
LOS DINOSAURIOS SE EXTINGUIERON, LAS ORGANIZACIONES GIGANTES SE VAN A EXTINGUIR

JAIME GRADOS ESPINOSA*
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Resumen

Se discuten los problemas del crecimiento de las empresas y la necesidad de crear centros de costos, donde cada punto esté justificado con la actividad que tenga que hacer en el área de negocios.

Palabras clave: Empresas, tramas de control, organización participativa.

Abstract

The problems of the growth of the companies and the necessity of creating centers of costs, are discussed, where each point is justified with the activity that has to make in the area of business.

Key Words: *Companies, control tracts, participates organization.*

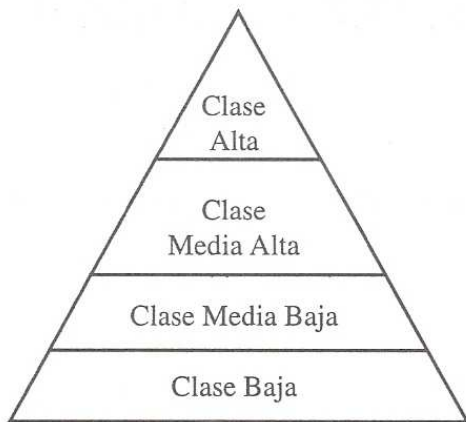
El planteamiento de este tema puede parecer no muy lógico en una sociedad capitalista, donde la concentración del ingreso se realiza por una mecánica económica, es decir, en nuestra sociedad se da la pirámide, en donde el basamento está formado por lo que se llamaría el «ejército de la pobreza» y es esa clase que nace, se reproduce, y produce bienes y servicios y muere. Pero siempre está gravitando en el salario mínimo y girando alrededor de sus necesidades básicas.

La clase media se caracteriza por ser arribista, por tener preparación y es donde estamos los profesionistas, comerciantes y algunos industriales. Tenemos ingresos que nos solucionan nuestras necesidades básicas y nos producen algunas satisfacciones.

En la punta de la pirámide estarían familias que tienen excelentes ingresos, satisfactores y medios los cuales conforman una élite, como en la época

* Psicólogo Organizacional, Doctor en psicología, Presidente de la Sociedad de Psicología Aplicada A.C., México. Docente de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

porfirista lo eran las familias de los Escandón, los Limantour o los Espinoza de los Monteros.



En nuestra época acontece lo mismo; hay concentración de la riqueza en pocas familias que son tenedoras de los medios de información, de las industrias y empresas más poderosas del país; por ejemplo, Televisa o la banca nacional. En pocas familias se concentra la riqueza y el poder de los países, además todos tienen como paradigma el cómo bien administrar el capital y estructuras que tienen.

Eso mismo pasa en las organizaciones, en el básamento existe un gran número de empresas pequeñas que están tratando de justificar su nómina y que nacen, producen y se mueren.

La empresa mediana es la que ya está logrando la consolidación dentro del mercado, que cuenta con la tecnología y empieza a incorporar sistemas de recursos humanos.

Estos dos fragmentos de la pirámide son la preocupación de los países en promover y hacer que crezcan.

En la punta de la pirámide están las grandes empresas, consorcios, organizaciones transnacionales y grupos corporativos, que al igual que las familias, también son tenedores de la mayor parte de la economía nacional.

Estas empresas han tenido como paradigma el crecimiento y desarrollo creando realmente monstruos que son difíciles de controlar. Al igual como sucedió en las décadas de los 30's, 40's, y 50's en Estados Unidos, las empresas se fueron desarrollando, creciendo en número, controles, y equipo, y lo que pasó y está pasando es que son organizaciones que tienen un cerebro inteligente y visionario, pero arrastra un cuerpo enorme como los dinosaurios, tipo Mamut que en el momento que el cerebro da una orden al área que tiene que ejecutar la acción, la información se pierde, se transforma y se prostituye; ya que es mucha masa para moverla con oportunidad y agilidad.

La enfermedad que padecen estos monstruos es el gigantismo, replican a la General Motors, Ford, que son empresas que crecieron y se desarrollaron tanto que aunque producían fueron fáciles víctimas de otras organizaciones pequeñas, flexibles y versátiles que se fueron posesionando del mercado.

Y en países donde no existía competencia, estas empresas eran monopolios y de pronto fueron apareciendo negocios pequeños que poco a poco se fueron fortaleciendo y arrebatando mercado.

