

ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor.



Mensaje

La organización ha sido estudiada y son muchos sus aportes en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar dé como resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

La dirección de la organización:

Si se examinan las distintas tareas que se realizan en una organización y se diferencian según la responsabilidad que conllevan, se verá que están estructuradas en tres grados o niveles:

- ✓ El directivo
- ✓ El ejecutivo
- ✓ El operativo



Mensaje

Dirigir supone tomar decisiones para lograr unos fines determinados. Toda organización puede dirigirse de forma centralizada o descentralizada.

Se considera que una dirección es centralizada cuando es la máxima jerarquía quien adopta todas las decisiones; esto es habitual en empresas pequeñas. Por su parte, la dirección descentralizada se caracteriza por la delegación de autoridad y responsabilidad a las diferentes unidades en las que se estructura la organización, con el fin de alcanzar mejor sus objetivos.



Mensaje

En la dirección descentralizada no todas las decisiones se adoptan en el nivel directivo, sino que también se toman decisiones en el nivel ejecutivo, e incluso en el operativo, aunque en cada uno de ellos estas decisiones son de distinto orden.

En el **nivel directivo** se adoptan decisiones que afectan a toda la empresa y tienen trascendencia a largo plazo.



Ejemplo

Por ejemplo: determinar medidas sobre los productos que se elaboran, las fábricas que se construyen y los acuerdos estratégicos nacionales o internacionales son algunas de ellas.

En este nivel se encuentran los directores de las diversas áreas funcionales de la empresa; esto es: el director general, el director de marketing, el director de producción y el director de financiación.

En el **nivel ejecutivo** o intermedio se integran los distintos jefes o mandos intermedios. En él se toman decisiones de tipo técnico, relativas al cumplimiento de los planes y programas diseñados para alcanzar los fines generales.



Ejemplo

Así, el jefe de ventas seleccionará a los vendedores, determinará su tarea, establecerá los sistemas de remuneración y formación, supervisará la coordinación con la dirección de marketing, etc.

Por último, en el **nivel operativo** también se abordan cuestiones (normalmente más sencillas) relacionadas con el desarrollo de sus tareas específicas.



Ejemplo

Un vendedor se ocupará de visitar a los clientes actuales y potenciales, de recibir los pedidos, de gestionar los cobros, etc.

Niveles de decisión

| Nivel | Tarea | Adopta decisiones |
|-----------|--|-------------------|
| Directivo | Director general Director de mercadeo Director de Finanzas Director de personal | Estratégicas |
| Ejecutivo | Jefe de ventas zona norte Jefe de ventas zona sur Jefe de ventas zona centro Jefe de administración comercial | Tácticas |
| Operativo | Vendedor Secretaria comercial Secretaria administrativa | Operativas |

Las funciones de la dirección en una organización:

La correcta dirección de una organización implica, fundamentalmente, las funciones de planificar, organizar, gestionar y controlar.

- ✓ Planificar: consiste en fijar los fines que se desean alcanzar en el futuro y trazar el camino que se seguirá para lograr su consecución. Con la planificación se da respuesta a las siguientes preguntas: ¿En qué situación se encuentra la organización? ¿Adónde se quiere llegar? ¿Cómo conseguirlo?
- ✓ Organizar: se trata de ordenar los medios materiales y humanos para alcanzar esos fines. Es decir: ¿Qué medios se necesitarán para lograrlos?
- ✓ Gestionar: es hacer lo necesario para que las decisiones que se adopten se ejecuten eficazmente y conseguir que todo el personal realice el cometido que se le ha asignado. O sea: ¿Quién se encargará de cada función?
- ✓ Controlar: consiste en comprobar que los datos reales se corresponden con las previsiones y, si es necesario, corregir los posibles desvíos. Es decir: ¿Dónde estamos? ¿Dónde se debería estar? ¿Hay que corregir algún punto?



Recuerde

Las actividades de la dirección expuestas anteriormente no son exclusivas de las organizaciones o empresas, sino que resultan adecuadas para cualquier actividad humana. Pueden desarrollarse metódicamente, ser realizadas de forma anárquica, etc., de igual modo que, en el ámbito personal, los individuos también planifican, organizan, gestionan y controlan sus actividades o, incluso, su propia vida.

Los objetivos y la estrategia para lograr una adecuada organización se fundamentan en la función de planificación, mientras que su desarrollo requiere establecer la estructura orgánica que lo permita.

