La organización en la empresa

01



En esta unidad aprenderás a:

1. Conocer el concepto de empresa.
2. Distinguir entre los diferentes tipos de empresas y sociedades.
3. Relacionar la función directiva con la adopción de las decisiones necesarias para lograr los objetivos empresariales.
4. Valorar la importancia de la organización.
5. Interpretar y elaborar un organigrama.
6. Analizar los distintos criterios que existen para dividir el trabajo empresarial y comprender las diferencias entre ellos.
7. Ubicar el departamento de marketing en una empresa.
8. Comprender qué es una unidad estratégica de negocio.

«Para un hombre con un martillo todos los problemas parecen clavos».

REFRÁN



1.1 La empresa

La empresa es un negocio, un conjunto de actividades cuya finalidad es múltiple. Desde el punto de vista económico, ha de ganar dinero para poder asegurar su subsistencia, pero el fin de ganar dinero no tiene límites y los fines han de tenerlos. De esta manera, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios, y, a veces, también en los directivos y empleados, en la medida en que éstos consiguen los objetivos (dirección por objetivos). Existen, además, otras finalidades, aparte del lucro, que mueven a la creación de empresas, como, por ejemplo: el autoempleo, fines sociales (creación y mantenimiento del empleo y la riqueza para determinadas capas de la población o regiones), prestación de servicios a los ciudadanos (empresas municipales de servicios, como el transporte o la limpieza viaria), etcétera.

El *Diccionario de la Real Academia Española* define la **empresa** como: «Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad».

Las empresas obtienen productos (bienes y servicios) a partir de los factores productivos (trabajo, capital y materias primas) que intercambian en el mercado, bien por otros productos o bien por dinero.

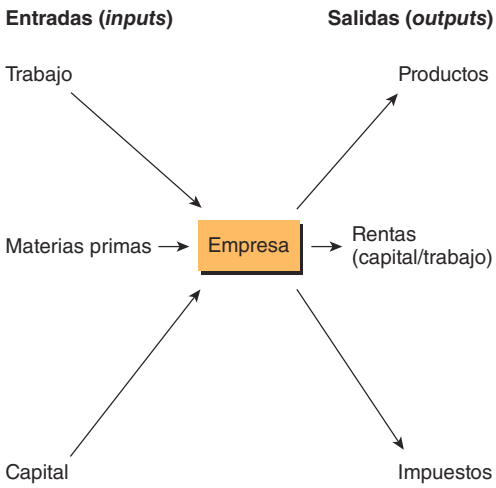


Fig. 1.1. *La empresa.*

Entre las diferentes tipologías de empresas, vamos a destacar las siguientes:

Criterio	*Tipos*
Forma jurídica	– Comerciante o empresario individual, profesionales, autónomos – Sociedades mercantiles
Sector	– Primario (minas, agricultura, ganadería, pesca, silvicultura, etc.) – Secundario (industria, construcción, etc.) – Terciario (servicios como hostelería, educación, sanidad, transporte, etc.)
Grado de participación del Estado	– Públicas – Privadas – Mixtas
Tamaño	– Pequeñas y medianas (Pymes) – Grandes

Tabla 1.1. *Tipos de empresas.*

El 99,87 % de las 2 942 342 empresas existentes en España en el año 2004 eran Pymes (pequeñas y medianas empresas; es decir, con menos de 250 trabajadores), según el Directorio General de Empresas (DIRCE).

Civiles	
Comunidades de bienes	
Mercantiles	– Colectiva – Comanditaria – Anónima – Limitada – Anónima laboral – Cooperativa

Tabla 1.2. *Tipos de sociedades.*

En las empresas individuales sus titulares responden con todos sus bienes de los compromisos que tenga su actividad económica. Por su parte, en las sociedades mercantiles la responsabilidad de los socios depende del tipo de sociedad, siendo las más comunes la sociedad anónima (S. A.) y la sociedad limitada (S. L.). En ambos casos, los socios o partícipes tienen una responsabilidad limitada a la aportación que hayan hecho o se hayan comprometido a hacer en la sociedad.

1.2 La dirección de la empresa

Si examinamos las distintas tareas que se realizan en una empresa y las diferenciamos según la responsabilidad que conllevan, se verá que están estructuradas en tres grados o niveles: el directivo, el ejecutivo y el operativo.

