

La función organizativa y el proyecto empresarial: La organización y dirección empresarial



Son muy importantes todas las funciones empresariales que hemos estudiado hasta ahora como la función productiva, la comercial, la financiera... pero el mayor o menor éxito logrado en todas ellas puede depender de la manera de organizar los recursos con los que cuenta la empresa, es decir, de su **función organizativa**. En un equipo deportivo unos mismos jugadores pueden obtener diferentes resultados según la manera de organizar el equipo, la planificación de la táctica, las relaciones que se establecen entre los diferentes estamentos del club, el clima que se genera en el vestuario, etcétera. Lo mismo ocurrirá en una empresa en la que la manera de articular los diferentes elementos organizativos y gestionar los recursos humanos puede ser crucial para la obtención del objetivo empresarial.



Imagen 1. Fuente: Elaboración propia.

En este tema vamos a adentrarnos en algunas cuestiones relacionadas con esta organización y dirección como la evolución en la organización científica del trabajo, la dirección de la empresa y otros elementos claves de la estructura organizativa como los organigramas, los departamentos o la organización informal. En el siguiente tema profundizaremos en esta función con otros elementos relacionados con la gestión de los recursos humanos en la empresa.



Importante

Toda entidad, cualquiera que sea su naturaleza, debe planificar su actividad, así como disponer sus recursos materiales y humanos de tal forma que consiga alcanzar sus objetivos con la mayor **eficiencia** posible. Decimos que mediante la **organización** las empresas disponen sus medios, materiales y humanos, estableciendo reglas de conducta para alcanzar los objetivos propuestos bajo criterios de eficiencia.

1. Evolución de la organización empresarial



Aunque el análisis de las empresas como sistemas organizativos forma parte de estudios recientes y tiene su máximo exponente en los gigantes empresariales multinacionales, podemos decir que cualquier forma empresarial básica hace uso de diferentes **elementos y principios organizativos** incluso desde las primeras formas empresariales.

Así, ya en la Edad Media, nos encontramos con los **gremios** que son el germen de las organizaciones empresariales actuales. Un grupo de artesanos que se agrupan con objetivos comunes y que establecen unas normas de funcionamiento y una división del trabajo entre aprendices, oficiales y maestros.

Con el desarrollo de la **Revolución Industrial** son numerosos los inventos científicos que repercuten directamente en los procesos productivos, implicando el uso de nuevas tecnologías (máquina de vapor, electricidad...) y también en las técnicas de organización del trabajo.



Imagen 2. Fuente: Elaboración propia.

La mejora de los métodos de trabajo pasó a ser considerada como una materia importante y fue a finales del s. XIX cuando se establecieron los principios de la **organización científica del trabajo**. Estos principios surgen en el seno de la empresa capitalista industrial en los países anglosajones y aparecen escuelas que inicialmente se preocupan, como veremos a continuación, sobre todo de los aspectos mecanicistas del trabajo como la productividad o el rendimiento.

Más tarde se puso de relieve la importancia de la motivación y de los aspectos psicosociales, surgiendo así la **Escuela de las relaciones humanas** que, como veremos, se ocupa de los aspectos humanos en el seno de las organizaciones.



Importante

Los **elementos organizativos** son las "piezas" que componen la estructura organizativa de la empresa (trabajadores, departamentos, canales de comunicación, etcétera) que pueden "colocarse" según diferentes **principios organizativos** (autoridad, descentralización, motivación, etcétera).

1.1. La organización científica del trabajo



La organización científica del trabajo aporta una visión mecanicista del proceso productivo en la que la empresa es vista como una máquina en la que el trabajo es una pieza ajustable más. Más aún el trabajador es considerado por esta escuela como un ser egoísta y perturbador, que se mueve únicamente por estímulos pecuniarios (salario), al que hay que vigilar y controlar muy de cerca. La empresa es el patrón y las máquinas, el personal es considerado como algo externo, que hay que soportar porque es necesario.



Imagen 3. Tiempos modernos. Charles Chaplin.

Fuente: Cineforever.

Según la **escuela clásica** existe una única forma óptima de organizar el trabajo en la empresa que es única y universal y se basa en los siguientes principios:

- Toma de decisiones de forma **centralizada**.
- Máxima **división del trabajo y especialización** productiva.
- Jerarquía y **liderazgo autocrático**.
- **Comunicación** que fluye exclusivamente **desde arriba hacia abajo** (de jefes a empleados).
- **Rígidis sistemas de supervisión y control**, poniendo siempre especial acento en el aspecto formal de la organización.



