

Departamentalización

Índice

Departamentalización	1
Índice	1
Concepto	1
Tipos de departamentalización	2
Departamentalización por función	2
Departamentalización por Producto / Servicio	2
Departamentalización por región geográfica	3
Departamentalización por clientela	3
Departamentalización por proceso	4
Departamentalización por proyectos	4
Selección de alternativas	5
Departamentalización del primer nivel	5
Departamentalización intermedia	5
Departamentalización combinada	5
Bibliografía	5

Concepto

A medida que las organizaciones crecen en tamaño y complejidad surge como una necesidad natural la departamentalización. Esto implica una especialización y diferenciación de las unidades estructurales de la empresa, de acuerdo a las tareas que deben realizarse.

La departamentalización puede ser vertical u horizontal

- Departamentalización vertical: Aumento de los niveles jerárquicos, para mejorar la calidad de la supervisión. La división se realiza por autoridad y responsabilidad.
- Departamentalización horizontal: aumento de órganos especializados, para mejorar el conocimiento, la eficiencia y/o la calidad del trabajo. La división se realiza por actividades y conocimientos. Es el que se llama proceso funcional o departamentalización propiamente dicha.

En general el proceso de departamentalización involucra las especializaciones vertical y horizontal a la vez. La departamentalización puede ocurrir en cualquier nivel de la organización. La departamentalización típicamente está asociada al crecimiento de las organizaciones ya la complejidad de las operaciones (tamaño y complejidad). Busca homogeneizar las actividades en cada sector.

Hay que tener en cuenta que al departamentalizar se incrementa la complejidad de la coordinación de actividades en la organización.

En lo que sigue usaremos la palabra "departamento" para referirnos indistintamente a departamento, división, sección, unidad, sector, área, etc.

Tipos de departamentalización

La teoría clásica reconocía los siguientes tipos de departamentalización:

- Por producto o servicio
- Por proceso o función
- Por clientela
- Por área geográfica

Autores posteriores agregaron otros tipos, como por proyecto, por fases de proyecto, etc.

Departamentalización por función

Agrupación de actividades de acuerdo a las funciones principales de la empresa. Es el criterio más usado, pues existe en todas las empresas en algún nivel. Ejemplo:



Las funciones de Producción, Ventas y Finanzas están en casi todas las empresas. En empresas como líneas aéreas o ferrocarriles suele cambiarse el nombre de "producción" por otro como "tráfico". En otras empresas que no transforman materias primas, sino que son netamente comerciales en lugar de "Producción" existe departamento de "Compras".

Ventajas:

- Cuando hay una o varias tareas especializadas que exigen un seguimiento más intenso.
- Cuando hay una exigencia de calidad superior en producto o servicio.
- Para economizar recursos en casos de producción en masa.
- En circunstancias estables con tareas rutinarias.
- Cuando existen pocas líneas de productos o servicios.
- Concentra las competencias (habilidades) y simplifica el entrenamiento.

Desventajas:

- Reduce la cooperación interdependiente.
- Es poco flexible ante circunstancias y tecnología cambiante.
- Concentración de los esfuerzos en las especialidades en detrimento de los objetivos globales de la empresa.

Departamentalización por Producto / Servicio

En este tipo de departamentalización se agrupan actividades de acuerdo a los resultados de la organización es decir por cada producto o servicio.

Optimiza la utilización de tecnología, máquinas, equipos, conocimientos y mano de obra en la generación de cada producto o servicio específico.

La producción de cada producto/servicio debe ser voluminosa y permanente para asegurar el aprovechamiento eficiente de los recursos. Un hospital podría departamentalizar por servicios como cirugía, radiología, pediatría, etc. Un banco podría departamentalizar en Cuentas Corrientes, Préstamos, Cobranzas, etc. Un laboratorio:



Ventajas:

- El ejecutivo responsable de cada departamento tiene control sobre todas las funciones y recursos que influyen en sus productos y servicios.
- Facilita la coordinación de funciones.
- Facilita la innovación de los productos / servicios.
- Flexible ante entornos cambiantes.
- Apropiado en circunstancias inestables y de tecnología cambiante y adaptable.

Desventajas:

- Se dificultan las tareas de planeación y control globales.
- Las áreas de Finanzas, Investigación y Desarrollo (I&D) y de Recursos Humanos (RRHH) se descuidan pues pasan a segundo plano.

Departamentalización por región geográfica

Este tipo de departamentalización agrupa las actividades por localización. La localización puede tomarse en referencia a:

- Lugar de trabajo (Departamento de Producción)
- Localización de los Mercados (Departamento de Ventas)
- Materias primas (en el caso de cementeras, acerías, extracción de petróleo, etc.)

Ventajas:

- Cuando el éxito depende de la adaptación a condiciones y necesidades regionales.
- Cuando los mercados regionales son diferenciados y/o cambiantes.
- Multinacionales, para el funcionamiento de Ventas y Producción, pero no para Compras ni Finanzas.

Desventajas:

- Se dificultan las tareas de planeación y control globales.
- Las áreas de Finanzas, Investigación y Desarrollo, y Recursos Humanos, se descuidan pues pasan a segundo plano.