Dirigir supone tomar decisiones para lograr unos fines determinados. Toda empresa puede dirigirse de forma centralizada o descentralizada. Se considera que una dirección es centralizada cuando es la máxima jerarquía quien adopta todas las decisiones; esto es habitual en empresas pequeñas. Por su parte, la dirección descentralizada se caracteriza por la delegación de autoridad y responsabilidad a las diferentes unidades en las que se estructura la organización, con el fin de alcanzar mejor sus objetivos. En la dirección descentralizada no todas las decisiones se adoptan en el nivel directivo, sino que también se toman decisiones en el nivel ejecutivo, e incluso en el operativo, aunque en cada uno de ellos estas decisiones son de distinto orden.

En el **nivel directivo** se adoptan decisiones que afectan a toda la empresa y tienen trascendencia a largo plazo. Medidas como determinar los productos que se elaboran, las fábricas que se construyen o los acuerdos estratégicos nacionales o internacionales son algunas de ellas. En este nivel, se encuentran los directores de las diversas áreas funcionales de la empresa; esto es: director general, director de marketing, director de producción y, por último, director de financiación.

En el **nivel ejecutivo o intermedio** se integran los distintos jefes o mandos intermedios. En él se toman decisiones de tipo técnico, relativas al cumplimiento de los planes y programas diseñados para alcanzar los fines generales. Así, el jefe de ventas seleccionará a los vendedores, determinará su tarea, establecerá los sistemas de remuneración y formación, supervisará la coordinación con la dirección de marketing, etcétera.

Por último, en el **nivel operativo** también se abordan cuestiones (normalmente más sencillas) relacionadas con el desarrollo de sus tareas específicas. Por ejemplo, un vendedor se ocupará de visitar a los clientes actuales y potenciales, de recibir los pedidos, de gestionar los cobros, del seguimiento de los impagados, etcétera.

Nivel	*Tarea*	*Adopta decisiones*
Directivo	Director General Director de marketing	Estratégicas
Ejecutivo	Jefe de ventas zona norte / Jefe de administración comercial	Tácticas
Operativo	Vendedor	Operativas

Tabla 1.3. *Niveles de decisión.*

Las funciones de la dirección de una empresa

La correcta dirección de una empresa implica, fundamentalmente, las funciones de planificar, organizar, gestionar y controlar. A continuación, explicaremos con más detenimiento cada una de ellas.

- **Planificar.** Consiste en fijar los fines que se desean alcanzar en el futuro y trazar el camino que se seguirá para lograr su consecución. Con



la planificación se da respuesta a las siguientes preguntas: ¿en qué situación se encuentra la empresa? ¿Adónde se quiere llegar? ¿Cómo conseguirlo?

- **Organizar.** Se trata de ordenar los medios materiales y humanos para alcanzar esos fines. Es decir: ¿qué medios se necesitarán para lograrlos?

- **Gestionar.** Esto es, hacer lo necesario para que las decisiones que se adopten se ejecuten eficazmente y conseguir que todo el personal realice el cometido que se le ha asignado. O sea: ¿quién se encargará de cada función?

- **Controlar.** Consiste en comprobar que los datos reales se corresponden con las previsiones y, si es necesario, corregir los posibles desvíos. Es decir: ¿dónde estamos? ¿Dónde se debería estar? ¿Hay que corregir algún punto?

Las actividades de la dirección expuestas anteriormente no son exclusivas de las empresas, sino que resultan adecuadas para cualquier actividad humana. Pueden desarrollarse metódicamente, ser realizadas de forma anárquica, etc., de igual modo que, en el ámbito personal, los individuos también planifican, organizan, gestionan y controlan sus actividades o, incluso, su propia vida.

1.3 La organización de la empresa

Los objetivos y la estrategia para lograrlos constituyen la función de planificación, mientras que su desarrollo requiere establecer la estructura orgánica que lo permita.

OBJETIVOS → ESTRATEGIA → ORGANIZACIÓN

En la estructura de la empresa conviven, en armonía o conflictivamente, la organización formal y la organización informal.

La **organización formal** es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa.

Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica. De esta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades están previstos de antemano por la organización. Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, también en el de la empresa.

La **organización informal** se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad. De esta manera, dos empresas con una organización formal similar serán diferentes, y también será distinto su funcionamiento, puesto que estarán integradas por personas que se adaptan de forma muy diferente a la organización formal.

