

La organización

SUMARIO

1. Introducción
2. El concepto de organización de las organizaciones
3. Principios de la organización
4. La estructura organizativa de las organizaciones
5. La estructura ideal
6. Descentralización
7. Estructura y departamentalización
8. La estructura «adhocrática» frente a la burocrática
9. Configuración organizativa según H. Mintzberg
10. Diseño de estructuras organizativas y contingencia estructural
11. La relación entre estructura y estrategia
12. Los nuevos modelos organizativos
13. Evolución de las organizaciones
14. Complementos para el aprendizaje
15. Bibliografía y páginas web

PUNTOS CLAVE

- El término organización sirve para definir o designar a una entidad y también para referirse a la función organizativa propiamente dicha.
- La organización implica coordinación y creación de una estructura organizativa.
- La organización como conjunto de conocimiento cuenta con una serie de principio o regularidades básicas.
- Existen diferentes tipos de criterios organizativos, lo que da lugar a diferentes estructuras y modelos organizativos.
- Las estructuras o formas de organización más usuales son: la lineal, la funcional y la mixta.
- En los últimos tiempos han surgido otros modelos de organización como son: la matricial, la de red o la «hipertexto».
- No existe una estructura organizativa mejor que otra ya que su utilidad y pertinencia dependerá de las características de cada empresa, así como del entorno.

CONCEPTOS CLAVE A RECORDAR

Organización, Línea, Función, Organización matricial, Organización en red, Organización hipertexto, Descentralización, Departamentalización, División, Tramo de control, Delegación



ESQUEMA/RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	■ En donde se comienza a hablar de la organización como función y su significado.
EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	■ Donde se acota el campo de estudio y se deslinda de cuestiones afines.
LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	■ Donde se describen un conjunto de ideas, principios y regularidades que los académicos consideran necesario tener en cuenta para diseñar estructuras organizativas eficientes.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ORGANIZACIONES	■ Donde se describen y comentan las principales características de los diversos tipos de estructuras.
LA ESTRUCTURA IDEAL	■ Donde se pergeñan algunas de las características que deben poseer las organizaciones eficaces y eficientes.
DESCENTRALIZACIÓN	■ Donde se describen las formas de repartir tareas, autoridad y responsabilidades.
ESTRUCTURA Y DEPARTAMENTALIZACIÓN	■ Donde se describen las características de la departamentalización.
LA ESTRUCTURA ADHOCRÁTICA FRENTE A LA BUROCRÁTICA	■ Donde se comentan ambos tipos de modelos estructurales por ser los mayores paradigmas en la materia.
CONFIGURACIÓN ORGANIZATIVA SEGÚN H. MINTZBERG	■ Descripción de las teorías de uno de los mas importantes pensadores en la materia.
DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y CONTINGENCIA ESTRUCTURAL	■ Donde se incide en la importancia del entorno a la hora de concebir y/o diseñar estructuras organizativas en la práctica.
RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA	■ Donde siguiendo a Chandler se muestra la interrelación que existe entre ambas.
LOS NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS	■ Donde se habla de las estructuras en red, hipertexto e hipertrébol como modelos adaptados al nuevo tipo de empresas surgido de la era de la globalización y del uso de las tecnologías de la información y comunicación.
EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	■ Donde se prevé el futuro de las organizaciones y se esquematiza su evolución.



1. INTRODUCCIÓN

La palabra organización tiene distintos significados:

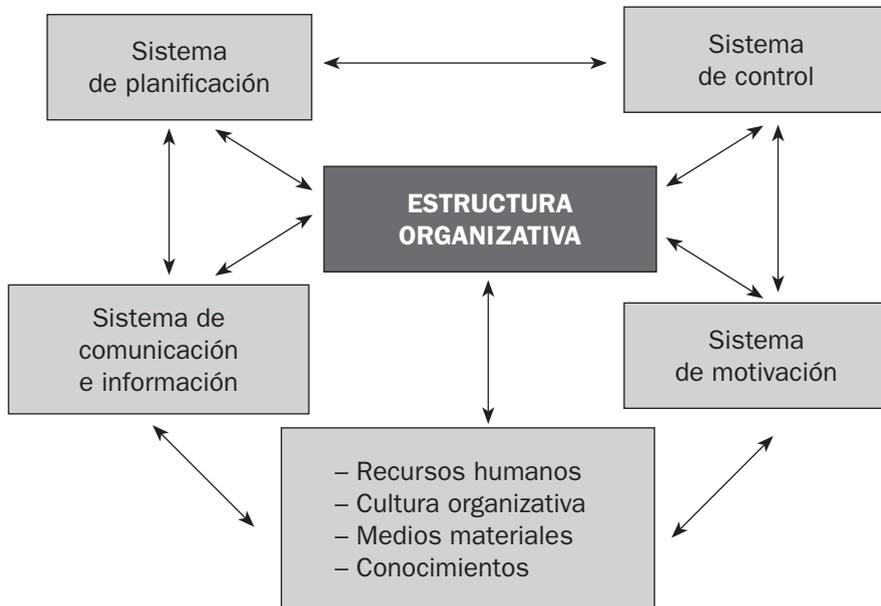
- Como «acción de organizar»: toda acción encaminada a alcanzar un objetivo con independencia de los medios utilizados.
- Como sinónimo de empresa: cuando se habla de un conjunto de individuos cuyas acciones son coordinadas de manera estable.
- Como la estructura organizativa de aquella para lograr un fin.

La clave de la utilización del término organización para definir a las empresas o grupos organizados radica en la **coordinación**.

La organización sería aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarían en una organización.

Hay dos tipos de organizaciones: la **formal** que es la planificada, la que está en el papel y se basa en una división del trabajo racional. Debe ser flexible; y la **informal** que es la red de relaciones personales y sociales que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí.

La **estructura organizativa** debe reflejar los objetivos y los planes de la organización o empresa, se representa mediante organigramas: muestran la estructura formal de la organización, indicando quién es responsable de cada tarea, pero sin captar las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.





2. EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Organizar es una función administrativa de la gestión y comprende dos procesos básicos: El desarrollo del marco estructural para la empresa y, la definición de las relaciones administrativas y operativas.

La **organización** nace como consecuencia de la **división del trabajo** y de la **necesidad de organizar o coordinar ésta**. La división del trabajo no es lo mismo que la especialización, en las organizaciones con tareas bien divididas, se puede encontrar personas muy especializadas y otras con escasa especialización.

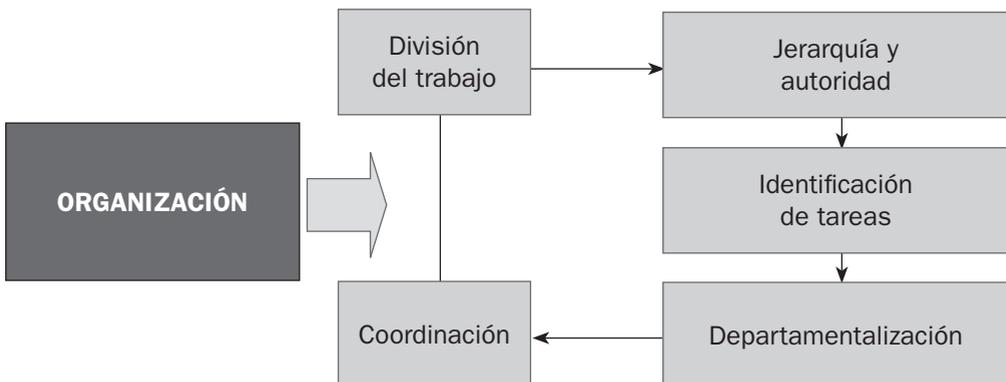
Ventajas:

- Proporciona un marco en el cual el personal puede actuar unido en vez de hacerlo descoordinadamente.
- El tipo de organización puede facilitar u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa.
- Proporciona comunicaciones eficientes y efectivas.
- Se reduce la duplicación del trabajo al mínimo.
- Los empleados conocen las rutas o redes de mando en la organización.

Tendencias de las organizaciones:

- Crecimiento en el tamaño de muchas organizaciones debido a factores como la mercadotecnia o los procesos de fusiones y absorciones.
- La diversificación de las líneas de productos (producción de muchos y diferentes artículos y servicios).
- Debido a la diversidad de actividades, ha existido la tendencia hacia la especialización.
- Rápido cambio que se esta experimentando en el ambiente comercial.

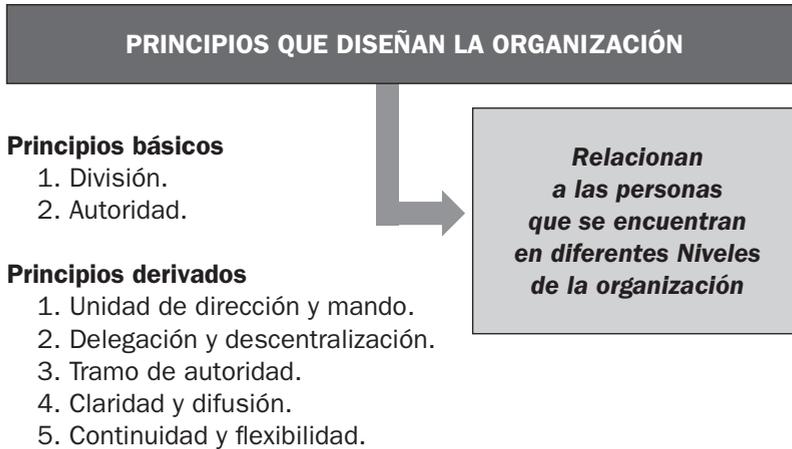
LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN





3. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

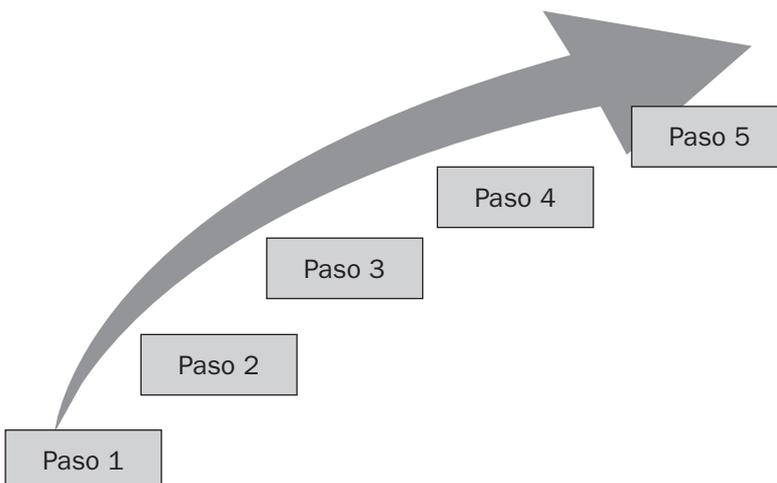
La evolución del desarrollo de las organizaciones ha llevado a identificar determinados principios o normas que parecen favorecer la existencia de una buena organización.



