



LA ORGANIZACION EN LA EMPRESA PRIVADA

VICTOR MANUEL DURAN G.

CONTINUACION

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

La anatomía de la empresa, es decir, su organización estructural, en donde se analizan sus componentes y que constituye una representación orgánica, es el resultado de la finalidad para la cual fue creada, de sus necesidades específicas, como de las funciones esenciales que le permiten llevar a cabo su misión lucrativa.

En líneas anteriores las funciones u operaciones básicas, sugeridas por Fayol, y que conforman la estructura orgánica, fueron motivo de análisis. Claro está, que su aplicación será efectiva en empresas de regular tamaño o importancia y no a empresas pequeñas o medianas. Dicho marco de funciones, situadas según las circunstancias de cada empresa, que conlleva a la disposición del personal, localización de las diversas divisiones, sea departamentos, secciones o dependencias, varían de una empresa a otra, y sobre lo cual no se pueden sentar normas absolutas. Además la importancia de las funciones tendrá relación muy estrecha con la magnitud de operaciones de la empresa.

De tal manera que la estructura orgánica en la organización industrial es

variable de empresa a empresa y juega papel importante la naturaleza de la empresa como el tamaño de la misma.

Según la naturaleza de la empresa, su organización estructural estará determinada en cada caso particular, bien se trate de una empresa con fines comerciales, sea en el campo propiamente mercantil, financiero, transportes, o de servicios personales; (no es el caso de entrar en el estudio de las clases de empresas y de sus características) o con fines industriales, bien sea de empresas manufactureras o extractivas. La organización estructural tendrá sus variaciones, pues no es lo mismo la organización de una empresa comercial que la de una industrial.

Sobra advertir, que este análisis no se refiere a la organización coordinadora de factores, que se estudió al empezar este capítulo, sino a la organización estática o estructural, ya que el primer concepto es aplicable a cualquier tipo de empresa.

En relación con el tamaño de la empresa, se puede precisar que es también reflejo de una organización estructural distinta, si es de estudiar el caso de una empresa pequeña, mediana o grande.

En relación a lo que se considera por el tamaño de la empresa, hay mu-

chos factores a considerar, tales como personal ocupado, magnitud de las instalaciones, capacidad de producción, forma jurídica y otros. En el censo general uno, o la agrupación de estos factores puede servir de base para apreciar lo que se entiende por tamaño de la empresa.

En el caso de la empresa pequeña, cuya característica es la empresa individual, el dueño es al mismo tiempo su director. Por tanto el mismo propietario se ocupa de muchas actividades: métodos y prácticas para la realización de la producción, disposiciones para la compra de materiales, cómo y a quién venderá, control de sus gastos, dirección de los pocos subordinados que lo acompañan en su labor y otras tantas funciones. Como se observa, la estructura de la empresa es muy simple y se reduce al pequeño taller con su propietario y unos pocos subordinados.

En una empresa mediana en la cual las diversas funciones de producción, comercio, finanzas, etc., tienen un movimiento mayor, ya el director, que puede seguir siendo el propietario, no puede desempeñar a cabalidad todas sus funciones y por lo tanto se ve en la imperiosa necesidad de recurrir a colaboradores, en los cuales delega ciertas funciones, para que lo asesoren en su actividad de dirección. En esta forma la estructura de la empresa adquiere cierta forma, y se puede establecer una jerarquía con el director a la cabeza, asesorado con un tesorero, que se encargue de funciones contables, un secretario con ciertas actividades especializadas, luego uno o varios profesionales en actividades productivas, varios capataces y por último los obreros.

No entrando en detalles más extensos sobre más casos peculiares dentro de lo que se entiende por mediana empresa, es indispensable abordar el caso de la gran empresa.

La organización industrial moderna se caracteriza por el alcance que han tomado las grandes factorías modernas como consecuencia de fenómenos de integración, producción en masa, mayor especialización y de ahí el desaparecimiento paulatino de la empresa en menor escala. Ante este aspecto de la empresa, es lógico que su organización estructural se caracterice por un complicado mecanismo que hace necesario los principios de la buena organización. Forma de esta clase de empresa es la que se presenta en la gran sociedad anónima.

