

Guatemala 22 de marzo de 2013

POTENCIAL Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Por Claudio Leonel Ordóñez Urrutia

Introducción

El presente trabajo se divide en dos partes claramente definidas por ser dos temas diferentes. Sin embargo son temas estrechamente relacionados entre sí:

- El tema del potencial de una organización y sus recursos versus la productividad.
- El tema de la organización del futuro con sus reglas y organigramas.

Aunque el primer tema pareciera referirse a lo puramente tecnológico y de recursos como materias primas, también involucra lo humano de una organización. Y aunque el segundo tema pareciera tratarse únicamente de lo humano, también tiene que ver con el aprovechamiento de los recursos por parte de cada miembro de la organización según su puesto en el mismo con el propósito de alcanzar la máxima productividad.

Por tanto, es necesario comprender estos términos y manejarlos para ser administradores de las organizaciones del futuro que se están gestando en el presente.

Potencial y Productividad

Primero definamos que es “potencial” y “productividad”.

Para entender que es “potencial”, debemos tomar en cuenta una definición que se adapte únicamente a lo administrativo, aunque el término tenga definiciones propias del campo científico o de ciencias naturales.

La definición de **Potencial** según “el Manual de la Lengua Española” de la Editorial Larousse “es **algo** que no es o no existe, pero tiene la posibilidad de ser o de existir en el futuro: los telespectadores son los consumidores **potenciales** de todos los productos que se anuncian en publicidad”. Y también se define como “fuerza o poder del que se dispone para lograr un fin: **potencial** militar.”

En la primera definición, aplicándolo a la ciencia y arte de la administración, se relaciona a la posibilidad de transformar los recursos (materia prima por ejemplo) en productos o servicios finales. También se refiere a la capacidad de una empresa de convertirse en aquello a lo que aspira ser. Incluso se puede aplicar a las personas de manera individual.

La segunda claramente señala la capacidad para lograr los objetivos que, en el caso del presente estudio, son las metas, objetivos, misiones y visiones empresariales. Puede ser **potencial** económico, **potencial** tecnológico, ó **potencial** humano.

La **productividad**, según Fernando Casanova en su obra “Formación profesional, productividad y trabajo decente” es “la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la **productividad** debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.”

Con este término y su definición no se tiene ningún problema para adaptarlo a lo administrativo ya que “productividad” es un término justamente originado de la experiencia de administrar.

Claramente la “**potencialidad**” difiere de la “**productividad**” en los siguientes aspectos:

- el primero trata de la capacidad de llegar a ser, el segundo trata de lo que es ó fue.
- El primero trata del camino que llevará a determinado fin, el segundo trata de cuál ha sido o es el dicho fin.
- Por último, un poco aterrizando en tema administrativo, el primero indica lo que puede llegar a ser la materia prima, el segundo se refiere a lo que llegó a ser el producto final (entiéndase también, lo de “producto final” como los números alcanzados por la empresa que definen si tuvo éxito o no en alcanzar sus objetivos.)

Por tanto, el administrador, luego de definir los objetivos, debe medir el **potencial** de los recursos administrativos,

económicos, tecnológicos y humanos para alcanzar dichos objetivos. Si el potencial es menor a lo necesario, el administrador deberá aumentar dicho potencial, recurriendo a la obtención de más recursos o mejorando la forma de aprovecharlos a través de una correcta planeación y organización.

El aumento del **potencial** de los recursos de la empresa será la causa que traerá como consecuencia una mejor **productividad**.

El gerente con todos los colaboradores de la organización, luego de practicar el **proceso administrativo** durante un tiempo determinado, deberá medir la **productividad** alcanzada y compararla con los objetivos propuestos. Si la productividad no ha sido suficiente, será hora para que el administrador examine si la utilización de los recursos ha sido la óptima para aprovechar al máximo el **potencial** de los mismos. Quizá el **potencial** era alto pero los procesos para aprovecharlo no eran los correctos.