Estos **principios** proporcionan la pauta para establecer una organización racional y eficiente y, están muy relacionados entre sí. Son:

1. Principio de la unidad de objetivos

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.





2. Principio de la especialización y división de tareas

El trabajo de una persona debe limitarse a la ejecución de una sola actividad (Adam Smith).

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas.

3. Principio de Autoridad y Jerarquía

La autoridad es el elemento básico que permite el funcionamiento de las organizaciones. Es la herramienta con la que el administrador está en condiciones de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Coordina a todos los individuos que integran una organización y que hace fluir la autoridad y responsabilidad desde el nivel más alto hasta su base.

Viene determinado por un conjunto de características personales como la edad, la antigüedad, la experiencia, los conocimientos, las habilidades, los contactos personales, la posesión de información privilegiada...

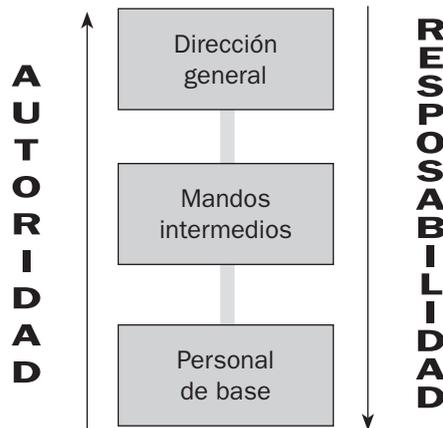
Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. Principio de la Unidad de mando

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior (menor probabilidad de instrucciones opuestas).

5. Principio de equilibrio entre autoridad y responsabilidad

La delegación de responsabilidades debe acompañarse de la correspondiente atribución de autoridad, no tiene sentido hacer responsable a una persona por determinado trabajo, si no se le da autoridad para poder realizarlo. La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor ni menor que la implícita en la autoridad delegada.





6. Principio de la claridad y difusión

Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, y a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

Además, mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, mejor podrá contribuir la persona responsable del mismo al logro de los objetivos de la empresa.

7. Principio de la amplitud o tramo de control

En cada posición o nivel administrativo existe un límite al número de personas que puede coordinar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

8. Principio del equilibrio y de la coordinación

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio para asegurar la eficacia global y cumplir los objetivos de la empresa.

El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa. La empresa es un sistema que para funcionar con eficiencia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.

Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse para lograr un objetivo común y, funcionar como un sistema armónico.

9. Principio de continuidad y flexibilidad

Una vez establecida la estructura organizacional, se requiere mantenerla, mejorarla y ajustarla a las condiciones del entorno, ya que una organización adecuada hoy, puede no serlo posteriormente.

La estructura organizativa debe ser flexible, incorporando procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio.

Otra forma de enunciación de estos principios es la expuesta por Ferry:

- 1) **Principio de organización dinámica.** Debe tener en cuenta los cambios de la empresa.
- 2) **Principio de funciones.** El gerente debe crear una estructura eficaz en torno a las funciones.
- 3) **Principio del aumento de las relaciones orgánicas.** Cuando se agregan personas a una estructura de organización, el número de relaciones orgánicas aumenta en una proporción mucho mayor que el número de personas agregadas.
- 4) **Principio de sencillez al organizar.** Sólo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica.
- 5) **Principio que rige los canales definidos de supervisión.** Las diversas unidades de organización deben estar conectadas por canales de supervisión claramente definidos.



- 6) **Principio de autoridad y responsabilidad.** Para lograr relaciones de organización, la autoridad de un trabajador debe ser proporcional a su responsabilidad y viceversa.
- 7) **Principio de responsabilidad definida.** Una persona hará más cuanto más definida tenga la responsabilidad de realizar una tarea concreta.

4. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ORGANIZACIONES

Toda organización supone la existencia de una estructura que determina: la división del trabajo, las jerarquías necesarias, y la agrupación de actividades o tareas, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

La estructura está compuesta de tres elementos:

- **Complejidad:** se refiere al grado en que las actividades de la Organización se descomponen o diferencian.
- **Formalismo:** el grado en que se usan las reglas y procedimientos.
- **Centralización:** se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones.

Estructura = Complejidad + Formalismo + Centralización

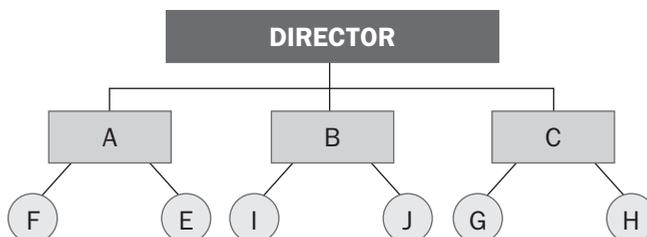
4.1. Estructura a partir del principio de autoridad

La autoridad es la base de la estructura organizacional. La Autoridad en la organización es el **derecho de un puesto a ejercer discreción en la toma de decisiones que afectan a otras personas.**

Clases de estructuras de autoridad:

- **Unidad de mando o pirámide jerárquica (Fayol):** Permite controlar a una persona, ya que se define su lugar concretamente. En esta estructura existe un jefe de quien los demás dependen.

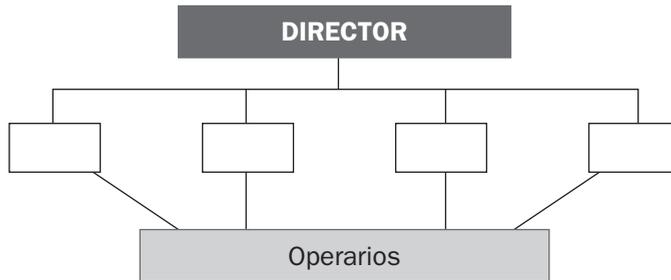
Las *ventajas* de esta estructura son su claridad y su facilidad de control y disciplina. Los *inconvenientes* se derivan de los problemas de comunicación.





- **Autoridad especializada** (Taylor): Los jefes se responsabilizan del área en el que son especialistas y los trabajadores acuden a cada jefe funcional dependiendo del problema que tengan. Surgen conflictos de autoridad, cuando no están definidos claramente. En esta estructura los trabajadores tienen varios jefes.

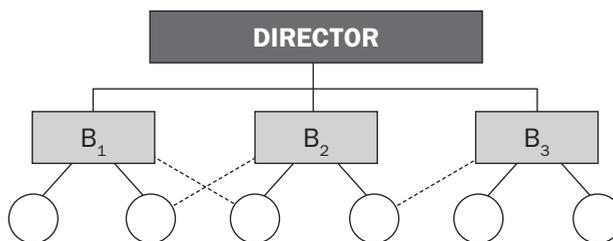
La *ventaja* es la especialización (el jefe sabe exactamente de esa materia para dirigirse al trabajador). El *inconveniente* radica en la dificultad de promocionar a los trabajadores (son tan especializados que no se les puede cambiar a otro sector).



- **Autoridad compartida línea-staff o mixta**: Se parte de la unidad de mando pero ciertas tareas se sacan del esquema: hay personas que participan en la actividad de la empresa, pero no tienen relación de jerarquía con la mayoría de los trabajadores.

Para dividir el trabajo se aplican distintos criterios que pueden clasificarse en dos categorías:

1. *Por propósito*, que permite agrupar las tareas relacionadas con cada producto, cliente, área geográfica o mercado.
2. *Por procedimiento*, que agrupa las tareas por funciones —producción, comercialización, etcétera—, centrándose en la especialización de actividades.



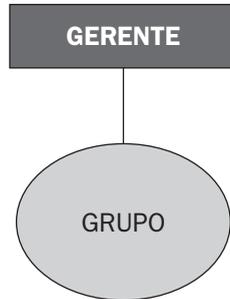
Combinando estos criterios pueden crearse múltiples tipos de estructuras primarias diferentes: simple / lineal, funcional, staff, divisional, holding y matricial.

Proponemos aquí en un principio, las más conocidas, independientemente que según avancemos en el temario surgirán otras.



1. La estructura u organización lineal

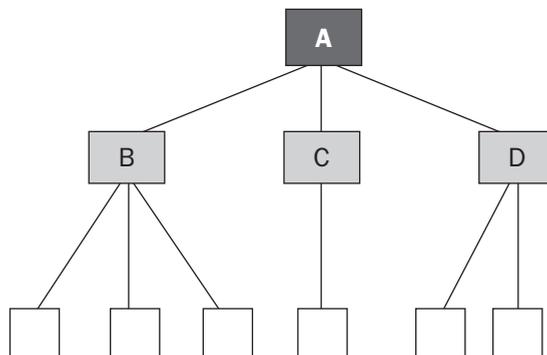
La autoridad de línea le proporciona a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Es la estructura más simple y más antigua.



