



Organización funcional

LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

LAS PYMES SE ENFRENTAN AL DESAFÍO PERMANENTE DE ADAPTAR SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A LAS NECESIDADES DE PRESENTE Y FUTURO

Por **Lorenzo Garrido Rodríguez**
Gerente de Consultoría

> Una organización es una reunión de un grupo de personas que desarrollan una actividad de forma planificada para lograr un objetivo común a través de la división del trabajo y funciones a realizar, y en un entorno de jerarquía de autoridad y responsabilidad.

En este sentido, la organización funcional (también llamada modelo organizativo o estructura organizativa) es el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, normas, procedimientos y sistemas a través de los cuales la organización adquiere forma y puede alcanzar sus objetivos, en base al desarrollo de los planes establecidos y el control de los mismos. Esta definición es aplicable a cualquier forma de organización de personas (sociedades mercantiles, cooperativas, ONGs, Administraciones Públicas, comunidades de Propietarios, etc.).

EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La forma gráfica de expresar la organización funcional es el organigrama, que muestra los diferentes niveles jerárquicos de responsabilidad y las diversas áreas funcionales de las que se deriva la división del trabajo. El organigrama comprende, por tanto, las líneas de actuación básicas para el desarrollo de los niveles de relación entre las diversas áreas de trabajo y/o negocio de la empresa. El organigrama, entendido como la representación

gráfica de la organización funcional, es la expresión de un ideal, una fotografía del objetivo a alcanzar, y marca un camino que es necesario recorrer cada día, ya que la organización de la empresa es un proceso en permanente evolución y cambio.

La definición del modelo organizativo y su organigrama es una responsabilidad ineludible de la propiedad / dirección de la empresa. Normalmente, este ejercicio de creación es consecuencia de un proceso de constantes perfeccionamientos durante la evolución de la empresa a partir de una situación embrionaria. Este es el caso más común entre las pymes, especialmente las de propiedad familiar.

En otras ocasiones, la decisión específica de plantear un nuevo modelo organizativo surge como resultado de estudios y análisis concretos mediante los que se diseña un sistema global y complejo, como punto de partida sin el cual la empresa no puede funcionar. Este es el ejercicio ideal que deberían plantearse las pymes en algún momento de su evolución, y de manera muy especial las de propiedad familiar.

LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL EN LAS PYMES FAMILIARES: 7 PECADOS CAPITALES

El modelo organizativo de las empresas familiares en España presenta unas características particulares que son consecuencia de sus circunstancias y de la propia evolución de la empresa. Con carácter



general, la organización funcional de las pymes familiares tiene los siguientes rasgos identitarios:

1. La estructura organizativa no es compleja, y se caracteriza por una organización bastante plana, en la que las diferentes posiciones y puestos de trabajo orbitan en torno a los socios-directivos, que concentran las iniciativas y la toma de decisiones importantes. Esta circunstancia, si bien dota a la empresa de una cierta flexibilidad en la toma de decisiones (dada la simplicidad del núcleo decisor), ocasiona un elevado coste de oportunidad, ya que genera una enorme dependencia de los socios-directores y dificulta el desarrollo de los trabajadores más cualificados.
2. Se echa en falta la existencia de un organigrama efectivo y real, que defina claramente las diferentes áreas funcionales de la empresa, la interrelación entre las mismas y la descripción básica de los diferentes niveles jerárquicos y funcionales. En este entorno de trabajo son habituales los trabajadores que declaran tener dos jefes, los vacíos de autoridad, e incluso una tendencia peligrosa a que la organización se convierta en un conglomerado de grupos de trabajo sin el adecuado hilo conductor que los relacione entre sí en torno a unos objetivos.
3. Se carece de una definición precisa de las necesidades funcionales dentro de la empresa y de una asignación clara de las atribuciones, responsabilidades y objetivos de cada área y puesto de trabajo, y en cualquier caso, éstos se transmiten de manera verbal. Es fácil comprender la duplicidad de

tareas, la sobrecarga de algunos puestos de trabajo, la desatención de algunos ámbitos de responsabilidad y se propicia el "todos hacemos de todo", que es un principio contrario al trabajo en equipo e impide la especialización.