A las distintas funciones que hemos venido haciendo referencia, encuentran su encuadre perfecto y requieren por lo tanto una definición y localización bien precisas dentro de la organización de la empresa.

Ya se encuentra un tipo caracterizado de organización (más adelante se estudiarán los diferentes tipos de organización) con una amplia aplicación del principio de la división del trabajo y la especialización, una plana mayor de jefes asesores de la dirección y con funciones especializadas y una acertada división en departamentos, secciones, etc., es decir, coge gran fuerza el principio de la departamentalización.

Para darle vida a esta estructura orgánica, es de fundamental aplicación, el criterio directivo para ajuntarse a los principios de diferenciación de funciones en virtud de su importancia, de la administración del personal, como de facilitar las líneas necesarias de coordinación entre el personal directivo y subordinados como entre los jefes de departamentos.

LOS ORGANIGRAMAS

Significado e Importancia. La estructura orgánica, que se ha analizado, tiene su expresión en forma gráfica en los llamados cuadros de organización u

organigramas. Se les llama también cuadros de personal (21). El organigrama en esta forma es manifestativo de un carácter estático. Tienen forma de pirámides, y mediante ellos es fácil distinguir las diferentes atribuciones. Las líneas de unión de las funciones establecen las relaciones de subordinación. Muchas veces se completa con la enumeración de las funciones de cada cargo, inclusive con el nombre del encargado. En las grandes empresas se acostumbra descomponerlos de acuerdo a las divisiones más importantes, ésto se debe a la magnitud que adquieren.

La importancia de esta expresión gráfica se refleja en un buen conocimiento de todo el personal, de su posición e importancia dentro de la organización, de la extensión de sus poderes a los subordinados, determinación de los lazos de dependencia y posibilidad de variaciones en el personal sea por nombramientos o ascensos. También los organigramas son representativos de las fallas que muestre la estructura y de la posibilidad de solucionarlas. Un ejemplo típico de un organigrama es como el que se presenta en la gráfica número uno.

Tipos de Organización. La estructura orgánica, como se ha visto, varía de acuerdo a las peculiaridades de las empresas, por lo tanto su forma de organización no es igual. Los tratadistas de organización de empresas, determinan cuatro tipos de organización (22): Organización en línea, Organización Funcional, Organización Mixta y de Plana Mayor. Organización por Comités.

Organización en Línea. Es el tipo de

organización más antiguo que se conoce y aplicable a la pequeña empresa debido a la dificultad de encontrar hombres de empresas con las capacidades necesarias para el intrincado gobierno de una empresa de mayores proporciones, sin auxilio de una plana mayor.

