

TEMA 5: La Organización de la Empresa

PRESENTACIÓN

Como consecuencia de que el hombre vive en sociedad se ha visto la necesidad de dividir el trabajo entre sus diferentes miembros, lo que ha hecho posible la especialización con el consiguiente aumento de la productividad, la consecución de una mayor calidad de los productos obtenidos y a un menor coste.

En una empresa las operaciones precisas para la obtención del producto son numerosas y se necesitan personas especializadas para diferentes tareas, que deberán ser coordinadas para que cada uno de ellos cumpla con una actividad diferente y pueda llegar así a una finalidad que es la obtención del producto. Si cada empleado tuviese que realizar él sólo todas las operaciones, la producción se vería reducida. Por todo ello, podemos afirmar que la división del trabajo es la razón misma de la **organización**, ya que en toda actividad productiva que no sea individual se necesita un determinado grado de organización que distribuya las distintas tareas entre los trabajadores.

En este tema vamos a abordar los distintos elementos que estructuran la organización de la empresa, identificando las concepciones diversas que existen sobre diseño de organizaciones.

CONTENIDOS

- 5.1. Concepto de organización.
- 5.2. El organigrama. Clases de organigramas.
- 5.3. Departamentalización.
- 5.4. Tipos de estructura organizativa.
 1. Estructura jerárquica o lineal.
 2. Estructura funcional.
 3. Estructura mixta o jerárquica-funcional (en línea y staff).
 4. Estructura por comité.
 5. Estructura matricial.
 6. Estructura por divisiones.
- 5.5. Organización formal e informal.

5.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Organización es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa: edificios, máquinas, materiales, personas..., en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen.

Para alcanzar los objetivos es necesario estructurar la organización adecuándola a esos objetivos y a la situación en las condiciones específicas en que se encuentre.

A partir de ahora, sólo nos referiremos a la relación que guardan las actividades de los hombres que trabajan en la empresa.

El primer paso en la organización de la empresa será la definición o descripción de los puestos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades y posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalas de autoridad que es lo que se llama estructura. (Ver fig. 11.1)

NIVELES DE ORGANIZACIÓN

Podemos distinguir la existencia de diferentes niveles de organización según la dimensión de la empresa y según el ámbito de supervisión de subordinados que pueda controlar el jefe. Si ésta es pequeña y tiene pocos empleados podrán ser dirigidos por un solo jefe. Si la empresa va creciendo y teniendo más trabajadores se tendrán que ir constituyendo mandos intermedios, que irán aumentando conforme se incrementa el número de subordinados.

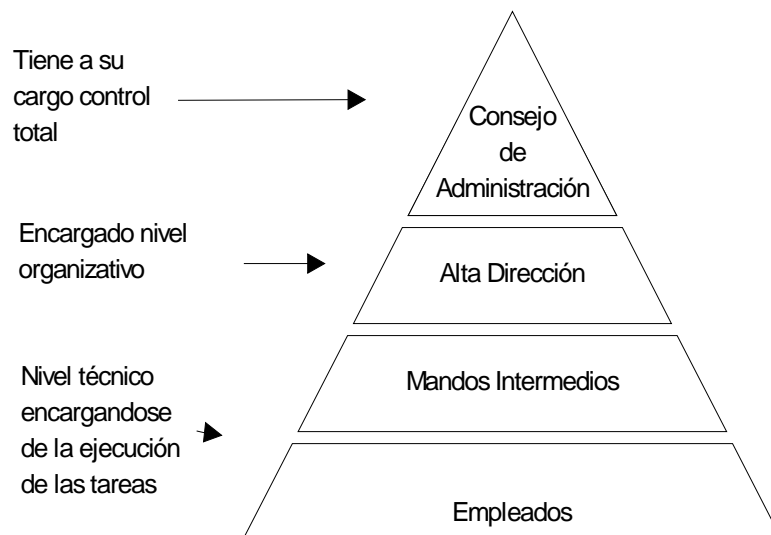


Fig. 5.1
Estructura organizativa piramidal.

La base de la pirámide representa los trabajos con tareas totalmente ejecutivas. Según se van subiendo escalones las tareas ejecutivas van reduciéndose en cada nivel, a medida que se amplían las tareas directivas.

