

Áreas típicas de la organización empresa

"Todos los grandes constructores de empresas conocidas –desde los Medici y los fundadores del Banco de Inglaterra hasta Thomas Watson, de la IBM, en nuestra época – tenían una idea definida –diremos más, una teoría clara – de la empresa, y ella informaba sus actos y decisiones. Una teoría clara, simple y aguda de la empresa, más que una intuición caracteriza al empresario realmente eficaz, al hombre que no se limita a amasar una gran fortuna, y que en cambio construye una organización que perdura y crece mucho después que él desapareció.

A diferencia del empresario individual, la empresa requiere continuidad más allá del lapso de vida de un hombre o de una generación. A diferencia del mercader aventurero de antaño, no puede desarrollar una iniciativa a la vez, y finalizarla totalmente antes de comenzar la siguiente.

Tiene que comprometer recursos con un futuro cada vez más prolongado; en sí mismo éste es el resultado de compromisos anteriores, y por lo tanto tiene compromiso con el pasado y con el futuro –una organización establecida, determinadas políticas, decisiones anteriores, inversiones, instalaciones, productos, mercados y sobre todo personas–.

Tenderán a fragmentar los recursos. Y a menos que se basen en una teoría de la empresa, no es posible examinar y revisar racionalmente estos compromisos. No hay modo de determinar la necesidad de un cambio, a menos que puedan compararse los resultados con las expectativas derivadas de esa teoría de la empresa".²¹

6.1 Áreas habituales en la estructuración

En la unidad anterior vimos cómo puede diseñarse la estructura de una organización y las herramientas para ese diseño.

En líneas generales podemos decir que existen las que se han dado en llamar áreas típicas en toda empresa, entendiendo por típicas áreas que están en todas las empresas porque todas las empresas llevan a cabo esas tareas.

Evidentemente la estructura depende de cada organización en particular. Su dispersión geográfica,

²¹ Drucker, Peter. *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo, Buenos Aires 1998.

sus objetivos, el nivel de delegación deseado por sus directores, su tamaño. En tal sentido, y como ejemplos extremos, podemos decir:

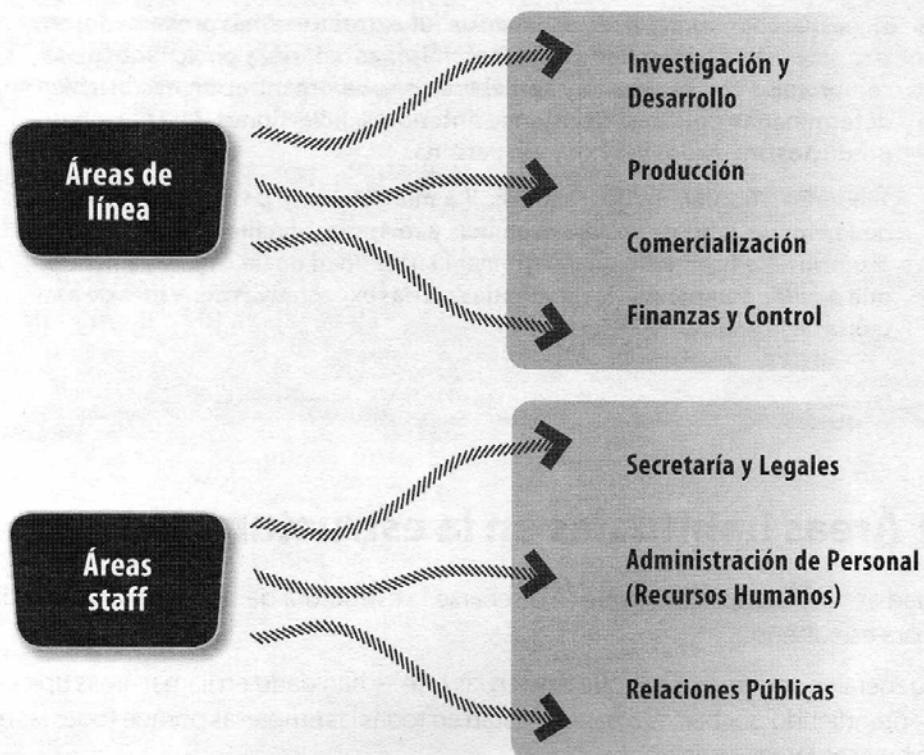
- Una empresa comercializadora no tendrá un área de fabricación.
- En una empresa pequeña con diez empleados las funciones de Recursos Humanos seguramente estarán integradas con las de Administración.