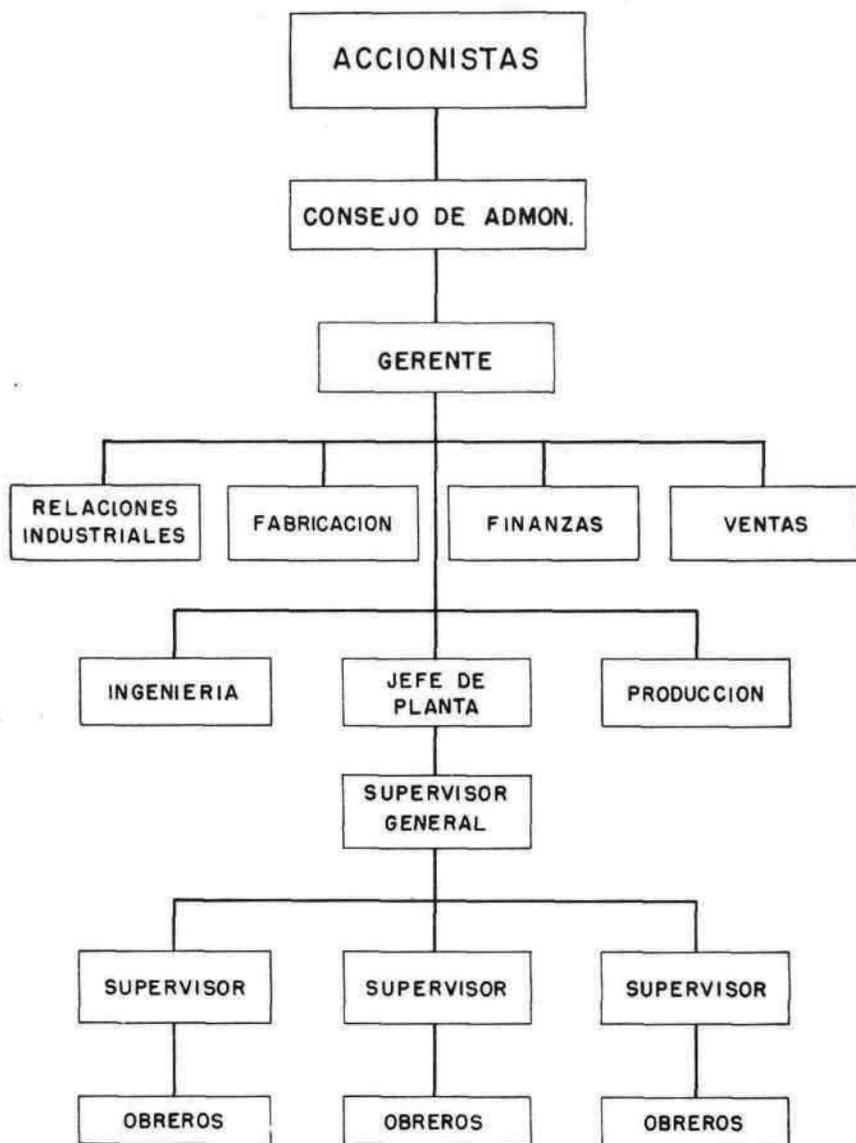
El mando se centraliza en el director general, que puede delegar atribuciones a uno o varios subjeses quienes no guardan relación entre sí alguna. Es una forma de organización simple a partir de la cual se puede construir una organización más completa. La Línea de Transmisión de autoridad se establece sin ninguna alteración desde el director general hasta cada obrero. El principio de unidad de mando se cumple exitosamente, y cada jefe excepto el último del escalón jerárquico, no tiene mando más que sobre cuatro o cinco subordinados.

Las ventajas de este sistema de organización es el de favorecer la disciplina, por la limitación definida de autoridad y responsabilidad. Por otro lado el tipo de organización es elástico ya que es fácil que se acomode a nuevas circunstancias. Se le anota las desventajas de no hacer aplicación de la especialización y de no establecer una relación coordinadora entre los jefes de los distintos escalones jerárquicos.