Importante

Los postulados que aporta la **escuela clásica de la organización científica del trabajo** suponen los primeros intentos de estudiar la empresa como un sistema compuesto de diferentes partes interrelacionadas. En concreto supone una visión muy mecanicista de este agente económico y dentro de esta corriente destacan dos autores que desarrollan su visión sobre la organización científica del trabajo: Frederick Winslow Taylor (**Taylorismo**) y Henry Fayol (**Fayolismo**), a los que les dedicamos los siguientes párrafos.

F.W. Taylor

Desde el principio se preocupó de la observación detallada del trabajo. Se inquieta al comprobar lo mal que se trabaja en la empresa y según él las causas son la pereza y la incompetencia de los obreros, y la solución para mejorar es la **división extrema** del trabajo que realiza cada obrero (especialización). Buscaba la aplicación de métodos científicos a la organización del trabajo y decía "*siempre existe un método mejor para hacer cualquier cosa*". Sus principios básicos son:

- ▶ Establecer **previsiones de tiempos invertidos y niveles de producción**.
- ▶ **Separación entre la programación del trabajo y su ejecución**, separación entre el trabajo y la dirección ("Al trabajador no se la paga para que piense sino para que trabaje").
- ▶ Organización **funcional**: cada obrero recibe órdenes de tantos jefes especialistas como facetas tenga su tarea.
- ▶ **Racionalización del trabajo**: obtener la mayor eficacia posible, asignando a cada trabajador el trabajo para el que mejor esté cualificado, disponiendo de la maquinaria adecuada, evitando movimientos y consumo de tiempo innecesario, buscar el método más rápido para hacer las tareas... En definitiva, lograr la máxima producción al mínimo coste.
- ▶ Buscar un método de **remuneración** que premie los resultados obtenidos, es decir, el esfuerzo.
- ▶ Crear un mecanismo de **control** de trabajo, para lo que necesita una medida exacta del mismo.

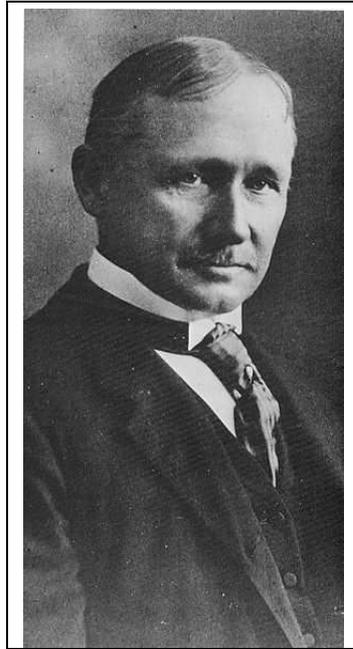


Imagen 4. F.W. Taylor.
Fuente: [Wikipedia](#).

Licencia Creative Commons.

! Curiosidad

Hoy en día este modelo es cuestionado por no tener en cuenta los aspectos psicológicos de los trabajadores pero en su momento tuvo una gran influencia empresarial que culminó con la línea de montaje atribuida casi universalmente a **Henry Ford**, quien la empleó desde 1913 en la fabricación del modelo de automóvil Ford-T. Es necesario reconocer que, si bien los diversos elementos tanto técnicos como organizativos que constituyen la línea de montaje ya existían en esa época es mérito de Ford reunir todos esos elementos, incorporarlos en un diseño técnico.

Es en la rigidez de la cadena de montaje donde principalmente se encuentra el contrapunto de su "eficiencia" pues la más pequeña perturbación se transmite a través del sistema técnico al resto de la cadena, interrumpiendo su funcionamiento... En esta situación y dentro del enfoque taylorista, la solución se encuentra en mantener en todo momento, recursos en paralelo. En decir, mantener una copia ociosa de cada elemento de la cadena en prevención de cualquier fallo que pueda ocurrir. El fordismo supone pues la culminación del taylorismo.

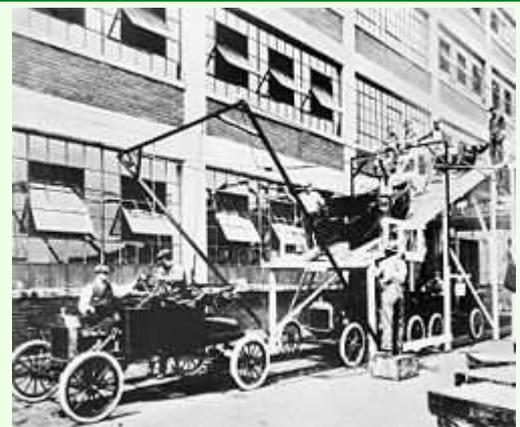


Imagen 5. Cadena de montaje Ford.
Fuente: [Wikipedia](#).

Licencia Creative Commons.