Entre sus **características** destaca el Principio de autoridad lineal (los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), la comunicación fluye a través de canales formales, posee una forma piramidal, etc.

Entre sus ventajas destaca que es una estructura sencilla, se delimitan claramente las responsabilidades de los órganos, es fácil de implantar, es la mejor opción para PYMES, etc.

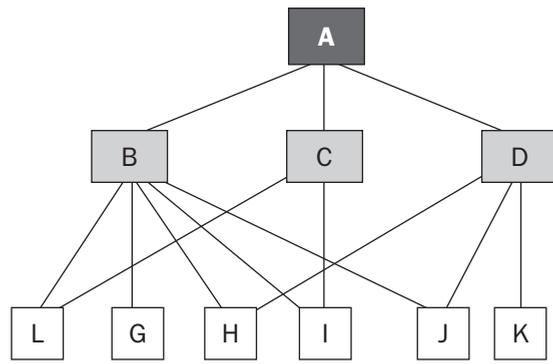
Los **inconvenientes** a destacar son que, dado que sus relaciones son formales, se puede llegar a una estructura muy rígida, lo que dificulte la adaptación a los cambios, puede volverse muy autoritaria (dirección única), problemas de lentitud en las comunicaciones, etc.



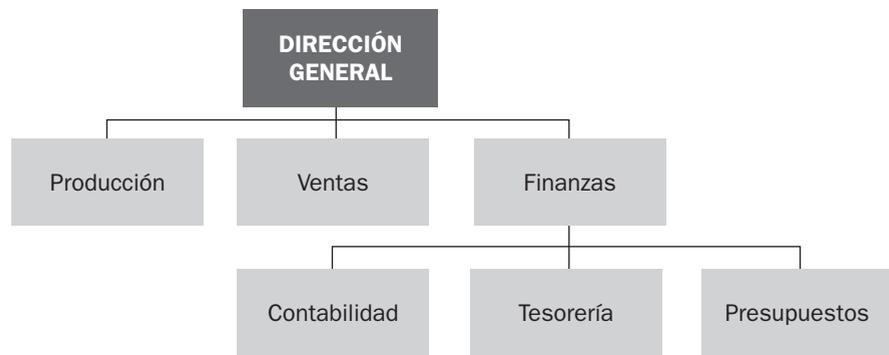
2. La estructura u organización funcional

Esta basada en los principios de Taylor. Las autoridades y responsabilidades se intercalan en el medio de la organización.

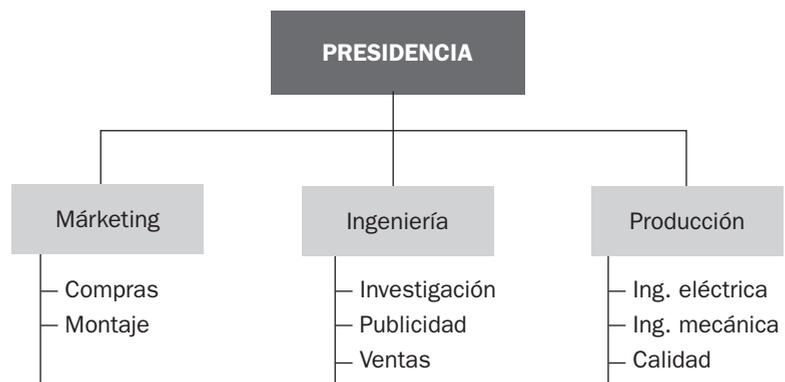
Esta estructura se constituye alrededor del criterio funcional de división del trabajo y se emplea cuando la empresa comercializa un único producto o varios muy relacionados entre sí.



Es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, practicas, políticas u otras cuestiones relacionadas con las actividades emprendidas por las personas en otros departamentos. La pueden ejercer los jefes de los departamentos de línea, servicio o staff.



Entre su **ventajas** destaca la flexibilidad y velocidad de transmisión de las órdenes, una comunicación directa mas rápida, mejor supervisión técnica, se mantiene el poder de las funciones principales, rige el Pº de especialización ocupacional, cada órgano realiza solo su actividad específica, etc.





Los **inconvenientes** a destacar son la pérdida de la autoridad de mando, la tendencia a la competencia entre los especialistas y a la tensión, la confusión de objetivos (el subordinado puede no saber a quien informar de un problema), se resta importancia a los objetivos globales, la responsabilidad de los resultados solo está en la alta dirección.

3. El Staff

La naturaleza de las relaciones de staff es de asesoría. El papel de los que desempeñan esta función consiste en investigar, estudiar y proporcionar consejos a los gerentes de línea.

Las **ventajas** del Staff radican en la necesidad de contar con asesoramiento de especialistas bien cualificados en varias áreas de las operaciones de una organización, en especial cuando estas operaciones son complicadas.

Limitaciones: el peligro de minar la autoridad de línea, si los asesores de staff olvidan que han de aconsejar y no ordenar, socavan la autoridad de línea.

Criterios Para Diferenciar Línea y Staff

- A. Relación con los objetivos de la organización: Las actividades de línea están directamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas.
- B. Tipos de autoridad: El área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

4. La estructura u organización mixta: Línea-Staff

Resulta como fruto de la unión de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

Si bien existe una clara separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

En esta simbiosis de «Jerarquía versus Especialización», la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

La organización línea-staff depende del desarrollo de algunas **fases** consecutivas:

Fase 1: no existe especialización de servicios.

Fase 2: especialización de servicios en la sección.

Fase 3: comienza la especialización de servicios en el departamento.

Fase 4: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección



Ventajas: asegura la asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.

Inconvenientes: el asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea se forma en la práctica, el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

En suma el mayor problema radica en la obtención y el mantenimiento del equilibrio entre la línea y staff.

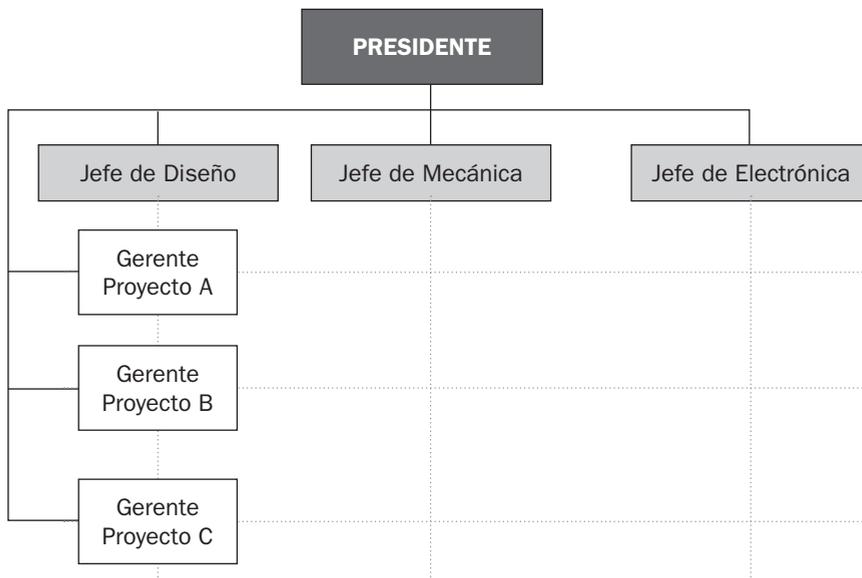
5. Estructura divisional y holding

La estructura *divisional*, está formada por una serie de divisiones y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. Estas divisiones se organizarán internamente en base a las funciones que realizan.

La estructura *holding*, surge cuando la dirección central se limita a ejercer de tenedora de una cartera de participaciones accionariales.

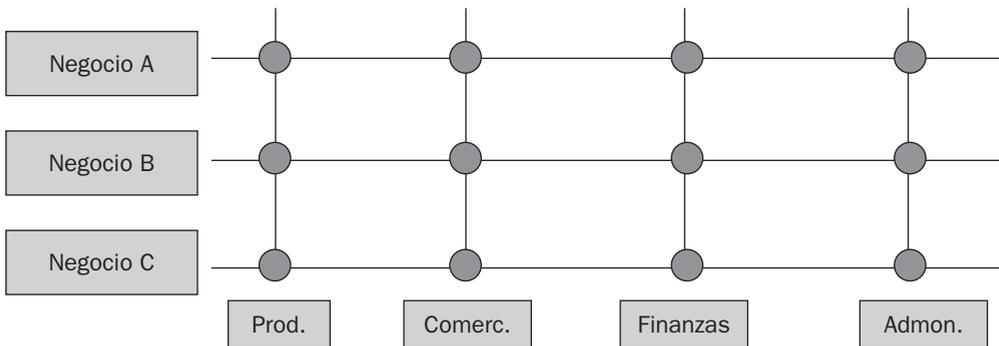
6. Estructura u Organización matricial

La estructura matricial combina al mismo tiempo departamentos funcionales y divisiones por productos, por clientes o áreas geográficas. Su mayor inconveniente es el conflicto permanente entre los administradores funcionales y los directores de cada división.





Autoridad Matricial:



Las **ventajas** a destacar son que permite reunir varios expertos en un equipo, ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas, motiva (aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos), se orienta a los resultados finales, etc.

Entre los **inconvenientes** cabe señalar el doble flujo de autoridad (conflictos en la autoridad), puede propiciar estrés por tener que rendir cuentas a dos Jefes, costes burocráticos altos y, no está bien definida la autoridad.

Se da sobre todo en empresas muy grandes o multinacionales.

5. LA ESTRUCTURA IDEAL

La estructura ideal depende de la naturaleza de la producción, el tamaño, el tipo de actividad de la empresa y el entorno en que se mueve la empresa.

Tamaño

A más tamaño más complejidad y a más complejidad se necesita más control. Esto lleva a obligaciones en el diseño de la estructura de la organización.

El incremento del control lleva a formalización, descentralización, procesos de atomización; es decir: más Staff y menos top-management o alta dirección.