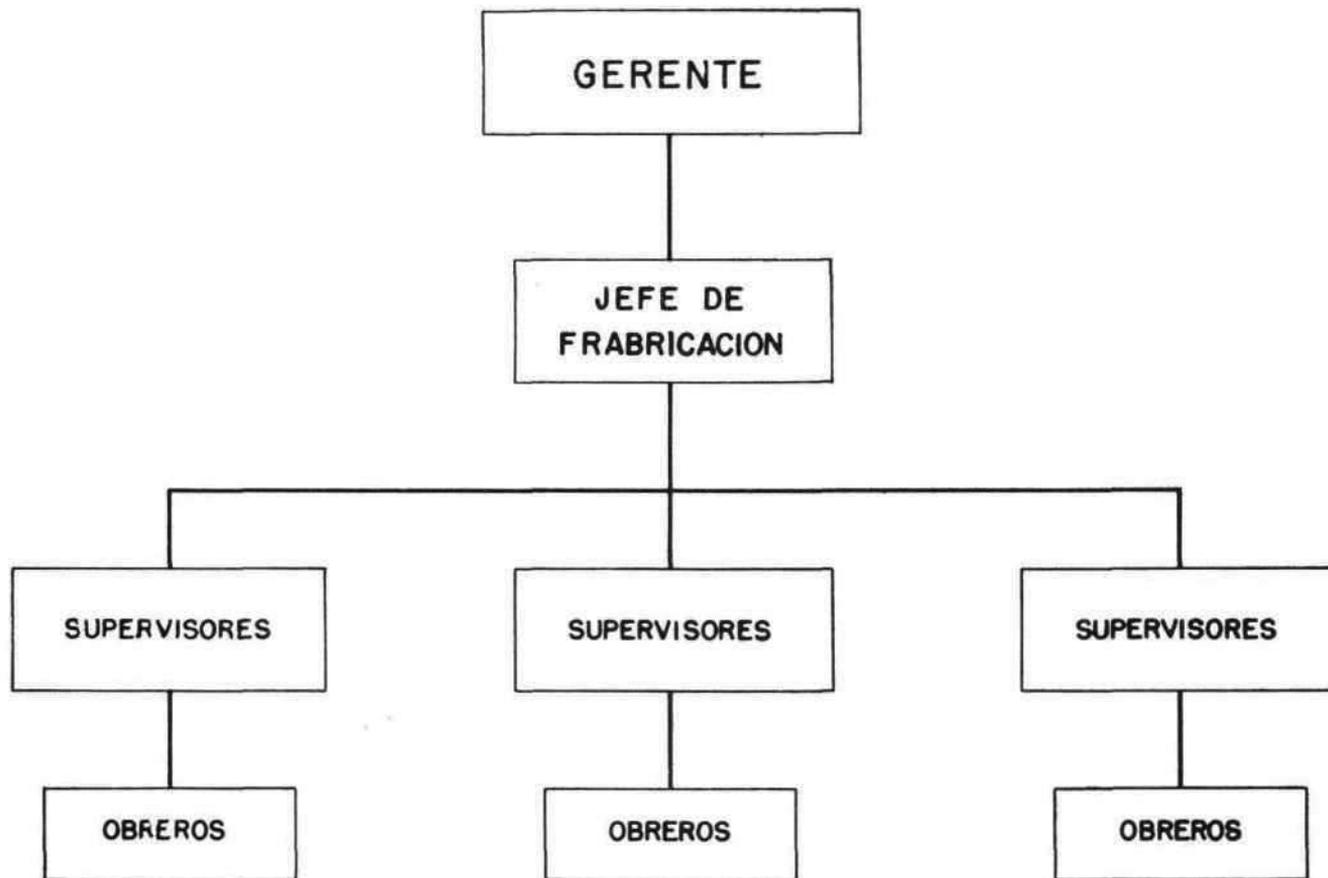
Organización Funcional. Este tipo de organización tiene sus raíces en Taylor, debido a la crítica que le hace a la organización lineal, al ser difícil encontrar jefes de empresa con todas las cualidades que se requieren para hacer frente al desarrollo de la empresa. De ahí la necesidad de personal especializado en distintas acti-

(21) Georges de Lesner.- Tratado de Organización de Empresas. Página 146

(22) Bethed, Awater, Smith, Stackman. Distingue cinco tipos de organización: 1º El lineal o militar. 2º El lineal y de cuerpo. 3º El funcional (puro). 4º El de organización lineal y funcional. 5º El de organización lineal, funcional y de comités. Organización y Dirección Industrial. Página 158.



Gráfica Nº 1 Organigrama representativo de una Empresa Industrial.



Gráfica Nº 2 Organigrama de la Organización Lineal.

vidades. Este sistema trae por tanto la ventaja de la especialización de las funciones proveniente del crecimiento de la empresa. Esta especialización recorre la escala jerárquica hasta los capataces que se especializan según la relación que los una a sus subordinados. Así cada capataz se especializa en una labor determinada. Como se puede observar este tipo de organización atenta de cierta manera contra el principio de la unidad de mando, siempre y cuando no estén bien definidas las relaciones de subordinación de cada jefe, porque se presenta el caso de que un subordinado recibe órdenes de varios jefes, lo que lleva a indisciplina. Esta organización exige gran coordinación, lo que es factible de obtener en los escalones superiores en oposición a los inferiores. Por otra parte el exceso de especialización puede acarrear problemas para la sustitución de empleados en un momento dado.

Organización Mixta y de Plana Mayor. El tipo de organización funcional puro no existe en la realidad. Es muy corriente una combinación de los dos tipos anteriores, que trata de reunir sus ventajas con influencia más de línea que funcional. Esta combinación tendrá su aplicación de acuerdo a la magnitud de la empresa, de sus actividades a desarrollar y de las peculiaridades propias de las divisiones en que se encuentra dividida la empresa. Así, este sistema será muy ventajoso en las empresas que cuenten con muchas secciones caracterizadas por su heterogeneidad. La división comercial o de ventas, por ejemplo, es más propicia para una organización lineal, en especial para los agentes de ventas del exterior, directores de zonas, por lo tanto no hay razón para optar una organización funcional. Pero bien puede suceder que en la misma empresa, algunas secciones de la división de fabricación, en las cuales se reconoce la

ventaja que puede traer la especialización de ciertas actividades, aconseje la implantación del sistema funcional de organización.