Fases del proceso organizativo. (Organización formal)

Para dotar de organización a una empresa es preciso seguir una serie de pasos:

1. Determinar claramente la actividad que se va a realizar; esto es, qué vamos a hacer.

2. Efectuar la división de esta actividad.

3. Ordenar las divisiones y señalar las personas que se responsabilizarán de cada una de ellas.

4. Establecer los medios materiales y humanos que requiera cada división, fijando el papel de cada uno de ellos.

5. Implantar un sistema de comunicación que permita que las distintas partes de la organización tengan la información necesaria para tomar las decisiones de su competencia.

6. Fijar un sistema de control. Las organizaciones interactúan siempre en un entorno muy cambiante al que han de adaptarse constantemente; por ello, la función organizativa no finaliza nunca. En esta fase se comprueba que la organización funciona como se había previsto, introduciéndose los ajustes necesarios para su mejora.

Al configurar la organización podemos considerar la empresa como un sistema compuesto, a su vez, por varios subsistemas, que serán las divisiones que, de forma intencional, establezca el nivel de dirección. Estas divisiones tienen sus propios objetivos y estructura. Al mismo tiempo, cada subsistema se relacionará con los demás y también con el sistema empresa.

La empresa se comunicará, así mismo, con el entorno; por eso, se afirma que es un sistema abierto. Si el sistema se configura adecuadamente, resulta que el «todo», es decir la empresa, será más que la suma de las partes o subsistemas en que se ha dividido. A la acción conjunta de las distintas divisiones se le llama **sinergia** (del griego *sinergia,* que quiere decir «cooperación»). La sinergia genera un mayor efecto en conjunto que la suma de los efectos que produciría cada parte por separado (esto es, 2 + 2 = 5).

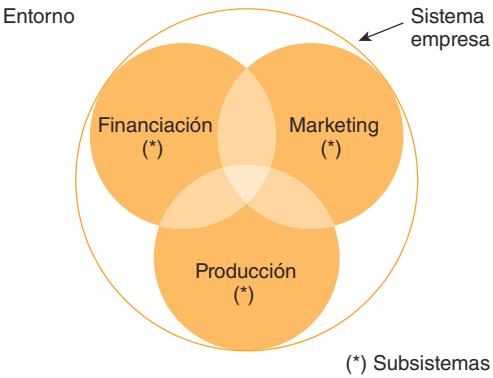


Fig. 1.2. *La empresa como sistema.*

1.4 La división del trabajo

El creciente número de tareas que se llevan a cabo en una empresa y la complejidad que pueden llegar a alcanzar hacen necesaria la división del trabajo.

De este modo, la distribución de la actividad de la empresa en las diversas tareas individuales y la agrupación de éstas en bloques más o menos homogéneos conformarán una serie de unidades que se denominan departamentos, divisiones o áreas funcionales. Estas unidades pueden estructurarse según varios criterios:

- Organizaciones jerárquicas:
  - — Funcionales.
  - — Por productos.
  - — Por mercados.
  - — Mixto.
- Organizaciones no jerárquicas.

Estos mismos criterios servirán, además, para organizar los departamentos. Las organizaciones jerárquicas están centralizadas y se estructuran por niveles, mientras que las no jerárquicas tienen una estructura descentralizada y flexible; utilizan para su funcionamiento las técnicas más modernas en comunicación y tratamiento de la información.

Las organizaciones flexibles y con pocos niveles jerárquicos parecen estar mejor preparadas para un mundo tan cambiante como el actual. En este punto, hay que tener en cuenta factores psicológicos, ya que cuanto más fácil sea modificar una organización, más estable será después su permanencia. En estos casos, se habla de organizaciones dinámicamente estables, las cuales tienen vocación de permanencia y están orientadas al futuro.



Las diferentes formas de organización únicamente serán indicativas para las empresas, ya que es la propia organización la que establece el modelo y no la que se adapta a él. Por esto, aunque las personas son siempre más importantes que la organización, la mejor opción es disponer tanto de buenos profesionales como de una organización eficaz.

La representación gráfica de una organización se denomina **organigrama.** Este organigrama refleja de un modo parcial la organización, ya que no incluye normas de funcionamiento, métodos de trabajo, descripciones de puestos, etc. El organigrama puede ser vertical, horizontal o circular.

