

CAPITULO V

5 LA UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA MEDIANA.

Al ubicar al departamento de Personal en un cuadro de Organización, debemos tener en cuenta que cada grupo, cada departamento o cada división, debe tener bien definidos sus objetivos. Una vez hecho esto se podrá determinar fácilmente, cuales serán sus actividades, si serán de Línea, si serán funcional, si serán de asesoría, etc.

Debemos tener presente en la misma forma que al organizar las funciones deben estar balanceadas. A cada función se le debe dar el énfasis adecuado con respecto a su finalidad básica de la Administración, debiendo tener presente que a ninguna función del tipo primaria se le debe permitir dominar.

El diseño de organización de una Empresa se considera una cuestión de elección entre varias alternativas. Hay diferencias de tipos de organización, tales como Lineal, y "Staff" o Asesoría, también hay - - - - -

tipo de comité y descentralizada. (27)

Sin embargo, si se estudian algunas Empresas, se encontrarán que todas tienen Departamento de Línea y de "Staff" (asesoría), que tienen comités y cierto grado de descentralización. Por lo tanto opino que las organizaciones no se pueden clasificar en estos términos.

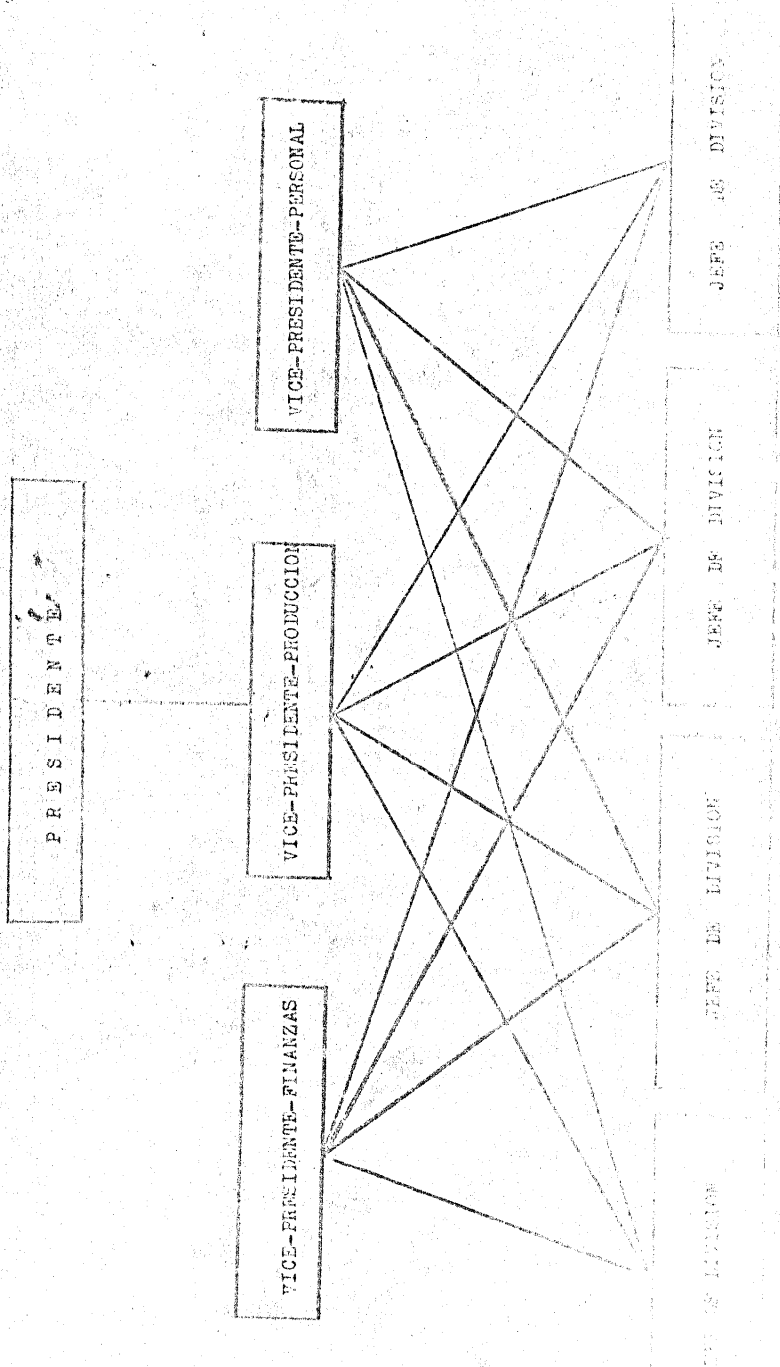
Los tipos de organización se clasifican en Funcional y Divisional. Casi todas las Empresas se inician con el tipo Funcional de Organización, por lo tanto, el problema no es el tipo de organización a usar, sino cuando se debe cambiar a Divisional. Si se decide por el tipo Divisional, se debe elegir si se agrupará por productos o geográficamente.

