U

na primera preocupación de un empresario es hacerse ayudar de personas adecuadas. En nuestro medio, en el que la mayoría de las organizaciones son de familia, es común que los primeros elegidos estén vinculados por lazos de sangre. Se espera que ellos tengan un alto compromiso y que actúen muy correctamente. Puede que luego se advierta que no es así. Si la empresa es más compleja, el empresario buscará personas competentes para los distintos oficios. Aparecerá un experto para cada área importante. Puede que se trate de practicantes de un oficio, o de técnicos, tecnólogos o profesionales. La remuneración tendrá mucho que ver en la delimitación de los candidatos. Muchos de estos funcionarios tienen que asumir tareas muy diversas. Se suele hablar de toderos. Primero se piensa en la línea de producción de los bienes o servicios, luego en la de ventas y finalmente en la administración. Es usual que se acuda por horas a algunos profesionales como un abogado o un contador, o una persona que pueda evaluar la calidad de la producción. Si las cosas siguen prosperando aparecerán los ayudantes de los ayudantes. Debido a la cantidad de procesos que implica una nómina, muchas veces se prefiere acudir a un tercero que la administre. Como las empresas siguen creciendo se hace indispensable definir las líneas de autoridad. A veces se arma un organigrama y listo. En otras ocasiones el organigrama se va diseñando en la medida en la cual se determinan las autoridades, cuidando que cada una tenga un adecuado tramo de control. En el mundo jurídico las autoridades tienen el deber de supervisar a los que se ponen bajo su mando. Si son muchos no habrá forma de cumplir. Por eso el concepto de tramo de control es tan importante. Algunas empresas han ensayado diagramas de columna y fila, según el cual unas autoridades ejercen su control verticalmente, mientras otras lo hacen horizontalmente. Por lo general todas las llamadas unidades de apoyo obran para todas las demás, por lo que actúan horizontalmente. Otras han puesto en práctica modelos de descentralización de manera que las solicitudes de un cliente se resuelvan rápidamente. Por regla general todos los procesos están documentados, de manera que las condiciones generales se definen por el sector central. Las cosas no acaban aquí. Hay que cumplir las promesas con los empleados y procurar que se sientan felices en el trabajo, cuidando todos los factores que influyen en ellos. Hay que evaluar el comportamiento para saber quien debe ser retenido y quien no. Deben adoptarse políticas de retiro que no generen procesos contra la empresa y que mantengan la fama de buen patrono. Todas las organizaciones obran sobre la base de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de su personal. Los funcionarios se fijan en sus superiores y obran como a ellos les gusta. Hasta los imitan. Muchas necesidades no laborales, en materia de salud, educación, economía o familiares deben tener adecuadas respuestas.

Los jóvenes contadores quieren mejor trato. No quieren trabajar en exceso.

*Hernando Bermúdez Gómez*