Los **organigramas verticales** tienen forma piramidal, representándose los niveles jerárquicos de arriba abajo. Por influencia del marketing, hay autores que proponen que este organigrama debería tener forma de pirámide invertida, ya que si todo en la empresa está dispuesto pensando en el cliente, también la estructura de la organización debería anteponer a las personas que se relacionan directamente con este cliente, dedicándose los demás niveles básicamente a asistir a ese primer nivel con el que el cliente tiene contacto. De acuerdo con esto, el director general se situaría en el último puesto del orden jerárquico, en lugar de en el primero que ostenta habitualmente (véase la Figura 1.3).

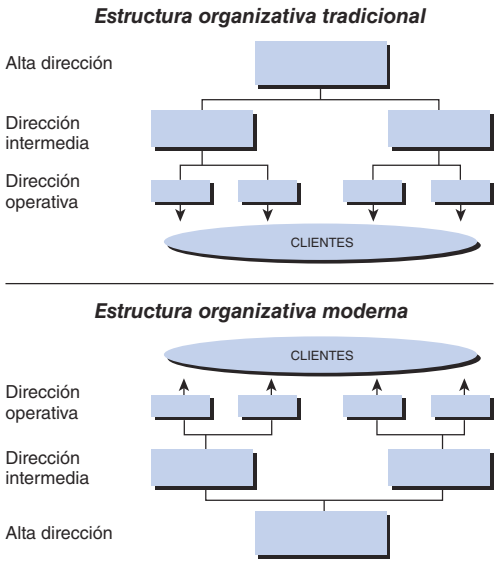


Fig. 1.3. *Distintas concepciones de estructuras de empresa.*

En un **organigrama horizontal** la representación se hace de izquierda a derecha, mientras que en los **organigramas circulares** se realiza mediante círculos concéntricos que simbolizan cada uno de los distintos niveles.

A. División funcional

La división funcional sucede cuando se establece una estructura basada en la especialización por conjuntos de tareas relacionadas entre sí o por distintos procesos dentro de cada nivel. Esta división se realizará según las diferentes áreas funcionales.

Caso práctico

1 Representa en los tres tipos de organigrama explicados en esta unidad la división funcional de una empresa que tiene un director general y reparte sus actividades en las áreas de marketing, producción y financiación.

Solución

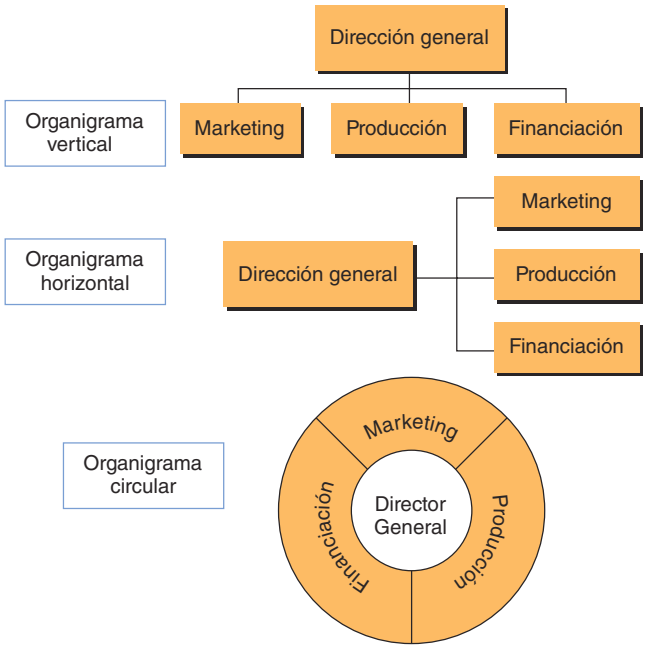


Fig. 1.4.

Área funcional	Actividades (no es exhaustivo)
Producción	Compras a proveedores Gestión de almacenes (materias primas, productos terminados, etcétera) Fabricación o producción Envasado Transporte (en su caso)
Finanzas	Contabilidad Presupuestos Tesorería Créditos Administración
Marketing	Producto Precio Comunicación Distribución
Servicios internos	Asesoría jurídica Informática Seguridad Limpieza Comedores Servicio médico Recursos humanos

Tabla 1.4. *Áreas funcionales básicas.*

Caso práctico

2 La empresa norteamericana Heinz reorganizó su grupo empresarial en torno a las líneas de producto, en lugar de hacerlo por regiones. Sus directivos afirmaron entonces que ésa era la mayor transformación de la historia de la compañía. ¿Cómo sería la nueva estructura si constaba de las categorías clave: *ketchup;* alimentos congelados; atún en conserva; sopas, judías y pasta; alimentos infantiles, y comida para animales?

