

ZONAS OPERATIVAS Y TÉCNICAS EN LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Julio A. Etchegoyen (*)

Tomando como base el gráfico de organización de empresas (ACME), publicado por la Editorial Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, Buenos Aires, 1965, se analizarán a continuación las zonas operativas y técnicas en una organización tipo de empresas. Este análisis de departamentación tipo es sumamente provechoso para los estudiantes de Psicología laboral, pues les brinda una visión panorámica de un modelo de empresa en la que, en un futuro cercano, podrán actuar.

DEPARTAMENTACION TIPO O FUNCIONES A CUMPLIRSE EN UNA EMPRESA

Resulta conveniente analizar las funciones mínimas a cumplirse dentro de una empresa industrial, ya que por su amplitud abarca a la empresa comercial o a la prestataria de servicios, hechos en estos casos los ajustes necesarios. En la empresa comercial y en la prestataria de servicios, determinadas áreas como producción, por ejemplo, deben eliminarse.

Señalamos a continuación las áreas de actividad tipo que se consideran necesarias en un organigrama de una empresa industrial enumeradas de acuerdo a la importancia de las mismas:

1. Producción.
2. Comercialización.
3. Administración de Personal.
4. Finanzas y Control.
5. Relaciones externas.
6. Investigación y desarrollo.
7. Secretaría y legales.

1. Producción

Dentro del área producción la zona netamente operativa es la de fabricación que debe encuadrarse en un organigrama en la *línea* de mando descendente del directorio o gerencia general en su caso. Llamamos zona operativa a aquella que representa la función principal a cumplir por el área o la función específica del área. Las otras funciones de apoyo a cumplirse dentro del área pueden clasificarse como de línea auxiliar algunas y otras como funciones técnicas.

Las funciones de apoyo general dentro del área se pueden enumerar -como sigue:

- a. Ingeniería de fábrica.
- b. Ingeniería industrial.
- c. Compras.
- d. Planeamiento y control de la producción.
- e. Control de calidad.

Estas funciones de apoyo las clasificamos, como se dijo anteriormente, en funciones de línea auxiliar (compras) y funciones técnicas (Ingeniería de fábrica, Ingeniería industrial, planeamiento y control de la producción y control de calidad).

La duda surge al representar en forma departamentalizada estas funciones en un organigrama. Las funciones de compra pueden establecerse en la línea auxiliar sin inconvenientes, ya que no puede considerarse a esta función como asesora o staff. Las dos Ingenierías, de fábrica e industrial, pueden considerarse como funciones técnicas de línea auxiliar y así representarse, o bien como funciones asesoras a englobarse con otras a la altura de la gerencia correspondiente, en este caso Producción.

Igual razonamiento puede hacerse con relación a las funciones de Planeamiento y control de producción y control de calidad. Las mismas pueden considerarse dentro de la línea auxiliar, con mando jerárquico, o bien como funciones asesoras, en este caso sin mando directo en la

La conveniencia de optar por uno u otro método estará dada por los objetivos que se quieren lograr en la organización. En opinión del autor, la acumulación de funciones asesoras ocasiona inconvenientes al dejar a las líneas con escasos mandos directos. Por eso, luego de dejar en la línea principal a la función netamente operativa, deben analizarse las otras funciones con criterio restrictivo en cuanto a su clasificación como funciones asesoras.

2. Comercialización

Como zonas operativas señalamos aquí: Operaciones de ventas y Distribución física, y funciones de apoyo a clasificar, las siguientes:

- a. Investigación de Mercado.
- b. Publicidad.
- c. Promoción de Ventas.
- d. Planeamientos de Ventas.

Investigación de Mercados representa una función de tipo asesora que puede dejarse a la altura de esta Gerencia de Comercialización o bien centralizarse dentro del área N° 6 Investigación y Desarrollo.

Publicidad es otra de las funciones que puede transferirse a otra área como la número 5

Relaciones externas o bien dejarse como función asesora sectorial dentro de Comercialización.

Promoción de ventas y planeamiento de ventas representa apoyos de la línea principal y por lo tanto pueden colocarse en el organigrama como funciones auxiliares de línea, o bien, si se opta por la centralización, pueden quedar como funciones naturales de la dirección de la empresa. Decimos en este caso que se ha optado por la descentralización en la ejecución y por la centralización del planeamiento en la dirección.