Una combinación de los dos tipos de organización puede expresarse en esta forma (Gráfica N° 4).

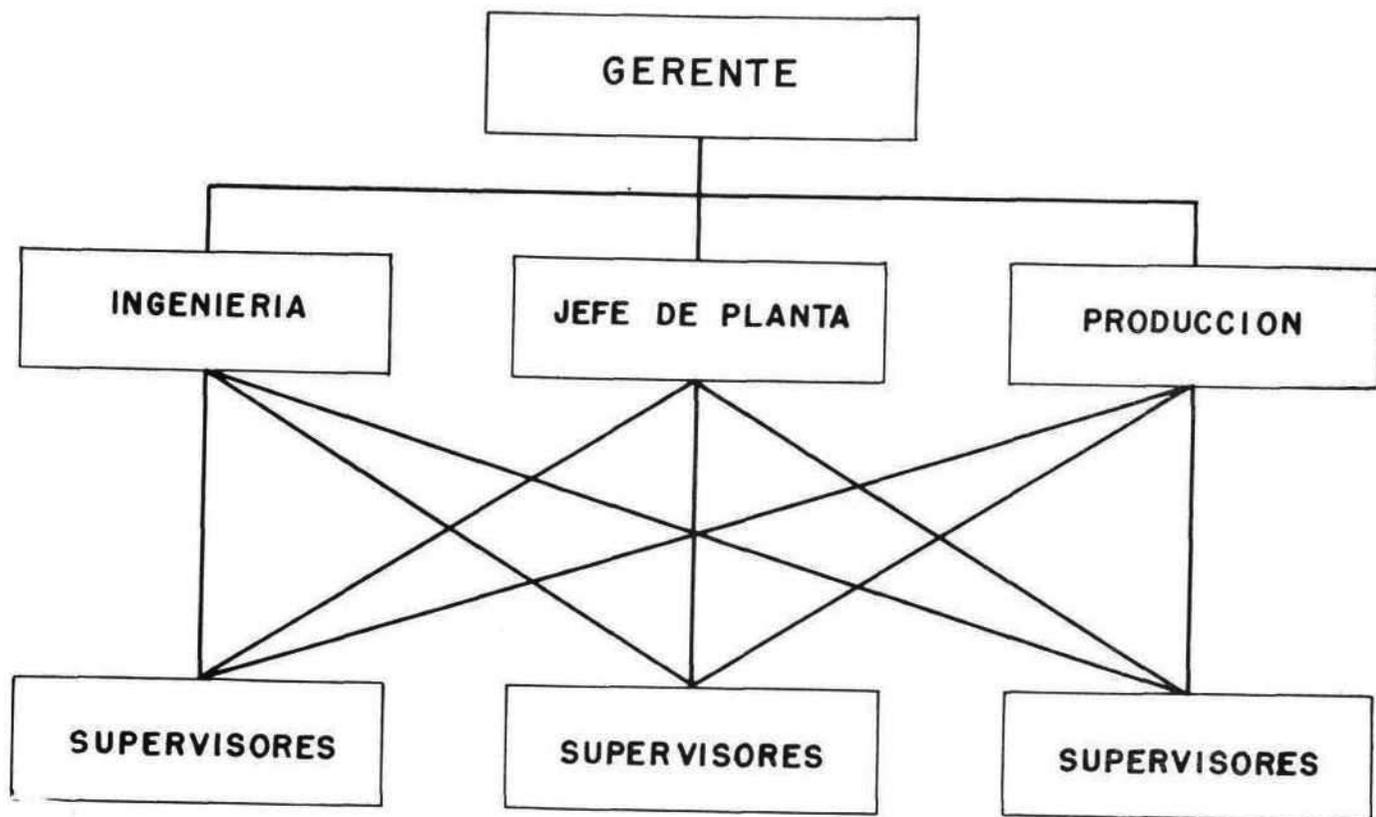
Esta combinación de los sistemas de línea y funcional con la creación de las divisiones de plana mayor, se caracteriza también por una organización lineal por divisiones y secciones sumada a la función asesora, es decir, el Staff de especialistas.