H. Fayol

La versión más administrativa de buena parte de la filosofía tayloriana fue formulada por autores como Henry Fayol. Al igual que en el taylorismo, la organización científica de la administración que propone esta versión considera al personal como una pieza pasiva de un engranaje montado por la dirección. Prima la preocupación por la organización formal, ignorándose en gran medida las relaciones informales.

Mientras que Taylor se situó en la base de la pirámide organizativa y se preocupó principalmente por la organización del trabajo en el taller, Fayol se sitúa en el vértice de la pirámide de personal y su óptica es la de un director general, de ahí que se dijera que el fayolismo fue en realidad una escuela de jefes.

Estableció 14 principios de dirección del trabajo entre los que destacamos:

- ▶ División del trabajo: lo que produce un incremento de la eficacia y ésta una mayor productividad.
- ▶ La responsabilidad es consecuencia de la autoridad.
- ▶ Concibe la empresa como un conjunto de sectores entre los cuales predomina indiscutiblemente el **sector administrativo o gerencial**.
- ▶ Subraya la **estructuración jerárquica** y el principio de **autoridad** en base al organigrama de la empresa.
- ▶ Unidad de dirección: una dirección al frente de un conjunto de actividades para la consecución de un mismo objetivo. Las **funciones directivas**: planificar, organizar, tomar decisiones, coordinar y controlar.
- ▶ Unidad de mando: un miembro de la organización sólo debe recibir órdenes de un jefe.



Imagen 6. Fuente: Elaboración propia.



Importante

Dentro de la escuela clásica de la organización científica del trabajo podemos decir que **Fayol** ha sido para la parte **administrativa** lo que **Taylor** fue para la parte **técnica**.



Ejercicio resuelto

Pregunta tipo PAU

Explica los principios que enunció Taylor como características de la Organización Científica del Trabajo.



Casi al mismo tiempo que el enfoque tradicional estaba en el cenit de su éxito, comienzan a aparecer algunos resultados prácticos inexplicables desde su perspectiva. Las exageraciones de un Taylor -hombre que en expresión de Dos Passos muriera con el reloj en la mano- encontraron la enemistad de los obreros; varias veces quisieron lincharlo, huelgas de Renault en París 1913 contra el sistema tayloriano.

Elton Mayo fue el precursor de los que posteriormente vino a llamarse **escuela de las relaciones humanas**, inició unas investigaciones en los años 20 para la Western Electric Company, en la fábrica Hawthorne, la mayor de dicha compañía que fabricaba equipos telefónicos y accesorios, una de las que mayor atención prestaba al personal, salarios bastantes satisfactorios, buenos servicios sociales. Sin embargo comenzaba a cundir cierto descontento entre los trabajadores y no se sabía por qué.



Imagen 7. Fuente: Elaboración propia.

En ellas descubrieron, que sorprendentemente, el tratar a los **trabajadores como seres humanos** tenía influencia en la productividad. Igualmente se descubrió entonces que el conseguir la **colaboración de los grupos informales** influía de forma llamativa. Así de estos experimentos se dedujeron las siguientes conclusiones:

- La **influencia del grupo** de trabajo es el principal factor determinante de las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.
- El nivel de productividad no viene determinado por la capacidad física o fisiológica del obrero y los estímulos pecuniarios, como sostenía la teoría clásica, sino por **factores o condicionantes psicosociales** (el buen clima social, la participación e integración en el grupo de trabajo...).
- Mientras que la escuela clásica centraba su atención exclusivamente en los aspectos formales de la organización, los investigadores de Hawthorne, centraron su atención en los **aspectos informales**.

Se han criticado estos experimentos por su falta de rigor técnico y metodológico, pero aún así ha supuesto una importante aportación al conocimiento del funcionamiento real de la empresa. Sin embargo minusvaloran las motivaciones económicas.



Ejercicio resuelto

Pregunta tipo PAU

Comenta las características y principales diferencias entre la escuela clásica de la organización científica del trabajo y la escuela de las relaciones humanas.



Importante

Veamos las características y diferencias entre las dos escuelas:

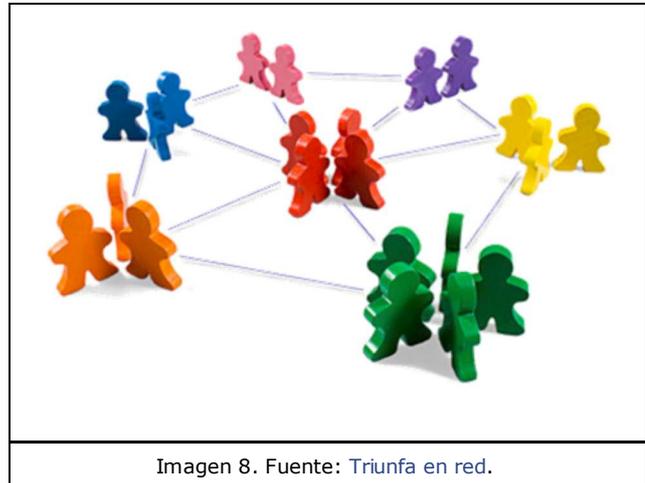
Escuela clásica de la organización científica del trabajo	Escuela de las relaciones humanas
Consideración del trabajador-máquina: su misión es cumplir órdenes.	Consideración del trabajador como persona.
Hombre con aversión al trabajo, necesita estímulos exclusivamente económicos.	Motivaciones muy complejas.
La única finalidad es la obtención del máximo beneficio con el mínimo esfuerzo.	Además de la obtención del beneficio deben existir otros objetivos sociales.
Organización en base al individuo aislado: ensalza la competencia individual.	Organización en base al grupo: existencia de grupos informales que se deben tener en cuenta para la organización.
Autoridad formal.	Autoridad informal además de la formal.
Niega la existencia de conflictos entre el individuo y la empresa.	El conflicto es algo natural.
División máxima del trabajo y entre los que piensan y los que ejecutan.	La especialización máxima no aumenta la productividad.

1.3. Nuevas aportaciones a la organización empresarial



Hoy en día los principios de estas escuelas se han completado con numerosas aportaciones adaptadas a los nuevos tiempos en los que se imponen organizaciones mucho más complejas, que hacen uso de las nuevas tecnologías, y diseñadas para entornos cambiantes. Aunque no hablemos de escuelas en sí mismo sí que encontramos nuevas ideas aplicadas a la organización como:

- **La empresa red:** forma estratégica, organizativa y productiva basada en la configuración de la actividad en torno a una red de negocios industriales, comerciales y financieros que están interconectados por acuerdos y pactos entre las diferentes empresas que lo componen. La **organización en red** responde a una organización de carácter muy abierto que se basa en la autonomía funcional, la descentralización e interconexión de los agentes internos y externos de la empresa, todo ello mediante uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's).



- **Organización en trébol:** es la organización que están adoptando la mayoría de las empresas multinacionales e implica adoptar diferentes principios y elementos organizativos a diferentes tipos de trabajadores. Las empresas tratan de reducir los costes fijos por lo que tienden a la contratación temporal y subcontratación de manera que la organización queda dividida en tres grupos:
 - **Núcleo de trabajadores profesionales:** forma la parte estructural permanente de la empresa. Está compuesto por directivos y trabajadores profesionales que ejecutan la parte fundamental de la organización.
 - **Trabajo flexible:** son los trabajadores contratados, en gran parte a tiempo parcial. Estos tienen una formación semental. Las operaciones y tareas que realizan muchas veces son repetitivas y de apoyo a la principal. Pero deben ser tratados como una parte integrante de la organización.
 - **Subcontratas:** existen procesos/actividades que la empresa necesita, pero no le interesa realizarlas con sus propios medios, por lo cual lo subcontrata a otras organizaciones.
- **Organización inteligente:** se fundamenta en la posibilidad de aprendizaje de todas las personas. La organización exige un aprendizaje constante para poder planificar y ejecutar en todos los niveles lo que supone un esfuerzo en formación continua, reciclaje y cualificación dentro de la propia empresa. Se trata de establecer un proceso informativo y de aprendizaje que permita una buena toma de decisiones a lo largo de toda la pirámide.



Autoevaluación

Lee el siguiente párrafo y completa los huecos:

Existen diferentes visiones sobre la organización empresarial, desde las visiones más mecanicistas de la escuela clásica y las aportaciones de y pasando por visiones más humanas como las de . Hoy en día, el mundo empresarial es más complejo lo que requiere tener en cuenta el de la empresa y los continuos que se generan en él, así como el uso de nuevas .

Comprobar

2. La dirección de la empresa y sus funciones



Dirigir consiste en combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos de la empresa, desarrollando las **tareas típicas de la dirección** como representar a la empresa, transmitir información y tomar decisiones. El desarrollo sistemático de esta función requiere una respuesta continua a los cambios del entorno empresarial, lo que se denomina **dirección estratégica**, y requiere establecer políticas empresariales de **planificación, organización, gestión y control**.

La correcta dirección de una empresa, en un mundo tan competitivo como el actual, va más allá de la mera transmisión de órdenes y requiere capacidades para tomar las decisiones que logren los objetivos a largo plazo, para organizar los recursos humanos de manera eficiente y ser capaces de controlar los procesos productivos e introducir los cambios necesarios en un entorno cambiante.



Imagen 9. Fuente: Elaboración propia.