A continuación analizaremos estos dos tipos de organización: El funcional y el Divisional.

TIPO FUNCIONAL.

Este tipo de organización es utilizado muy frecuentemente y es típico de Empresas pequeñas y del tipo medio, como la que nos ocupa en este estudio, donde el trabajo realizado se supervisa de cerca por sus Jefes ó bien por sus propietarios o propietario en

(27).- LOUIS A. ALLEN.- "Management and organization".- "McGraw-Hill Book company.- New York.-1958.-"



LA ORGANIZACION FUNCIONAL (DE FREDERICK W. TAYLOR)

FUENTE: DIRECCION DE PERSONAL-PRINCIPIOS, PRACTICAS Y PUNTOS DE VISTA.
 WALTER HILL, SCOTT-ROBERT C. CLOTHIER-WILLIAM R. SPRINGER-
 MC BRAW HILL FOCK COMPANY-1964

este tipo de Empresas las operaciones por lo general -
 son flexibles y rápidas. Este tipo funcional viene - -
 siendo la base de la organización pues viene siendo el
 molde de donde brotan otras formas, éste tipo de orga-
 nización de forma agrupando todo el trabajo a realizar
 en grandes departamentos o Divisiones.

TIPO DIVISIONAL.

El tipo divisional de organización es un modo de
 dividir una organización funcional grande en unidades
 administrativas pequeñas y flexibles. Este cambio per-
 mite a la Empresa recuperar algunas de las ventajas -
 de la organización funcional pequeña, y al mismo tien-
 po reducir las desventajas que vienen aparejadas al -
 crecimiento.

Este tipo de estructura se forma en la creación-
 de una serie de unidades autónomas relativamente pe-
 queñas dentro de la organización, y puede llevar a ca-
 bo por productos o geográficamente.

Un departamento de Personal es un típico Departa-
 mento "Staff" que sugiere,, aconseja y recomienda el-
 mejor camino a seguir en relación al manejo de perso-
 nal de una Organización. Estos departamentos se en-
 cuentran separados de la línea de acción para poder -
 ofrecer asesoriamente, consejo, y auxilio a los fun-
 cionarios - - - -

de Línea con el fin de que éstos al pensar tomar una decisión tomen en cuenta los estudios, investigaciones y posibles recomendaciones que puedan sugerir estos departamentos "Staff" (')

Un funcionario de carácter "Staff" como lo es un Administrador de Personal, debe tener como Jefe inmediato y directo al Gerente General de la Organización. Una investigación realizada en los Estados Unidos de Norte América en 1958 y en la cual se analizaban a más de mil Empresas, mostró lo siguientes niveles de autoridad a quienes los Administradores de Personal o los Departamentos de Relaciones Industriales se reportaban o tenían como jefes inmediatos:

- a).- Presidente de la compañía 27%
- b).- Vicepresidente de la compañía 33 %
- c).- Gerente General 23 %
- d).- A algún Ejecutivo de Línea 17 % (28)

(').- Se utiliza el término "Staff" pues hasta el momento no existe un acuerdo entre las autoridades o expertos en la materia sobre la traducción al castellano de una palabra que englobe lo que se desea proyectar con este término.

