



LA ORGANIZACION EN LA EMPRESA PRIVADA

VICTOR MANUEL DURAN G.

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

Se analizó en líneas anteriores los factores que daban lugar a la variación de la estructura orgánica y se precisaba que no se podían dar reglas absolutas en esta materia, lo mismo se puede significar cuando se afronta el caso de la división de la estructura orgánica.

El incremento del desarrollo de los establecimientos industriales ha tenido marcada importancia en la división de la estructura orgánica, lo que se ha traducido en el establecimiento de departamentos, secciones, dependencias como atención a nuevas necesidades, especialización de servicios y modalidades de organización. El resultado de esta división se basa en una aplicación sistemática del principio de la división del trabajo y la especialización, de determinado procedimiento de distribución de las actividades u operaciones de la empresa, como de la magnitud y naturaleza de los productos que se fabriquen. Las operaciones o funciones sugeridas por Fayol, sientan en las empresas el criterio de la división, de acuerdo a las características propias de cada organización.

No siguiendo una norma general, la empresa se divide en departamentos, secciones y dependencias, con sus respectivos jefes que son responsables

hasta cierto punto de su gestión. Las secciones se ubican dentro de los departamentos y las dependencias dentro de las secciones. Los departamentos conforman la plana mayor que depende directamente de la gerencia y que cumplen actividades específicas especializadas y de gran importancia, y cuyos jefes tienen superintendencia y control.

DIVISIONES IMPORTANTES EN LAS EMPRESAS

No siguiendo también una norma general en la división de la estructura orgánica, en vista de los factores que implican la variación de la estructura, y considerando el caso de una empresa de gran magnitud, se puede más o menos establecer que se encuentre dividida en departamentos, secciones y dependencias, de la manera siguiente: Departamento de Fabricación, Departamento Comercial, Departamento Financiero y Departamento de Personal o Relaciones Industriales.

Departamento de Fabricación.— A juzgar por el personal ocupado por este departamento, se considera el mayor de todos, aunque esto no se debe tomar como una norma absoluta, pero puede considerarse lo corriente. En las empresas farmacéuticas, que producen gran cantidad de artículos, el departamento comercial o de ventas

ocupa mucho personal, en especial si las ventas se hacen directamente al consumidor, sin intermediarios, de ahí que este departamento pueda alcanzar proporciones grandes al igual que el de fabricación.

El Jefe de este departamento, que es un ingeniero, puede tomar los nombres de vicepresidente, superintendente, director de fabricación, y depende del gerente, presidente o director general de la empresa; tiene relación de comunicación con los demás jefes de plana mayor.

Las secciones supeditadas a este departamento, dependen del tipo de empresa, del grado de división de funciones; pero en especial se tiene en cuenta los procesos técnicos de fabricación.

Entre secciones importantes, se tienen las siguientes:

La sección de compras, que en algunas empresas no está bajo la dependencia de este departamento. En este caso su jefe se responsabiliza directamente ante el gerente de la empresa. Lo mismo sucede con la jefatura de personal, pero debido a la importancia que se le atribuye al factor humano en la empresa, se ha conformado un departamento especializado que depende de la dirección general.

La sección de producción, que tiene bajo su responsabilidad la marcha de la producción y tiene bajo su comando las dependencias de control de la producción, normas, planeación de la producción, etc.

Las secciones de inspección, ingeniería y almacén.

Los talleres de fabricación comprenden los lugares donde se realizan las labores productivas según el curso de las órdenes de producción. Estos talleres están al mando de capataces o supervisores, cuya labor se reduce en

la vigilancia del trabajo y cumplimiento de las órdenes de producción. La organización de los talleres de producción puede llevarse a cabo de acuerdo a los productos, así, por ejemplo una empresa de ferretería tendrá un taller de cuchillería, otro para cerraduras, etc. O también la organización se emprende por procesos u operaciones, así habrá un taller de fabricación de moldes, otro de galvanizado, etc.

Departamento Comercial.— El Departamento Comercial o de ventas tiene la finalidad primordial de colocar el producto en el mercado. Ello constituye una de las actividades primordiales en la empresa, pues es muy común el aforismo, de que el producto no está fabricado por completo mientras no se encuentre en manos del consumidor. (23).