Por lo tanto, si bien no existe una estructura modelo que sirva a todas las organizaciones, conven-gamos en que la construcción de modelos ayuda a comprender la realidad a través de su simplifi-cación, para luego adaptar el modelo a la realidad misma.

En los Estados Unidos, en la década de los años cincuenta, la Asociación de Ingenieros Consultores de Empresas (ACME) elaboró un proyecto que daba respuesta a las empresas que solicitaban un modelo de estructura tipo.

Ellos realizaron este proyecto sobre la base de una encuesta que se hizo solo dentro de Estados Unidos y en grandes empresas. Esto quiere decir que la visión con la que se elaboró el modelo fue parcial, no consideraba las pequeñas y medianas empresas, y se limitó al ámbito geográfico del país de origen. Pese a estas limitaciones y reconociéndolas es, aún hoy, un excelente trabajo para identificar y describir las funciones típicas de una empresa.

En su esquema, ACME reconoce siete áreas básicas, agrupadas en dos grandes grupos, la *línea* y el *staff*.



Las cuatro primeras se consideran de línea, es decir, donde la autoridad emana de las jerarquías

hacia los subordinados y la toma de decisiones existe en mayor o menor medida, según el nivel de descentralización de la estructura.

Las tres restantes son de soporte. Son áreas consultoras. No toman decisiones ni tienen autoridad sobre la línea.

6.2 Funciones y subfunciones de las áreas básicas

1. Investigación y Desarrollo

En esta área se perfeccionan los métodos con los cuales se produce, como así también se crean nuevos productos o servicios.

2. Producción

Es el área de planificación y creación de los productos o servicios. Todo lo referente a recursos necesarios para producir; el hecho mismo productor y la entrega de los productos terminados a comercialización corresponden a esta área.

3. Comercialización

Esta área se dedica a conseguir el cliente y todo el proceso de ubicar el producto o servicio en el mercado.

4. Finanzas y Control

Esta área, entre diferentes funciones, tiene a cargo la planificación y la obtención de los recursos financieros. También es responsable de custodia.

Es el área donde, a través de los resultados, se miden los desvíos en la consecución de los objetivos.

5. Secretaría y Legales

En esta área de apoyo se desarrollan funciones de distintos tipos. Secretaría se refiere al manejo operativo de los libros requeridos (actas, accionistas), mientras que Legales es el área de asesoría referente al marco legal en el que actúa la organización.

6. Administración del Personal (Recursos Humanos)

En esta área, básicamente, se atiende el manejo del personal en lo referente a incorporación de nuevos empleados, capacitación, remuneración, promoción, etcétera.

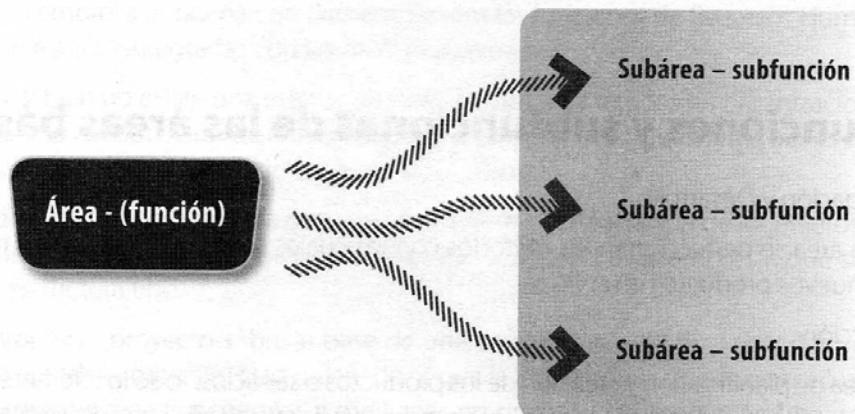
7. Relaciones Públicas

Esta área se ocupa del manejo de la organización con el entorno en que actúa. Recordemos que constituyen el entorno: los clientes, los proveedores, los bancos, la AFIP, otros organismos de control, etcétera.