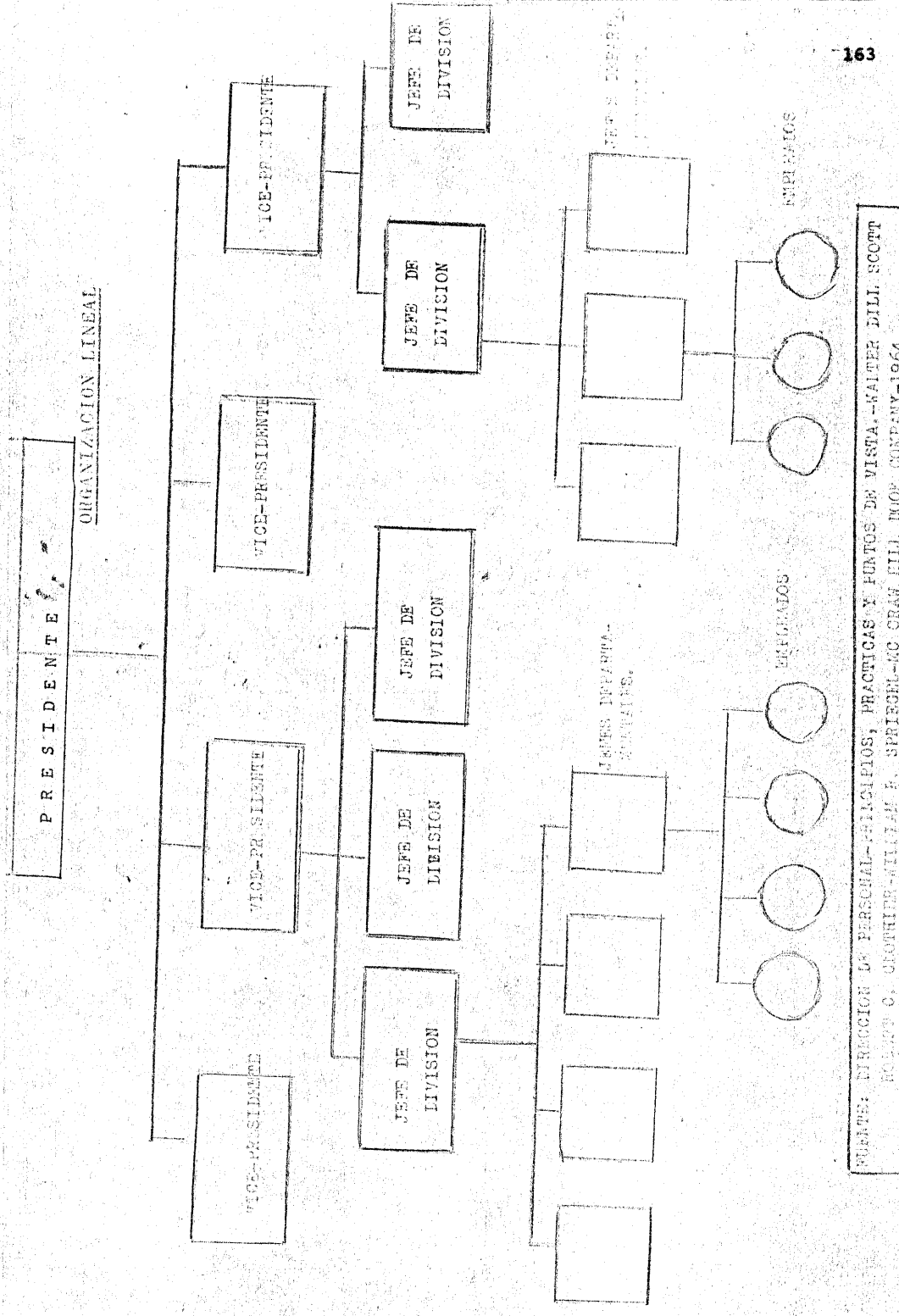
(28).-RAY HENRY-GUIDE FOR DEVELOPING A PERSONNEL SELECTION PROGRAM-PET MILK COMPANY-SANIT LOUIS - MISSOURI.- 1962/

