

CAPITULO III

LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA: DE LA OFICINA DE FABRICA A LA ADMINISTRACION DIFERENCIADA

Como cualquier empresa industrial Surcarr actúa en varias áreas estratégicas que componen el circuito de la valorización del capital. Se pueden distinguir áreas principales, las cuales forman funciones rutinarias de una empresa como: el desarrollo de productos para el mercado y la organización del proceso de producción que de una manera eficiente combina técnicas, materiales y trabajo humano; la contratación, selección y liquidación de mano de obra; la compra de materiales, la comercialización de los productos; la financiación de la producción y la contabilidad de todo el proceso y el control de costos e ingresos.

Estas funciones principales pueden realizarse en formas institucionales muy diferentes, con actores diferentes: pueden ser incorporadas en un sistema diferenciado de la división del trabajo o combinadas en pocas manos y con una división del trabajo poco formalizada.

Además las funciones principales pueden subdividirse en tareas especializadas.

A esta dimensión de la división funcional se agrega la dimensión vertical o jerárquica del trabajo: las funciones y tareas se ubican en un orden de autoridad, con líneas de mando y responsabilidad más o menos diferenciadas.

La estructura formal de una empresa no es nada más que un esquema de la división de estas funciones principales y su interrelación. Sin embargo, su análisis nos sirve como un primer acceso para describir y analizar los cambios de la empresa y para ubicar la producción.

Ella misma y sus modificaciones nos indican relaciones y cambios más complejos del mundo de la producción y de las relaciones entre la empresa y los obreros¹.

Como primeros criterios e indicios consideramos la *diferenciación institucional* de las funciones principales, la **jerarquización** de estos cargos y de ahí las relaciones de influencia y líneas de autoridad y la **interrelación** entre las funciones y cargos.

Por otro lado preguntamos por cambios de la composición social y profesional en la administración.

En un primer paso limitamos el análisis a la administración, para seguir con el de los cambios dentro de la producción.

¹ La "elaboración" y diferenciación de la estructura formal, las tendencias históricas de la **burocratización** de las funciones empresariales y la emergencia de una nueva capa de profesionales como "middle management" reflejan, p.ej., según estudios históricos, una creciente complejidad de la producción y de los mercados y por otro lado cambian las relaciones sociales dentro de las empresas. (comp. Chandler 1977).

1) *Estructura formal en el "orden antiguo"*

Doña M. quien entró a la empresa hace 25 años recuerda la estructura de la misma a mediados de los años sesenta. La **administración** entonces constaba de ocho personas: el gerente y su secretaria, el superintendente y la secretaria de la oficina del personal, el contador y su secretaria, el almacenista y el jefe de producción. El superintendente se ocupaba de ventas, de los asuntos del personal y otras áreas. Su secretaria, Doña M., comenzó ejecutando los trabajos que le ordenaban, pero pronto se encargó de asuntos del personal corrientes como liquidaciones hasta enganches y problemas relacionados con el derecho laboral.

En este período la administración era muy pequeña, con poca diferenciación de funciones y cargos y sin una división fija del trabajo; las funciones estratégicas se concentraban en pocas manos y no había una demarcación entre cargos operativos rutinarios y cargos de planificación a largo plazo. Las líneas jerárquicas eran bastante cortas y poco diferenciadas. Aunque ya se daba una separación entre la administración y la producción, los dos mundos sociales permanecían muy cercanos como lo indica su ubicación: Las oficinas no se agrupan en un complejo sino permanecen quedan dispersas, están al mismo nivel y son fácilmente accesibles desde la fábrica. La administración parecía más una extensión del taller. Aunque la cabeza ya era un gerente, la estructura estaba bastante abierta al aprendizaje empírico y especializaciones y ascensos de

personas que no tenían una formación profesional. Doña M., p.ej, estudió únicamente hasta 2o. de Bachillerato y adquirió toda su formación como autodidacta.

Al comienzo de los años ochenta la empresa muestra una estructura ya más diferenciada: la gerencia con el gerente y el subgerente, sin división del trabajo entre ellos, y Departamentos de contabilidad, de ventas, de compras, de finanzas y de producción y una oficina de personal. Las políticas de la gerencia se orientaban a funciones operativas: la comercialización, los créditos y las compras; mientras que ni el diseño ni la producción ni las relaciones industriales formaban temas o áreas gerenciales fundamentales. No había un departamento de diseño, ni de ingeniería industrial. A pesar de que la empresa se había vuelto una empresa mediana, con una fabricación mecanizada y con diseños propios, todavía no se encontraban en ella profesionales, sino que la administración tanto como la dirección de la producción, permanecía en manos de "empíricos".