Por supuesto que este modelo no es de aplicación directa en todas las organizaciones. Como dijimos, es una simplificación de la realidad y resulta válido en cuanto nos ayuda a conocerla. El diseño de la estructura requiere de un amplio conocimiento de la organización y de su entorno.

Cada una de las áreas se subdivide a su vez en áreas más pequeñas, a las que se les asignan subfunciones.

Gráficamente:



Este principio de partición sigue el esquema de la teoría sistemática de la organización.

En las próximas hojas insertamos cuadros que muestran una síntesis de las funciones y subfunciones de cada área, así como también algunas aclaraciones adicionales.

6.2.1 Área de Investigación y Desarrollo

Funciones	Subfunciones
Investigación	<ul style="list-style-type: none">• De procesos productivos• De nuevos productos
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• De nuevas técnicas• De nuevos productos• Modificaciones en las actuales técnicas productivas

Investigación y desarrollo tienen subfunciones tanto en lo referente a la investigación de nuevos productos como a la forma de producirlos.

6.2.2 Área de Producción

Funciones	Subfunciones
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de productos
Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de planta • Diseño de métodos de trabajo • Fijación de estándares
Planeamiento y Control de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento de núcleo de producción • Recepción y almacenamiento de materiales • Control de existencias
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y selección de proveedores • Evaluación de cotizaciones • Ejecución de compras
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricación del producto
Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de métodos de control de calidad • Fijación de estándares • Inspección
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reparación de maquinarias y equipos

La función de producción y subfunciones tienen como objetivo la creación de un producto o servicio para ser comercializado.

La función de compras incluye subfunciones que significan buscar proveedores, evaluar sus propuestas, cotizaciones, fijar normas para la operación de compra, de modo que se asegure que el encargado de esta función cumpla con los requisitos mínimos en cuanto a calidad, precio y condiciones de pago de los materiales que compre.

En el área de planeamiento y control de la producción se fijan los niveles a producir siguiendo las indicaciones técnicas de ingeniería. También se almacenan las materias primas requeridas en el proceso productivo y se controla que no existan faltantes por pérdidas o robos. Se lleva un registro contable que individualiza los materiales y la cantidad que hay de cada uno (almacenes).

En producción se solicitan los materiales al sector almacenes y en base al proceso productivo definido en ingeniería del producto y con las instalaciones definidas en ingeniería de planta se elabora el producto. Se envía el producto terminado a control de calidad.

Control de calidad es el área donde se desarrollan técnicas que permitan mantener el control sobre los requisitos mínimos que la empresa considera que sus productos deben tener en materia de calidad.

Se fijan niveles estándares a cumplir y aquellos productos que no los alcancen son separados de la producción para su venta como de segunda calidad, su reelaboración parcial o su destrucción.

Como puede advertirse todas las subfunciones son interdependientes como subsistemas del sistema de producción.

Caben aquí los comentarios. Las áreas de ingeniería y de planeamiento tienen a su cargo subfunciones, donde la descentralización es importante, porque quien esté a cargo de este área tiene capacidad y poder de decisión, y donde la planificación es la principal actividad. Esta planificación, tanto de instalaciones como de niveles de producción, siempre apunta a la consecución de las metas organizacionales del área y de la organización.