Por otra parte, consideramos que este Departamento debe estar dependiendo directamente del Gerente General de una organización como un Departamento de "Staff" (Anexo).

5-1 ORGANIZACION EN LINEA.

Una organización en Línea es aquella en que cada subordinado es directamente responsable ante su único e inmediato superior en todos los asuntos, y en el que la autoridad fluye hacia abajo, desde el vértice de la organización, a través de los niveles sucesivos.

La función de Línea se refiere a los puestos y elementos de la organización que tiene autoridad y responsabilidad y son responsabilizados por la ejecución de los objetivos primarios, los Ejecutivos identificados como de línea no están sujetos a órdenes de los puestos "Staff". En la misma forma el Administrador de Líneas no tiene autoridad sobre los puestos de carácter "Staff" pero debe considerar sus sugerencias y recomendaciones. El factor decisivo en las limitaciones de autoridad de las relaciones es que, en caso de desacuerdo, el Administrador de Línea tiene el derecho de hacer la decisión final de operación. La excepción se hace cuando un Ejecutivo de Línea delega en un funcionario "Staff" una función, ó cuando una política de la Empresa es superior.



FUENTE: DIRECCION DE PERSONAL-PRINCIPALES, PRACTICAS Y PUNTOS DE VISTA.-WALTER BILL SCOTT
 HOLMES C. GROTHIER-WILLIAM F. SPIEGEL-MC GRAM HILL BOOK COMPANY-1964.

La línea dentro de la Empresa, es la relación que identifica y conecta a las personas trabajando hacia una meta común. Esta relación se puede ver como una cadena de mando, de comunicación y de responsabilidad.