Este fenómeno de gigantismo registra otro síntoma; así como tiene problemas para dar órdenes al área de acción, al cerebro de este monstruo también le es difícil recibir los mensajes enviados por cada uno de sus miembros.

No le es fácil a una estructura centralizar las decisiones y tomar acciones de lo que está pasando en Argentina, Nicaragua o Panamá, si el centro de decisiones se encuentra en México D.F.

Esto es obvio, las organizaciones, por imagen institucional mantienen la misma razón social, el mismo logo y de ser una empresa de 2000 personas, empieza a crecer a 3000, 9000 y más tarde a 30,000; y en ese crecimiento no se razona en eficiencia y los puestos que se van creando de pronto pierden justificación, porque hay estructuras que se crean para resolver un problema y luego se vuelven permanente, aún sin estar justificada su existencia.

Por ejemplo, contratar tres almacenistas que en un momento dado son necesarios, pero que al existir adelgazamiento en el almacén ellos continúen ocupando su puesto; o en caso de un departamento de reclutamiento y selección de personal y la empresa marca un crecimiento cero y ya no va a requerirse de nuevas contrataciones y después de 9 meses se percatan que éste departamento está sin funciones; y quedan dos alternativas: o los dan de baja o bien los pasan a otros puestos. Siempre con el problema de «inventar más funciones», es decir, auto generándose problemas.

Hay personas que tienen ingresos muy importantes y que de pronto se quedan sin la actividad sustantiva que tienen que realizar y su jefe inmediato bajo el principio de «no hacer olas» no reporta la situación y no toma decisiones y es cuando prefiere «inventar» nuevos problemas a resolver sangrando la empresa.

Y cuando se realiza una auditoria de recursos humanos nos damos cuenta que existen puestos que no tienen razón de ser o que las cargas de trabajo no merecen el número de personal asignado a esa área.

En un sistema sano que no padezca gigantismo esto es difícil de encontrar cuando hacemos las auditorias, pues cada puesto tiene definido con nitidez su objetivo y su justificación.

De aquí, este gigantismo el que lo padece no lo siente, es como el colesterol en el organismo que se convierte en un asesino silencioso, hasta que infarta a las finanzas y empresas muy importantes requieren de inyección económica y se buscan nuevos socios, para que puedan soportar esta carga de estructura o en algunos casos se toma la decisión de vender o cancelar la empresa.

Lo que sucede a estas empresas es que carecen de flexibilidad y de una toma de decisiones oportuna. Es por eso que cuando llegan los nuevos dueños o existe una auditoria se toma la decisión de adelgazar la nómina, que ante los ojos de los empleados lo sienten como decisiones locas y que la empresa está quebrando.

En el ámbito bancario es un fenómeno que se está viviendo actualmente donde se están dando de baja a dos mil o tres mil personas y el negocio persiste; lo que significa que únicamente se está quitando nómina disfuncional y cuando se pensaba que solamente se trataba de una oleada de liquidaciones o retiros voluntarios, se vuelve a anunciar que va a haber otro reajuste de personal. Y se les pide a las diferentes áreas un 10% de reajuste, y de su tramo de control deben decidir cuales son los puestos que se van a cancelar para que exista una más eficiente distribución de carga de trabajo.

Esto tiene un impacto en el mercado y en el negocio, pero finalmente la empresa se estabiliza, bajo la consigna de hacer más con menos, optimizando así sus recursos.

Esto reflejaría que el gigantismo convirtió a algunas empresas en verdaderos dinosaurios y que una forma inteligente de sobrevivir es comenzar a convertirse en una organización más flexible a las situaciones que el techo de mercado les está planteando.

Este adelgazamiento de nómina de pronto se instituye en una organización formando lo que nosotros llamamos «administración del pánico», la cual tiene los siguientes síntomas: nuevo organigrama; nueva estructura, se escucha frecuentemente «a lo mejor tu puesto no queda en la nueva estructura» o «tienes que justificar a ti y a tu área». Provocando desazón e inestabilidad en el personal que vive en este tipo de administración.

Hay un cambio de valores y lo que antes era bueno ahora ya no lo es; si antes se destinaban 30 personas para hacer promociones, ante la nueva administración se decide que sólo son necesarias 12, ya que hay otras áreas que son prioritarias y de real interés. Se guían por el pensamiento de «lo que tenemos que hacer es reforzar el área de negocios y hay mucha infraestructura inútil, hay que hacer cambios».