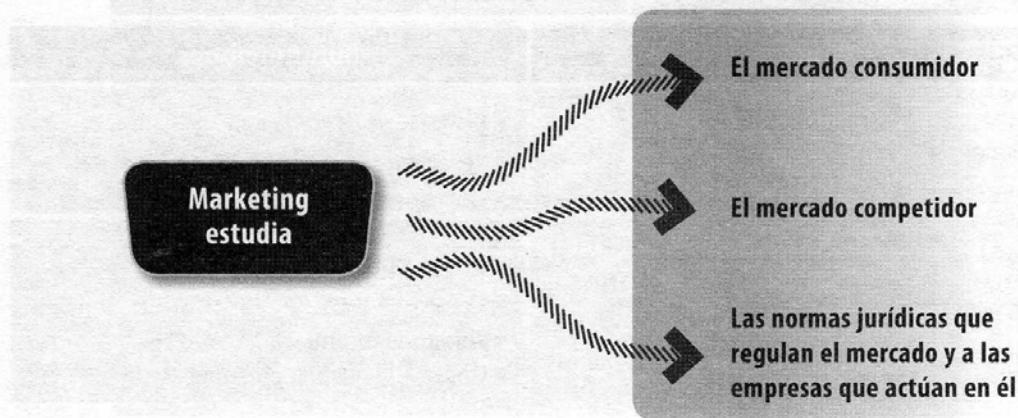
6.2.3 Área de Comercialización

Funciones	Subfunciones
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Investigación de mercado• Estudio del producto• Estudio de los canales de distribución
Publicidad	<ul style="list-style-type: none">• Asumida por la empresa• Encargada a especialista
Planeamiento de ventas	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración presupuestos de ventas• Fijación política de venta
Operaciones de ventas	<ul style="list-style-type: none">• Dirección de la operación ventas
Distribución	<ul style="list-style-type: none">• Almacenamiento de producción• Expedición de productos

La función de marketing abarca todas las acciones que se llevan a cabo para poner el producto o el servicio en el mercado y lograr su comercialización exitosa. Por supuesto, incluye las acciones publicitarias y las promociones.

El estudio del mercado es fundamental. Se estudia el mercado como consumidor potencial del bien o servicio que se está comercializando, para lo cual interesa su nivel económico social. También se estudia el mercado desde el punto de vista de las leyes que lo rigen, tanto a él como a la empresa que interactúa con él (leyes laborales, impositivas, de comercio exterior), y se estudia el mercado como competidor, es decir, el grupo de empresas que producen bienes o servicios sustitutivos.

Gráficamente:



El área de marketing determina las características del producto o servicio a producir, e identifica el segmento de mercado al cual va dirigido (el mercado objetivo).

La segmentación del mercado es un fenómeno por el cual se divide el mercado consumidor de acuerdo a características comunes.

En base a ésta segmentación, la empresa orienta sus acciones de venta.

La segmentación puede realizarse siguiendo diferentes criterios, entre ellos:

- Nivel económico
- Sexo
- Nivel de instrucción
- Estatus social

Publicidad es el área encargada de difundir el producto en el mercado. Esta función puede efectuarse en forma directa por la empresa o ser contratada a una agencia publicitaria.

La subfunción de planeamiento de ventas tiene a su cargo la presupuestación de los volúmenes a vender y la determinación de los precios. Para elaborar estos presupuestos cuenta con la información del mercado que elabora marketing.

Además, fija o diseña la política de ventas, por ejemplo, los requisitos de monto o pago que debe tener la operación de ventas para hacer descuentos, operaciones según cada tipo de cliente grande, mediano o pequeño, etcétera.

Operaciones de Ventas es el área directa operativa donde actúan los vendedores. Siguen los lineamientos de planeamiento en cuanto a presupuestos y políticas.

Distribución es el área que se ocupa físicamente de la custodia y la entrega de los productos vendidos a los clientes compradores. Habitualmente se conoce esta área como logística de distribución.

6.2.4 Área de Finanzas y Control

Funciones	Sub-funciones
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento financiero • Tesorería • Cobros y pagos
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Costos • Auditoría interna • Control de gestión presupuestaria

El área de planeamiento financiero es la que tiene a su cargo la planificación de los recursos financieros para que la empresa pueda cumplir con sus actividades operativas (ventas, compras, producción, etcétera).

Tiene que planificar los períodos y montos de cobros, y los períodos y montos de pago, considerando la obtención de los recursos (préstamos) y la colocación de los excedentes (inversiones) que corresponda, en función del flujo de fondos producido por la actividad primaria.