OBJETIVOS → **ESTRATEGIAS** → **ORGANIZACIÓN**

Organización formal:



Concepto

La organización formal es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la organización.

Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica. De esta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades están previstos de antemano por la

organización. Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, también en el de la empresa.



Idea

Dos empresas con una organización formal similar serán diferentes, y también será distinto su funcionamiento, puesto que estarán integradas por personas que se adaptan de forma muy diferente a la organización formal.

En cambio, la organización informal se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad.

Para dotar de organización a una empresa es preciso seguir una serie de pasos:

1. Determinar claramente la actividad que se va a realizar; esto es, qué vamos a hacer.
2. Efectuar la división de esta actividad.
3. Ordenar las divisiones y señalar las personas que se responsabilizarán de cada una de ellas.
4. Establecer los medios materiales y humanos que requiera cada división, fijando el papel de cada uno de ellos.
5. Implantar un sistema de comunicación que permita que las distintas partes de la organización tengan la información necesaria para tomar las decisiones de su competencia.
6. Fijar un sistema de control. Las organizaciones interactúan siempre en un entorno muy cambiante al que han de adaptarse constantemente; por ello, la función organizativa no finaliza nunca. En esta fase se comprueba que la organización funciona como se había previsto, introduciéndose los ajustes necesarios para su mejora.



Idea

Al configurar la organización se puede considerar la empresa como un sistema compuesto, a su vez, por varios subsistemas, que serán las divisiones que, de forma intencional, establezca el nivel de dirección.

Las divisiones que componen la organización tienen sus propios objetivos y estructura. Al mismo tiempo, cada subsistema se relacionará con los demás y también con el sistema empresa. La empresa se comunicará, así mismo, con el entorno; por eso, se afirma que es un sistema abierto. Si el sistema se configura adecuadamente, resulta que el "todo", es decir, la empresa, será más que la suma de las partes o subsistemas en que se ha dividido.

A la acción conjunta de las distintas divisiones se le llama sinergia (del griego sinergia, que quiere decir "cooperación"). La sinergia genera un mayor efecto en conjunto que la suma de los efectos que produciría cada parte por separado. (2+2=5).

La empresa como sistema:



Distribución de actividades de una empresa:

La distribución de la actividad de la empresa en las diversas tareas individuales y la agrupación de éstas en bloques más o menos homogéneos conformarán una serie de unidades que se denominan departamentos, divisiones o áreas funcionales. Estas unidades pueden estructurarse según varios criterios:

Organizaciones jerárquicas: están centralizadas y se estructuran por niveles, estos mismos criterios servirán, además, para organizar los departamentos, por ejemplo:

- Por productos
- Por mercados
- Mixto

Organizaciones no jerárquicas: tienen una estructura descentralizada y flexible; utilizan para su funcionamiento las técnicas más modernas en comunicación y tratamiento de la información.

Las organizaciones flexibles y con pocos niveles jerárquicos parecen estar mejor preparadas para un mundo tan cambiante como el actual. En este punto, hay que tener en cuenta factores psicológicos, ya que cuanto más fácil sea modificar una organización, más estable será después su permanencia.



Idea

En estos casos, se habla de organizaciones dinámicamente estables, las cuales tienen vocación de permanencia y están orientadas al futuro.

Las diferentes formas de organización servirán como referencia para las empresas, ya que es la propia organización la que establece el modelo más apropiado para ella.

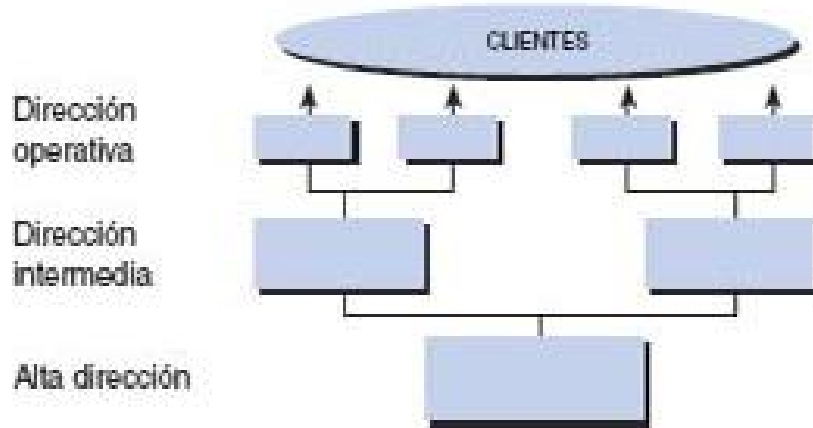
ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LA EMPRESA

La representación gráfica de una organización se denomina **organigrama**. Este organigrama refleja de un modo parcial la organización, ya que no incluye normas de funcionamiento, métodos de trabajo, descripciones de puestos, etc. El organigrama puede ser vertical, horizontal o circular.