En conclusión el **potencial** junto con una buena administración para aprovecharla, hará que la **productividad** de una organización alcance las expectativas.

El objetivo es establecer la **mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y de otros recursos para maximizar la producción total** de productos y servicios.

Esta última idea es esencial para entrar de lleno al siguiente tema.

Organización y Organigrama del futuro

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras de organigrama: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es dividido.
- b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo dividido.
- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas o las unidades trabajo-personas.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos: 1) el trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias, 2) la distribución del trabajo requiere que éste sea dividido, y 3) el deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Estructura Lineal

Esta se caracteriza por lo siguiente:

- Es utilizada por pequeñas empresas que generan uno o pocos productos.
- Es frecuente que en este organigrama el dueño y el gerente son uno mismo.
- Es simple, rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y contabilidad clara, superiores y subordinados se relacionan cercanamente y la toma de decisiones es ágil.
- Como desventajas están que se le dedica poco tiempo al proceso administrativo y hay poco empoderamiento de los empleados.

Estructura Matricial

Esta se caracteriza por lo siguiente:

- Consiste en la agrupación de recursos humanos y materiales asignados en forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan.
- Se poseen dos jefes dentro de la matriz: un jefe de función (encargado de la función del grupo) y un jefe de proyecto (encargado de establecer el papel que juegan los grupos en el proyecto).
- Como desventaja está que no todas las empresas pueden desarrollar esta estructura debido a procesamiento de información inadecuada, falta de buen capital, falta de equilibrio de poder entre lo funcional y los proyectos.

- Otra desventaja es el doble flujo de autoridad.
- Como ventajas esta estructura permite reunir expertos en un equipo, los miembros de cada equipo están más motivados, ofrece experiencia profesional o de cantera.

Estructura por Departamentalización

Esta se caracteriza por lo siguiente:

- Se crean departamentos dentro de una organización basándose en funciones de trabajo desempeñadas, producto o servicio ofrecido, cliente objetivo, territorio geográfico y/o proceso utilizado.
- El método debe reflejar la contribución esperada de cada departamento para la consecución del objetivo.

Esta estructura por tanto puede ser:

- **Funcional:** Donde la ventaja es la clara identificación y asignación de recursos. El agrupar a las personas y unidades en base al trabajo que realizan reduce duplicación de esfuerzo y proporciona entrenamiento a gerentes en potencia. Sus desventajas son el enfoque excesivo en el trabajo de la unidad, el olvido de los objetivos de la empresa en su totalidad y la falta de comunicación.
- **Por producto:** Donde la ventaja es la concentración de especialistas en el éxito de un producto. Los problemas de coordinación e integración son detectados rápidamente y se solucionan. Sus desventajas podrían ser la lentitud en el cambio de volúmenes de los productos o en reaccionar a la aparición de nuevos productos.
- **Por territorio:** La ventaja es la adaptación a necesidades específicas de cada región y mayor control. La desventaja es que se dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.
- **Por clientes:** Saca provecho de las habilidades del vendedor que se concentra en un grupo de clientes con características similares. El cliente es el eje central de la organización. Como desventaja está la dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, exigencias de parte de los gerentes de excepciones y tratamiento especial a determinados clientes, el cambio en el número de determinado tipo de clientes puede afectar los ingresos y la motivación de los vendedores.

Estructura Circular

Esta se caracteriza por lo siguiente:

- Elimina o disminuye la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permite colocar mayor número de puestos del mismo nivel.
- Tiene como desventaja que a veces resulta confusa y difícil de leer, no permite colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario. Y por último fuerza demasiado los niveles.