El organigrama del Gráfico No. 1 muestra la estructura de la empresa en un período de transición, en 1986/87, inmediatamente antes de la reorganización.

Presenta una estructura mucho más diferenciada que en los años sesenta; las funciones se han diferenciado verticalmente en los niveles de gerencias y departamentos y horizontalmente las funciones administrativas no claramente demarcadas se convirtieron en departamentos especializados ubicados en líneas jerárquicas.

Mientras que los departamentos de compras y ventas ya se definen y coordinan como áreas gerenciales, la producción y relaciones industriales aparecen como departamentos interrelacionados solamente con otros departamentos por medio de la gerencia general. El departamento de diseño y desarrollo forma parte del área comercial y está determinado más bien por criterios de la comercialización; la ingeniería industrial de planta no se vincula con la producción sino a través de la gerencia.

El status inferior y subordinado de la producción indicado en el organigrama no es más que reflejo de la práctica. La gerencia mandaba diseños muy crudos al jefe de producción quien los traducía en instrucciones para los obreros; se adaptaban los métodos de producción (ante todo plantillas y las medidas) a estos diseños sencillos.

En los diseños no intervenían criterios propios de la producción; predominaban aspectos de la comercialización. Por otra parte, la ingeniería industrial durante mucho tiempo no tenía funciones bien definidas ante la producción; el ingeniero encargado se ocupaba del mantenimiento ó de la seguridad industrial sin poder aplicar los estudios de trabajo realizados.

De esta manera el esquema formal indica la función residual de la producción en las estrategias de la empresa: la producción aparece ante todo como infraestructura adaptable a las condiciones de la comercialización, más que un terreno propio de políticas (las cuales repercutirían tanto sobre los costos como sobre los diseños). La ubicación de la producción expresa el **conservadurismo**

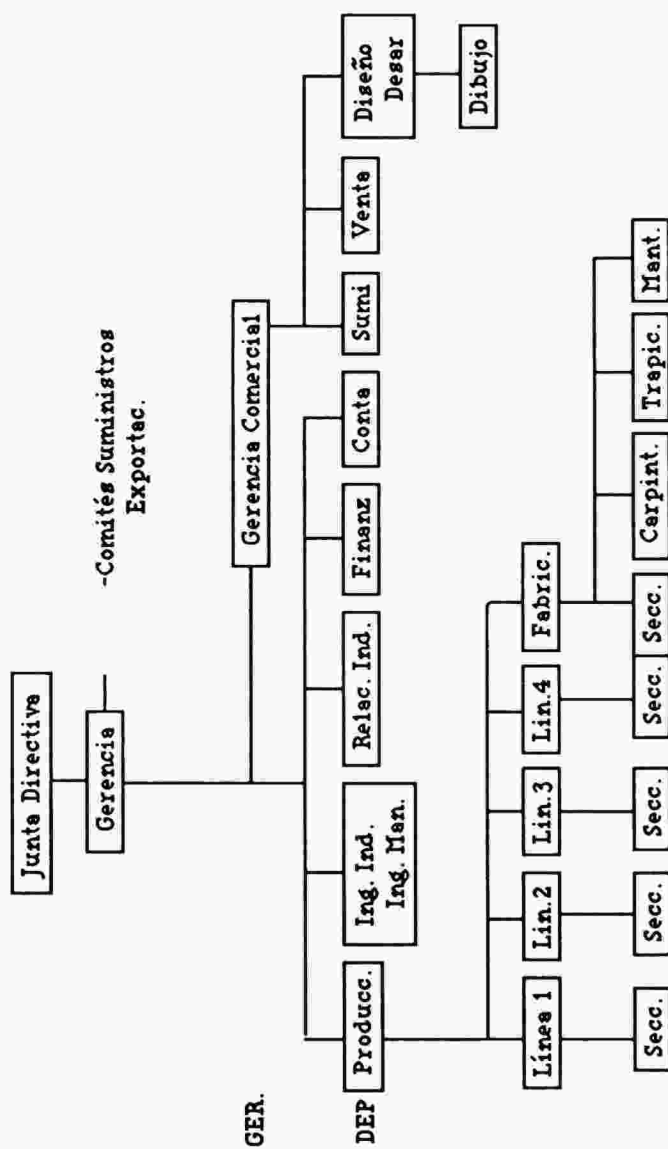
predominante en la **producción** la cual desde fines de los años sesenta no habría sido sometida a cambios importantes, técnicos ni organizativos.

