

## **The great organizers, de Ernst Dale** (version original en inglés)

Este libro fue publicado en 1960, y sorprende por lo vigente de su contenido.

Es una aportación a la historia del desarrollo del concepto moderno de organización y de empresa, a través de la historia de las grandes empresas norteamericanas de la mitad del siglo XX. Y en especial de los hombres que las dirigieron.

De ahí el título de “los grandes organizadores”.

Empieza recordando lo obvio: que la existencia de la idea de organización es consustancial al hecho de haber personas trabajando juntas.

Después toca conceptos como el problema de conseguir que las empresas sepan evolucionar de la etapa del genio de su fundador a ser gestionadas por un equipo profesionalizado. Esto último es algo que sigue preocupando hoy en día, y que aún está por encontrarse la fórmula exacta, si es que la hay.

El primer capítulo lo dedica a los fundamentos de la teoría de la organización, y para ello se limita a remontarse a los principios del management que derivan del trabajo de Henri Fayol en los alrededores de 1900:

1. Las personas deben especializarse. No conviene que todo el mundo haga de todo.
2. Responsabilidad y autoridad deben ir de la mano. Se debe repartir o delegar la responsabilidad en la medida en que se delegue la autoridad. No tiene sentido la una sin la otra.
3. Debe haber unidad de dirección: un responsable y un plan para cada proyecto o actividad. El responsable de cada cosa debe estar perfectamente claro.
4. Debe haber unidad de mando: cada persona en la organización debe tener un único jefe. Cada subordinado debe tener claro quien es su jefe, y cada jefe quienes son sus subordinados.

Parece claro, y sencillo, ¿no? Pues muchas organizaciones aún no los cumplen todos. Empresas de todos los tamaños y sectores, aún incumplen principios básicos, y vigentes, que están publicados (y aceptados por los expertos) desde 1900. ¡Hace más de 100 años!

Con el tiempo se añadieron nuevos puntos, como por ejemplo la necesidad de limitar el llamado “span de control” de una persona, es decir, el número de subordinados que le reportan. O la conveniencia de limitar el número de niveles de la organización, de modo que el máximo responsable de la misma no esté en exceso alejado del último nivel de empleados.

En sucesivos capítulos reseña las aportaciones de los genios directivos que levantaron los imperios empresariales norteamericanos de principios de siglo, la mayoría de los cuales aún perdura.

Empieza por DuPont, la madre de todas las empresas, según Dale. La pionera en dotarse de un sistema de organización y de gestión.

DuPont se creó y creció como una empresa familiar, fundada por el general Henry Du Pont en 1850, y en la que se implicaron sus hijos y nietos. Pero que cuando creció, hasta convertirse en un enorme grupo (el mayor de aquella época), supo profesionalizarse, y adoptar una sistemática científica (profesional) de la gestión.

Ante el reto de manejar un grupo, con numerosos productos, negocios y fábricas, establecieron una organización ejemplar, que separaba el staff central de las unidades de negocio, y establecía los límites de actuación de cada ambos niveles, que en muchos aspectos es válida en nuestros días.

Cabe destacar algunos criterios que se destilan de su filosofía organizativa:

1. Hay que buscar la mejor solución organizativa desde un doble enfoque: económico y de respuesta al mercado.
2. La responsabilidad sobre los resultados de un negocio no debe estar dividida, sino en una única persona. Si no vale, se le quita, pero no se reparte la responsabilidad (y la autoridad) porque eso no funciona.
3. Las relaciones entre superiores y subordinados deben estar claramente definidas.
4. Los departamentos centrales de soporte en un grupo deben estar especializados, y aportar ventajas económicas claras al grupo.
5. Las unidades de negocio (o las filiales) deben ser evaluadas según el ratio de retorno que produzcan sobre el capital empleado por las mismas.
6. El control final del grupo debe estar en manos de la dirección corporativa.
7. Los altos directivos no deben conocer ni entrar en los detalles del negocio, pero sí ser inteligentes, tener sentido común, y conocer los grandes principios que mueven el negocio, y la filosofía de la empresa.
8. Los problemas de gestión no tienen una única solución.
9. Hay que adaptarse continuamente al cambio
10. La organización ideal debe ser armónica entre sí, y debe estar equilibrada y en cierto modo adaptada a las personas que las dirigen y las pueblan. A ser posible hay que hacer a la vez el organigrama y el "personigrama".

Creo que el lector estará de acuerdo en que es todo un decálogo de la religión de la buena gestión, perfectamente vigente en 2008.

Como conclusión, entre 1900 y 1920, DuPont se convirtió en la mayor empresa de América y posiblemente del mundo.

El capítulo 3 es sobre General Motors. Alfred P. Sloan, y otros directivos (que procedían de DuPont) pusieron en marcha, a partir de 1920, en General Motors, la base de la arquitectura organizacional moderna.

Explica Dale que la GM a la que llegaron tenía los mismos problemas que hoy tienen empresas de todo el mundo (sobre todo pymes):

- No entendían como usar la contabilidad para analizar y mejorar los resultados
- No controlaban los stocks
- No sabían usar a los asesores externos

El cambio que implantaron se basó en los principios heredados de DuPont.

Simplificando en dos:

1. Descentralización de las operaciones: cada responsable de unidad de negocio (UN) tenía plena autoridad y responsabilidad sobre su cuenta de resultados.
2. Los servicios centrales debían limitarse a asesorar en temas especializados, y a controlar los resultados de la amplísima delegación de autoridad que tenían los directivos de las UN.

El capítulo 4 habla de Ernest Tener Weir y su Nacional Steel Co., como pioneros en la introducción de la idea de la producción sometida al mercado. "Déme Vd. un mercado, y yo le daré una fábrica", es una frase que lo resume todo.

La filosofía de Weir merece ser resumida:

1. Un plan ambicioso con el horizonte de toda una vida. Simple de explicar a cualquiera.
2. Flexibilidad para adaptarse. Lo que importa es llegar, no cómo llegar.
3. Respetar a las normas sociales, pero no las costumbres empresariales. Ser ecléctico.
4. Ejecutar los planes a rajatabla. Controlar cada partida; en especial de costes.
5. Implicarse personalmente en los detalles, y trabajar duro.
6. Dotarse de los mejores directivos, y pagarles bien. No buscar a los que te adulen, sino a los que te cuestionen. Gente con sus propias ideas.

Interesante, ¿no?

En el cap. 5 explica la experiencia de descentralización vs, centralización de Westinghouse, entre 1935 y 1939, un tema que sigue también de actualidad en nuestros días. ¡Y que mientras en España estábamos matándonos unos a otros, era lo que preocupaba a los yanquis!

En definitiva, una joya de la historia del management.

Si algún lector quiere conseguirlo, que lo intente en [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

Febrero de 2008  
Paco López