La planificación de los recursos financieros se lleva a cabo a través de la elaboración de un presupuesto llamado *estado de origen y aplicación de fondos*. Cuando este instrumento está referido estrictamente al activo corriente y a las disponibilidades se llama *cash-flow* o flujo de caja.

A través de la función de control se ejerce el proceso del control. Aquí el sistema de información contable es el eje fundamental, ya que suministra los datos necesarios para, por ejemplo, el cálculo de índices de rentabilidad del negocio, la elaboración de presupuestos, el control de los procesos mediante el cálculo de los costos de fabricación y distribución.

6.2.5 Área de Recursos Humanos

Funciones	Sub-funciones
Planeamiento y organización de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de estándares de rendimiento del personal • Diseño de políticas de incorporación de recursos • Búsqueda y selección • Incorporación. Capacitación • Diseño de políticas de promoción e incentivos

Funciones	Sub-funciones
Liquidación de sueldos y jornales	<ul style="list-style-type: none"> • Categorización • Control de horarios • Sanciones • Promociones • Liquidación de remuneraciones
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de políticas de capacitación • Organización de cursos • Evaluación
Servicios médicos y sociales	

La función de planeamiento y organización de los recursos humanos es muy importante porque a través de las distintas subfunciones provee a la empresa los recursos humanos capacitados para desarrollar actividades operativas (ventas, compras, producción).

Elabora políticas sobre cómo y cuándo ingresar personal. Administra su ingreso, su capacitación y su inserción en la empresa.

En lo referente al personal existente elabora estándares de rendimiento para después definir políticas de promoción, capacitación, incentivos, sanciones.

La función de liquidación de sueldos y jornales se ocupa de la realización de los cálculos correspondientes a los distintos conceptos salariales, utiliza los registros de horarios, vacaciones tomadas, las evaluaciones de los supervisores, los registros de categoría, las pautas legales y convencionales.

La capacitación del personal es la base que permite una exitosa departamentalización y una eficiente descentralización.

La capacitación no debe referirse solo al momento del ingreso, sino que debe entenderse como un proceso continuo.

Se puede capacitar:

- En el puesto de trabajo: el empleado es entrenado por otros que ya tienen un nivel de especialización, por ejemplo, Mc Donald's.
- Por medio de cursos dictados por especialistas en la misma empresa o fuera de ella.
- Asignando tiempo a lecturas de actualización.

Esta subfunción tiene a cargo definir que alcance (quiénes van a ser capacitados, cuánto tiempo, en qué forma) tendrá este proceso. También deberá definir métodos de esa evaluación del personal capacitado.

Una mejor capacitación podría influir en los estándares de rendimiento fijados en planeamiento.

El área de servicios médicos y sociales se ocupa de proveer servicios de salud y esparcimiento al personal.

6.2.6 Área de Secretaría y Legales

Funciones	Sub-funciones
Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte de información a las diferentes funciones de la empresa
Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora sobre relaciones jurídicas con otras empresas, con el Estado y con el personal

Secretaría lleva los libros de actas y toda la documentación de base necesaria para el manejo de la empresa.

Legales es el área de asesoría referente al marco legal en el que actúa la organización. En muchos casos estas funciones están delegadas a especialistas externos, reservándose internamente la coordinación y la supervisión de los abogados contratados.

6.2.7 Área de Relaciones Públicas

Funciones	Sub-funciones
Relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de consultas y reclamos
Relaciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Temas de responsabilidad social • Relaciones con proveedores, con el sector financiero o similares

La configuración del área de Relaciones Públicas depende en gran medida de la actividad de la empresa, de su dimensión y de su ubicación en el entorno.

Una de las divisiones, la función de atención al cliente (que en muchos casos se diseña como una subfunción de comercialización) se ocupa de la gestión de consultas y reclamos de los clientes.

Dentro de las relaciones institucionales podemos encontrar las subfunciones específicas que se orientan hacia temas de responsabilidad social de la empresa, relaciones con proveedores, con el sector financiero (bancos, instituciones de crédito, etcétera) con organismos de control (AFIP, ANSES, etcétera), según corresponda a las necesidades de adaptación e integración de la empresa con la comunidad o contexto.