Cuando nos referimos a la Dirección de una empresa podemos hablar de diferentes **niveles directivos**:

- ▶ **Alta Dirección:** presidente y directivos, desarrollan los planes a largo plazo de la empresa.
- ▶ **Dirección intermedia:** ejecutivos (directores de fábricas o jefes de divisiones) que se ocupan de cuestiones específicas para llevar a cabo los planes generales.
- ▶ **Dirección operativa:** supervisores, asignan los trabajadores a las distintas tareas y supervisan y evalúan los resultados diariamente.



Para saber más

Enfoques modernos de gestión que hacen hincapié en algún factor clave para la actividad empresarial:

- ▶ **Calidad:** la orientación a la calidad nace en Japón, donde adoptaron ideas que orientaron toda la organización al cliente e implantó el Control Total de Calidad.
- ▶ **Dirección por objetivos:** relacionar los objetivos de la organización y trabajadores.
- ▶ **Motivación y necesidades:** analizar qué mueve a la persona para que la administración deba basarse en su recurso más valioso: los trabajadores.
- ▶ **Implicación trabajador-empresa:** define la cultura empresarial participativa y basada en una relación de confianza a largo plazo entre empresa-trabajador.
- ▶ **Excelencia:** no parar de innovar. Las empresas con más éxito, las excelentes, siempre están listas para responder en forma rápida y eficiente.
- ▶ **Talento:** factor clave para no parar de innovar. Se resalta la importancia de la motivación como potenciador del compromiso, clave del talento organizativo.

Evidentemente no todas las empresas despliegan su función directiva de la misma manera sino que existen diferentes **estilos de dirección** que suelen estar asociados con los niveles de **centralización o descentralización** en la toma de decisiones:

► **Modelo autoritario o autocrático:** relacionado con una **dirección centralizada** en la que la alta dirección comunica al resto lo que tiene que hacer. Los directivos intermedios se limitan a recibir las órdenes y transmitirlos. Puede ser efectivo en situaciones de emergencia o cambios muy rápidos, aunque puede generar problemas en las actividades cotidianas ya que los trabajadores no se sienten responsables de las decisiones tomadas, sólo de su ejecución.

► **Modelo participativo:** se produce una **descentralización de la autoridad** y la responsabilidad se transmite a los distintos niveles. El papel del directivo consiste en coordinar y motivar a sus subordinados y no sólo en transmitir órdenes. Se motiva a través del reconocimiento. Su principal ventaja es la motivación, pero en determinadas ocasiones puede retardar la toma de decisiones.



Imagen 10. Fuente: Elaboración propia.

En general, no existe ninguna organización que esté completamente centralizada o descentralizada, sino que existen situaciones intermedias. Algunas actividades pueden ser centralizadas, mientras que en otras existe un alto grado de descentralización. Las **empresas más modernas e innovadoras** tienden a utilizar modelos más participativos ya que la delegación de responsabilidades realizada correctamente logra una mayor motivación, que se traduce en mayor grado de compromiso y satisfacción con el trabajo realizado, que mejora la creatividad y la innovación. A su vez mejora la cooperación entre trabajadores y el clima laboral. Todo ello puede traducirse en aumentos de la productividad y, por tanto, en mejores resultados.

Autoevaluación

Contesta si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas y justifica tu respuesta.

Existen diferentes modelos de dirección en la empresa pero, en general, los modelos más participativos tienden a la centralización de tareas y responsabilidades.

Verdadero Falso 

Existen diferentes modelos de dirección en la empresa pero, en general, los modelos más autoritarios tienden a la centralización de tareas y responsabilidades.

Verdadero Falso

3. La organización formal e informal



Existe en la empresa una organización planeada por la dirección o formal. También existe una organización espontánea o informal, consecuencia de las relaciones personales y afectivas entre los miembros de la organización. La organización informal y la formal conviven en las empresas. Para comprender el funcionamiento de la empresa, el líder debe conocer perfectamente ambas.

La **estructura formal** está constituida por la estructura intencional perfectamente definida y relativamente estable, es decir, se trata de la estructura empresarial que articula el funcionamiento de la empresa con sus niveles de autoridad, reparto de tareas, responsabilidad, canales de comunicación establecidos, etcétera. Para conseguir unas relaciones adecuadas entre las personas que forman una empresa y conseguir la eficacia en la producción, es necesario planear estas relaciones de una forma explícita u oficial; a esto es a lo que llamamos **organización formal**.

Al margen de la estructura formal, surgen de forma espontánea, numerosos grupos, líderes, canales de comunicación... Esta estructura alternativa se denomina **organización informal**. Se define como una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la dirección sino que se producen espontáneamente cuando las personas interactúan entre sí.