Los grupos de personas comprendidas en este triángulo pueden estar entrelazadas entre sí de distintas formas lo que da lugar a distintas estructuras.

Cuando la tarea a ejecutar se realiza por una sola persona no se presentan problemas, pero si se exige la participación de varias personas es necesario organizarla.

Con este sistema de relaciones se pretende que:

- a) Cada individuo conozca lo que hacen los demás.
- b) Conocer sus funciones y sus obligaciones en el proceso de trabajo.
- c) Tener una información de todas las actividades que se desarrollan en el trabajo, con el fin de dar al trabajador una visión más clara y de conjunto que facilite la comprensión del objetivo final de la empresa.

Dentro del sistema deben existir:

- a) Unas reglas de trabajo.
- b) Una política de trabajo.
Ambas estarán implícitas o bien se pueden plasmar en un documento escrito.
- c) Unos manuales de instrucción y capacitación.
- d) Una cultura de la empresa, es decir, un conjunto de costumbres y maneras de actuar que de forma explícita o implícita están guiando y condicionando las decisiones de la empresa.

Todo ello marcará la estrategia a seguir.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Son pautas con fines orientativos para la dirección de la empresa. Es necesario tener en cuenta estos principios antes de hacer la elección de una estructura.

Entre muchos principios que podríamos citar destacamos los siguientes:

- 1) Definición de objetivos de la empresa.
- 2) Unidad de mando: cada subordinado tenga un solo superior y que conozca que depende de él, y que el superior conozca sus subordinados. Esto contribuye a una clara asignación de órdenes, evitando interferencias.
- 3) Unidad de dirección
- 4) Autoridad y responsabilidad: a mayor poder, mayor responsabilidad.
- 5) Extensión del control: fijar el ámbito de autoridad.
- 6) Homogeneidad de tareas.
- 7) Graduación o jerarquía de la autoridad. Debe estar claramente establecido quiénes tienen la facultad de ordenar la realización de las distintas tareas.
- 8) Equilibrio en la organización.

5.2. EL ORGANIGRAMA

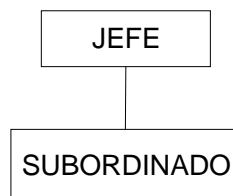
El organigrama empresarial es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. Es como una fotocopia de la estructura de la empresa, captada en un momento de su vida.

Todo organigrama debe de ser flexible y adaptable, de forma que si hay cambios en su empresa, este organigrama se pueda adaptar, por ejemplo para que se pueda incluir un nuevo puesto o servicio; debe ajustarse a la realidad; deben ser claros, precisos y comprensibles para las personas a las que se debe informar.

La estructura de organización es como una red de comunicación a través de la cual se transmite información. Estas comunicaciones pueden discurrir en dos sentidos:

- 1) **Horizontal**, entre posiciones o puntos del mismo nivel de la estructura jerárquica.
- 2) **Vertical**, entre rangos diferentes, bien de información o ascendente, o de mando o control o descendente.

Esta dependencia se expresa en un rectángulo que representa al subordinado y mediante una línea vertical.



expresa colocándolo inmediatamente encima del que la relación entre ambos

Comunicación de mando	Comunicación de información
Descendente	Ascendente

CLASES DE ORGANIGRAMAS

1) Por su finalidad:

- **Organigramas informativos:** se confeccionan con el objeto de informar al público en general sobre la empresa o institución de que se trate, con el objeto de contar con un esquema simplificado, sin detalle. Por ejemplo un organigrama del Ministerio de Hacienda.
- **Organigramas analíticos:** debe contener con detalle toda la estructura de una empresa.

2) Por su amplitud:

- **General:** cuando abarca el conjunto completo de la organización de que se trate.
- **Parcial:** cuando se limita a reflejar una parte o sentir de la estructura.