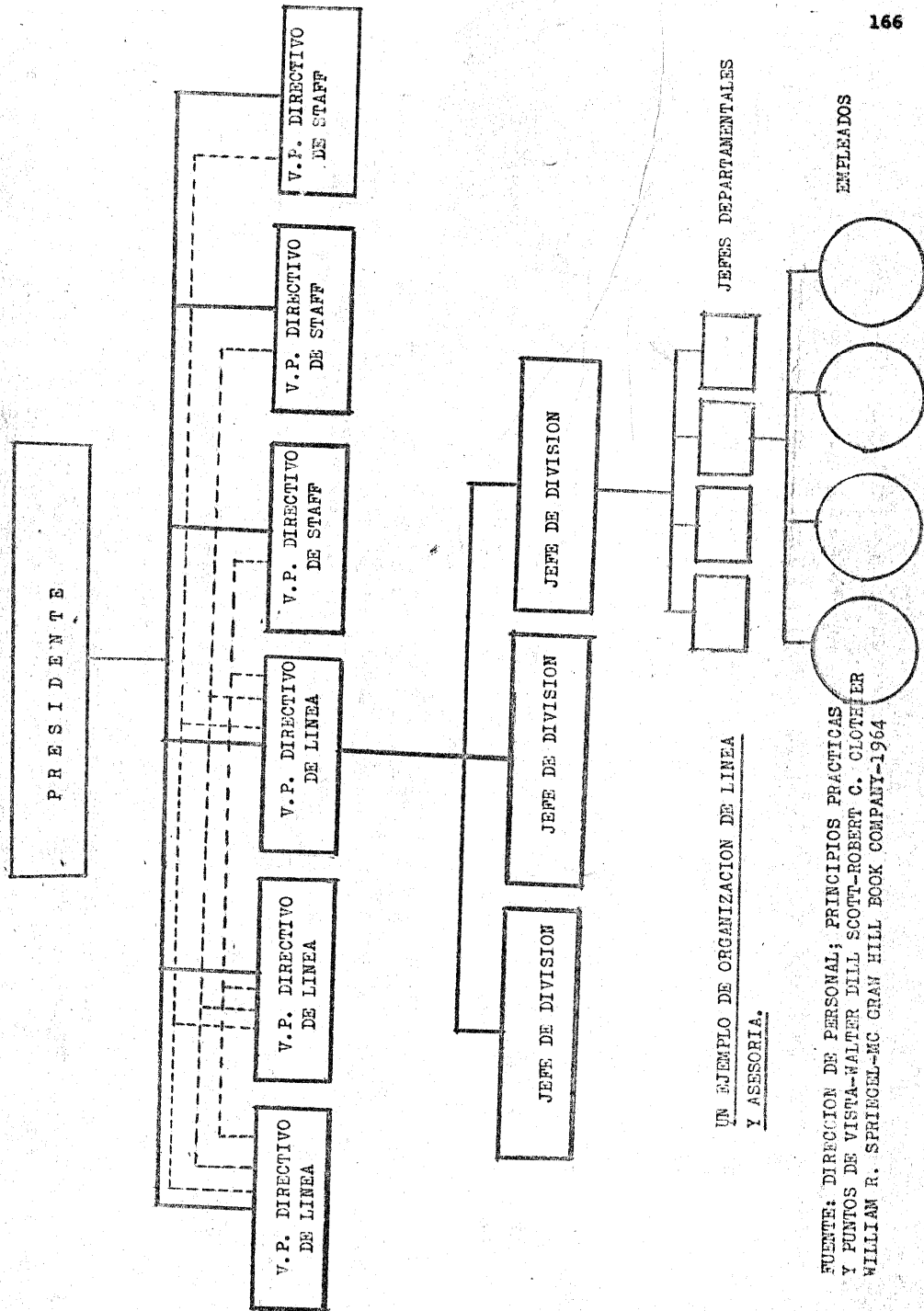
Por otra parte diremos que una función de Línea, es cualquier función que es vital y que contribuye directamente a la realización del principal objetivo de organización.

Las funciones de Línea o de operación son — aquellas que tienen toda la responsabilidad por el éxito o el fracaso de sus actividades en las metas que se hayan asignados, reciben órdenes e instrucciones de sus superiores y ellos son los responsables de llevarlas a cabo, dando instrucciones y obteniendo cooperación de sus subordinado. Hay una determinada delegación de autoridad, de los accionistas al consejo de Administración, al presidente ejecutivo, al gerente general quien a su vez delega algo de su autoridad a los gerentes departamentales o divisionales de ellos a los jefes o supervisores de primer nivel, la importancia de esta función radica en que un funcionario de Línea tiene una completa responsabilidad por los resultados de su División - Departamento o sección, la autoridad la podrá delegar, pero la responsabilidad por la acción tomada por la subordinado descansa en él mismo.

5-2 UNA ORGANIZACION EN LINEA Y ASESORIA ES AQUELLA EN QUE LA ORGANIZACION EN LINEA ESTA SUPLEMENTADA CON CUERPOS ASESORES QUE SIN EMBARGO, NO TIENEN AUTORIDAD DIRECTA SOBRE EL PERSONAL DE LINEA.

Una actividad típica de organización en línea y asesoría, lo es un Departamento legal, un Departamento de investigaciones o más concretamente un Departamento de Personal.