Solución

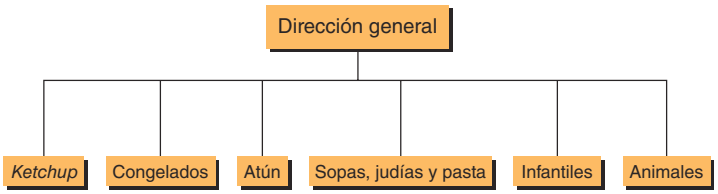


Fig. 1.5.

Esta forma de estructuración funcional es la más sencilla y se adopta normalmente en los niveles más altos de la organización, ya que es la que permite un mayor control. La división funcional es muy frecuente en las Pymes, debido a que en algunas grandes organizaciones puede plantear problemas de competencias entre las diversas divisiones.

La estructura concreta dependerá del tamaño de la organización. Así, las empresas pequeñas tienden a contratar fuera algunas de las funciones anteriormente indicadas (*outsourcing*). Es lógico que en una empresa pequeña cada persona suela tener más funciones que en una grande, en la que un determinado número de empleados realizan simultáneamente la misma tarea.

B. División por productos

Si las divisiones se hacen de acuerdo con las particularidades de fabricación y comercialización de los productos, los sectores industriales o los proyectos, se está llevando a cabo una división por productos.

La división por productos es más propia de empresas grandes o con una gama amplia de productos. Se puede citar como ejemplo el grupo Nestlé, que tiene una dirección general de alimentación y otra de productos farmacéuticos y cosméticos, ambas divisiones con un solo presidente. Esta estructura es más costosa que la funcional, y también más compleja. De hecho, cada jefe de producto (*product manager*) y/o de marca (*brand manager*) funciona de forma independiente.

En empresas con un reducido número de productos o con pocas líneas de producción, homogéneas y bien diferenciadas, se puede optar por esta separación. Es éste el caso de la empresa Michelín, que vende artículos tan diferentes entre sí como los neumáticos y las guías turísticas.

También puede hacerse esta separación en el caso de los productos que requieran un alto grado de especialización en su tratamiento, como, por ejemplo, una compañía de seguros que divida básicamente sus actividades entre seguros de vida y seguros de no vida.



C. División por mercados

Cuando el criterio de especialización que prevalece depende de los diferentes tipos de mercado en los que la empresa actúa, se trata de una división por mercados. La tipología puede ser amplia y surge de la necesidad de segmentación del mercado. Esta división puede hacerse según distintos criterios: tipos de clientes (consumo y organizacional); canales de distribución (mayoristas, minoristas y grandes superficies), o zonas geográficas (países, regiones, etc.), siendo esta última forma la más frecuente.

La división por mercados se da también en grandes empresas y es, además, más compleja que la funcional. Se pueden hacer divisiones por clientes en empresas de servicios, como empresas informáticas o entidades bancarias; por zonas geográficas, en empresas de bebidas o de electrodomésticos; por canales de distribución, en empresas de alimentación, etc. En todo caso, se elegirá el modelo que mejor se adapte a las características de la empresa, el mercado o el producto.

Caso práctico

3 Siguiendo con el ejemplo de la empresa Heinz, y sabiendo que sus mercados geográficos se localizaban en América del Norte (Estados Unidos y Canadá), Europa (Reino Unido e Italia) y el área Asia-Pacífico (Australia y Nueva Zelanda), responde a la siguiente pregunta: ¿cuál era su anterior organigrama?