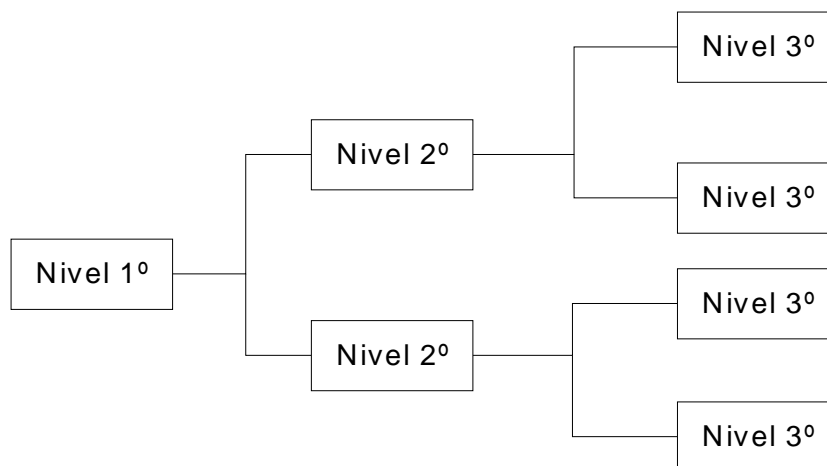
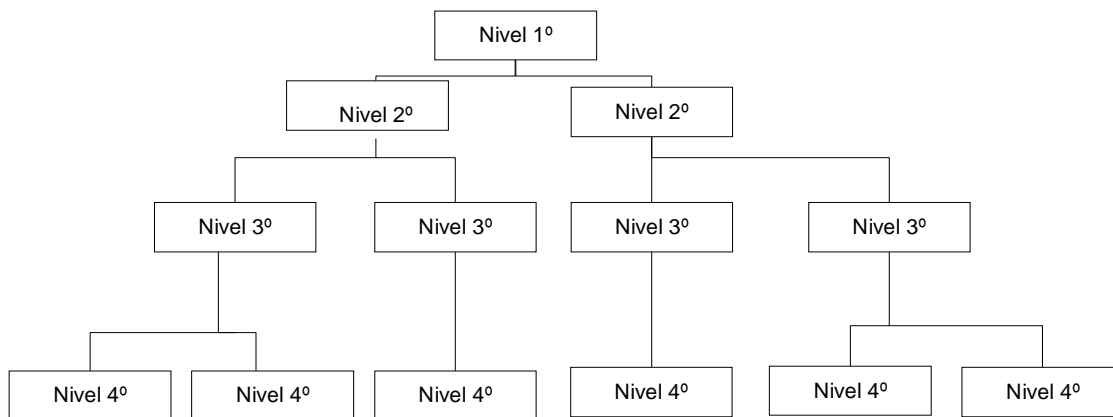
3) Por el contenido:

- **Estructurales:** se limitan a poner de manifiesto los nombres de los elementos, su colocación en la línea jerárquica y las relaciones de autoridad.
- **Funcionales:** se reflejan las funciones o contenidos que tienen asignados los distintos órganos.

- **De personal:** se refieren a cargos o puestos de trabajo

4) Por la disposición gráfica:

- **Vertical:** situándose el origen en el centro de la parte superior y bajando por escalones sucesivos. El conjunto presenta una imagen piramidal.
- **Horizontal:** con desarrollo de izquierda a derecha. Adopta la misma figura de pirámide con la base a la derecha.



- **Circular:** La autoridad más alta está ubicada en el centro y a partir de éste se desarrollan círculos cada vez mayores que van representando los diferentes niveles de autoridad en forma de círculo.

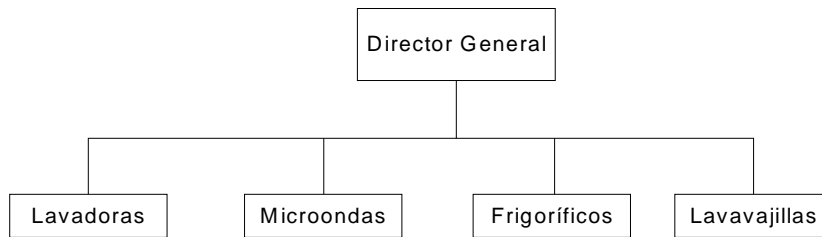
5.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN

Concepto

Es la agrupación de puestos de trabajo homogéneos en unidades organizativas con el fin de coordinar, supervisar y controlar las actividades y funciones para conseguir los objetivos marcados. Está directamente relacionada con el tamaño de la empresa y con la complejidad de las operaciones, actividades y funciones.

