

Departamentalización

Organización Empresarial

T.S.P. - UTN FRRQ

Departamentalización

Implica especialización y diferenciación de las unidades estructurales para mejorar el desempeño de las tareas necesarias.

Surge como consecuencia del crecimiento de las organizaciones en:

1. Tamaño y
2. Complejidad

Departamentalización: Tipos

Vertical: más niveles jerárquicos.

- Para mejorar la calidad de la supervisión.
- División por autoridad y responsabilidad.

• **Horizontal:** más órganos especializados.

- Para mejorar el conocimiento, eficiencia y/o calidad del trabajo.
- La división se realiza por actividades y conocimientos.
- Se llama proceso funcional o departamentalización

En gral se produce vert. y horiz. a la vez.

Departamentalización: Criterios

La teoría clásica reconocía:

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

Autores posteriores agregaron:

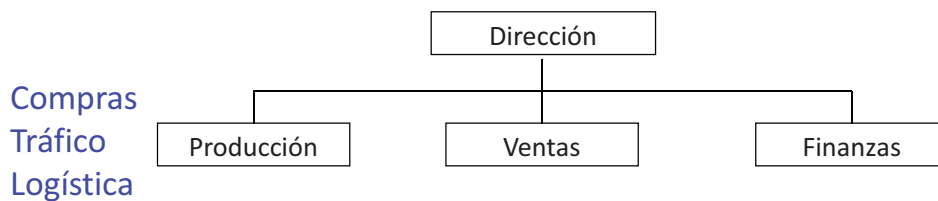
- por proyecto,
- por fases de proyecto,
- etc.

Departamentalización por Función

Concentra las habilidades y simplifica el entrenamiento.

- Es el más usado.
- En todas las empresas se da en algún nivel.

Ejm:



Departamentalización por Función

¿En qué casos conviene usarla?

- Hay tareas especializadas que exigen un seguimiento intenso: Finanzas, Ventas, Producción.
- Hay una exigencia de calidad superior.
- En circunstancias estables con tareas rutinarias.

Desventajas:

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

Departamentalización por Producto/Servicio

Se agrupan actividades de acuerdo a los resultados.

¿En qué casos conviene usarla?

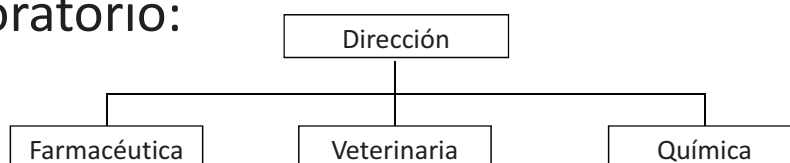
- Optimizar en cada producto o servicio la utilización de:
 - tecnología,
 - máquinas y equipos,
 - conocimientos y mano de obra.
- La producción de cada producto/servicio es voluminosa y permanente.
- En circunstancias inestables y de tecnología cambiante.

Departamentalización por Producto/Servicio

Ejemplos:

- Un hospital: Cirugía, radiología, pediatría, etc.
- Un banco: Cuentas corrientes, préstamos, cobranzas, etc.

• Laboratorio:



Departamentalización

Por **Producto/Servicio**

Ventajas

- El responsable de cada Dpto tiene control sobre cada función y recurso que influye en sus prod. y serv.
- Facilita la coordinación de funciones.
- Facilita la innovación de los productos / servicios.
- Flexible ante entornos cambiantes.

Desventajas:

- Se dificultan tareas de planeación y control globales.
- Finanzas, I&D y de RRHH se descuidan pues pasan a segundo plano.

Departamentalización

por **Región Geográfica**

Se agrupan actividades por localización:

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

¿En qué casos conviene usarla?

- Dependencia de condiciones y necesidades regionales.
- Mercados regionales diferenciados y/o cambiantes.
- Multinacionales, para Ventas y Producción, pero no para Compras ni Finanzas.