Solución

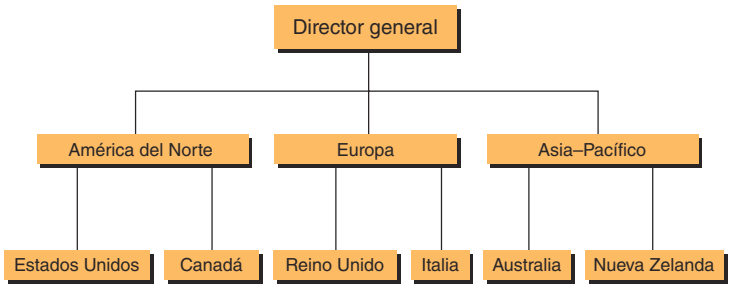


Fig. 1.6.

D. División mixta

Al estructurar los distintos departamentos mediante algunos de los criterios anteriormente citados, y aplicándolos a la vez (funcionalmente, por productos y por mercados), se está fijando una división mixta. Determinadas situaciones pueden requerir este tipo de planteamiento. Un ejemplo sería la llamada estructura matricial, cuya denominación se debe a la forma de matriz (filas y columnas) que toma en esa ocasión el organigrama (véase la Figura 1.7). En este caso, el jefe de producto *A* de la zona norte tiene que responder ante dos líneas de responsabilidad: el jefe del producto *A* y el director de la zona norte.

La estructura mixta aparece cuando confluyen productos y mercados muy diferentes entre sí, que han de gestionarse por separado. Aquí las posibles combinaciones se multiplican y el control se hace más complicado.

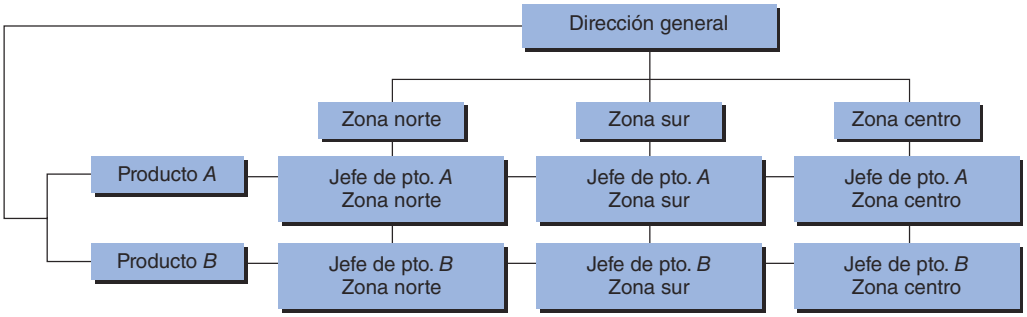


Fig. 1.7. *División mixta (por zonas geográficas y productos).*

E. Las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Sin contradecir lo señalado hasta este momento, es posible establecer en el nivel más alto de la empresa unas unidades que se gestionarán de forma individualizada, con su propia estrategia y medios, como si se tratase de negocios distintos, llamadas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

Estas unidades se plantean en empresas que se dirigen a diferentes clientes, y satisfacen diversas necesidades y/o utilizan tecnologías que no tienen nada en común.

Caso práctico

4 La empresa 3M (Minnesota Mining & Manufacturing Co.) tiene dividida su actividad en tres unidades estratégicas de negocio, que son: sector industrial, sector de equipos médicos y sector de salud. Su estructura orgánica está dividida por funciones, que son básicamente las de marketing, finanzas y producción. Realiza el organigrama de 3M.

Solución

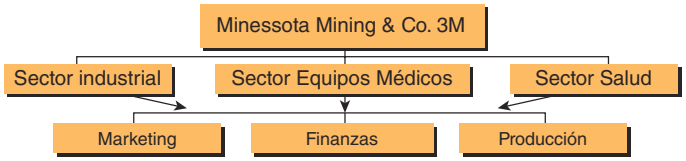


Fig. 1.8.

1.5 El departamento de marketing

El departamento de marketing aparecerá en la estructura organizativa cuando en los primeros niveles de la empresa se haya hecho una división funcional. Para organizar el departamento de marketing habrá que tener en cuenta, además de las consideraciones de carácter general que se han expuesto anteriormente, otras específicas que dependen de las circunstancias concretas de la empresa en cuestión.

Cuando se habla de comercio se piensa tanto en compras como en ventas. En la organización de la empresa, el término «comercial» se refiere exclusivamente a las ventas. Las compras suelen estar relacionadas con el departamento de producción, o de aprovisionamiento, en su caso, y el marketing es la evolución de la actividad comercial en las empresas. Posiblemente sea ésta la razón de que exista cierta confusión entre la propia actividad comercial y el marketing. Es conveniente aclarar que este departamento de marketing puede incluir o no la función de ventas.