En una empresa nos podemos encontrar con las siguientes **áreas o funciones**:

- **Función de dirección:** planificación, organización, coordinación, comunicación y control.
- **Función de administración:** gestión de almacenes, de nóminas y



seguros sociales, facturación, archivo, contabilidad, informática, etc.

- **Función financiera:** Financiación, presupuestos de tesorería, seguros, inversiones, etc.
- **Función de producción:** planificación y programación, aprovisionamiento, control de calidad, métodos y tiempos. Suelen tener un staff de I+D.
- **Función comercial :** equipo de ventas y administración comercial.
- **Función de marketing:** diseño de estrategias de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) y tareas técnicas.
- **Función de personal o de recursos humanos:** planificación de personal, empleo y formación, contratación, relaciones laborales, médico y seguridad y administración de personal.
- **Función de I+D:** comprende las funciones de investigación y desarrollo de nuevas técnicas y productos.

Una o más áreas o funciones pueden formar un departamento, por ejemplo las funciones de administración y financiera se suelen agrupar en el departamento **ECONÓMICO-FINANCIERO**, al igual que las funciones comercial y marketing que suelen agruparse en un departamento.

Formas de departamentalización más usuales:

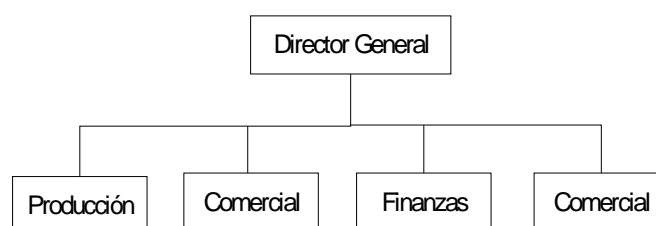
A) Por funciones o por departamentos

Se organizan agrupados en función a las especializaciones: departamento comercial, departamento técnico, departamento administrativo, departamento financiero. Esta disposición es la más utilizada en la organización o estructura centralizada empresarial, porque todos los puestos están controlados por el presidente o director general de la empresa.

B) Por producto

Agrupaciones por producto o servicios.

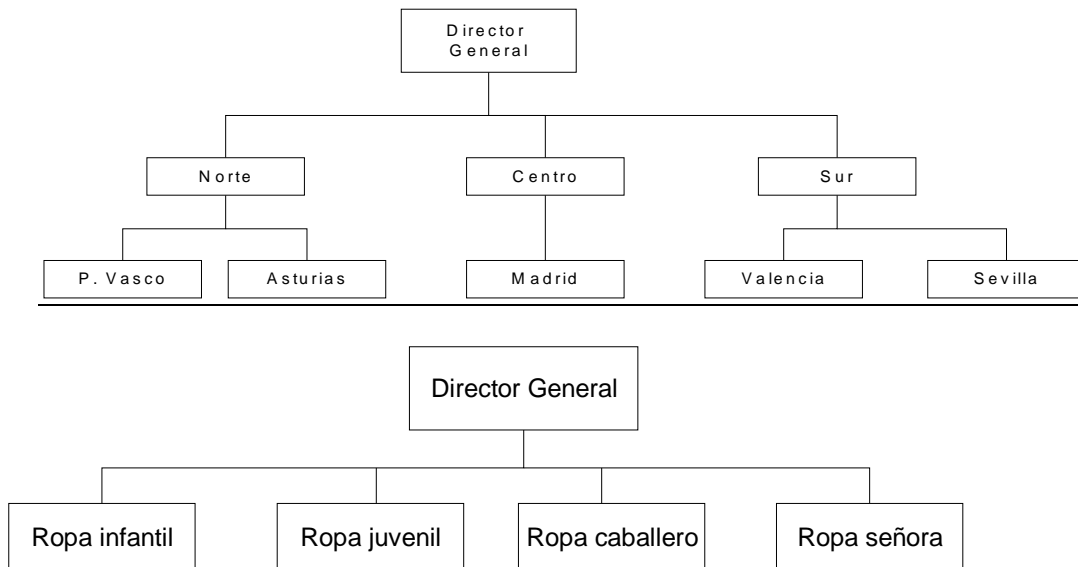
C) Por clientes



Se establecen las unidades organizativas de acuerdo al segmento del mercado al que vayan dirigidos.