Los **organigramas verticales** tienen forma piramidal, representándose los niveles jerárquicos de arriba abajo. Por influencia del mercadeo, hay autores que proponen que este organigrama debería tener forma de pirámide invertida, ya que si todo en la empresa está dispuesto pensando en el cliente, también la estructura de la organización debería anteponer a las personas que se relacionan directamente con este cliente, dedicándose los demás niveles básicamente a asistir a ese primer nivel con el que el cliente tiene contacto. De acuerdo con esto, el director general se situaría en el último puesto del orden jerárquico, en lugar de en el primero que ostenta habitualmente (ver siguiente figura).



Estructura organizativa moderna



En un organigrama horizontal la representación se hace de izquierda a derecha, mientras que en los organigramas circulares se realiza mediante círculos concéntricos que simbolizan cada uno de los distintos niveles.



Ejemplo

Representación de los tres tipos de organigrama en una división funcional de una empresa que tiene un director general y reparte sus actividades en las áreas de marketing, producción y financiación.



División funcional



Concepto

La división funcional sucede cuando se establece una estructura basada en la especialización por conjuntos de tareas relacionadas entre sí o por distintos procesos dentro de cada nivel. Esta división se realizará según las diferentes áreas funcionales.

Esta forma de estructuración funcional es la más sencilla y se adopta normalmente en los niveles más altos de la organización, ya que es la que permite un mayor control.



Idea

La división funcional es muy frecuente en las Pymes, debido a que en algunas grandes organizaciones puede plantear problemas de competencias entre las diversas divisiones.

La estructura concreta dependerá del tamaño de la organización. Así, las empresas pequeñas tienden a contratar fuera algunas de las funciones anteriormente indicadas (outsourcing).

Es lógico que en una empresa pequeña cada persona suele tener más funciones que en una grande, en la que un determinado número de empleados realizan simultáneamente la misma tarea.

Áreas funcionales básicas

| Área funcional | Actividades |
|--------------------|--|
| Producción | Compras a proveedores, gestión de almacén (materias primas, productos, terminados), fabricación o producción, envasado y transporte. |
| Finanzas | Contabilidad, presupuesto, tesorería, créditos y administración. |
| Mercadeo | Producto, precio, comunicación y distribución. |
| Servicios internos | Asesoría jurídica, informática, seguridad, limpieza, comedores, servicios médicos y recursos humanos. |

División por productos:

Si las divisiones se hacen de acuerdo con las particularidades de fabricación y comercialización de los productos, los sectores industriales o los proyectos, se está llevando a cabo una división por productos.

La división por productos es más propia de empresas grandes o con una gama amplia de productos.



Ejemplo

Una empresa que tenga una dirección general de alimentación y otra de productos farmacéuticos y cosméticos; ambas divisiones con un solo presidente.

Esta estructura es más costosa que la funcional, y también más compleja. De hecho, cada jefe de producto y/o de marca funciona de forma independiente.

En empresas con un reducido número de productos o con pocas líneas de producción, homogéneas y bien diferenciadas, se puede optar por esta separación. También puede hacerse esta separación en el caso de los productos que requieran un alto grado de especialización en su tratamiento.



Ejemplo

Una empresa reorganizó su grupo empresarial en torno a las líneas de producto, en lugar de hacerlo por regiones. Sus directivos afirmaron entonces que ésta era la mayor transformación de la historia de la compañía. La nueva estructura consta de categorías clave de alimentos.



División por mercados:

Cuando el criterio de especialización que prevalece depende de los diferentes tipos de mercado en los que la empresa actúa, se trata de una división por mercados. La tipología puede ser amplia y surge de la necesidad de segmentación del mercado.



Método

Esta división puede hacerse según distintos criterios: tipos de clientes (consumo y organizacional); canales de distribución (mayoristas, minoristas y grandes superficies), o zonas geográficas (países, regiones, etc.), siendo esta última forma la más frecuente.

La división por mercados se da también en grandes empresas y es, además, más compleja que la funcional.