El comportamiento individual no puede ser adecuadamente comprendido sin tener en cuenta la organización informal de los grupos, así como las relaciones entre esa organización informal con la organización total. Existen patrones de relaciones, amistades y antagonismos, individuos que se identifican con unos grupos y que se alejan de otros y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él. Esta organización se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal.



Imagen 11. Fuente: Elaboración propia.

El trabajo en el seno de una organización requiere, indiscutiblemente, la interacción entre los individuos. El surgimiento de esta organización informal suele deberse a:

- ▶ La existencia de **relaciones personales** entre distintos miembros de la estructura formal, no recogidos en la misma.
- ▶ Por la aparición de **líderes espontáneos**, en aspectos que no tienen que ver con la marcha cotidiana de la empresa.
- ▶ Como consecuencia de la existencia de un **ambiente reivindicativo** en materias de diversa índole.

Como consecuencia de esta organización informal, los canales de comunicación (**canales informales**) pueden funcionar de forma diferente, reafirmando la formación de **líderes o jefes informales** al margen de los jefes establecidos en la organización formal. En ésta, la información no oficial se transmite por el *"a mi me han dicho"..."oí el otro día"...* que se transforman en rumores que tendrán mayor o menor trascendencia según sea la fuente que las emite por primera vez.



Importante

Veamos la continuación as diferencias entre la organización formal e informal:

Organización formal	Organización informal
Se constituye oficialmente por la dirección.	Se crea espontáneamente.
La relación entre los miembros nace por el puesto de trabajo (son profesionales).	Los individuos de cada grupo informal se relacionan por intereses particulares: amistad...
El mando lo ostenta la dirección.	Existe un líder con una autoridad a veces, mayor que la de los jefes.
Los canales de comunicación son oficiales.	Se crean canales de comunicación informales.
Objetivos: maximización de beneficios y otros.	Objetivos particulares fuera y dentro de la empresa.



Ejercicio resuelto

Pregunta tipo PAU

¿Qué diferencias existen entre una organización formal e informal? Ponga un ejemplo de cada uno de esos conceptos.

4. Los organigramas

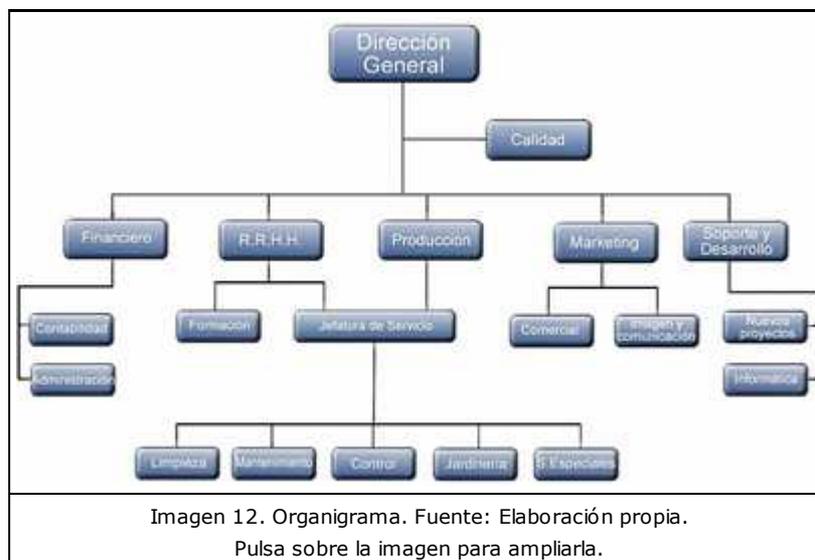


La **estructura organizativa** de una empresa está formada por el conjunto de elementos que la integran, junto con las atribuciones que tienen asignadas y las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los mismos. Evidentemente, no se puede hablar con carácter general de una estructura óptima; ésta dependerá del tipo de entidad que consideremos. Así el gran reto para la dirección de cualquier empresa consiste en organizar del modo más eficaz, adaptándose a las circunstancias.

El **organigrama** es un documento que representa gráficamente la **estructura formal** de la empresa y permite ver las relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir. Lo realiza la dirección. Establece la cadena de mando y delegaciones de autoridad.

El uso de los **organigramas** surge de la necesidad de representar gráficamente al conjunto de personas, niveles de responsabilidad, departamentos y funciones, sus relaciones, canales de transferencia de órdenes y comunicaciones que aparecen en el funcionamiento de la empresa. En el organigrama debe quedar perfectamente claro:

- ▶ Los niveles de autoridad: la jerarquía.
- ▶ El flujo de autoridad y la delegación, la conexión entre los distintos niveles jerárquicos.
- ▶ Los puestos de trabajo, las personas que lo ocupan y las atribuciones que tienen asignadas. La división de las tareas entre los trabajadores.
- ▶ Los departamentos o agrupaciones de personas y puestos de trabajo.
- ▶ Los canales de comunicación.