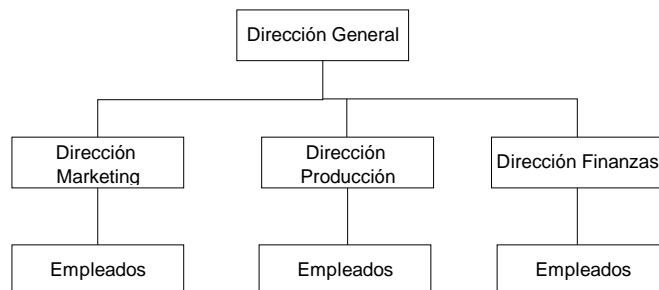
D) Geográfica

Las actividades y funciones se agrupan en torno a zonas geográficas.



E) Por procesos

La actividad se organiza según las fases que componen el proceso de producción.



También pueden darse formas de ordenar los órganos de la empresa en los que aparezcan varios criterios de aplicación conjuntamente, en distintos niveles de la empresa (como veremos más adelante). Normalmente en los niveles superiores se emplea la distribución funcional, pudiéndose combinar, en otros niveles inferiores, con una división por zonas o por productos.

5.4. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El intento de establecer reglas para determinar las relaciones entre dirigentes y dirigidos, ha dado lugar al crecimiento de distintos tipos de organización.

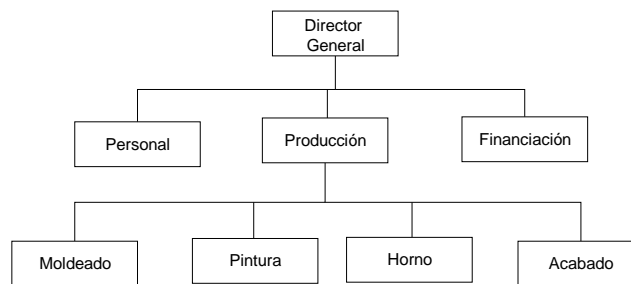
Cada empresa tiene su propia estructura organizativa en función de sus

objetivos, de su tamaño, de sus productos y de la coyuntura que atraviesa.

1. Estructura jerárquica o lineal

Este modelo se apoya al máximo en el principio de jerarquía basado en la "unidad de mando", en la que cada individuo responde a su inmediato superior de los subordinados que tiene debajo de él, y a su vez éste depende exclusivamente de su inmediato superior, solo del cual podrá recibir órdenes.

Los poderes se concentran en el mando supremo, que se van delegando para que conforme se va decreciendo en el nivel jerárquico, se van limitando. Ejemplo típico de esta organización es la militar. Esta organización es típica de las PYME.



<u>Ventajas</u>	<u>Inconvenientes</u>
<ul style="list-style-type: none">✓ Simplicidad y claridad para su aplicación.✓ Unidad de mando, cada subordinado responde ante un único jefe. No hay interferencia de poderes.✓ La comunicación de información (ascendente) tanto como la comunicación de órdenes (descendente) es directa✓ Permite a los mandos inferiores tomar decisiones en ausencia de superiores.✓ La disciplina se mantiene fácilmente.	<ul style="list-style-type: none">✓ La concentración de poderes requiere la especialización en numerosas tareas y la realidad es que no se puede ser experto en todas ellas.✓ Cuando la empresa crece y la cadena de órdenes también, se incrementa la burocracia.✓ Es rígida e inflexible y puede dar lugar a un régimen dictatorial.

2. Estructura funcional

Surge con el fin de superar los límites de la estructura jerárquica pura y su incapacidad a las crecientes exigencias de especialización. Su característica fundamental es que los subordinados, de los niveles inferiores, en vez de estar conectados a la dirección a través de un único punto (el superior inmediato) recibe las órdenes, instrucciones y la asistencia que necesita directamente de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular, en la que es especialista. De ahí precisamente la denominación de estructura funcional.