En el organigrama funcional del departamento de marketing (véase la Figura 1.9) se ha incluido la actividad de ventas por ser ésta la alternativa más normal. También es habitual que se consideren áreas o departamentos distintos, en cuyo caso ha de existir un alto grado de coordinación entre ellos para evitar conflictos.

Cuando sólo existe un departamento o división comercial y su única función es la venta, la mentalidad de marketing es prácticamente inexistente. Ahora bien, si esa división comercial incluye las funciones de marketing, sólo se diferenciará de la división de marketing en la denominación.

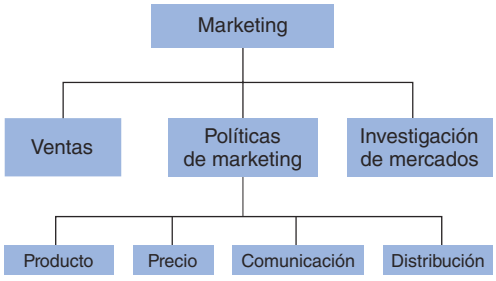


Fig. 1.9. *Organización funcional del departamento de marketing.*



Caso práctico

5 Haz el organigrama de un departamento de marketing en el que se ha hecho una división por productos (bebidas, otros productos) y las funciones de comunicación e investigación de mercados son comunes a las dos líneas de producto.

Solución

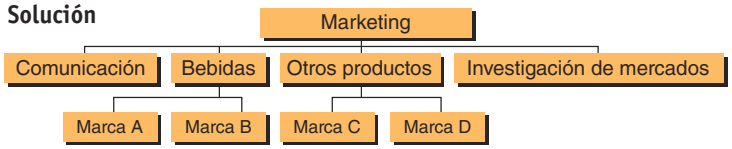


Fig. 1.10.

Conceptos básicos

Empresa. Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad que ello conlleva.

Tipos de empresas. Según su forma jurídica, pueden ser: comerciante o empresario individual, o sociedad mercantil. Distinguiéndolas por el sector en que operan, existen empresas del sector primario, secundario o terciario. En función de la titularidad, pueden ser públicas, privadas o mixtas. Atendiendo a su tamaño: pequeñas y medianas (Pymes) o grandes empresas.

Dirigir. Consiste en tomar decisiones para alcanzar unos determinados fines. La dirección puede ser:

- **Centralizada.** Las decisiones se toman en el máximo nivel.
- **Descentralizada.** Se adoptan decisiones por delegación en los distintos niveles.

Niveles de responsabilidad. Las diferentes tareas conllevan la asunción de responsabilidades, que pueden graduarse en los siguientes niveles:

- **Directivo.** Se adoptan decisiones de tipo estratégico que afectan a la totalidad de la empresa a largo plazo.
- **Ejecutivo.** Las decisiones son de tipo técnico, relativas al cumplimiento de los planes y programas diseñados para alcanzar los fines generales.
- **Operativo.** Se disponen cuestiones relacionadas con el desarrollo de las correspondientes tareas.

Funciones de la dirección: planificar, organizar, gestionar y controlar.

Organización de la empresa:

- **Organización formal.** Es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de modo que se logren los fines.
- **Organización informal.** Es una red de relaciones informales que se dan en la empresa, entre las personas y los grupos que la forman, y que no han sido planificadas por su dirección ni están establecidas de antemano.

Proceso organizativo. La estructuración de una organización es un proceso que consta de seis fases: 1. Determinar la actividad que se va a realizar. 2. Efectuar las divisiones de esa actividad. 3. Ordenar las divisiones y señalar las personas que van a responsabilizarse de ellas. 4. Establecer los medios materiales y humanos que requiere cada división. 5. Implantar un sistema de comunicación que facilite la toma de decisiones. 6. Definir una política de control.

La división del trabajo. El elevado número de tareas que se realizan en una empresa y la complejidad que pueden alcanzar hacen necesaria una división del trabajo. Por eso, se configuran las unidades denominadas departamentos, divisiones o áreas funcionales, que pueden estructurarse de forma jerárquica o no jerárquica.