Mediante el sistema de la conformación de una plana mayor, permite que el gerente desarrolle más eficientemente su labor directora de la política general de la empresa. Es lógico que ningún gerente pueda ejecutar con gran resultado la tarea que le corresponda de planear, organizar, controlar y coordinar las actividades de la empresa, de ahí que pueda confiar en sus subalternos especialistas ciertas atribuciones.

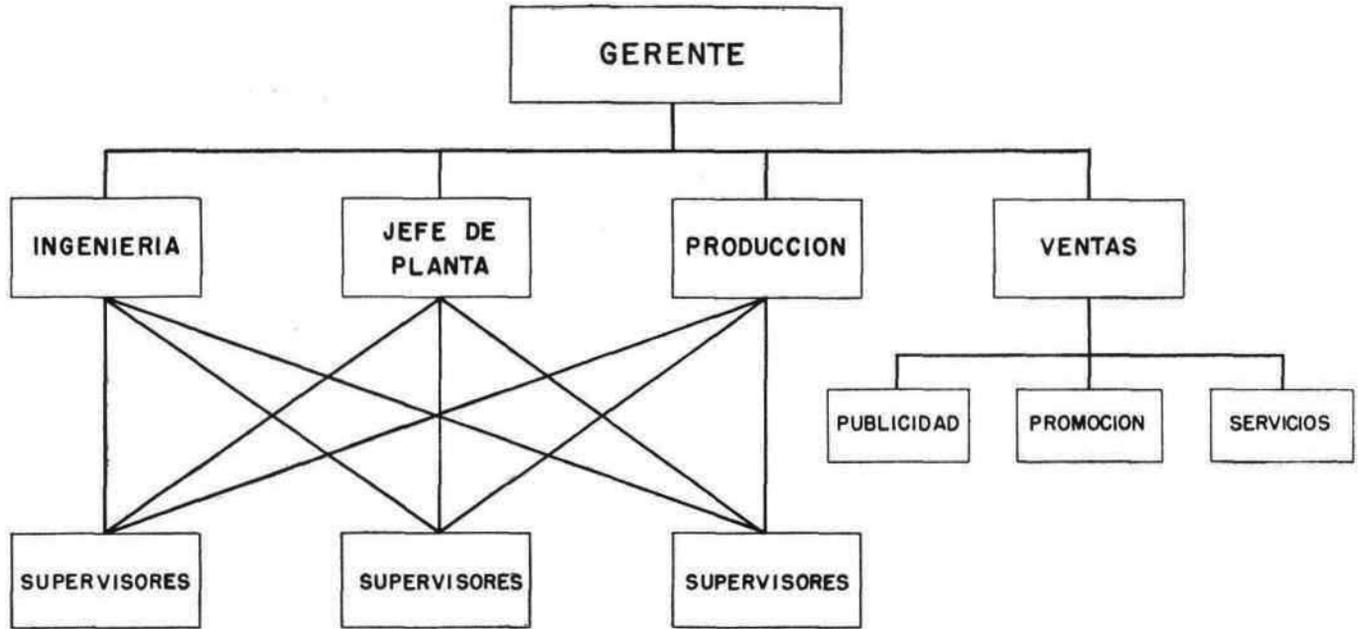
Las funciones básicas de la empresa: fabricación, compras, ventas, personal y finanzas, deben estar a cargo de jefes especializados, y la creación de estas divisiones constituye un estado mayor en la empresa que tiene relación directa con el gerente.

También el gerente, se asesora de ciertos organismos especializados como eventual ayuda interna como externa. Entre los organismos asesores más comunes se tiene: asesoría legal, económica y de relaciones públicas.