Existe la necesidad de categorizar los problemas cuando crece la empresa:

1ª fase: existe la preocupación inicial de vender y producir; la estructura es informal.

2ª fase: se contrata a una consultora para reestructurar y organizar la empresa. Se divide el poder en departamentos los cuales asumen control.

3ª fase: se enfatiza en la delegación de poder. La delegación de poder lleva a la diversificación y descentralización lo cual crea una nueva crisis de falta de control.

4ª fase: énfasis en el control (no tan excesivo como antes). El staff es muy grande, se produce una paralización porque no se sabe lo que uno hace ni quien manda.



5ª fase: énfasis en la colaboración de estructuras. Cada unidad tiene independencia con organización propia; las actividades están separadas y el poder de decisión de cada unidad es propio e independiente de otros: estructuras autónomas.

Tecnología

La tecnología hace que no todos los negocios sean iguales. El tipo de negocio determina un tipo de tecnología y una estructura más o menos mecanizada

Los dos factores tecnológicos que determinan la estructura son los procesos o producciones con distinto grado de complejidad y el entorno. Los procesos pueden ser sencillos y complejos; el entorno puede ser estable y con pocos cambios o dinámicos y con cambios rápidos.

Procesos	Entorno	
	Estable	Dinámico
Sencillos	Centralizada y Estandarización	Centralizada y Orgánicas
Complejos	Descentralizada y Estandarización	Descentralizada y Orgánicas

El entorno

Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente (entorno) de la organización. Señalan dos sistemas de organización: El mecanicista y El orgánico.

El mecanicista: las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas y separadas. Los objetivos para cada persona / unidad son precisos. Es más conveniente para un **ambiente estable**.

El orgánico: las personas trabajen en forma de grupo. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de gerentes o dar órdenes a los empleados. Es más conveniente para un **ambiente turbulento**.

En un ambiente estable la especialización de habilidades es conveniente, ya que es probable que cada miembro repita la misma tarea. En un ambiente turbulento los trabajadores se deben definir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

En conclusión las estructuras organizativas están condicionadas por el tamaño, la tecnología, la estrategia y el entorno de la empresa.



Complejidad	<p><i>Horizontal</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Grado de separación entre las unidades organizativas. Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal. <p><i>Vertical</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Profundidad de la jerarquía de la organización.• Cuanto más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización. <p><i>Espaciales</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Grado de dispersión de la ubicación de las instalaciones físicas y del personal de la organización.
Formalismo	<ul style="list-style-type: none">• Grado de estandarización de los trabajos de la organización. Si es un puesto muy formal, entonces la persona que ocupa el puesto tiene muy poca libertad para decidir qué se hará, á, cuándo se hará y cómo se hará.
Centralización	<ul style="list-style-type: none">• Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.

En el diseño de la estructura de las organizaciones intervienen básicamente tres aspectos: Los niveles jerárquicos, los márgenes de control y la agrupación de actividades.

Los niveles de la estructura

Cuanto mayor sea el número de niveles, departamentos o divisiones en una organización, más difícil será el manejo de ésta, se complica la planificación y el control. Existen varios **factores** que influyen en el número de niveles que se establecen, como el grado de capacitación del subordinado, la claridad de los planes, adecuados sistemas de comunicación, el nivel organizacional, la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, etc.

6. DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad en la toma de decisiones en una estructura organizada.

Para descentralizar hay que formar al profesional y fijar los procedimientos de control.

La descentralización tiene consecuencias importantes en la organización y es un elemento de motivación en el personal de la empresa.

Antes de acometer la descentralización, hay que analizar cuestiones como el tamaño de la organización, a que actividad se dedica, grado de especialización, cultura de la empresa, entorno, etc.

La delegación de autoridad puede ser **específica** o **general**, escrita o no escrita.



Entre sus **ventajas** destacamos que agiliza la toma de decisiones, da a los gerentes más libertad e independencia, hace más flexible a la org., etc.

La descentralización se puede hacer de muchas formas:

- 1) *Descentralización vertical o en línea* : más sencillo, se delega el poder hacia abajo (niveles inferiores). Las decisiones estratégicas las sigue tomando la dirección general.
- 2) *Descentralización horizontal*: delega autoridad a directores funcionales.
- 3) *Descentralización selectiva*: se descentralizan solo unas funciones en la empresa y no otras.
- 4) *Descentralización total*: Todo el mundo manda y la decisión se toma por consenso y votando.
- 5) *Combinación entre ellas, puede ser* Global (Se delega todo absolutamente a un determinado nivel), Selectiva (Descentralizar determinadas funciones y otras no) y Limitada (se comparte la autoridad por la dirección con las áreas funcionales aunque el responsable último es la dirección general).

7. ESTRUCTURAS Y DEPARTAMENTALIZACIÓN

La mayoría de las estructuras organizacionales usadas por las empresas comerciales son una combinación de los tipos básicos de organización: por funciones, por clientes, por ubicación, por procesos, por productos, por proyectos, híbridos.

Departamentalización o tipos de organizaciones
Por funciones
Por clientes
Por ubicación
Por procesos
Por productos
Por proyectos
Híbridos

- a) **Funcional**: agrupar las tareas en base a actividades que se llevan a cabo para obtener un resultado final.

Entre sus ventajas destaca que permite identificar y asignar claramente responsabilidades, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal más cualificado, facilita que personas con trabajos semejantes se apoyen, evita duplicación de esfuerzos y es fácil.

Los inconvenientes a destacar son que las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que por el servicio/producto que presta/ vende y, la co-



municación y a la coordinación que debe fluir de una función a otra se ve perjudicada.

Cada área a su vez debe de tener un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Pero debe existir un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

- b) Por **producto**: La empresa se organiza de acuerdo a lo que produce, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos. Típica de grandes compañías

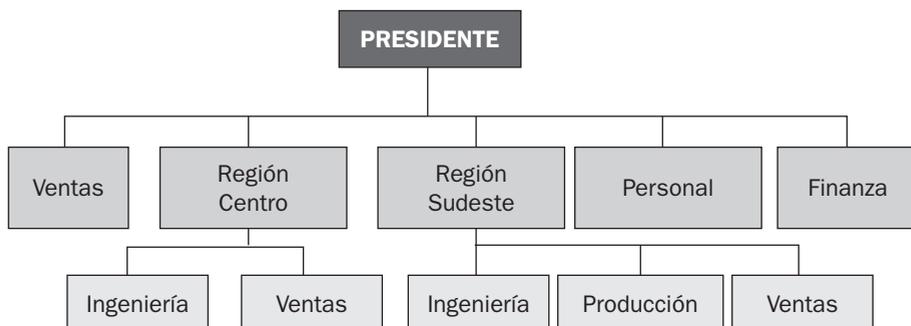
Entre sus ventajas destaca que se centra la atención en el producto facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados rápidamente, permitir el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales o tecnología, etc.

Los inconvenientes a destacar son que se reduce la oportunidad de utilizar personal especializado, se entorpece la comunicación entre especialistas y, dificulta la adaptación a los cambios bruscos.

- c) **Geográfica o territorial**: Común en empresas que operan en zonas extensas (cadenas hoteleras, las compañías telefónicas). Se estructura la organización en base a los territorios en los que opera.

Entre sus ventajas destaca que sitúa la responsabilidad a un nivel mas bajo, se hace hincapié en los mercados y problemas locales, se aprovechan las economías de las operaciones locales, la organización se adapta a necesidades de su región, hay un mayor control al existir varias jerarquías, etc.

Los inconvenientes a destacar son que requiere más personas con habilidades de gerente, dificulta la integración de las diferentes divisiones, etc.



- d) **Por Clientes**: parte del supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes. El cliente es el eje central.

Entre sus ventajas destaca que saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (maneja de un grupo de clientes con características similares) y logra



mayor especialización en el vendedor respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.

Los inconvenientes a destacar son la dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.

- e) **Estructura Circular:** los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y a su alrededor círculos (jefes inmediatos) que constituyen los niveles de organización.

8. LA ESTRUCTURA «ADHOCRÁTICA» FRENTE A LA BUROCRÁTICA

Estas organizaciones adhocráticas no tienen una jerarquía establecida.

La adhocracia se caracteriza por una gran diferenciación horizontal y poca diferenciación vertical, poco formalismo, descentralización y gran flexibilidad y sensibilidad.

Hay dos tipos: la **operativa** que innova y soluciona problemas directamente a sus clientes a través del pensamiento divergente de los especialistas de los equipos multidisciplinarios de los proyectos de innovación, y la **administrativa** que suele diferenciar la parte administrativa del núcleo profesional para permitir que ésta pueda actuar según unas reglas, pero dejando fuera a la parte administrativa para que actúe de manera orgánica y tenga capacidad de ser creativa e innovadora.

Su ventaja radica de la capacidad para responder con velocidad al cambio y la innovación y para facilitar la coordinación de diversos especialistas.

Su inconveniente es que los conflictos forman parte natural de ella, no hay relaciones claras entre jefes y subordinados, hay ambigüedad en cuanto a la autoridad y las responsabilidades, etc.

Características	Organización adhocrática
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Fluida orgánica, selectivamente descentralizada. • Expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios de staff, operarios, y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores. • Coordinación por medio de la adaptación mutua, fomentada por el personal de enlaces, directivos integradores y estructura matricial.
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno complejo y dinámico, que incluye alta tecnología, cambios frecuentes de productos (debido a la fuerte competencia), proyectos temporales y de gran tamaño. • Típicamente joven debido a la presión burocrática que hay con el envejecimiento. • Usual en industrias jóvenes. • Dos tipos básicos, adhocracia operativa para proyectos contratados, adhocracia administrativa para proyectos propios.



Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentalmente proceso de aprendizaje. • En gran parte joven, va evolucionando según una variedad de procesos de abajo hacia arriba, más bien moldeados que dirigidos por la dirección. • Ciclos característicos de convergencia y divergencia en el centro estratégico.
Fortalezas y debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Eficaz en cuanto a la innovación (una configuración extraordinaria). • Responde con velocidad al cambio y la innovación. • Facilita la coordinación de diversos especialistas. • Ambigüedad en cuanto a la autoridad y las responsabilidades (conflictos entre jefes y subordinados). • La eficacia se logra al precio de la ineficiencia. • Hay peligro de transición inadecuada a otra configuración.

9. CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS SEGÚN HENRY MINTZBERG

Mintzberg clasifica las estructuras organizacionales en cuatro grupos:

1. **Start-up entrepreneur:** Estructura simple con poca elaboración, con personal de apoyo, débil división del trabajo y mínima diferenciación entre sus unidades. Esta jerarquizada y se utiliza al mínimo la planificación. Típica de los negocios que comienzan y del empresario-dueño de pequeños negocios. La coordinación es muy simple y directa, las decisiones importantes tienden a estar centralizadas en manos del director general. Requieren un sistema técnico poco sofisticado e irregular.
2. **Burocracia mecanicista:** También denominada “máquina burocrática” está configurada alrededor de unos parámetros claros como son:
 - Áreas altamente especializadas para las operaciones corrientes
 - Procedimientos muy formalizados en las operaciones específicas
 - Liberación de reglas, reglamentos y una comunicación formalizada en toda la organización
 - Grandes unidades de trabajo a nivel operativo
 - Confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de las tareas
 - Poder relativamente centralizado para la toma de decisiones
 - Una estructura administrativa elaborada con distinciones entre los diferentes oficios del personal

Este tipo de sistema es el habitual en entornos simples y estables, se trata de organizaciones maduras suficientemente grandes. En estas organizaciones, la alta dirección o vértice estratégico se concentra en el fin de la organización o consecución de resultados, y buscan constantemente la manera más eficaz de producir resultados positivos.

3. **Burocracia profesional:** supone la integración de los especialistas debidamente cualificados y adocotrados, esto es, “profesionales” para las tareas fundamen-



tales de la empresa, dándoles un nivel de control considerable y permitiéndoles trabajar con relativa independencia de sus colegas pero muy estrechamente con los clientes. La coordinación entre los profesionales se maneja a través de la estandarización, de las cualificaciones y de los conocimientos.

La maquinaria burocrática genera sus propias normas, mientras que la burocracia profesional, recibe del exterior su propia estructura al entenderse la autoridad como algo de carácter profesional y que debe ser ejercido por los expertos. Es una estructura inflexible mal preparada para ajustarse a producción de nuevos productos y servicios.

CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS O MECÁNICAS

Forma de actuación	Operaciones y resultados posibles
Relaciones internas	Autoridad y obediencia Estricta división de trabajo y supervisión jerárquica
Solución de conflictos	Por medio de la represión
La organización tiene prioridad sobre el entorno	

Fuente: Elaborado a partir de Bennis, 1969; Harrison, 1987 y Mintzberg, 1989.

4. **Organización innovadora:** (también denominada “adhocracia”). Organizaciones fuertemente organizadas pero con escasa formalización del comportamiento. La especialización del trabajo se basa en la formación formal, agrupándose los especialistas en unidades funcionales por razón de economía y luego desplegándose en los pequeños proyectos con equipos reducidos y basándose en el mercado para realizar sus tareas.

Para renovar hay que desligarse de los modelos, por tanto hay que olvidarse de los principios clásicos de gestión.

En este modelo organizativo los conocimientos se toman simplemente como bases sobre las cuales construir otras nuevas.

Hay muchos directivos funcionales, directivos de integración, directivos de proyecto ya que los equipos deben ser pequeños para conseguir del ajuste entre sus miembros y cada equipo, necesitará a un líder con la responsabilidad especial de efectuar la coordinación.

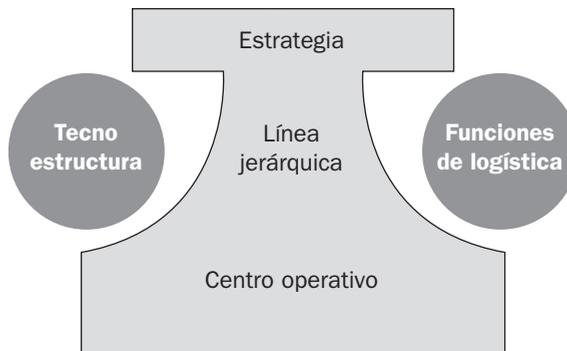


Mintzberg distingue entre la adhocracia propiamente dicha que se concentra en servir a los clientes, y la adhocracia administrativa que parece servirse a sí misma.

9.1. Las seis partes de las organizaciones

En toda organización existen, en opinión de Mintzberg, seis partes que son las siguientes:

1. Vértice estratégico (puesto por la alta dirección)
2. Línea media (formada por los directivos o mandos intermedios)
3. Base del negocio (explotación, procesos operativos)
4. Tecnoestructura (profesionales que conciben los sistemas, los procesos, etc.)
5. Personal de apoyo (está fuera de el proceso operativo)
6. Ideología (conjunto de convicciones y de tradiciones; normas, valores, cultura)



Asimismo en todas las organizaciones existen sistemas de coordinación que pueden clasificarse también en seis tipos, a saber:

1. supervisión directa (típica de las organizaciones emprendedoras)
2. estandarización del trabajo (típica de las organizaciones mecánicas)
3. estandarización de las cualificaciones (típica de las organizaciones de profesionales)
4. estandarización de las salidas (típico de las organizaciones diversificadas)
5. ajuste mutuo (típico de las organizaciones innovadoras)
6. estandarización de las normas (típico de las organizaciones misioneras).

Sobre la base de estas categorizaciones, cabe clasificar a cualquier empresa y ver cual de los modelos se acerca más en sus prácticas y comportamientos.



10. DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y CONTINGENCIA ESTRUCTURAL

Teniendo en cuenta el enfoque de las contingencias, para cada situación habrá que analizar todas las variables claves, tanto internas como externas, que puedan afectar a la estructura organizativa.

La Teoría de la Contingencia basa su hacer en decir que a cada situación le corresponde una acción no repetitiva, por el contrario hay que analizarla e implementar acciones distintas, dependiendo de la contingencia.

Este análisis contingencial deberemos analizar las variables internas y externas.

1. Las variables contingentes internas

- **La edad.** Las empresas tienden hacerse más formalistas según envejecen)
- **El tamaño.** Se necesitan estructuras diferentes según el número de personas, o la cifra de negocio o volumen de ventas y beneficios que se generan. Suele argumentarse que cuanto más grande es la empresa mayor se vuelve la especialización y mayor es el número de niveles jerárquicos existentes, o lo que es lo mismo las estructuras se vuelven más complicadas).
- **La tecnología** obsoleta o quizás demasiado evolucionada para el mercado al que nos dirigimos.
- **La estrategia** (A cada estrategia corresponde una determinada estructura)

2. Las variables externas

Las variables externas consideradas contingentes y que es necesario tener en cuenta al diseñar una estrategia son aquellas que se relacionan con el tipo de entorno en el cual se opera. Así cada entorno ofrece diferentes oportunidades y amenazas, y que a partir de ellas deberán configurarse las estrategias. Las características del entorno a considerar para el diseño de la estructura serían las siguientes:

- Los competidores
- Los proveedores
- Los clientes
- El Estado
- Los productos sustitutivos

Según la estabilidad del entorno, hay que pensar en estructuras diferentes. En ese sentido, es importante analizar cómo cambian en el mismo dos variables como son la tecnología, por una parte, y el mercado (competidores, productos, clientes, etc.) por otra.



11. LA RELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA

Las organizaciones necesitan una estructura organizativa que se adecue, permita y facilite la consecución de los objetivos de las mismas. Siendo en este sentido una de las tareas principales de la alta dirección de las empresas, el diseñar un tipo de estructura organizativa que facilite el quehacer corporativo.

El mayor problema radica en que el cambio de estrategias puede ser frecuente, y la adaptación de las estructuras sumamente costosa. Es más, algunos autores consideran que la estructura es uno de los factores clave del éxito y que es ella quien determina, si no el diseño, sí la viabilidad de determinadas estrategias.

Estructura y estrategia están íntimamente relacionadas, de tal manera que la primera posibilita la segunda y sólo cabe desarrollar determinadas estrategias si se puede contar con la estructura adecuada. En ese sentido, resulta lógico pensar que los dirigentes de una empresa deben considerar a ambas de forma coordinada, y que el diseño de toda estructura requiere pensar en los objetivos buscados y en la estrategia para alcanzarlos.

Algunos autores describen que la estructura organizativa tiene el carácter de esencial en la implantación estratégica, y el éxito en la implantación estratégica consiste en el fluido y correcto funcionamiento de los sistemas gerenciales de la empresa, entre los que se encuentra en primer lugar el adecuado diseño de la estructura organizativa de la misma.

Sobre la base de lo anterior, la relación entre estructura y estrategia se expresa y resume en la máxima de que «la estructura debe adaptarse a la estrategia». Esta relación fue descubierta y desarrollada por autores como Alfred Chandler, y Lawrence-Lorsh, y corroborada por la mayoría de los que han profundizado el tema. Su aceptación hoy está tan generalizada que se podría decir que se trata de un «principio» en organización de empresas.

Chandler descubrió que la estrategia determina a la estructura (es decir, que esta segunda ha de adaptarse a la primera) y que los cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades estratégicas que, a su vez, requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta implantación.

Esta afirmación se basó en un estudio sobre la evolución organizativa de 70 de las grandes compañías americanas y reveló también, que si bien la estructura tendía a seguir a la estrategia, esto no ocurría hasta que problemas serios internos de desajuste, entre la nueva estrategia y la vieja estructura, lo provocaban. De ahí que Chandler puntualizase su tesis afirmando «... company's strategy in time determined its structure ...», es decir, que la estructura de la empresa se ajusta a su estrategia una vez se le haya concedido el debido tiempo.