Refleja además el predominio de consideraciones de la comercialización sobre consideraciones de la productividad y de los costos de producción.

Las características de las personas que ocupaban los cargos demarcados y ubicados en el organigrama nos complementan la descripción de la estructura formal: hasta mediados de los años ochenta en la empresa no trabajaron profesionales en cargos operativos, sino personas sin formación profesional y capacitados dentro de la empresa. Daremos solamente dos ejemplos de jefes de departamentos importantes:

- El jefe de producción, a quien todavía añoran algunos trabajadores, entró a la empresa en 1958 como auxiliar de producción sin calificaciones específicas anteriores. Conocía todos los trabajos en la empresa y fue ascendido a jefe de producción hace 10 años. Era un "todero" y combinaba funciones tan diferentes como la planificación, la programación y la supervisión en la producción: elaboraba diseños crudos que formaban la base de los trabajos de los operarios, pero no trabajaba con planos; hacía la inducción y vigilancia de los operarios, controlaba la calidad y organizaba el suministro de partes; donde había fallas intervenía y "se ensuciaba las manos".

Cuadro 2
Organigrama de la empresa a mediados de los años ochenta



En 1988 este jefe de producción, que representaba el orden antiguo de la empresa, se retiró por conflictos con la nueva gerencia y estableció su propia empresa de carrocías.

- La jefe de contabilidad entró en 1965 como secretaria. Aprendió la contabilidad, se especializó y fue ascendida.

Tanto en la producción como en la administración de la empresa predominaba el principio del aprendizaje interno y del reclutamiento interno por ascensos: los jefes y subjefes de las áreas de producción entraron como ayudantes sin preparación, aprendieron dentro de la fábrica y fueron promovidos según sus conocimientos y experiencias.

2. *El cambio hacia un nuevo orden: el ingreso de los profesionales*

En el año 1987 comenzó una reorganización profunda. El organigrama No. 2 da una primera idea de los cambios presentados. Al comparar este organigrama con el anterior llaman la atención algunos cambios: Se muestra una **diferenciación marcada de las líneas verticales**. Bajo el nivel del Gerente General se establecieron tres gerencias (de finanzas, comercialización y producción). Sin embargo, esta diferenciación no implica solamente una subdivisión de funciones anteriormente realizadas por el gerente general, sino una nueva división del trabajo. El gerente general ahora asume mucho más la función de planear y programar las estrategias