Para saber más

Tipos de organigramas:

- a. Por el fin:
 - ▶ **Organigramas informativos:** son los que pretenden proporcionar una visión general de la estructura organizativa de la empresa, por lo cual sólo comprenden las grandes unidades que lo integran.
 - ▶ **Organigramas analíticos:** deben comprender la totalidad de la estructura organizativa incluyendo todas las unidades y reflejando todas las relaciones. Se utiliza para analizar la situación organizativa en un momento determinado.
- b. Por la extensión:
 - ▶ **Organigramas generales:** son los que reflejan la estructura global de la empresa.
 - ▶ **Organigramas de detalle:** se refieren a un departamento concreto de la empresa.
- c. Por el contenido:
 - ▶ **Organigramas estructurales:** representan solamente las diversas unidades que constituyen la empresa y las relaciones entre ellas.
 - ▶ **Organigramas funcionales:** son los que representan los contenidos de cada una de las entidades representadas.
 - ▶ **Organigramas de personal:** los que en las unidades representadas indican su denominación y el rango y nombre de la persona que lo dirige.
- d. Por su forma :
 - ▶ **Organigramas Verticales:** las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las unidades que están subordinadas. Pretende destacar la jerarquía de mando sobre cualquier otra cosa.
 - ▶ **Organigramas horizontales:** las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan a la izquierda y las que se subordinan a la derecha. Sin embargo tienen la ventaja psicológica de que no destacan que los puestos de mayor autoridad se encuentran en la cumbre y que los de menor están en el fondo. Pretenden destacar las funciones de la empresa sobre la jerarquía de mando.
 - ▶ **Organigramas radiales:** intentan destacar los centros de decisiones de los niveles operativos.

4.1. Los departamentos



El principal objetivo que subyace en toda organización es la división del trabajo. Se trata de dividirlo, y subdividirlo si es necesario, entre grupos de personas por tareas. A este proceso se le denomina departamentalización y a las divisiones que resultan: unidades organizativas o departamentos. En los organigramas se pueden apreciar los diferentes departamentos y las relaciones que existen entre ellos. Los principales tipos de departamentalización que se aplican en la práctica son los siguientes:

► **Departamentos por funciones:** parte de la división funcional del trabajo, separando las tareas según los tipos de actividades (producción, marketing, finanzas, personal). El trabajo de cada unidad organizativa puede subdividirse, a su vez, en otras unidades. El objetivo es incrementar la productividad de la empresa gracias a la especialización.



► **Departamentos por territorios:** la división geográfica o territorial es frecuente en los departamentos de marketing. Si una gran empresa ha de realizar campañas mercadotécnicas en territorios heterogéneos, conseguirá mayor eficacia dividiendo las tareas por territorios.

► **Departamentos por productos:** las empresas que elaboran productos muy diferentes, o distintas clases de productos, en muchas ocasiones se dividen creando un departamento para cada producto.

► **Departamentos por procesos:** en el área de fabricación es frecuente la división del trabajo que en realidad forma un proceso continuo, en varias fases de cada una de las cuales se encarga un departamento.

► **Departamentos por clientes:** en algunas empresas y departamentos, como el de distribución, es frecuente que la departamentación se realice en función de los diversos tipos de clientes que se tienen y de los intermediarios que utilizan.

En la práctica la mayor parte de las grandes empresas utilizan una departamentación combinada, en la que en los distintos niveles se utilizan la totalidad o parte, de estas formas.



Curiosidad

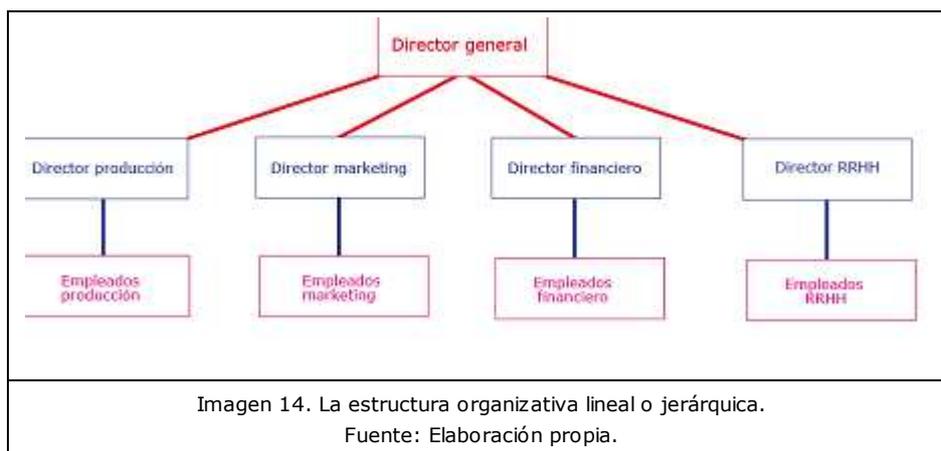
En algunas grandes empresas se fomenta el intercambio de información entre los miembros de los departamentos a través de la desaparición de los despachos y el uso de espacios diáfanos en los que se mezcla el personal de los diferentes departamentos. También a través de las reuniones conjuntas en las que, por ejemplo, los trabajadores del departamento de ventas pueden hacer llegar a los que trabajan en el diseño y producción de los bienes o servicios la opinión de los clientes más directamente.