Ejemplo

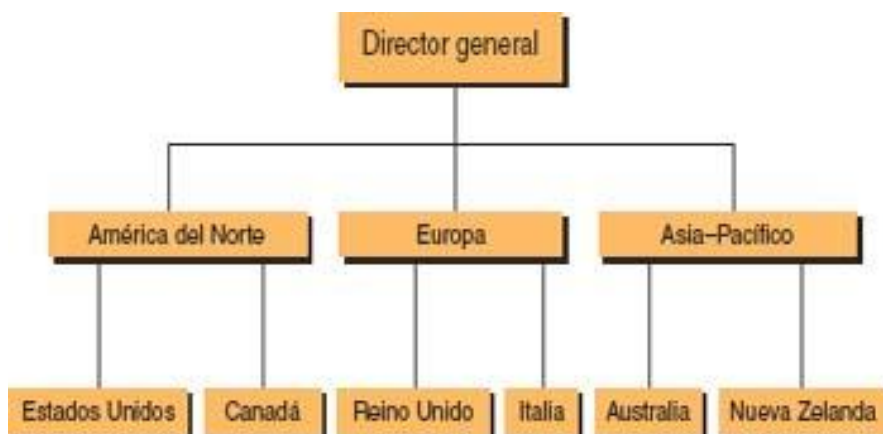
Se pueden hacer divisiones por clientes en empresas de servicios, como empresas informáticas o entidades bancarias; por zonas geográficas, en empresas de bebidas o de electrodomésticos; por canales de distribución, en empresas de alimentación, etc.

En todo caso, se elegirá el modelo que mejor se adapte a las características de la empresa, el mercado o el producto.



Ejemplo

Una empresa sabe que sus mercados geográficos se localizan en América del Norte (Estados Unidos y Canadá), Europa (Reino Unido e Italia) y el área Asia-Pacífico (Australia y Nueva Zelanda).



División mixta:

Al estructurar los distintos departamentos mediante algunos de los criterios anteriormente citados, y aplicándolos a la vez (funcionalmente, por productos y por mercados), se está fijando una división mixta. Determinadas situaciones pueden requerir este tipo de planteamiento.

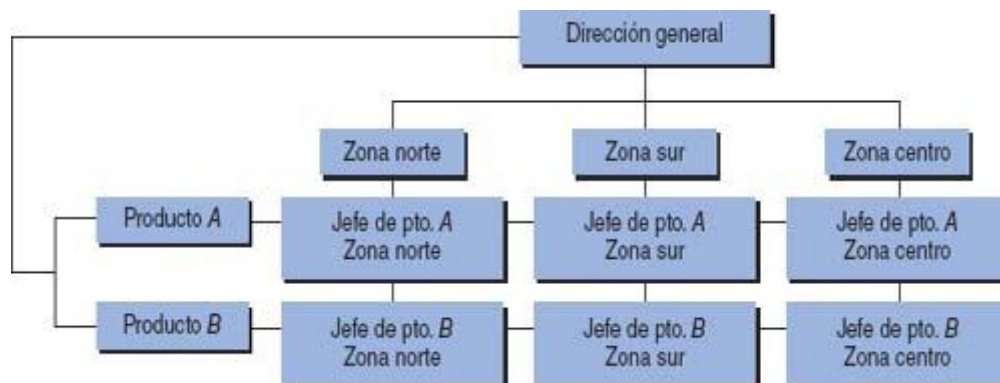


Ejemplo

Un ejemplo sería la llamada estructura matricial, cuya denominación se debe a la forma de matriz (filas y columnas) que toma en esa ocasión el organigrama. En este caso, el jefe de producto A de la zona norte tiene que responder ante dos líneas de responsabilidad: el jefe del producto A y el director de la zona norte.

La estructura mixta aparece cuando confluyen productos y mercados muy diferentes entre sí, que han de gestionarse por separado. Aquí las posibles combinaciones se multiplican y el control se hace más complicado.

División mixta (por zonas geográficas y productos)



Es posible establecer en el nivel más alto de la empresa unas unidades que se gestionarán de forma individualizada, con su propia estrategia y medios, como si se tratase de negocios distintos, llamadas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).



Idea

Estas unidades se plantean en empresas que se dirigen a diferentes clientes, y satisfacen diversas necesidades y/o utilizan tecnologías que no tienen nada en común.



Ejemplo

Una empresa tiene dividida su actividad en tres unidades estratégicas de negocio, que son: sector industrial, sector de equipos médicos y sector de salud. Su estructura orgánica está dividida por funciones, que son básicamente las de marketing, finanzas y producción.