Estructura Híbrida

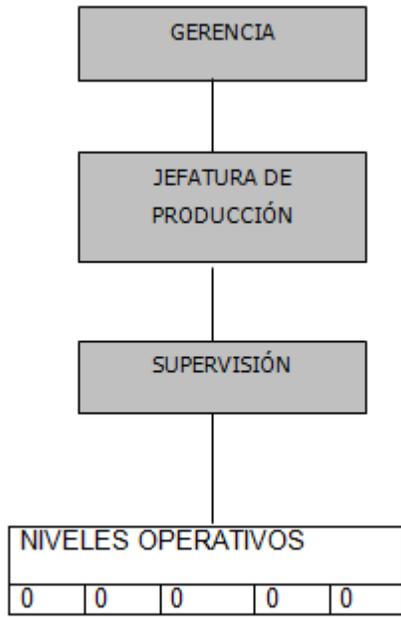
Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía. Se aplica en empresas que crecen y tienen varios productos o mercados.

Se caracteriza por:

- Permitir que la organización persiga la adaptabilidad.
- Proporciona buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- Tiene la desventaja de que se puede acumular personal solo para supervisar divisiones, debido a la centralización en la toma de decisiones se responde con lentitud a los cambios del mercado y se pueden crear conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

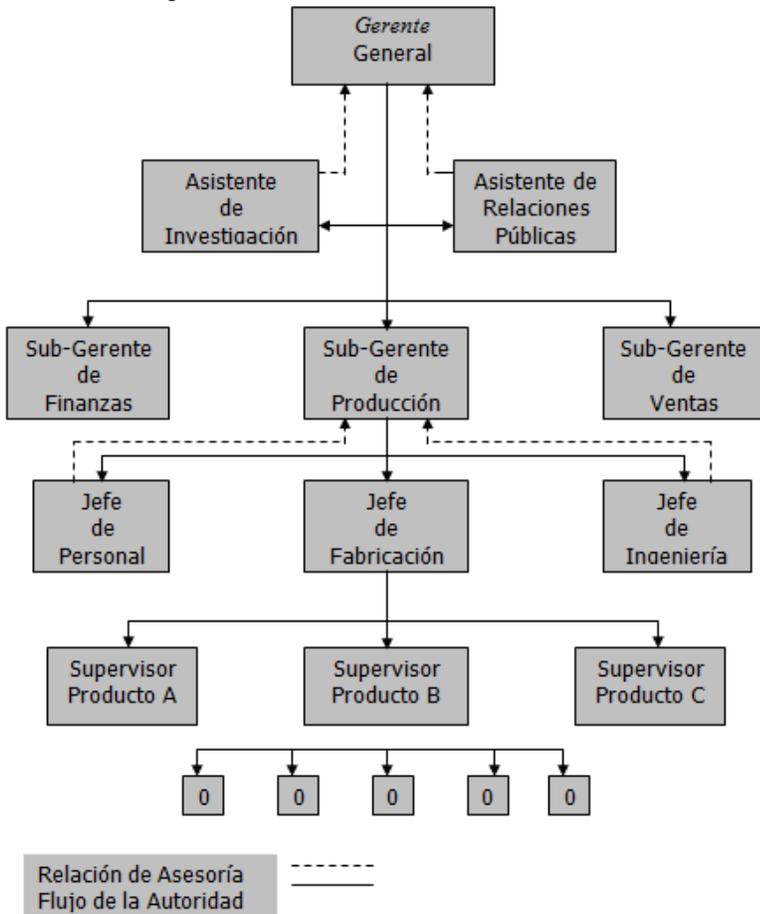
Estructuras Monofuncionales

Según el sitio web de gestiopolis.com la estructura Monofuncional “Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.”