La importancia del departamento de ventas, queda pues, manifiesta a primera vista. Sólo en empresas poco importantes, este Departamento no existe y su función la suple el gerente, en la gran empresa la constitución de un departamento especializado, es una necesidad inaplazable. En esta forma el jefe de este departamento es de alta jerarquía, al igual que el jefe del departamento de fabricación, y depende directamente del gerente. Mantiene una relación estrecha con el director de fabricación.

La organización de la sección de ventas se hará en función del producto que se fabrica, del tamaño de la empresa y del personal disponible. Ya es una práctica muy aceptada la creación de sucursales con sus respectivos jefes. Cuando la empresa fabrica varios productos, el departamento se divide de acuerdo a los productos y así conseguir una mejor especialización en la venta.

(23) W. R. Spriegel.- Fundamentos de Organización de Empresas. Págs. 15-16.

Las secciones del Departamento Comercial más importantes son las de publicidad y promoción de ventas; y si la empresa fabrica productos que requieren la atención técnica del fabricante, se agrega una tercera sección denominada de servicios. En la empresa cuando las ventas se constituyen muy amplias y efectivas y para lo cual se tiene como fundamento a la publicidad, esta sección se viene a constituir en forma separada del departamento comercial, pero con una íntima conexión, ya que la publicidad es como una presentación impersonal de los productos a la clientela; y la venta, es la presentación personal. Además, la publicidad tiene la finalidad de estimular el deseo de los consumidores potenciales.

En relación con la sección de promoción de ventas, cuya función primordial es concretar en forma real los deseos de la clientela mediante una acertada campaña de investigación y recomendar los cauces de distribución más ventajosos; en muchas empresas será factible que se encuentre supeditada a la sección de publicidad. Pero cuando la promoción encierra una gran importancia para acelerar la distribución, es conveniente que se organice por separado la sección de promoción bajo la dirección del Jefe de ventas.

Departamento Financiero— Este departamento ocupa destacada importancia dentro del concierto de la empresa. En empresas pequeñas las funciones de este departamento, en parte, las desarrolla el gerente y delega ciertas atribuciones en el tesorero o en un vicepresidente. Pero en empresas grandes se hace indispensable la organización de un departamento especializado, a cargo de un director que tiene dependencia directa del gerente. En empresas norteamericanas se denomina al Jefe de este departamento

contralor o interventor y que suele responsabilizarse bien ante el gerente, el consejo de administración o a un comité ejecutivo de finanzas.

El departamento financiero, como componente de la plana mayor de la empresa, implica funciones de aspecto económico y financiero, auditoría o contraloría y proyectos de organización. Las secciones importantes de este departamento son: la de contabilidad general y de costos, la de **Investigaciones Económicas**, la de organización de métodos, la auditoría o contraloría y la de crédito.

Departamento de Personal.— Al analizar el concepto de organización, se destacaba la importancia del factor social, como elemento decisivo en la vida de la empresa para su buen funcionamiento, y de ahí la importancia de una buena política en materia de personal de los dirigentes de empresa.

Antiguamente no se le prestaba mucha atención a la dirección de personal pues, se le consideraba como una función secundaria del capataz. Actualmente las cosas han cambiado rotundamente, y el factor humano se le presta la atención e importancia debidas, por eso en las empresas existe un departamento especializado en esta actividad, en forma independiente que cumple funciones tan trascendentales en la marcha de la empresa como selección, adiestramiento y servicios de diversa índole para el personal.

Hay que recalcar que siendo el factor de personal tan importante, y por tanto su dirección bien establecida un objetivo a alcanzar, el solo nombramiento de un jefe de personal no lo resuelve todo. Es por lo tanto esencial que la gerencia defina muy claramente cuál es la política social de la empresa y una definición de las atribuciones de la jefatura de personal.

En las empresas pequeñas el jefe de personal, en la mayoría de los casos, se

ocupa de otros asuntos; pero en las empresas grandes se hace indispensable la creación de un departamento bajo la acción directa del gerente. A este Depto. se le llama también de relaciones industriales, administración de personal, dirección de personal.

El concepto de relaciones industriales, según Bethel, Awater, etc., (24) se refiere a tres aspectos:

a) Relaciones obreras, y trata todo lo relacionado con trámites sindicales.

b) Dirección de personal. Se relaciona con la contratación, selección y definición de la política social interna.

c) Relaciones públicas, o sea el contacto de la empresa con personas consideradas como empleados en potencia.