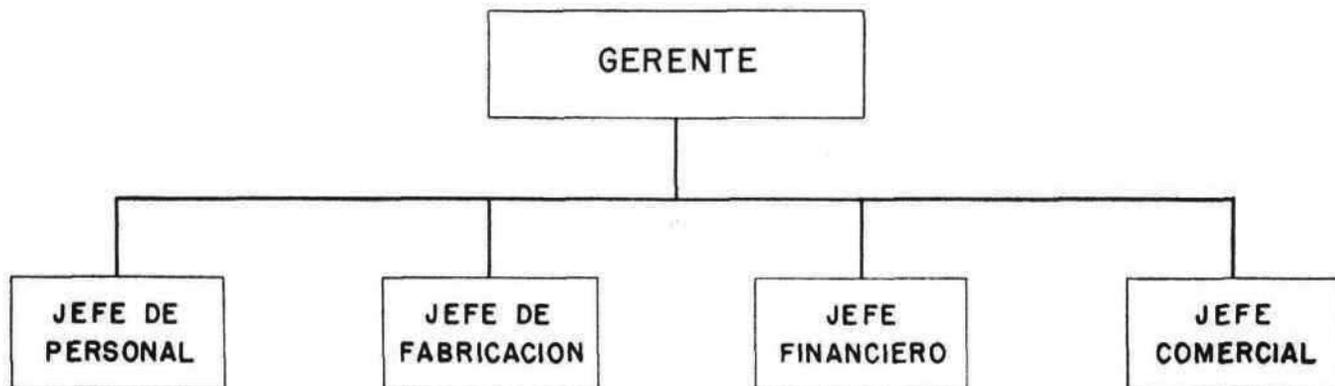
Sistema de Organización por Comités. Resultado de una necesaria y mayor cooperación para un mejor funcionamiento de la organización de la empresa, muchas compañías agregan a su organización lineal y de plana mayor, el sistema de comités, que en unas veces son permanentes y en otras, transitorios. Estos comités son un buen instrumento de coordinación cuando



Gráfica N° 3 Organigrama de la Organización Funcional.



Gráfica Nº 4 Organigramas de una Organización Mixta.



Gráfica Nº 5 Organigrama representativo de la Plana Mayor.

se trate de tomar decisiones que comprenden diversidad de puntos de vista.

El comité puede figurar en cualquier escalón dentro de la estructura de la organización. Es el resultado, por lo tanto, de la complejidad de las grandes empresas que por sus variados aspectos hay que armonizar esfuerzos de los diversos jefes para un mejor beneficio de la empresa.

Los comités son impersonales en su acción y sus decisiones tomadas son más respetadas que la de cualquier persona aislada. Por otra parte despiertan armonía, confianza y liman las asperezas de los diferentes criterios y contribuyen a un trabajo de equipo. Son siempre de carácter consultivo. A los comités llegan los proyectos, ideas, planes sugeridos, nuevos programas de acción de parte de los distintos jefes y después de deliberaciones y análisis se determinan las decisiones convenientes.

Los comités pueden estar formados por miembros de la empresa o por extraños. No deben ser grandes ni muy pequeños, se aconseja como formando parte de un comité a tres como mínimo y seis como máximo. Así se constituyen en la empresa comités de producción, encargados de elaborar el plan general de fabricación y que pueden estar integrados por el director técnico de producción, director de ventas y el director financiero. También

se forman comités de organización, de ventas, etc., en fin hay diversas posibilidades de creación de comités de diferentes clases y finalidades; pero cualquiera que sea el comité debe tenerse en cuenta en su formación la calidad de las personas, definición clara de responsabilidades, tareas y una buena cooperación.

Así como se anotan ventajas a los comités, también se le determinan algunas desventajas, como es la que puede ocasionar pérdida de tiempo por discusiones inútiles, eludir responsabilidades y cometer errores en su conformación.

Examinados los tipos de organización, cabe por último precisar, que la escogencia entre uno u otro, o de una combinación, y que es lo más empleado, dependerá del grado de especialización de actividades en la empresa, como de lo extendida que esté la diferenciación de funciones. Esto último, a su vez, está influenciado por la importancia de la empresa, el criterio de la dirección y de las cualidades del personal. Es por tanto difícil sentar principios precisos sobre la escogencia de un tipo de organización o combinación alguna. Sin embargo parece que la organización lineal es propia para empresas pequeñas y que la organización funcional se acomode mejor en las empresas de grandes proporciones.

(Continuará).