En el caso de un Departamento de Personal, -- que desarrolla sus actividades a través de funciones de tipo "staff" o sea aquellas que no contribuyen directamente a la organización del objetivo básico sino que, indirectamente facilitan la actuación de la actividad en la línea, una de las funciones de un Departamento de Personal está brindando a la línea para que éstas cumplan con su objetivo básico podría ser: Suministrarle personal adecuado, brindarle su colaboración en el entrenamiento del mismo, pero cómo podrá darse cuenta las funciones de personal parecen trascender en casi todas las funciones de línea en la que se tenga, es decir, en cualquier lugar donde se tenga el problema de obtener la colaboración de la gente, y éste problema se presenta en cualquier tipo de organización por lo que éste trabajo no debe centralizarse únicamente en un Departamento de Personal, sino que cada gerente debe inevitablemente desarrollar funciones de personal, pues pese a la sencillez que para algunas personas presenta este - - -



UN EJEMPLO DE ORGANIZACION DE LINEA Y ASESORIA.

FUENTE: DIRECCION DE PERSONAL; PRINCIPIOS PRACTICAS Y PUNTOS DE VISTA-HALTER DILL SCOTT-ROBERT C. CLOTHIER WILLIAM R. SPRINGEL-MC GRAM HILL BOOK COMPANY-1964

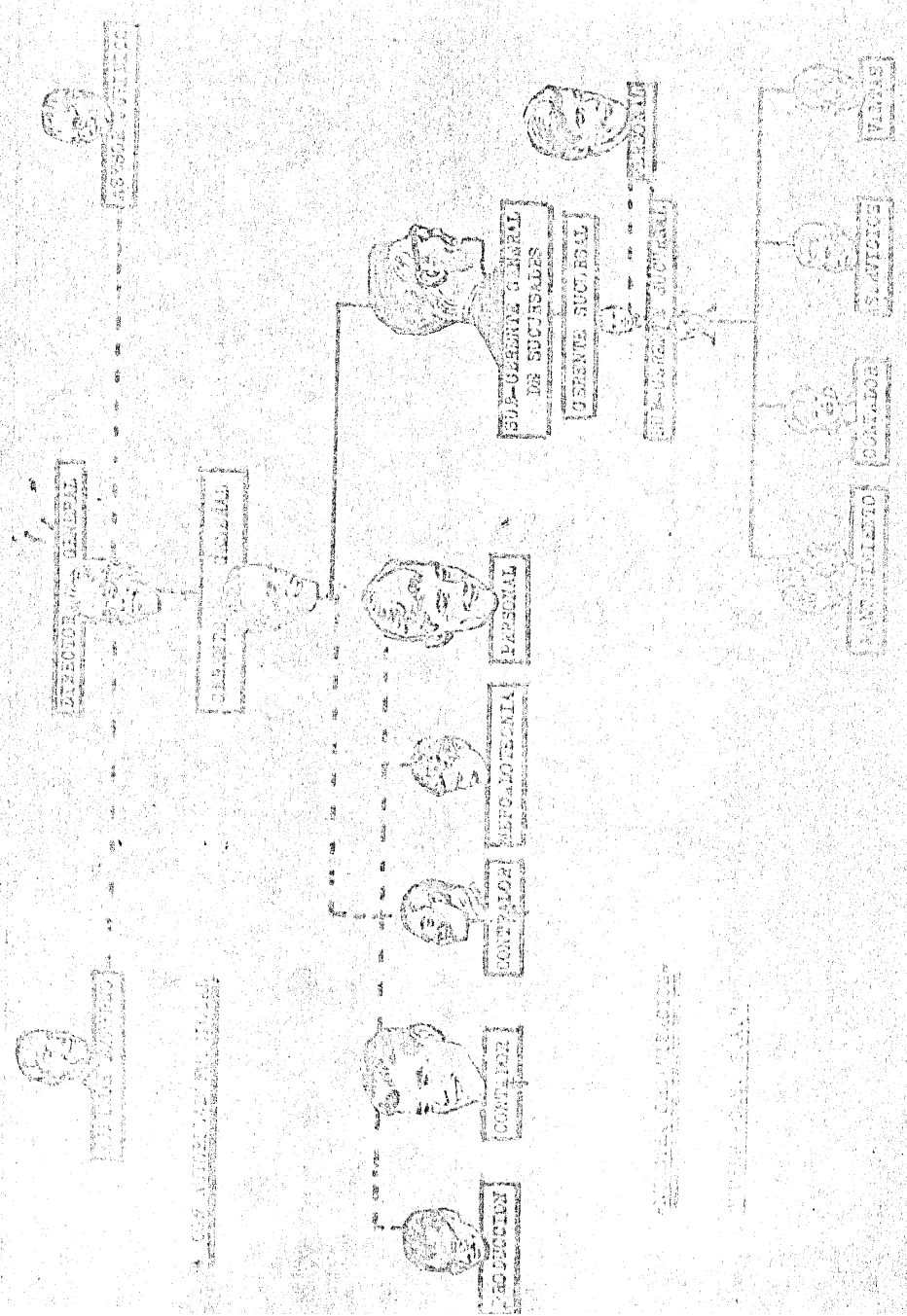
campo, éste ha aumentado día a día su complejidad - con la creación de factores tales como la creación de nuevas técnicas de evaluación de personal, de -- las variaciones constantes en la conducta humana, - en la formación y expansión de los sindicatos, etc.