Las relaciones industriales en esta forma se refieren a la política de personal interna y de las relaciones de la empresa con la sociedad.

Las secciones importantes de este departamento son las de empleo, relaciones obreras, entrenamiento, salud y seguridad y servicios para empleados.

CARACTER DE LAS DIVISIONES EN LA EMPRESA

Las divisiones en que se encuentra dividida la estructura orgánica de la empresa, presentan diferentes caracteres, según su situación, actividades a desarrollar como de los fines a alcanzar.

No siguiendo una regla general, ni sistemática se puede tratar de clasificar las divisiones, de acuerdo a su carácter, de la manera siguiente: **Divisiones con carácter operativo o de línea.** Las divisiones de esta clase son aquellas que desempeñan funciones especializadas, bien definidas y cuyos jefes de estas divisiones toman medidas ejecutivas y de superintendencia. Es de-

cir, pueden fijar políticas generales y ponerlas en práctica, claro está, que bajo el concurso de la dirección general. Por otra parte tienen total responsabilidad sobre sus funciones asignadas. Reciben instrucciones superiores y se encargan de llevarlas a cabo responsabilizándose de ello. La autoridad va de arriba a abajo, y cada funcionario es responsable ante su superior.

Todos los departamentos de plana mayor de la empresa tienen carácter operativo o de línea. El departamento de personal es consultivo.

Divisiones con carácter consultivo.—

Las divisiones con este carácter tienen la finalidad de servir de consejeras, asesoras, auxiliares de los departamentos operativos o de línea. Es decir, que constituyen una ayuda para dichas divisiones en problemas difíciles o por requerimiento de auxilios técnicos.

Como divisiones con esta característica, se tiene en la empresa, la división de personal, la sección de ingeniería, y todas aquellas dependencias que se crean con carácter especializado y que son tan frecuentes en la sección de producción: control de producción, métodos, etc.

Las divisiones consultivas no tienen la responsabilidad de llevar a cabo la ejecución del trabajo.

Dentro de este carácter consultivo se encuentran los llamados organismos asesores, que desarrollan actividades especializadas, como son la asesoría legal, la **Asesoría Económica**, las relaciones públicas, y que dependen directamente de la gerencia o de algún jefe superior con facultades ejecutivas. Si estos organismos se dedican exclusivamente a una labor de consejeros, sin más subordinados que el personal de ayudantes, se les considera como organismos con carácter especializado

(24) Bethel, Awater, Smith, Stackman.- Organización y Dirección Industrial. p. 469.

de consulta, o como los llama Wilbert E. Moore (25), especialistas de cuerpo.

Divisiones de Servicio.— Hay que distinguir que las divisiones con carácter consultivo, difieren de las divisiones de servicios. Estas divisiones de servicio ejecutan también funciones especializadas pero de utilidad directa e indispensable para las divisiones de línea u operativas. Es decir, que su trabajo tiene expresión real y de mucha necesidad. Divisiones de esta clase se tiene a las dependencias de adiestramiento y selección de personal, la sección de almacenaje, expedición, investigación y la sección de compras.

Divisiones de Control.— Las divisiones con carácter de control, tienen la finalidad como su nombre lo indica de controlar, comprobar ciertas actividades, procedimientos y cosas que constituyen labores esenciales en la empresa. Tal es el caso de la sección de auditoría o contraloría, para la comprobación de los estados contables; la sección de recepción, que comprueba que los materiales cumplen los requisitos de compra; la sección de inspección que ejerce control verificador sobre materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Divisiones de carácter mixto.— Estas divisiones son las que pueden desempeñar a la vez varias funciones de diversidad de caracteres. En esto juega mucho el grado de especialización de la empresa, como de la naturaleza de sus actividades productivas y de su tamaño. Así, se tiene el caso de ciertas divisiones que desempeñan varias funciones de caracteres distintos en una forma combinada, siendo que para un mejor grado de eficiencia, se recomendaría una mayor especialización. Por ejemplo, es muy frecuente que la sección de almacén tenga carácter mixto, en el sentido que desempeñe por

una parte, una función de servicio, al suministrar los materiales a los talleres; y por otra una función de control, en el recibo de los materiales, por no existir en la empresa una sección especializada de recepción o de inspección.