Esta estructura es bastante utilizada en las pequeñas y medianas empresas cuando existen especialistas bien coordinados.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al ser los jefes especialistas, existe una mayor eficacia empresarial (recordad la teoría de Galbraith). ✓ El asesoramiento del experto está a disposición de cada trabajador. ✓ Comunicaciones rápidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdida de unidad de mando. ✓ Se reciben órdenes de varios jefes que pueden ser contradictorias, lo cual conlleva a una posible confusión en la ejecución de tareas. ✓ Menor disciplina. ✓ La especialización puede hacer olvidar los objetivos globales de la empresa.

3. Estructura mixta o jerárquica-funcional

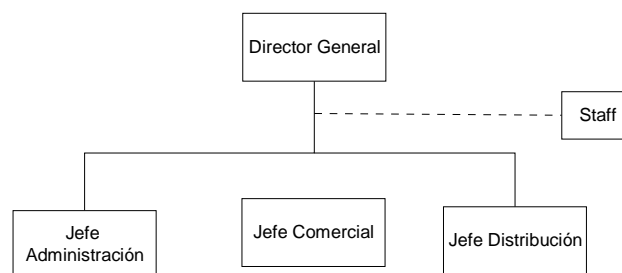
Se basa en la distinción entre jefes con autoridad (tipo jerárquico) y técnicos especialistas que deben ser oídos antes de tomar una decisión (tipo funcional). En este caso, el jefe con autoridad recibe los informes de los técnicos (llamados staff) y bajo su responsabilidad toman la decisión pasando al encargado la orden de ejecutarla.

La función del staff consiste en informar, aconsejar, asesorar y apoyar técnicamente a las unidades de mando. No está autorizado ni para dar órdenes ni para tomar decisiones.

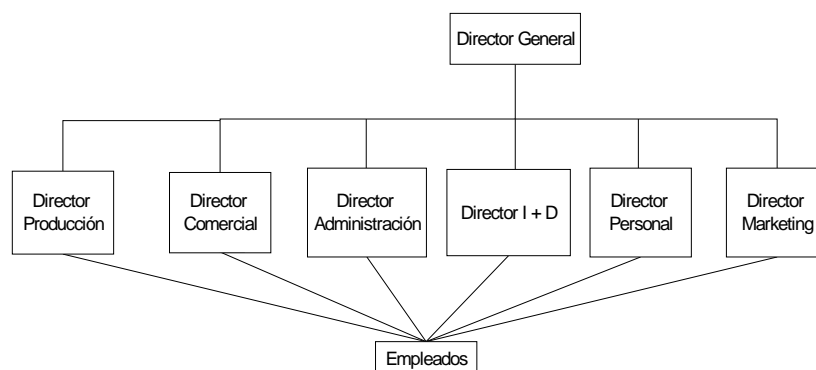
En el organigrama se representa mediante trazos discontinuos.

Pueden darse dos alternativas en las ayudas de los staff:

- a) **Staff personal:** si el director crea un órgano staff para uso exclusivo sin que nadie más de la empresa pueda hacer uso de él.



- b) **Staff especializado:** existen staff a disposición de todos los cargos de la empresa para que hagan de él el uso que precisen.



Sirve a un gran número de departamentos y funciones diferentes, por lo que cada departamento de este staff está especializado en una clase de ayuda (personal, contabilidad, técnico-informático, marketing, jurídico, fiscal, calidad, etc.).

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">✓ Permite el uso de especialistas que asesoran diversos departamentos.✓ Se mantiene la unidad de mando.	<ul style="list-style-type: none">✓ A veces, los staffs dan opiniones sin sopesarlas debidamente ya que no tienen ninguna responsabilidad.✓ Puede haber conflictos entre el staff y la autoridad formal.

4. Estructura por comité

Las decisiones se llevan a cabo en grupo y no de forma individual, repartiéndose la responsabilidad entre las personas que lo forman.