Esta administración de pánico hace vivir la incertidumbre en forma permanente, «no me puedo

comprometer a comprar un coche porque no se si me quede en la nueva estructura»; hasta que el personal se habitúa a esta administración de ambigüedad.

¿Qué es lo que demuestra todo lo anterior? Que el fenómeno de burocracia al que siempre en forma despectiva refiriéndose al sector público, es harto frecuente en las macro empresas; provocando costos innecesarios muy fuertes, lo que debilita a la empresa. Esto es lo que les sucede a las empresas mamut-dinosaurio.

La estrategia que ataca la causa del gigantismo en la nómina, somos los consultores que realizamos las consultorías de personal y donde detectamos aquellos puestos que están originando gastos; por que el consultor tiene la posibilidad de dar sugerencias de una manera «objetiva», sin temor a perder tramo de control, puesto o personal. Y cuando realmente el dinosaurio esta grave es cuando desarrolla un apéndice llamado área de sistemas y métodos, ya que es una agencia que forma parte del gigantismo.

Otra modalidad del gigantismo, que hasta parece solución, es que una empresa dinosaurio haga dinosauritos, por ejemplo sucursales, o divisiones regionales que en el diseño inicial de su estructura va guiado por costo-beneficio; pero como son dinosauritos, con el tiempo van a tender a parecerse a sus padres. Entonces vemos como las estructuras se van replicando, aunque algunas áreas no estén justificadas. Sólo porque en la matriz existe un área de personal, contabilidad, finanzas, sistemas, etc. Los dinosauritos piensan que también le son indispensables. Al principio estas sucursales se comportan como empresas pequeñas, son flexibles y adaptables... pero no saben que van que vuelan para ser dinosaurios.

Otro ejemplo es el caso de la Misión de la Organización. No es extraño que en macro empresas si se le pregunta a cualquier empleado, incluyendo a los gerentes, cuál es la misión y los valores de la organización, se queden con cara pasmada y mirada extraña y contesten algo así «pues sé que había una, que no recuerdo; pero la actual no sé si exista... no

creo que esté definida», (esto lo dijo un jefe de capacitación.)

Cuando escuchamos este tipo de respuestas, entendemos lo que sucedió a la cabeza dinosaurio. La misión fue planeada, concebida e implantada, pero en el tiempo que transcurre para viajar a través de su sistema nervioso, la información se pierde, envejece o se transforma.

CASI LA CONCLUSIÓN.

Qué es lo que están haciendo algunas organizaciones o si no lo están haciendo, ¿qué es lo que sugerimos?

En un país «X» una empresa automotriz que vio que su estructura era muy grande y pesada, se tomó una decisión que a nuestro entender fue inteligente. Al área de sistemas (donde están las computadoras), se llamó a todo su personal y se les propuso que se constituyeran como un arzón social independiente y que les dieran servicio, convirtiéndose en su proveedor. Pero no fue a la única área a la que se le propuso lo mismo; también sucedió lo mismo con mantenimiento, contabilidad, compras y personal.

Los beneficios de este tipo de decisiones son: no se desaprovecha la experiencia, el conocimiento de los procesos internos, los criterios de calidad, se brinda a la nueva empresa la oportunidad de crecimiento y desarrollo, sin un techo que la estructura original le marcaba, la empresa original se aligera, sabe que si su proveedor original no le cumple, puede acudir a otros, el horario ya no va a ser motivo para dejar de cumplir una tarea, se va a eliminar en gran parte el problema del desperdicio, la parte impositiva se reduce y los impuestos se diversifican. También es una solución que lejos de provocar desempleo al adelgazar su nómina, crea una fuente de trabajo permanente y con certidumbre.

Ya existen síntomas de este tipo de soluciones en nuestro país, por ejemplo las empresas de limpieza, comedores industriales, de mantenimiento, agencias de publicidad y seguridad industrial.

AHORA SI LA CONCLUSIÓN.

A veces es difícil en una cultura como la nuestra hacer lo que se indicó antes, pero las administraciones sanas se van a cuidar de crecer desmesuradamente y tratan de crear centros de costos, donde cada puesto esté justificado celosamente con la actividad que tenga que hacer en el área de negocios.

Es de esperarse que pululen más organizaciones con estructuras chatas sin tantas cadenas de mando y gerentes sino que serán organigramas más sencillos, los tramos de control serán reducidos y se buscará cada vez más una organización participativa.

Existen las organizaciones ideales y son momentáneas, son como la felicidad. Pues siempre estamos en un proceso continuo de evaluación, retroalimentación y crecimiento controlado.