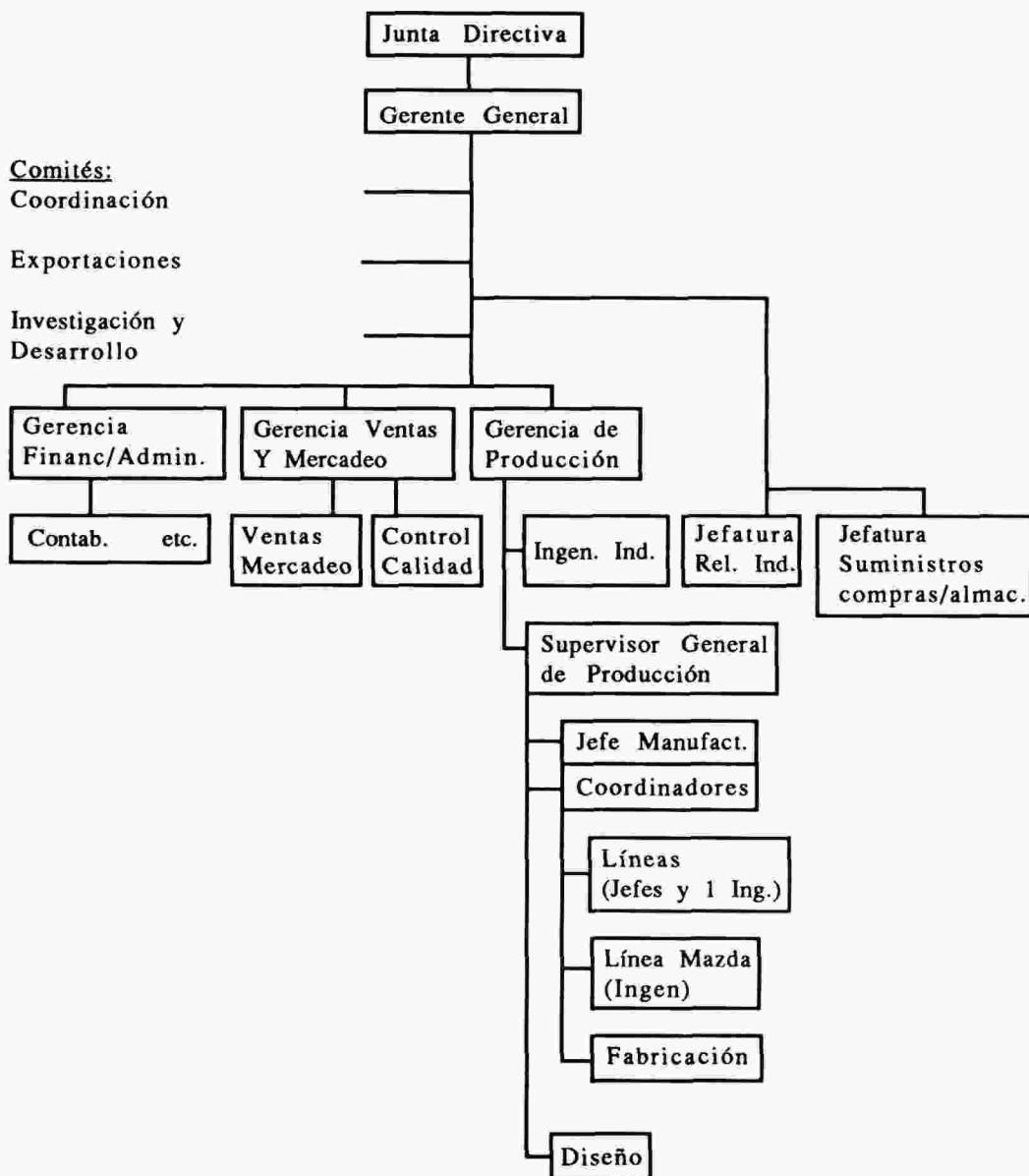
globales y delega las funciones operativas a las gerencias. Se ocupa de la planeación a largo plazo, las relaciones con los bancos y las políticas principales de producción. Esta división del trabajo entre funciones gerenciales estratégicas de planificación y funciones gerenciales operativas, indica un cambio en la orientación de las políticas empresariales: el paso de políticas ad hoc a políticas a largo plazo. Además el organigrama muestra nuevas áreas de políticas empresariales. La promoción del área de producción (tanto como la de finanzas) al nivel de una gerencia señala la creciente importancia de las **políticas** integradas que se refieren a la **producción** (tanto a los **costos** como a la **financiación**). A la nueva gerencia de producción se le ha asignado el departamento de diseño y de ingeniería industrial. Mientras que anteriormente el diseño se subordinaba a los criterios de la comercialización, ahora está integrado con la planificación de los procesos de producción; el departamento de ingeniería industrial, se orienta directamente a la reorganización de la producción. Toda esta estructura indica que ahora la producción se ha convertido en un área estratégica de la política empresarial y además a la producción se le han integrado nuevas funciones.

Anteriormente la comercialización formaba el eje estratégico más importante de las políticas de la empresa, ahora los diseños, la productividad y los costos de la producción se han convertido en nuevas preocupaciones de la política empresarial -como consecuencia de la crisis de los años ochenta y los reducidos márgenes de ganancia-. Para recuperar márgenes de utilidad y para asegurar

su posición en el mercado, la empresa tenía que reorganizar, las áreas que hasta entonces estuvieron al margen de las políticas empresariales. Además, el organigrama señala **nuevas estructuras de integración de las políticas empresariales**. Se crearon varios comités para la reorganización de la empresa y comités permanentes. En estos se reúnen representantes de diferentes áreas y líneas jerárquicas para solucionar problemas, programar y coordinar operaciones. Como comités permanentes se han creado el de gerencia que incluye al gerente general, a los otros gerentes y sirve como foro para definir y verificar las metas más generales de la empresa y para vincular lo estratégico y lo operativo; el comité de programación que fija el programa mensual de producción y le hace ajustes semanalmente; el comité de producción para comunicarse sobre retrasos, falta de materiales, etc. El fin de todos es -como dice un gerente- "comprometer a todos los sectores con el éxito", crear un compromiso personal de la gente con los resultados comunes que acabe con la "mentalidad burocrática".

De tal manera que, no solamente se han reubicado funciones en las líneas jerárquicas sino también se crean nuevas formas de intercambio y de cooperación horizontal entre las líneas que sirven al mismo tiempo a la información y al control. Los cambios en el área de **producción** señalados en el organigrama van más allá de la reubicación de cargos: la integración de los departamentos de diseño e ingeniería industrial y la promoción jerárquica del área al nivel de una gerencia, se acompañan por la diferenciación de la estructura jerárquica dentro del área.