4.2. Tipos de estructuras organizativas



Los organigramas reflejan el grado de descentralización o centralización, relativa a los niveles de autoridad y responsabilidad existentes en la empresa. Así en los **organigramas verticales** se observará a medida que se asciende, mayor concentración de autoridad y viceversa. En cambio en los organigramas **planos o descentralizados**, la cadena de mando es más corta. En el organigrama, por tanto, podemos ver diferentes tipos de organización empresarial como:

► **El modelo lineal o jerárquico:** es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. La coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El poder está **centralizado**, se basa en el principio de jerarquía y en el mantenimiento de la **unidad de mando** (*cada trabajador sólo recibe órdenes de un jefe*). Es un modelo sencillo que puede valer en empresas tradicionales pero con inconvenientes como la excesiva concentración de autoridad, la tendencia a la rigidez y una cierta falta de respuesta técnica en entornos dinámicos y competitivos.



► **Estructura en línea y staff:** es aquella en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento (staffs). El **staff** está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que esencialmente les asesoran, y en todo caso realizan determinadas funciones especializadas. Se basa en el principio de especialización funcional (I+D, investigación de mercados, calidad).



► **Estructura funcional:** responde a la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. Cada función es dirigida por un especialista (principio de especialización). Se caracteriza porque los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales es especialista en su función. Sólo puede existir como unidad, al ser difícil que sobrevivan funciones desajustadas.



Para saber más

Otras estructuras organizativas:

- ▶ **Los comités:** es aquella cuya autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas, en lugar de asumirlas una sola. Para tomar una decisión el grupo se reúne, se intercambia opiniones y se discute lo que puede provocar lentitud y mayores conflictos de intereses.
- ▶ **El modelo divisional:** aparece debido al gran tamaño que alcanzan algunas empresas (multinacionales). Esta estructura supone la creación de una serie de unidades organizativas que funcionan de una manera autónoma (divisiones), que están coordinadas por la dirección general. Las divisiones -también llamadas **unidades estratégicas de negocio**- son organizaciones muy independientes, dotadas de sus propios recursos, objetivos, departamentos... Las divisiones se suelen realizar en base a tres criterios: productos, clientes y territorios. Esta estructura está formada por unidades autónomas (divisiones) y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control.
- ▶ **La estructura matricial:** combina la departamentalización por funciones y por proyectos (o productos, mercados o clientes) adoptando la forma de una matriz de doble entrada, en la que especialistas de diferentes departamentos funcionales se unen para trabajar en proyectos específicos, especialmente en las áreas de I+D+I y de nuevos productos o mercados. En estos proyectos se integran personas expertas en diferentes áreas que son necesarias para el desarrollo del proyecto. Cada miembro de un grupo recibe instrucciones del jefe del proyecto y del jefe del departamento funcional.

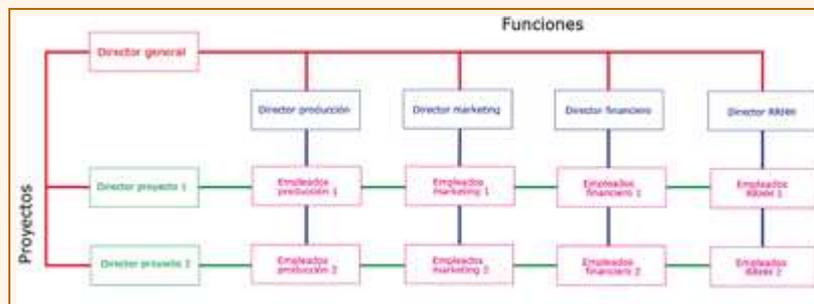


Imagen 17. Fuente: Elaboración propia.

Pulsa sobre la imagen para ampliarla.



Autoevaluación

Un organigrama con muchos niveles puede suponer:

- a) Una estructura más participativa e innovadora.
- b) Una estructura más autoritaria y con una jerarquía más marcada.
- c) Una estructura que fomenta el flujo de información de manera horizontal.
- d) Una estructura sin departamentos funcionales.