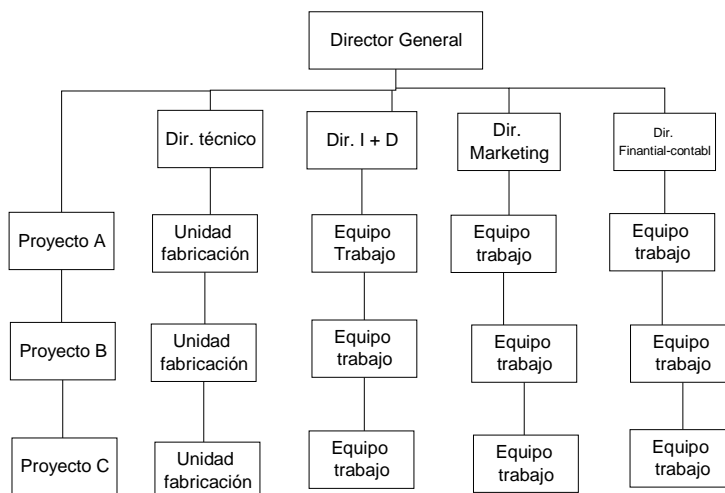
Ventajas	Inconvenientes
✓ Las decisiones se negocian y se toman por consenso.	✓ Puede resultar dificultosa la propia dinámica del funcionamiento de la reunión (alianzas entre personas, presiones, etc.)

5. Estructura matricial

Este tipo de organización adopta una estructura compleja, en forma de matriz de doble entrada, en la que se utilizan dos variables organizativas, por ejemplo funciones y proyectos, estableciéndose enlaces entre ellas.

Cada empleado tiene al menos dos jefes: el gerente funcional, de tipo jerárquico y el gerente del proyecto.

Cuando en un enlace se produce una colisión de competencias, se establece un sistema de jerarquías, como por ejemplo, se puede dar prioridad a la consecución de los proyectos sobre las funciones.



6. Estructura por divisiones

Este modelo ha surgido por las necesidades de la dirección moderna de la empresa, ante un crecimiento diversificado de las misma de naturaleza multiproducto, multimercado y multiplanta.

Una división es una unidad organizativa típica de las grandes empresas, que actúa como una "cuasi-empresa" con sus propios departamentos y objetivos, pero dependiendo de otra unidad superior, la dirección general.

Los criterios más utilizados para realizar divisiones en una empresa son los siguientes:

1. Productos.
2. Mercados.
 - Áreas geográficas.
 - Tipos de consumidor.
3. Funciones o procesos.

4. Mixtas o combinaciones de Productos y Mercados.

5.5. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Todo el estudio realizado hasta este momento sobre organización corresponde a una estructura constituida, es decir, a una estructura de organización formal representado por los organigramas. Este esquema externo está globalmente constituido con vistas a la consecución de un objetivo común.

La organización informal surge de las relaciones de tipo social que se crean entre varias personal que se encuentran en contacto mútuo, constituyendo un grupo social cuyo origen es por lo tanto espontáneo, no organizado con vistas a un objetivo.

Se crea así, una verdadera estructura de grupo, con jefes (los llamados líderes informales) y subordinados, los integrados y los aislados, los aceptados y los rechazados. Cada individuo tiene así una posición precisa, que deriva justamente de sus interacciones con los restantes miembros del grupo.

En las relaciones entre los empleados se desarrollan ideas y valores comunes, por ejemplo las aspiraciones que se persiguen y la actitud hacia los superiores; costumbres y rutinas habituales que no han sido formalmente establecidas, cubriendo incluso lagunas de la organización formal.

Se establece una comunicación informal en la empresa que es incluso más fluida que la de la organización formal. Esta información puede ser exacta, pero también pueden circular comentarios que pueden afectar seriamente a la empresa.

Lo ideal es que coincidan la estructura formal e informal y que los jefes formales sean también líderes informales, si no logran el que se reconozca la estructura informal deben evitar choques frontales en los que aún teniendo el poder y la fuerza provocarán una guerra de guerrillas de los grupos informales que repercutirán en la marcha de la empresa.

En resumen, en la organización informal confluyen, pues, intereses personales contrapuestos que no pueden ser manifestados en la estructura oficial, aunque deben ser aceptados y conocidos por la dirección, tratando de que apoyen los objetivos generales de la empresa.