4. Tampoco suelen existir una metodología ni sistemas de trabajo claros y exigibles, que describan de modo explícito las normas de funcionamiento administrativo y documental, y en cualquier caso se transmiten de manera verbal y su cumplimiento resulta en ocasiones dudoso. Se depende excesivamente de las personas, en lugar de depender de métodos y sistemas. En esta situación es habitual encontrar diferentes modos de realizar una misma tarea según quién la interprete, lo que convierte la función administrativa en fuente de errores y provoca pérdida o dispersión de la información.
5. No existe una cultura ni sistemática de reuniones, que permita la transmisión de informaciones, pautas, órdenes o instrucciones de trabajo. Tampoco abundan los canales ordenados de comunicación que garanticen una coordinación armónica de las diferentes áreas de la empresa. En estas circunstancias, la coordinación funcional se produce por retroalimentación, de manera inercial y a la deriva de los acontecimientos, lo que reduce la capacidad de previsión y anticipación, provocando la desorganización.
6. No existe una definición clara de los objetivos ni de los resultados esperados de cada uno de los colaboradores. Tampoco se dispone frecuentemente de un mecanismo de control de las tareas delegadas, que permita evaluar la



productividad de los trabajadores. En este entorno de trabajo es fácil comprender que los trabajadores desconozcan los criterios para la evaluación de su desempeño, lo que afecta a su rendimiento y a su percepción de participación de los éxitos de la empresa.

7. Los sistemas de gestión de la información suelen ser percibidos como una obligación eludible más que como una herramienta necesaria para asegurar la disponibilidad de información relevante en la toma de decisiones. Esta circunstancia propicia el desaprovechamiento de uno de los mejores recursos de la empresa y la pérdida de información clave en los principales procesos de valor.

LOS GRANDES RETOS DEL MODELO ORGANIZATIVO EN LA PYME FAMILIAR

Todas las consideraciones apuntadas anteriormente tienen una repercusión negativa en la eficacia de las empresas, provocando costes de oportunidad. Las realidades descritas deberían conducir a la propiedad/dirección a una revisión crítica de la situación actual de la organización y de sus necesidades de futuro.

Las pymes familiares deben asumir la necesidad de evolucionar de modelos organizativos excesivamente personalistas e ineficaces hacia planteamientos mucho más participativos y estructurados, que fomenten el trabajo en equipo de manera coordinada, con una definición clara de los diferentes niveles jerárquicos y de responsabilidad, y que permitan el adecuado reparto de las cargas de trabajo y la medida de la eficacia de los trabajadores.

En este sentido, cualquier ejercicio de revisión y actualización del modelo organizativo preexistente debería responder a un

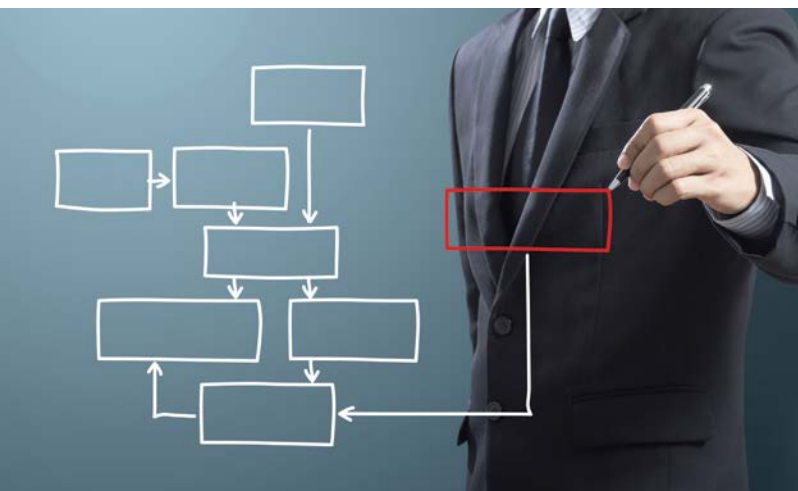
planteamiento consciente de modernización y profesionalización de la estructura organizativa de la empresa, persiguiendo al menos los siguientes objetivos:

1. Diseñar y poner en marcha una estructura organizativa de futuro, flexible y dinámica, objetiva y racional, adecuada para vertebrar la actividad de la empresa y que sirva de soporte a sus planes de desarrollo futuro. En definitiva, que sea capaz de asumir tanto su crecimiento vertical (nuevas personas en la organización) como el crecimiento horizontal (nuevos centros de trabajo, actividades, líneas de negocio, etc.).