Estructura jerárquica

También conocida como **departamentalización funcional**, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica; un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:

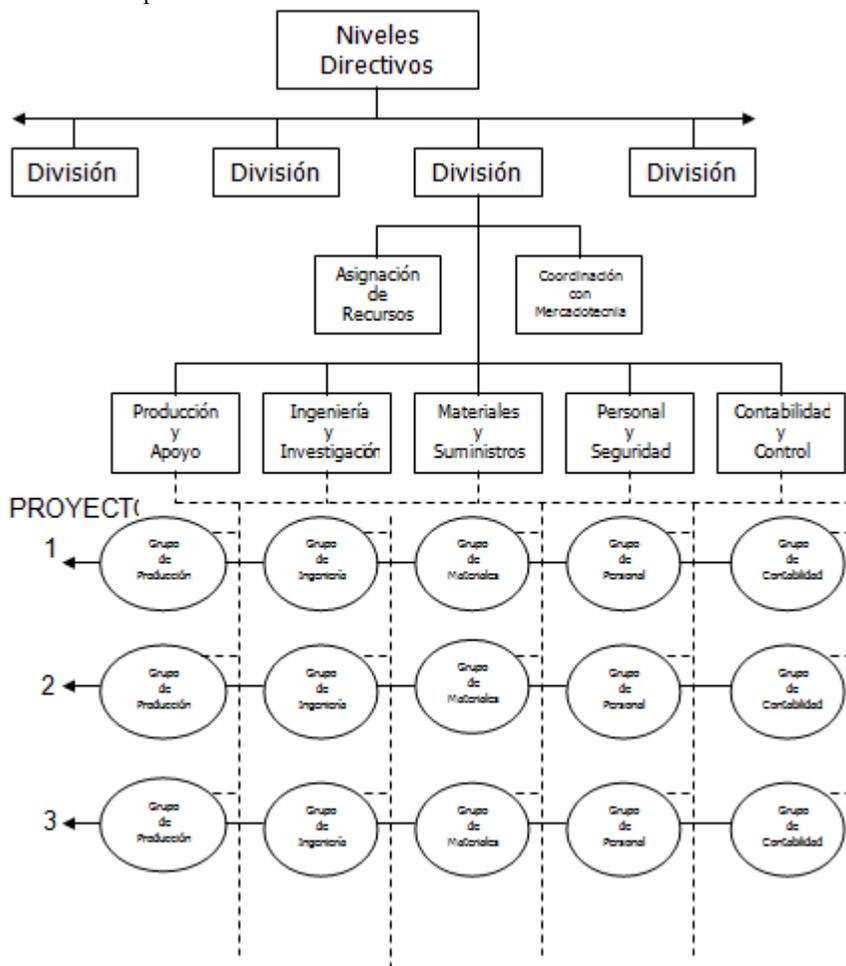


Estructura descentralizada

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

Estructuras no piramidales

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como “matriciales, por equipos ó por proyectos”. La figura siguiente (Figura No.3) corresponde a un “Organigrama de estructura no piramidal”.