Departamentalización

por Región Geográfica

Desventajas:

- Se dificultan las tareas de planeación y control globales.
- Finanzas, I&D, y RRHH, se descuidan pues pasan a segundo plano.

Departamentalización

por Clientela

Agrupar las actividades por: tipo de clientes, diferenciados por edad, sexo, nivel económico, tipo de consumidor, otras características demográficas.

¿En qué casos conviene usarla?

- Diferentes clientes exigen diferentes métodos de venta, o distintos productos / servicios.
- La satisfacción al cliente es el aspecto más crítico.

Departamentalización por Clientela

Ventajas:

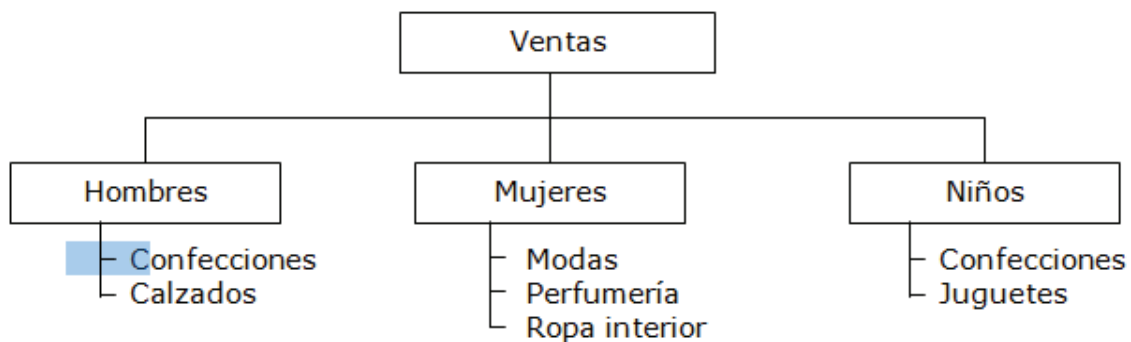
- Dispone a cada miembro de la organización a satisfacer al cliente.

Desventajas:

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

Departamentalización por Clientela

Ejemplo



Departamentalización

por Proyecto

Agrupar las actividades por: Proyectos.

Ejm: astilleros, construcción civil (edificios) o industrial (fabricas, centrales hidroeléctricas), I&D.

¿En qué casos conviene usarla?

- Productos que exigen planeación individual y detallada.
- Productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo para su producción.
- Proyectos que requieren:
 - tecnología sofisticada,
 - personal especializado.

Departamentalización

por Proyecto

Ventajas:

- Permite gran concentración de recursos diversos en una actividad compleja con fechas y plazos.

Desventajas:

- Cuando termina un proyecto, la empresa puede tener que despedir personal o parar máquinas y equipos.
- Puede provocar angustia y ansiedad a personas, debido a la inestabilidad en el empleo.

Departamentalización

por Proceso

Agrupar las actividades por: la secuencia del proceso productivo u operacional. Refleja la tecnología utilizada.

Ejm: Sardimar

¿En qué casos conviene usarla?

- Sirve para obtener la mejor ventaja de una tecnología.

Desventaja:

- Inflexible ante cambios de tecnología.

Departamentalización

Selección de Alternativas

Primer nivel

- La más difundida es por funciones.
- Para empresas con multiplicidad de productos o que venden en áreas geográficas extensas, puede ser más adecuados otros modelos.

Nivel intermedio: No existen reglas fijas. Ejm:

- Ventas puede estructurarse por territorios o clientela
- Producción puede hacerlo por producto,
- Finanzas puede utilizar agrupamientos funcionales derivados.

Departamentalización

Criterios para hacerlo

Hay algunos principio guía:

- Mayor utilización: El que mayor uso haga de una actividad debe tenerla bajo su jurisdicción.
- Mayor interés: el que mayor interés tenga en una actividad debe supervisarla.
- Separación del control: Las actividades de control deben ser independientes de las actividades controladas.
- Supresión de competencia: Debe eliminarse la competencia entre departamentos, agrupando actividades en un solo departamento.