Un especialista "Staff" ubicado en el campo de manejo de personal, será la persona que suministre servicios especializados a los administradores de Línea y los aconsejará en cuanto a su forma de - afrontar sus responsabilidades o a su manera de actuar.

3-4 OTRAS ACTIVIDADES QUE PODRIA DESARROLLAR EN UNA EMPRESA MEDIANA ESTE ESPECIALISTA EN PERSONAL - EN FORMA COMPLEMENTARIA PARA JUSTIFICAR EN CASO NECESARIO AUN MEJOR SU PUESTO.

Se ha comprobado repetidamente, mediante, la - experiencia, que cuando se encomienda la administración de las relaciones humanas a un funcionario de - producción casi invariablemente se descuidan éstas - relaciones. Como es natural, un funcionario de pro- ducción tiende a concentrarse en los problemas de la producción misma, porque afectan directamente al ren- dimiento y a los costos. (29).-

(290.- HERBERT WURTZEL.-Administración de Personal y Técnicas de supervisión-servicios de Psicología aplicada-México-1965.-



Como hemos visto, un Administrador de Personal, es a aquella persona debidamente capacitada, para desempeñar este puesto y que está preparada para aplicar correctamente sus conocimientos y su destreza administrativa, con el fin de utilizar adecuadamente el potencial individual al máximo con el fin de obtener objetivos específicos.

A través de algunas observaciones, hemos podido darnos cuenta que algunas Empresas, al convencerse de la conveniencia de implantar en su organización un Departamento de Personal, selecciona a uno de sus actuales Jefes departamentales, Supervisores o Gerentes, de los que ya no están dando un resultado positivo en la Línea, para que se haga cargo de este departamento, como generalmente este tipo de personas no es la idónea, ni lo suficientemente preparado, ni con las cualidades para serlo, lógicamente que los frutos de ese departamento de personal en un futuro cercano y en un lejano, serán de un unqatiz mediocre o bien categóricamente negativo, con la consiguiente pérdida de confianza de la honddad de este Departamento y por el resto de los Ejecutivos y del personal en general.

Por cada uno de los conceptos que analizamos en este estudio, que pretendían justificar y resaltar la importancia de las funciones de personal en una Empresa mediana, consideramos que un especialista de personal

en una Empresa de esta categoría es justificada.

Tal como mencionamos en Capítulos anteriores, los frutos de estas funciones no se podrán palpar en un período corto, por lo que, aparte de desarrollar estas funciones y con el fin de justificar aún mejor su puesto, consideramos que un Administrador de este tipo podría desarrollar en forma complementaria alguna actividad de tipo lineal, como por ejemplo, y sin entrar en detalles, desarrollar funciones de supervisión en la línea.