ACTIVIDADES

1. La estructura productiva de la empresa industrial "Telefonía Portátil, SA", es la siguiente:

TERUEL: Sede central y fabricación de teléfonos portátiles para automóviles.
CASTELLÓN: Fabricación de emisoras de radio para radioaficionados y para embarcaciones.
HUESCA: Fabricación de teléfonos portátiles para automóviles y antenas parabólicas para TV.
ZARAGOZA: Fabricación de antenas parabólicas para TV.
SORIA: Fabricación de emisoras de radio para radioaficionados.
TARRAGONA: Fabricación de emisoras para embarcaciones.

- Representar el organigrama más adecuado para esta empresa.
- Razonar los motivos de elección del modelo utilizado y explicar las características del mismo.

2. La empresa "Alborada, SAL"., radicada en Teruel, se dedica a la producción y distribución editorial. Está especializada en libros infantiles y juveniles, pero también edita una revista sobre medio ambiente. Dispone de divisiones para distribución en Sevilla, Madrid, Barcelona y Santiago de Compostela.

- Confeccionar el organigrama que consideréis más idóneo de acuerdo con la información facilitada.
- Explicar razonadamente los motivos de elección del mismo.

3. Una empresa cuenta bajo la dirección con tres secciones:

Sección 1.^a: Cuentas de la empresa.
Sección 2.^a: Compras y Ventas.
Sección 3.^a: Administración, Relaciones Públicas, Financiación y Contratos.

Los empleados, clientes y proveedores se quejan de que no saben dónde acudir muchas veces o a que servicio corresponde un asunto determinado. Dibujar el organigrama más adecuado para esta empresa efectuando las modificaciones que creas oportunas.

4. La empresa "Ribera del Ebro, SRL", dedicada a la fabricación de aparatos electrónicos, opera en cinco provincias, de acuerdo con la siguiente estructura:

- ♦ HUESCA: Sede central. Administración y Gerencia.
- ♦ ZARAGOZA: Investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnología.
- ♦ TERUEL: Fabricación de televisores.
- ♦ LOGROÑO: Fabricación de aparatos de vídeo.
- ♦ PAMPLONA: Fabricación de cadenas de alta fidelidad y aparatos de radio.

- a) Diseña el organigrama que consideres más adecuado para esta empresa.
- b) Razona los motivos de su elección, explicando las principales características del mismo.

CUESTIONES

1. A través de la observación de tu propio centro escolar analiza los mecanismos que rigen las organizaciones, así como su estructura, organización formal e informal, liderazgo, conflictos, etc.
2. Pikolín es una empresa familiar, pero de gran tamaño. ¿Qué estilo de dirección se presentará con mayor probabilidad? Razona la respuesta.
3. Describe la relación existente y las diferencias entre la organización formal e informal de la empresa. ¿Surge esta última de una forma premeditada? Razona la respuesta.
4. ¿Qué es un organigrama? Desarrolla un ejemplo para una empresa de fabricación y otro de una empresa comercial.
5. ¿Qué diferencias existen entre un tipo de organización lineal y un tipo de organización funcional mixta? Dibuja un organigrama para cada uno de los casos señalados.
6. ¿Es normal que en el staff de una empresa existan personas con contratos en prácticas? Razona la respuesta.
7. ¿Crees que es conveniente la delegación y establecimiento de responsabilidades en una empresa? Razona la respuesta.
8. ¿Qué factores crees que influyen en la aparición de grupos informales en el seno de una empresa?
9. Clasifica las formas de departamentación de la empresa más usuales.
10. Confecciona el organigrama de Cafés Orús a partir de la entrevista que se transcribe a continuación con el director gerente.

"Cafés Orús tiene sus instalaciones principales en Zaragoza. ¿Qué procesos se realizan desde esta ciudad?"

- Desde aquí se dirige toda la programación de compras, la logística de almacenaje y distribución, así como toda la elaboración, tueste, envasado del café en grano dirigido principalmente a los sectores de la alimentación y la hostelería.

Pero también posee instalaciones en Madrid, Logroño, Palencia... ¿Por qué esta diversidad de centros estratégicos?"

- Nuestras oficinas de compra de café crudo, conectadas permanentemente a las terminales de bolsa de Londres y Nueva York se hallan situadas en Madrid. En Logroño están ubicadas nuestras instalaciones de café molido y en Palencia radican nuestras instalaciones de café soluble."