Cuadro 3
Organigrama de 1988/89



Mientras anteriormente en el departamento de producción existían solo tres niveles principales (Jefe de producción; jefes y subjefes de fabricación y de las líneas de ensamble; y jefes de las secciones) en el nuevo esquema de organización encontramos seis niveles: gerente, supervisor o superintendente general de producción, jefes de manufactura y fabricación, coordinadores (para el control y la coordinación entre las áreas de producción), jefes y subjefes de líneas y áreas (como carpintería y mantenimiento) y jefes de sección. La línea jerárquica se ha hecho más larga.

Al observar las características de las personas que ocupan cargos jerárquicos en el área de producción, se manifiestan cambios profundos: ingresan los ingenieros como nuevo grupo al área, ocupan puestos nuevos o desplazan a los "empíricos" en todas las funciones que tienen que ver con la planificación y organización del proceso de producción. (ver la comparación esquemática, Gráfico No. 3)

Además de otro ingeniero, que trabaja en el nuevo departamento de control de calidad (asignado a ventas) ahora en el área de producción se desempeñan 5 ingenieros: el gerente mismo, los jefes de diseño, de ingeniería industrial y dos ingenieros que organizan o reorganizan las líneas. Todos menos el ingeniero industrial han ingresado desde 1988 y no han tenido experiencias ni antigüedad en la empresa o en el mismo ramo; el gerente ingresó a mediados de 1988 con una larga trayectoria en la docencia y en la práctica de reorganización de procesos de producción. Como lo indica el cuadro 4 se observa en la empresa una tendencia marcada a la

incorporación de profesionales y ante todo de ingenieros quienes se establecen como una nueva capa en la estructura social de la empresa. Ocupando los cargos de la planificación, programación y de control centralizado este grupo marca la ruptura del principio del aprendizaje y de la promoción interna y el desplazamiento de los conocimientos "empíricos".

Los ingenieros han comenzado a reorganizar la empresa con criterios ajenos a los tradicionales: penetran al mundo tradicionalista de la producción hasta entonces considerado como una infraestructura fija, lo analizan e introducen criterios de eficiencia, de costos detallados y de rendimiento individual, es decir, de cálculos y de control a producción.

Dotados de una profunda malicia frente a las costumbres y prácticas "endógenas" tradicionales y a las calificaciones "empíricas", imponen su visión "tecnocrática": tratan de establecer nuevas formas de organización funcional y social, según sus criterios profesionales de eficiencia y bajo su control, sin respetar las aspiraciones, costumbres y criterios de lo que se considera "justo" y "probado", implantados en el orden antiguo. Desplazan la experiencia empírica por sus conocimientos profesionales adquiridos en universidades y en otras empresas. Los ingenieros se ubican como nuevo grupo de poder (y de interés) en la jerarquía de la empresa, con todas las estrategias para ampliar su dominio: ya han entrado a las líneas de ensamble, quitando autoridad a los jefes "empíricos" tradicionales; la diferenciación de la línea jerárquica incorpora un sistema transparente de responsabilidades y controles.

Algo parecido se manifiesta en el departamento de "Relaciones Industriales": la psicóloga contratada desde fuera reemplazó a una persona "empírica" capacitada y promovida dentro de la empresa y ha comenzado a desarrollar y a aplicar sus métodos profesionales: analizar sistemáticamente los requisitos del trabajo y del enganche, objetivar y cambiar los criterios de la selección. La contratación de una segunda psicóloga en el departamento es otro indicio de la expansión profesional en la empresa y de la ruptura con el orden antiguo; como en la producción también en este Departamento se presenta la tendencia hacia la burocratización: crear nuevos cargos intermedios, definir responsabilidades y establecer un sistema transparente y controlable de división del trabajo.

La "profesionalización" por un lado se indica por la introducción de nuevas funciones propias de los profesionales (como la ingeniería industrial o la elaboración de un manual de funciones en Relaciones Industriales). Por otro lado viene acompañada por una re-definición de la división del trabajo.

En la producción se separan y sistematizan las funciones de la planificación de los productos y de la producción y programación global como cargos de la nueva capa de ingenieros, mientras las funciones de los jefes "empíricos" se reducen a la programación de detalles y la supervisión. Las funciones de los obreros se limitarían a la ejecución de trabajos programados, estos últimos dos grupos quedan sometidos a regímenes objetivados de instrucciones y contabilidad.

Cuadro 4
Comparación de la estructura de cargos en la producción

Organización anterior

Organización nueva