LAS RELACIONES DE LAS DIVISIONES EN LA EMPRESA

En el desarrollo de la empresa moderna ha tenido notable importancia el factor relación que debe existir en la complicada estructura orgánica originada por una mejor aplicación de la especialización de actividades. De ahí que las relaciones de las divisiones sea un punto central en el estudio de la organización de empresas.

Las relaciones de las divisiones en la empresa pueden ser de diferentes formas: a) Relaciones lineales o verticales. Son las que se establecen entre jefe y subordinados en una división, sea departamento, sección o dependencia. El jefe de la división asume autoridad y responsabilidad sobre sus subordinados, lo que implica un buen conocimiento del trabajo y de las relaciones humanas. b) Relaciones horizontales o funcionales. Son las que tienen lugar entre divisiones de un mismo nivel; como es el caso de las relaciones entre los departamentos de plana mayor.

También se presentan relaciones horizontales entre organismos especializados de consulta y las divisiones de línea. En este caso el jefe de una división de línea que necesite alguna ayuda de estos organismos puede acudir a ellos directamente. c) Relaciones entre divisiones que no tiene igual jerarquía. Estas relaciones son de mucha importancia y se basan en la dependencia establecida por las peculiaridades de las actividades u opera-

(25) Wilbert E. Moore.- Las Relaciones Industriales y el Orden Social. Pág. 114.

ciones de la empresa. Así, se tiene la estrecha relación que debe existir entre el departamento de ventas y la sección de almacén.

COORDINACION DE LAS RELACIONES

La coordinación que debe existir en las relaciones de las divisiones en la empresa es fundamento decisivo para una buena organización.

En el caso de las relaciones en sentido vertical es indispensable que en las divisiones se definan claramente las funciones del jefe y subordinados y se delimiten las autoridades y responsabilidades así como una buena distribución del trabajo. Como síntoma de buena coordinación los jefes deben reunir a sus colaboradores y tratar los asuntos generales.

En las relaciones funcionales, es indispensable la coordinación de actitudes, voluntades de cada uno de los jefes, lo cual juega papel importante en las reuniones de los comités y demás conferencias que celebran los jefes de plana mayor con frecuencia.

Por último la coordinación, que debe hacerse presente en las relaciones de divisiones de diferente nivel, debe establecerse la más estrecha posible, para que no se paraliquen las actividades de la empresa y cada división, sea de departamento, sección o dependencia, preste el oficio encomendado oportunamente y no se lesione la acción coordinadora en que se basan las diferentes divisiones. Así, la división de fabricación produzca de acuerdo a estipulaciones de la dirección como de la división de ventas. Si no es así, la producción será superior o inferior a la capacidad de las ventas y surgen, entonces, los problemas de inventarios crecidos o que no se cumplan las entregas a los clientes. Por otra parte, si la sección de mantenimiento

no es apropiada, se puede presentar la paralización de la fabricación y demás consecuencias perjudiciales para la empresa.

Los conflictos que se presentan en las relaciones de las divisiones, son el resultado de la falta de coordinación. Lo cual puede tener como causa que no estén bien definidas las funciones que corresponden a cada una de las divisiones, a un debilitamiento de autoridad de los jefes y confusión de responsabilidades de cada cual, es el caso de los conflictos tan comunes que se suscitan entre las divisiones operativas o de línea y las divisiones consultivas. "Toda organización consultiva o técnica propende a juzgar el trabajo de la línea en términos de sus propias funciones especiales y a tomar una actitud crítica frente a la línea cada vez que se ignoran sus sugerencias o instrucciones". (26) Esta clase de conflicto es muy frecuente entre la división de personal que es consultiva con otras divisiones de línea u operativas, en vista de que la división de personal intenta afrontar funciones de línea al tratar de dirimir las operaciones de conducción de personal dentro de cada división siendo esto competencia interna de cada división.

Otro conflicto que también se presenta muy a menudo es el que tiene lugar entre la sección de crédito y el departamento de ventas, ya que se trata de determinar qué división está haciendo el trabajo más importante. La sección de crédito se interesa por una buena selección de los clientes, mientras que la división de ventas, sólo le interesa vender más.

Otros rozamientos son los que se presentan entre las divisiones de servicios y las de línea cuando un servicio solicitado por una división de línea no se provea a su debido tiempo.

(26) Burleigh B. Gardner D. G. Moore.- Relaciones Humanas en la Empresa. Pág. 120.