Organigrama. Representación gráfica de la organización, aunque la refleja de un modo parcial, ya que no incluye las normas de funcionamiento, métodos de trabajo, descripciones de puestos, etc. Las formas más usuales son la horizontal, la vertical y la circular.

Las áreas funcionales o departamentos básicos. Son los de financiación, producción, marketing y los servicios internos.



Actividades

1 Relaciona cada palabra de la primera columna con la que le corresponda de la segunda columna:

Planificar	Ordenar
Controlar	Establecer fines
Organizar	Ejecutar
Gestionar	Comprobar

2 Practica las dos primeras funciones de dirección, planificación y organización en el desarrollo de un proyecto empresarial. La planificación se llevará a cabo fijando el tipo de negocio y sus fines; y la organización, mediante la elaboración del correspondiente organigrama.

3 ¿Cuáles son las fases del proceso organizativo?

4 Explica el concepto de sinergia.

5 Dibuja una tabla con filas y columnas en la que, relacionando las funciones de la dirección (filas) con las áreas funcionales básicas (columnas) en que se ha dividido la actividad de la empresa, aparezcan las doce funciones directivas específicas posibles. Te ayudará en su elaboración saber que la primera función específica de esta tabla será la de planificación de la producción.

6 ¿Cuáles son los criterios de especialización que pueden adoptarse en la división del trabajo en la empresa? ¿Y en los distintos departamentos?

7 ¿En qué caso interesa una división del departamento de marketing por mercados?

8 ¿Por qué se dice que un organigrama refleja parcialmente la organización?

9 Confecciona un organigrama en el que aparezca, tras el director general, un primer nivel directivo, con las tres áreas funcionales básicas. En el siguiente nivel, el departamento de marketing estará estructurado mediante canales de distribución, de acuerdo con lo indicado en la unidad; después, el departamento de producción se organizará por productos (*A, B* y *C*), y el financiero, con las funciones de contabilidad, recursos humanos, tesorería y control.

10 Has de realizar el organigrama de la empresa y cuentas únicamente con las divisiones del primer nivel y un listado con los nombres de los directores del siguiente nivel.

Intenta situar a cada director en su división correspondiente dentro del organigrama:

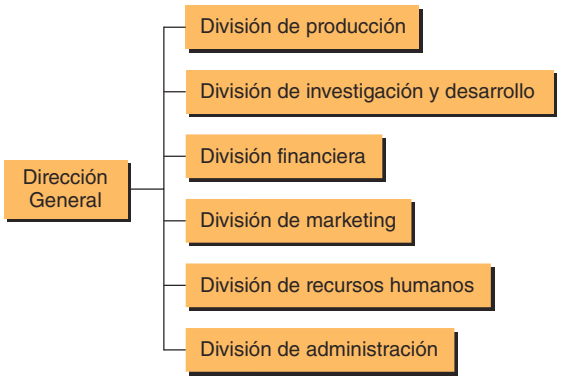


Fig. 1.11.

El listado de directores es el siguiente:

Director nacional	Director de contabilidad
Director internacional	Director de control
Director de recursos	Director de diseño
Director de tesorería	Director de nuevos productos
Director de formación	Director de aprovisionamiento
Director de selección	Director de sistemas y métodos
Director de contratación	



Actividades

11 Desarrolla el organigrama de una empresa. Puede ser el de una empresa que conozcas, que hayas visitado o investigues (prensa, biblioteca, Internet, etcétera).

Comenta con tus compañeros las diferencias y similitudes de los organigramas que cada uno ha localizado y los métodos de búsqueda utilizados.

12 Plantea cuatro organigramas diferentes para el departamento de marketing.

13 Del total de empresas indicado en la unidad, el 62 % son individuales y el 53 % no tienen ningún trabajador, según datos de finales del año 2004. Si la distribución por tipo de sociedad es:

— Limitadas: 66 %.

— Anónimas: 13 %.

— Otras: 21 %.

Y si por el número de trabajadores se reparten así:

— De 1 a 9 trabajadores: 88 %.

— De 10 a 49 trabajadores: 10 %.

— 50 o más trabajadores: 2 %.

a) Indica cuántas empresas había en España, aproximadamente, que:

— Tenían forma societaria.

— Eran sociedades anónimas.

— Tenían 50 trabajadores o más.

b) Si la población española en esa fecha era de 40 millones de habitantes, ¿cuántas empresas había por cada 100 habitantes?