Departamentalización por clientela

Este tipo de departamentalización agrupa las actividades de acuerdo al tipo de clientes, diferenciados por edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, otras características demográficas, etc.

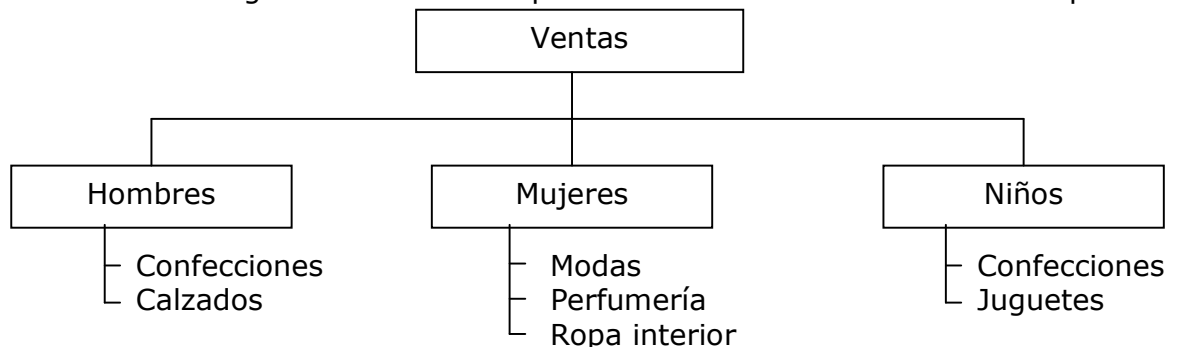
Ventajas:

- Cuando los diferentes clientes exigen diferentes métodos de venta, o distintos productos / servicios.
- Cuando la satisfacción al cliente es el aspecto más crítico del negocio.
- Dispone a cada miembro de la organización a satisfacer al cliente.

Desventaja:

- La preocupación por el cliente puede volverse compulsiva sacrificando otros objetivos como rentabilidad, productividad o eficiencia.
- Puede relegar ciertas actividades como Finanzas o Producción.

Un ejemplo de un rubro típicamente diferenciado por tipo de cliente es el de moda o indumentaria. Un negocio de este rubro puede tener una estructura de este tipo:

**Departamentalización por proceso**

Agrupar las actividades de acuerdo a la secuencia del proceso productivo u operacional. Suele usarse en los niveles inferiores de las áreas productivas u operacionales. Es un reflejo directo de la tecnología utilizada.

Ventajas:

- Obtiene las mayores ventajas económicas para una tecnología dada.

Desventajas:

- Inflexible ante cambios de tecnología.

Departamentalización por proyectos

Agrupamiento de las actividades de acuerdo a los productos o resultados referidos a uno o varios proyectos. Esta estrategia es utilizada por grandes empresas que fabrican productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo para su producción, como astilleros navales, obras de construcción civil (edificios) o industrial (fabricas, centrales hidroeléctricas). Requieren tecnología sofisticada, personal especializado y una combinación de recursos diversos. Cada producto exige planeación individual y detallada. Requiere una estructura organizacional flexible y cambiante, capaz de adaptarse a cada proyecto rápidamente y sin consecuencias imprevistas. También se utiliza en departamentos de I&D de empresas dedicadas a la electrónica, farmacéutica, energía nuclear, aeronáutica, etc.

Ventajas:

No existe otra organización apropiada para la actividad.

Permite una enorme concentración de diferentes recursos en una actividad compleja que exige fechas y plazos determinados.

Desventajas:

Cuando termina un proyecto; la empresa puede tener que despedir personal o paralizar máquinas y equipos si no tiene otro proyecto a la vista.

Puede provocar angustia y ansiedad en muchas personas, debido a la inestabilidad en el empleo.

Selección de alternativas

Departamentalización del primer nivel

La más difundida es la departamentalización funcional para el primer nivel. Sin embargo puede haber modelos más adecuados para las empresas con multiplicidad de productos o que venden o prestan servicios en áreas geográficas extensas.

Departamentalización intermedia

No existen reglas generales. Por ejemplo el departamento de ventas puede estructurarse por territorios o clientela, mientras el de producción puede hacerlo por producto, y el de finanzas puede utilizar agrupamientos funcionales derivados.

Departamentalización combinada

Como cada modelo de departamentalización tiene sus ventajas se pueden combinar estilos para obtener de cada uno los mayores beneficios. Después de todo el objetivo es agrupar las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa. Existen 4 principios que pueden guiar al administrador a encontrar la solución en cuanto a la departamentalización. Estos no son absolutos y presentan conflictos entre sí:

Principio de mayor utilización: El departamento que mayor uso haga de una actividad debe tenerla bajo su jurisdicción.

Principio de mayor interés: el departamento que mayor tenga en una actividad debe supervisarla.

Principio de separación del control: Las actividades de control deben ser autónomas, independientes y separadas de las actividades que están siendo controladas.

Principio de la supresión de competencia: Debe eliminarse la competencia entre departamentos, agrupando actividades diversas en un solo departamento.

Bibliografía

Introducción a la Teoría General de la Administración (Idalberto Chiavenato) Mc Graw Hill 1998

Resumido por: Lic. Eduardo Ortega