En el caso de una empresa comercial, debemos incluir la función de Compras dentro de esta área y específicamente dentro del Planeamiento de ventas. Recordemos que en la empresa Industrial la función de compras se encuentra dentro del área Producción, como servicio auxiliar de línea.

3. Administración de Personal

Se señala como zonas operativas, administración de sueldos y jornales y Reclutamiento, y como funciones de apoyo a clasificar, las siguientes:

- a. Relaciones industriales.
- b. Planeamiento y desarrollo de la organización.
- c. Servicio para empleados.

La función de relaciones industriales la podríamos ampliar para comprender los servicios para empleados, designando a la nueva función obtenida como Relaciones Humanas, y en este caso clasificarla como función técnica a cumplir en nivel de asesoramiento.

Planeamiento y desarrollo de la organización puede eliminarse de esta área y colocarse como función asesora a nivel gerencial e incluso a nivel de gerencia general, por cuanto sus servicios son útiles a toda la organización y no solo a la administración de Personal.

4. Finanzas y Control

Sub-área Finanzas

Para la sub-área de Finanzas se determina como zona operativa la de Custodia y manejo de fondos y como funciones de apoyo a clasificar :

- a. Planificación financiera (que puede eliminarse si se opta por la centralización en la dirección)
- b. Administración de presupuestos.
- c. Relaciones financieras.
- d. Créditos y cobranzas.
- e. Seguros.

Planificación financiera y administración de presupuestos pueden tomarse como funciones asesoras a nivel gerencial. Relaciones financieras en la parte netamente de

relaciones, puede transferirse a la zona de Relaciones Públicas o externas de la Empresa.

En cuanto a Créditos y cobranzas y seguros, estas funciones es conveniente colocarlas en la línea auxiliar, sobre todo en la primera de las nombradas.

Sub-área Control

Señalamos como zona operativa a Contabilidad General y Contabilidad de Costos y como funciones de apoyo a clasificar:

- a. Planificación y presupuestos.
- b. Auditoria interna.
- c. Sistemas y procedimientos.

Planificación y presupuestos puede establecerse en el organigrama dentro de la línea auxiliar de la gerencia de Control.

La Auditoria interna debiera excluirse de esta área y ser colocada como función independiente, debido a que, en caso contrario queda junto con las funciones operativas de Contabilidad General y Contabilidad de Costos a quienes debe auditar. Si se la separa, debiera colocarse como organismo dependiente directamente de Directorio.

En cuanto a sistemas y procedimientos, dada su vinculación con la organización, debiera excluirse de esta sub-área y colocarse con planeamiento y desarrollo de la organización (ver punto 3) a nivel de gerencia general, como función asesora.

5. Relaciones externas

Se señala como zona operativa a Coordinación de actividades publicas, que comprende a Participación en Actividades Cívicas y Relaciones con sociedades y asociaciones.

Como zona de apoyo técnico puede mencionarse a Comunicaciones e información.

Toda el área de Relaciones externas o públicas debe considerarse como organismo staff a depender directamente de Gerencia General o de Directorio.

6. Investigación y Desarrollo

Esta es un área de actividad que ha tornado recientemente algún incremento en la empresa Moderna. Sin embargo, aun no se han separado en forma perfecta las funciones que la misma involucra y en algunas empresas aparecen confundidas con otras áreas de actividad.

Todas las funciones que comprende esta área son netamente asesoras, pudiendo enunciarse, siguiendo al ACME:

- a. Investigación.
- b. Desarrollo.

c. Ingeniería de productos.

7. Secretaria y Legales

Secretaria

Conviene en realidad separar las funciones de Secretaria de las funciones legales.

La parte de Secretaria, normalmente dependiente en forma directa de Directorio, se encarga de las relaciones de éste con los accionistas y los problemas de la Sociedad en general como tal. Es un organismo auxiliar de apoyo del Directorio.

Legales

Representa un organismo típicamente staff, con funciones asesoras con relación a convenios con empleados, parte legal de la sociedad, instrumentación legal en la parte financiera, etc., etc.

Desde luego, y a modo de resumen, que este *tipo* de organización descrito debe tomarse como tal, es decir como *modelo* susceptible de ser variado en tanto la realidad imponga modificaciones. Atenerse a estructuras rígidas, sin posibilidad de modificación, significa con el transcurso del tiempo, condenarse a trabas que irnpedirán el desarrollo armónico de la organización de acuerdo con la época.

Notas

(*) Profesor titular de la cátedra Organización Industrial y Comercial de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata. Profesor ad junto de Teoría y Técnica de la Organización en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.