2. Optimizar los recursos y capacidades de la empresa sin necesidad de asumir nuevos gastos o inversiones en personal, mediante la adecuada definición y coordinación de las áreas funcionales y niveles de responsabilidad, de modo que se garantice una asignación eficiente de las funciones y se cumplan al menos los siguientes principios de gestión organizativa:

- > Planificación, organización y supervisión de la actividad de las personas.
- > Coordinación funcional e interdepartamental.
- > Delegación de funciones y descentralización de la dirección.
- > Trabajo en equipo: $1 + 1 > 2$
- > Gestión eficaz del tiempo.
- > Definición de objetivos de trabajo y evaluación de los resultados.
- > Unidad de gestión, unidad de mando.

3. Liberar a los socios-directores de tareas y cargas de trabajo de escasa relevancia para enfocar sus capacidades hacia las funciones clave que aportan valor a la empresa, y sobre las que debería apoyarse su desarrollo y crecimiento futuro.



LA EXPRESIÓN GRÁFICA DE UNA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ES EL ORGANIGRAMA

4. Y, si fuera necesario, proyectar el relevo generacional y la progresiva implicación e integración de los miembros de la siguiente generación, de modo que se garantice una transición tranquila y controlada.

¿Y DESPUÉS DE DEFINIR EL MODELO ORGANIZATIVO?

El organigrama representa el esqueleto de la estructura organizativa. Pero para que funcione a la perfección es necesario dotarlo de músculo y tejidos que unan las partes y permitan el funcionamiento armónico de toda la organización. Y para ello es necesario:

- > Definir cuál es el papel que cada uno de los actores debe interpretar en la nueva organización, es decir, la especialización de los puestos de trabajo mediante una definición clara del ámbito de responsabilidad de cada puesto (fichas de tareas y funciones).
- > Establecer de manera inequívoca la forma de trabajar, es decir, desarrollar las normas de funcionamiento (procesos, formatos documentales, circuitos administrativos, instrucciones de trabajo, obligaciones, prohibiciones, etc.) que establecen cómo se deben hacer las cosas. Es el sistema de trabajo.
- > Formalizar los canales de comunicación para reducir las conversaciones improductivas, sistematizando una cultura de reuniones, el uso del correo electrónico y otros instrumentos como canales formales de transmisión de instrucciones, informaciones relevantes y reportes de actividad.
- > Sistematizar el uso de los sistemas de gestión de la información para garantizar la total y puntual disponibilidad de la información relevante para la toma de decisiones. Es el

principal elemento integrador de la actividad de las personas en el conjunto de la organización.

- > Desarrollar políticas de recursos humanos tales como la dirección por objetivos o la gestión por competencias, que definan claramente el papel e importancia de las personas en la organización, para estimular su mejor desempeño y contribución a los intereses de la empresa dentro de la estructura organizativa definida.
- > Implantación del reglamento interno como instrumento corrector de las actitudes desfavorables y contrarias a los intereses generales de la empresa.

Finalmente, es necesario tener en cuenta que el desarrollo y evolución de cualquier modelo organizativo es un proceso continuo que requerirá tiempo y el esfuerzo de todos, ya que implica un ejercicio de adaptación de rutinas, conductas y hábitos de trabajo. Por ello, cualquier cambio debe ser abordado de manera racional y coherente con las necesidades de la empresa.

Y sobre todo, es fundamental tener en cuenta que la organización funcional de una empresa es un todo, y no una reunión de áreas, departamentos o personas. Lo que sucede en cualquier ámbito necesariamente tiene implicaciones y consecuencias sobre los demás. Por lo tanto, hay que tener perspectiva para anticiparse a las implicaciones futuras, y pensamiento lateral para ver la interrelación con otros entornos. Y ante la duda, siempre es mejor ponerse en manos de profesionales expertos.