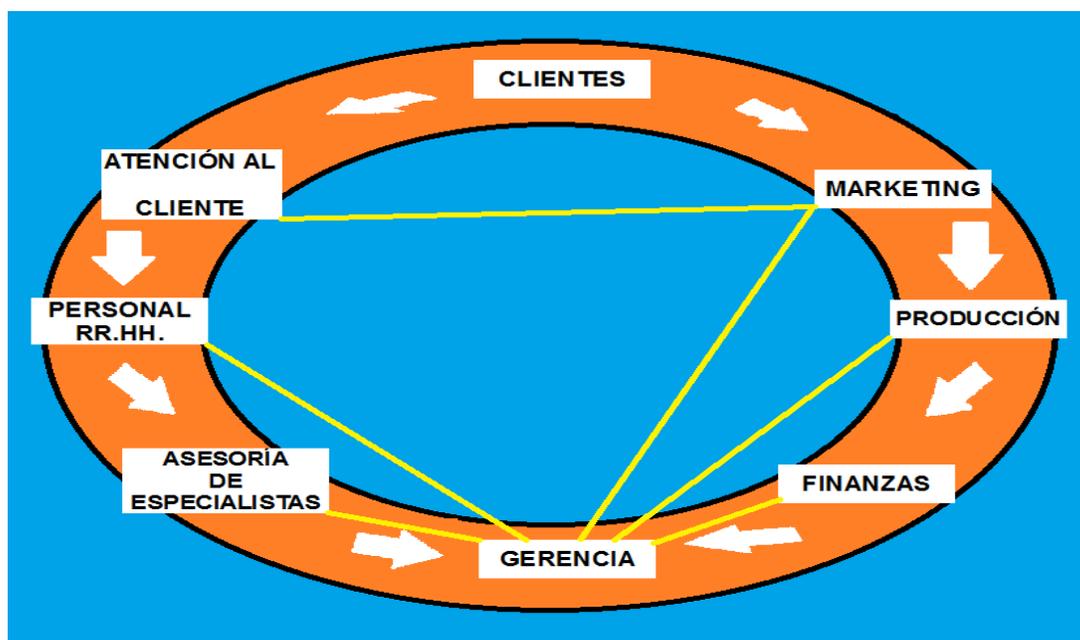


Creación del Organigrama del Futuro para aprovechar el potencial de la empresa

Con el propósito de aumentar la **productividad** de una organización el administrador de la misma debe aplicar el proceso administrativo correctamente para aprovechar todo el **potencial** de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y de materia prima. Todo esto se puede a través de un organigrama que defina y describa para cada puesto quien será el encargado, con qué trabajará y para qué llevará a cabo las diferentes funciones en sus atribuciones. El papel del administrador en este caso, es definir el perfil del puesto de acuerdo a las necesidades de la empresa y a las cualidades y personalidad del aspirante al mismo. No lo deberá hacer con demasiadas limitantes.

Las reglas de la administración del futuro:

1. El administrador y todos los miembros de la organización deben estar conscientes de que el cliente es el socio más importante. Siempre se le debe escuchar al cliente ya que su satisfacción es fundamental.
2. Evitar los organigramas “verticales” que centralizan demasiado la toma de decisiones y no permiten el empoderamiento de los subordinados.
3. En la dirección, se deben crear oportunidades para que cada empleado pueda convertirse en líder que pueda ser promovido o al menos consultado según su especialidad para la toma de decisiones que afecten diferentes aspectos de la empresa.
4. Eliminar los manuales que solo limitan la creatividad, la iniciativa y la capacidad de los empleados de la empresa.
5. Compartir información con todos los empleados para que los mismos se sientan involucrados e identificados con los objetivos, la visión y misión de la empresa.



Organigrama del futuro

El organigrama es circular porque todos los participantes pueden aportar por igual. Sin embargo el **cliente** es el “que manda” diciendo lo más importante que debe proporcionarle la organización. Las flechas señalan flujo de información. Las líneas amarillas son la autoridad formal donde los departamentos de **finanzas, asesoría de especialistas, Producción, Recursos Humanos y Marketing** responden al Gerente General (**Gerencia**). Sin embargo, en una empresa centrada en el cliente se tendrá énfasis en la **atención al cliente** que debe responder al departamento de **Mercadotecnia (Marketing)**. La función de la **Asesoría de especialistas** es informarle al Gerente las necesidades de sus empleados para crear un ambiente adecuado dentro de la empresa. Por el lado del departamento de **finanzas** viene la información de los costos según la necesidad de **producción** de productos y servicios que el departamento de **mercadotecnia** ha percibido de parte del **cliente** mismo.

Referencias Bibliográficas:

Casanova, Fernando (2002), Formación profesional, productividad y trabajo decente, Boletín no. 153. Montevideo, Uruguay.

Salazar, Adanfrancys (2005), Estructuras organizativas y tipos de organigramas, Gestipolis en el sitio web: <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>

12 manage the executive fast track (consultado 2013), Organigrama, en el sitio web: http://www.12manage.com/methods_organization_chart_es.html

Sobre el autor: Claudio Leonel Ordóñez Urrutia, licenciado en mercadotecnia con estudios de Maestría en Administración de Empresas. Posee experiencia como gerente de mercadeo y ventas en empresas de turismo, ventas al detalle e importaciones, y como asesor y capacitador gerencial. (Guatemala, 2013)