.
- Gestión de los sistemas de aseguramiento de la calidad.
- “*Benchmarking*” interno y externo para la mejora de procesos de soporte y de negocio.

Como indicadores básicos que se pueden utilizar para controlar y/o supervisar y hacer seguimiento del rendimiento de esta función se pueden utilizar los indicados a continuación:

- Calidad de los servicios prestados: nivel de satisfacción del cliente interno con plazos y resultados, porcentaje de reducción de costes, etc.
- Productividad: número de proyectos iniciados/acabados, números de horas consumidas por proyecto/ nº de horas previstas, etc.
- Coste: incremento anual de actividad/incremento anual de recursos.

PERFIL DE LOS INTEGRANTES DE LA FUNCIÓN

Aunque la casuística al respecto resulta bastante diversa, cabe hacer al menos tres recomendaciones:

- Es necesario que los profesionales del área conozcan previamente de forma demostrable el negocio de la empresa, bien porque provengan directamente de la línea, bien por-

que hayan trabajado previamente de forma continuada para él como proveedores de servicios profesionales.

- Independientemente de su procedencia, los profesionales del área deben poseer conocimientos y habilidades como capacidad para obtener, analizar y sistematizar información; empatía ante el interlocutor; orientación a resultados; capacidad para gestionar proyectos; visión global de negocio.
- Por último, y dada la delicadeza de los asuntos a abordar, y el nivel de sensibilidad interna hacia los mismos, es conveniente no “quemar” a las personas con estancias prolongadas dentro del área.

CONCLUSIÓN

Henry Fayol, basándose en su propia experiencia como directivo, ya identificó que la actividad de los directivos y/o gerentes podían agruparse en cinco grandes categorías o funciones: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Si bien muchos autores han reconsiderado algunas de esas funciones, existe un consenso casi generalizado respecto a la validez de las dos primeras citadas, esto es, planificar y organizar. “Hoy en día el diseño de la organización es tarea del primer ejecutivo de la empresa³”.

En todo caso los profesionales de la gestión de recursos humanos deben estar en condiciones de asesorar e influir en las decisiones organizativas y de entender sus implicaciones para las políticas y prácticas de gestión de personas. Este es uno de los campos que permitirá elevar nuestro “nivel interno” y nuestro posicionamiento. ▲

NOTAS

- 1 Greiner, L (Mayo-Junio 1998): “Evolution and revolution as organizations grow”, en Harvard Business Review, pp 55-67.
- 2 SUBIRATS, J. (1993): Introducción al libro “Lecturas de Teoría de la Organización”. Ministerio para las Administraciones Públicas.
- 3 GALBRAITH, J.R. (1995): “Designing organizations”. Jossey Bass.