La experiencia de adaptación observada en las compañías estudiadas por este autor seguía la siguiente secuencia:

- 1º creación de una nueva estrategia,
- 2º resurgimiento de problemas administrativos,



3º reducción de la productividad y de los beneficios,

4º cambio a una nueva estructura, y

5º recuperación de la rentabilidad y mejora en la ejecución de la estrategia.

En una línea parecida, Lawrence y Lorsch estudiaron las influencias del entorno en la estructura a través de la necesidad de implantación de nuevas estrategias que se adapten al nuevo escenario competitivo que, a su vez, requerirán de cambios estructurales.

Igualmente Galbraith en su libro *Designing Complex Organizations* analiza como las estructuras organizativas han evolucionado, adaptándose para responder a la dificultad de procesar, cada vez mayores, cantidades de información provenientes de su entorno.

Ahora bien, si el principio de que la estructura ha de seguir a la estrategia resulta simple de formular así como fácil de entender, no lo es en absoluto a la hora de desarrollar la estructura organizativa adecuada. Ya que hay pocas reglas que sirvan para un rápido y sólido desarrollo de la nueva estructura organizativa.

La regla genérica suele consistir en diseñar la estructura organizativa sobre la base de los Factores Clave de Éxito (FCE) y actividades esenciales en las que se supone está basada la estrategia. Es decir, para ajustar la estructura a la estrategia se requiere generar a partir de las estrategias los principales bloques estructurales de la empresa.

La relación entre estructura y estrategia tiene, a la vista de lo expuesto, dos dificultades: una tiene que ver con el tiempo necesario para su adaptación y la otra, tiene que ver con las capacidades reales de la empresa para su implantación. Como lógico resultado de cualquiera de estas dos limitaciones, está el hecho de que -en un momento dado- puede que la estructura empresarial no refleje el grado real de orientación al mercado real. El problema en suma erradica en las estructuras resultan deficientes por el carácter estático de los organigramas. Ya que estos no reflejan los continuos cambios estratégicos debidos a la variabilidad del entorno.

Por otro lado, en lo referente a la capacidad de implantación, como ya se anticipó, puede incluso darse el caso contrario de la relación entre estructura y estrategia, es decir: de que la estructura inflencie a la estrategia cuando la nueva estrategia resulte imposible de adaptar por estar muy lejos de las capacidades de la empresa. Entonces la estrategia resulta inviable. En esa línea hay autores que opinan que las estructuras deben ser vistas como determinantes de la estrategia. Dado que la estructura condiciona las opciones estratégicas de la empresa

En suma, la tesis de «la estructura sigue a la estrategia» tiene una poderosa lógica: «la manera en que las organizaciones se estructuran es un medio o instrumento para obtener un fin que es ayudar a conseguir los objetivos de implantación». Ya que, si la estructura está adecuadamente diseñada para ajustarse a la estrategia, es más fácil coordinar, relacionar y motivar. Asimismo toda estructura empresarial ha de ser un reflejo de la filosofía particular que soporta.



12. LOS NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS

El descontento con las estructuras organizativas tradicionales va en incremento, Así y aunque la mayor parte de las empresas siguen teniendo una estructura organizacional que oscila entre dos tipos básicos: la burocracia y la fuerza estratégica, el futuro parece avocar a las corporaciones hacia la búsqueda de nuevos paradigmas organizativos.

En los últimos años han proliferado los estudios que avanzan en el desarrollo de nuevas formas organizativas para las empresas en el contexto de las economías desarrolladas. Factores como la globalización de los mercados, la difusión de la Infotecnología y las incertidumbres inherentes a estos fenómenos, han contribuido a que muchos autores señalen la obsolescencia de las formas organizativas tradicionales y la necesidad de cambiar las estructuras para adaptarlas al nuevo entorno. Estas nuevas formas organizativas estarían enfocadas hacia el aprendizaje continuo, el desarrollo de las capacidades esenciales de las empresas y la flexibilidad.

La introducción de la Infotecnología, marca el tránsito de las organizaciones burocráticas, rígidas, a organizaciones descentralizadas y de red. La palabra clave es «networking», es decir, crear relaciones de red que comprendan las modalidades organizativas entre las empresas. En recientes estudios sobre organización, se da una nueva imagen de la empresa como una unidad institucional inmersa en redes múltiples de relaciones transnacionales. Es cada vez más claro que el comportamiento de una empresa no se puede explicar haciendo únicamente referencia a acciones y políticas definidas en el interior de la empresa misma, sino que es necesario remitirse a la estructura intra e interorganizativa. El ejemplo mas claro lo tenemos en las empresas que operan en Internet, las denominadas «punto.com».

Las organizaciones tradicionales se han estructurado alrededor de funciones separadas y casi autónomas en contenido, como contabilidad, finanzas, recursos humanos, marketing, producción, investigación y desarrollo, etc. En una organización virtual, las relaciones basadas en el paradigma de la red requieren un elevado número de relaciones con otras organizaciones que son estratégicas. Las relaciones se forman para afrontar entorno que cambia rápidamente y las funciones típicas dentro de la empresa pueden ser realizadas por organizaciones diferentes. Por otro lado, las nuevas formas organizativas se apoyan en la creación de grupos interdisciplinarios y autogestionados constituidos por personas que se comprometen con la organización y que son capaces de desarrollar múltiples tareas.

En términos generales cabe decir que se está pasando de unas organizaciones predominantemente «mecanicistas» y burocráticas a otras con modelos organizativos mas «orgánicos», donde frente a unos directivos centrados en proporcionar objetivos y controlarlos mediante la autoridad formal se busca un establecimiento descentralizado de aquello, limitándose la tarea del directivo a la resolución de conflictos.

Frente a la reglamentación y a la búsqueda de la «replicabilidad» se potencia la flexibilidad y la interconexión entre los diferentes grupos, más o menos autónomos.

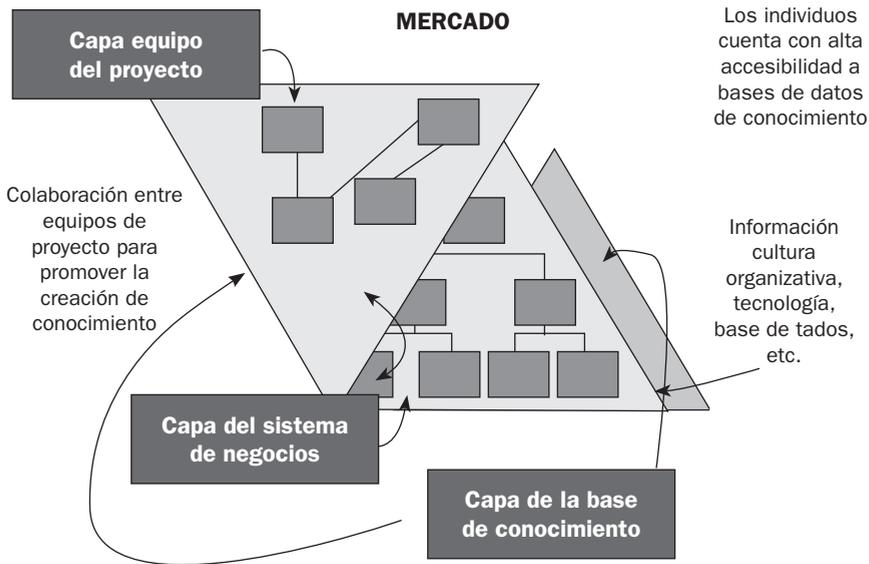


Surge así la denominada «estructura hipertexto». Esta forma de organización se caracteriza por tener un carácter mixto, al combinar rasgos de una organización burocrática con rasgos de una organización adhocrática (existencia de unidades/equipos de proyectos). Por una parte, la estructuración en unidades de proyectos es adecuada para la generación de nuevo conocimiento a través de los procesos de socialización y exteriorización; pues a partir del conocimiento compartido entre los expertos, se puede crear un nuevo conocimiento explícito. En la parte burocrática el conocimiento se explota e implementa a través de los procesos de interiorización y combinación. Por lo tanto, coexisten la capacidad creativa de la organización adhocrática, con la eficiencia y estabilidad de la burocracia.

La organización hipertexto se considera especialmente dotada para la creación de conocimiento y se caracteriza por la coexistencia y superposición de distintos estratos, estructuras, capas y/o planos organizativos.

Con los nuevos cambios debido principalmente a las situaciones de crisis epidemiológicas nos encontramos con nuevas reestructuraciones en las organizaciones. Nos lleva al denominado teletrabajo o trabajo a distancia.

Pero todo ello lo abordaremos en un capítulo dedicado al efecto.



- **Capa del sistema de negocios.** Dentro de esta organización, hipertexto es la parte burocrática de la organización y la parte dedicada al desarrollo de la actividad principal de la misma y, en general, se corresponde con la estructura de posición (organigrama) de cualquier organización.
- **Capa de equipo de proyecto.** Coexistiendo con la anterior se encontraría esta capa, que atraviesa la capa de negocios en forma de estructura de procesos y está integrada por equipos de proyectos dedicados a la actividad innovadora y, por



ello, a la generación de conocimiento (conocimiento tácito). Este conocimiento se incorpora a la capa de negocios (es decir, se explicita), donde se aplica y explota.

- **Capa base del conocimiento.** Es la parte de la organización donde se almacena el conocimiento generado en las restantes capas de la organización. Esta constituye el «almacén» de conocimiento organizativo, y está integrada por los sistemas y elementos en los que se soporta el conocimiento generado en la organización (sistemas de información, tecnología, cultura, etc.).

12.1. La organización en red

La empresa red constituye el nuevo paradigma organizativo, su naturaleza consiste en estar conectada y su éxito depende de su capacidad para generar redes robustas y estables o, lo que es lo mismo, generar potentes efectos-red. Las razones de base de una estructura en red se justifican con la consecución de eficiencia, control y estabilidad. Eficiencia significa reducción de los costos de producción y de administración, control significa adquirir mucha información con el fin de evitar situaciones de inseguridad y por lo tanto de inestabilidad.

La organización en red es el resultado de la convergencia de los cambios organizativos actuales y la asimilación de Internet y del resto de la Infotecnología. Sus cimientos están en las redes de redes organizadas en torno a proyectos.

La gran ventaja de esta empresa-red es la flexibilidad para adaptarse a un entorno cambiante. Su gran inconveniente es la articulación y coordinación de los distintos componentes de la red en una unidad de propósito.

13. EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

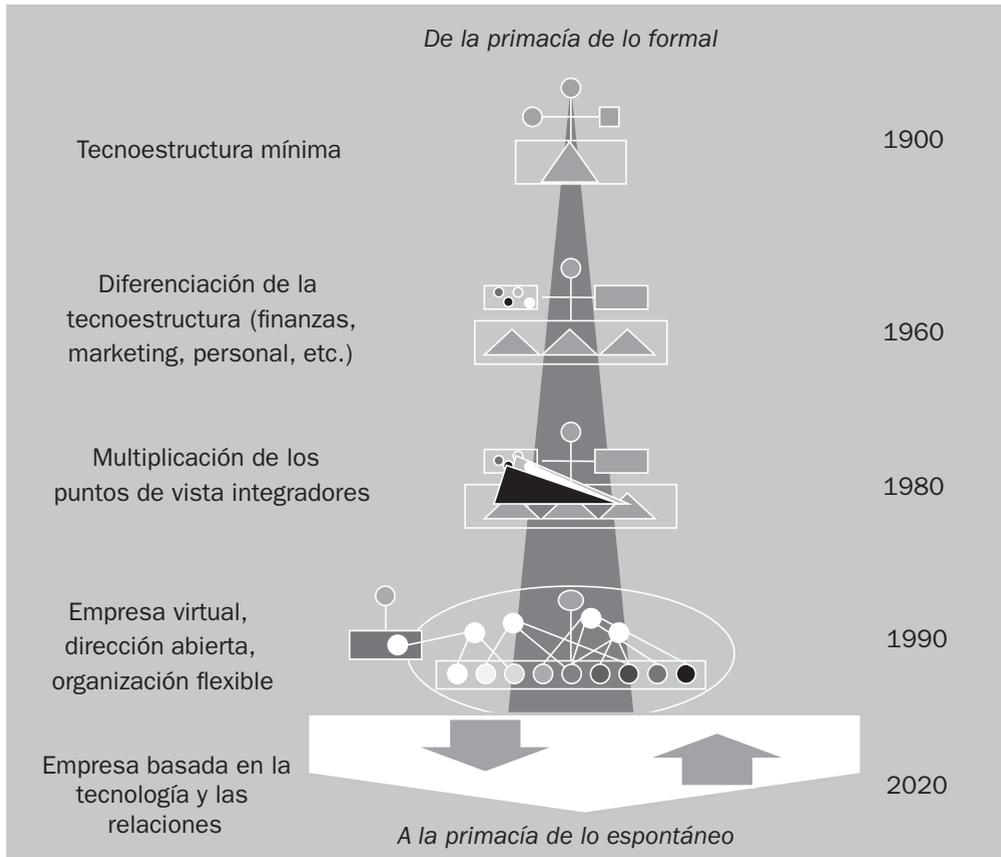
La diferencia entre unas organizaciones y otras radica en la cultura empresarial, la jerarquía, la coordinación, las reglas y procedimientos, con el objeto de adaptarse a un entorno discontinuo y competitivo

Atendiendo a Crozier y Friedberg, hoy en día coexisten lo formal y lo informal, formas distintas de dirigir entre empresas vinculadas por proyectos concretos

En pleno siglo XXI, solo subsisten empresas que se adaptan rápidamente al entorno cambiante. Los clientes demandan mayor calidad a un precio menor y eso solo se consigue teniendo organizaciones totalmente flexibles, rápidas en adaptarse a las nuevas situaciones.

Las formas de gestionar las organizaciones, pasan por una nueva relación entre empleador y empleado,

La pirámide tradicional, pasa a una forma irregular donde en cada proyecto será distinta. Lo que importa son las interrelaciones entre los distintos procesos y por tanto los sistemas de información que se diseñen en cada proyecto.



Fuente: Elaboración basada en el libro *Strategor*. 1995 2ª edición.

14. COMPLEMENTOS PARA EL APRENDIZAJE

Preguntas de autoevaluación

1. Defina que se entiende por organización formal:

- a) Es la organización basada en una división del trabajo racional con criterios establecidos
- b) Emerge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones preestablecidas
- c) La a) y la b) son correctas
- d) La a) y la b) son falsas



2. La división del trabajo es:

- a) Especializarse en un aspecto concreto de la actividad laboral
- b) Realizar un número reducido de tareas en las que previamente se ha dividido el trabajo
- c) Agrupar las tareas relacionadas con cada producto, cliente, área geográfica o mercado
- d) Ninguna de las anteriores es correcta

3. El principio de equilibrio entre autoridad y responsabilidad indica que:

- a) En cada posición o nivel administrativo existe un límite al número de personas que puede coordinar con eficacia una persona
- b) Cuanta más clara es la línea de autoridad desde el puesto más alto, más clara es la comunicación organizacional
- c) La delegación de responsabilidades debe ir acompañada de la correspondiente autoridad para llevarla a cabo
- d) Ninguna de las anteriores es correcta

4. La estructura u organización lineal:

- a) Se aplica en aquellas situaciones en que la organización es pequeña
- b) Facilita la coordinación de la empresa pero fomenta la duplicación de esfuerzos y el despilfarro de recursos
- c) Se basa en aquellas conexiones que tienen impacto directo en el logro de los objetivos de la empresa: producción y ventas
- d) Todas las anteriores son correctas

5. En el sistema de organización mecanicista:

- a) Es el más conveniente para los entornos estables
- b) Es el más conveniente para los entornos inestables
- c) Es indiferente su aplicación en cualquier entorno
- d) Ninguna de las anteriores es correcta

6. La estructura de una organización sobre la base de los territorios en los que opera es:

- a) Por producto
- b) Por cliente
- c) Por geografía
- d) Ninguna de las anteriores es correcta

7. La estructura está compuesta por:

- a) Descentralización, formalismo y dinamismo
- b) Complejidad, formalismo y dinamismo
- c) Flexibilidad y formalismo
- d) Ninguna de las anteriores es correcta



8. Señale un inconveniente de la estructura matricial:

- a) Confusión de objetivos
- b) La responsabilidad de los resultados solo está en la alta dirección
- c) No es apropiada en entornos turbulentos
- d) Doble flujo de autoridad

9. El principio de responsabilidad definida, afirma que:

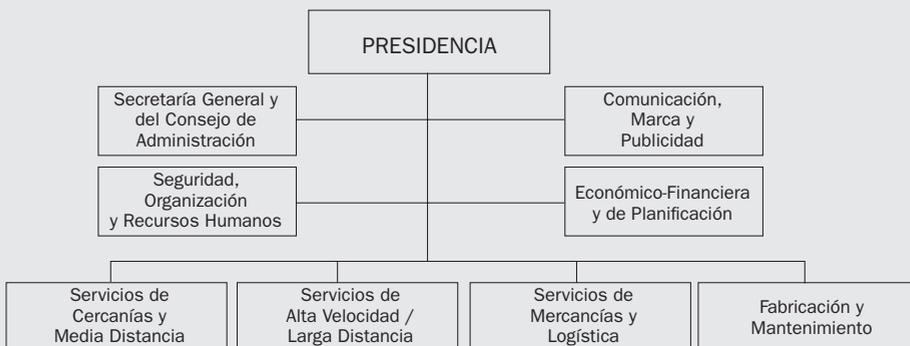
- a) Una persona hará más cuanto más definida tenga la responsabilidad de realizar una tarea concreta
- b) Debe tener en cuenta los cambios de la empresa
- c) Solo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica
- d) Ninguna de las anteriores es correcta

Soluciones:

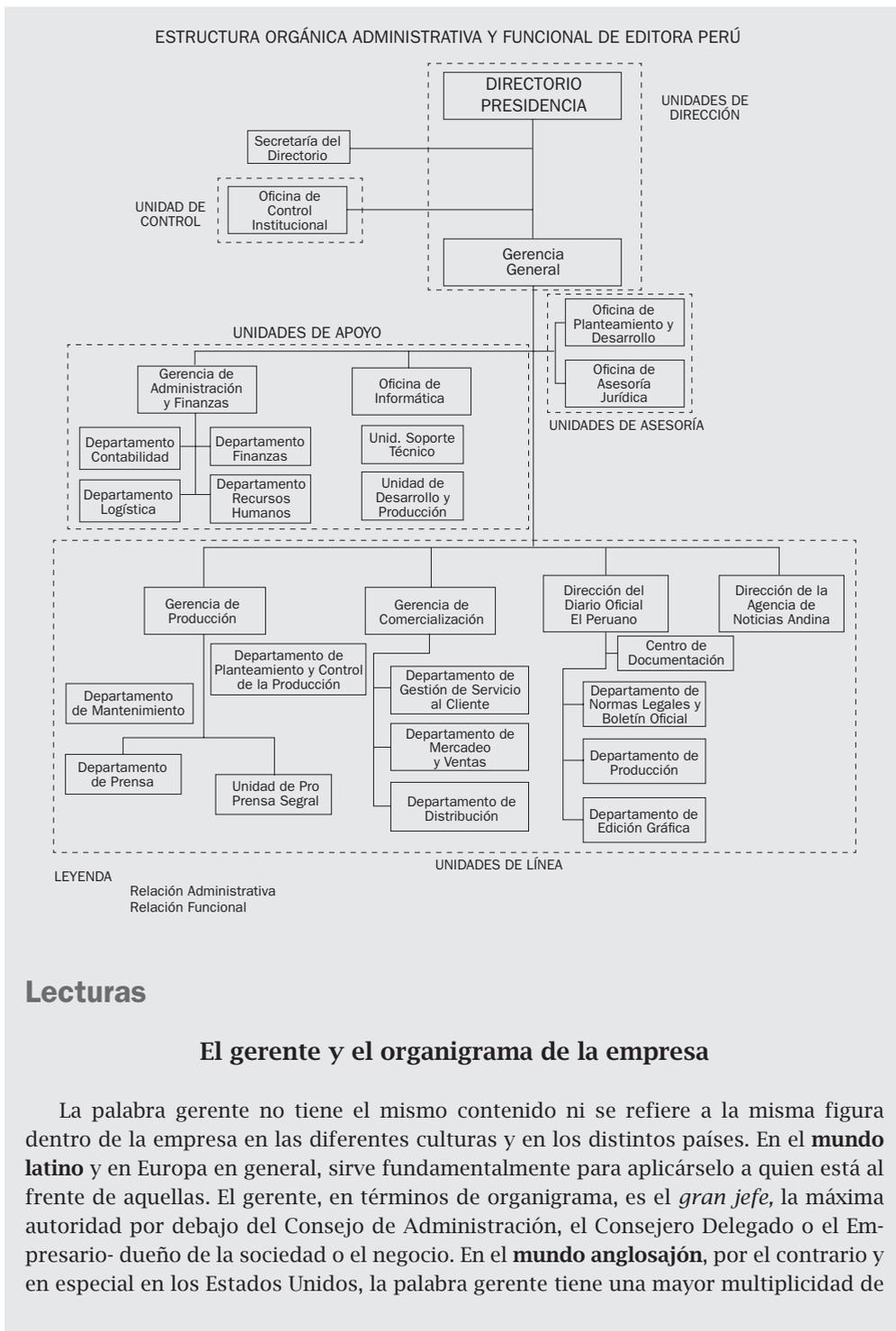
1: a; 2: c; 3: c; 4: c; 5: a; 6: c; 7: b; 8: d; 9: a

Caso práctico

A continuación se adjuntan diferentes organigramas con el objeto que el alumno observe distintos modelos de estructuras organizativas y designe cada uno de ellos a un modelo determinado.



MINISTERIO
DE FOMENTO



Lecturas

El gerente y el organigrama de la empresa

La palabra gerente no tiene el mismo contenido ni se refiere a la misma figura dentro de la empresa en las diferentes culturas y en los distintos países. En el **mundo latino** y en Europa en general, sirve fundamentalmente para aplicárselo a quien está al frente de aquellas. El gerente, en términos de organigrama, es el *gran jefe*, la máxima autoridad por debajo del Consejo de Administración, el Consejero Delegado o el Empresario- dueño de la sociedad o el negocio. En el **mundo anglosajón**, por el contrario y en especial en los Estados Unidos, la palabra gerente tiene una mayor multiplicidad de



acepciones y de usos. Puede servir para designar al máximo responsable, pero también para la primera línea de ejecutivos de la empresa, la de quienes están al frente de las distintas áreas o departamentos.

Y, como influencia o herencia de esos usos anglosajones, en España y otros países del mundo hispanoamericano se está utilizando cada vez más el término gerente para designar otros puestos del organigrama del máximo nivel ejecutivo. Eso sí, en estos casos acompañado de la palabra que define ese ámbito. Tenemos así el *Gerente de Producción*, *Gerente de Ventas*, *Gerente de Marketing* y otras varias denominaciones al respecto.

En este trabajo vamos a dar unas pinceladas sobre esta cuestión y tratar de aclarar algo los contenidos del campo de actuación de esas diversas acepciones del término *gerente*. Pero, eso sí, teniendo en cuenta que sobre esto no hay nada especificado normativamente ni existe unanimidad en la concepción de los organigramas. Rige una libertad total a la *inventiva* de los responsables de la organización de las empresas. Por este motivo, no habrán de tomarse literalmente nuestros comentarios que obedecen, básicamente, a lo más usual en el mundo de la empresa.

Existe unanimidad en el hecho de que, por debajo del Consejo de Administración o del Empresario o Empresarios, normalmente Administradores de la Sociedad, haya una persona como máximo responsable. Los **organigramas** suelen ser piramidales y terminan en un *vértice o pico*. Este representa a ese máximo responsable que, en bastantes ocasiones y en empresas medianas y grandes, puede tener una o más personas interpuestas entre él y el Consejo o el Empresario- dueño de la empresa o negocio de que se trate. Estaríamos así en el supuesto de uno o más **Consejeros Delegados** del Consejo de Administración. Ese **máximo responsable** suele denominarse habitualmente:

- Gerente
- Director Gerente
- Director General

Éstas serían figuras sinónimas con funciones idénticas en la cumbre del organigrama. Pero, a partir de ahí y bajando un peldaño en ese organigrama, nos encontraríamos con las siguientes áreas o departamentos, salvando las posibles diferencias entre unas y otras empresas y la mayor o menor agregación de las mismas:

- Producción o Fabricación
- Administración, Finanzas y/o Económico- Financiero
- Recursos Humanos o Personal
- Marketing y/o Comercial o Ventas

Estas suelen constituir las **cuatro grandes áreas** susceptibles de dividirse en otras e incluso, según el tamaño y actividades de la empresa, en desgajar algunas de sus ramas que pasaría a formar su propio departamento o área funcional. Sería el caso, por ejemplo, de:



- Ingeniería
- Proyectos
- Oficina Técnica
- Dirección Técnica
- Planificación
- Contabilidad
- Compras
- Almacenes
- Delegaciones
- Relaciones Públicas
- Control de Calidad

Pues bien, volviendo al uso del término gerente, lo habitual en aquellas empresas en que no se reserva en exclusiva para el máximo responsable, es que se asigne más o menos así:

- Gerente de Producción o de Fabricación
- Gerente de Administración, de Finanzas o Económico- Financiero
- Gerente de Ventas o Comercial
- Gerente de Personal o de RRHH
- Gerente de Marketing

Y ya, en menor medida, aunque pueden existir puntualmente otras denominaciones:

- Gerente de Proyectos
- Gerente de Ingeniería
- Gerente de Compras

En base a lo anterior, vamos a tratar de señalar resumidamente el campo de actuación o de **responsabilidad y autoridad** de cada una de esas denominaciones, dentro de la empresa y salvando las diferencias que puedan darse entre unas y otras. Repetimos que no hay nada regulado sobre esto, salvo los usos y costumbres que vienen rigiendo la vida de las empresas desde hace muchos años, sujetos siempre a la lógica evolución de los tiempos y de las modas.

GERENTE DE PRODUCCIÓN

A veces se le denomina de **Fabricación**. Esto tiene que ver bastante con la actividad, manufacturera o no, de la empresa. El término Producción es más amplio y sirve tanto para empresas fabriles, como comerciales y de servicios.



El Gerente de Producción es el máximo responsable de la parte de la empresa que desarrolla la actividad que le es propia, a la que la empresa se dedica. Podrá ser fabricar algo, vender, prestar determinados servicios, distribuir productos o cualquier otra. Esa actividad o actividades es la que Producción ha de sacar adelante. Sin Producción no hay empresa. Todo lo demás, teniendo importancia muy grande, es colateral y está al servicio o es complemento para llevar a cabo la actividad o actividades que son la razón de existir de la empresa.

Por tanto, el Gerente de Producción suele tener a su cargo, por lo general, la mayor parte de la plantilla e instalaciones o infraestructuras de la empresa. Pensemos en una fábrica, en unos astilleros, en una central eléctrica, en una red de ventas o en una agencia de seguros o de viajes, por poner varios ejemplos. Producción ocupa un amplio *territorio* de la empresa.

Independientemente de cómo se estructure ese departamento internamente, diversas **funciones o áreas** le son propias. Podría ser el caso de:

- Planificación
- Oficina Técnica
- Métodos y tiempos
- Talleres
- Secciones productivas
- Administración de la producción
- Almacenes de materias primas
- Almacenes comerciales
- Almacenes de productos terminados
- Mantenimiento
- Control de Calidad

Bajo el **mando y supervisión del Gerente de Producción** estarían aspectos de la vida de la empresa tales como:

- La maquinaria y las instalaciones de la empresa o de los talleres
- Los procesos de producción o fabricación, en empresas manufactureras.
- Los procesos comerciales o de prestación de servicios, en empresas no fabriles.
- El mando y gestión del personal a su cargo
- El flujo y distribución de las materias primas y de los materiales o mercancías dentro de la empresa.
- Los métodos de trabajo
- La planificación de la producción
- La gestión de los procesos de producción o fabricación



- La gestión de los productos semiterminados y terminados
- El control de stocks y la gestión de almacenes
- El control de calidad de la producción
- Los servicios de mantenimiento y reparación.
- La investigación e innovación tecnológica
- El diseño de productos o servicios
- La prevención de riesgos laborales
- La protección del medio ambiente en la empresa

Todas estas funciones, van conformando una idea de lo que ha de ser objeto del trabajo de un Jefe de Producción. Ese trabajo comporta la aplicación de **conocimientos, experiencias y factores** de naturaleza:

- Técnica
- Económica
- Mando
- Psicología Industrial y Laboral
- Dirección

La figura del Gerente de Producción es, por lo general, de **amplio espectro** ya que ha de ocuparse de temas muy diversos. Por este motivo, no es lo mejor estar muy polarizado hacia uno sólo de esos factores en ausencia de todos los demás. En muchas ocasiones esto es así por las circunstancias o porque no hay otra solución y ello comparta el aprendizaje del interesado, apresuradamente, en los temas de los otros campos citados. Este es el caso de un Ingeniero, sin experiencia anterior como Jefe o Gerente de Producción, quien habrá de añadir a sus conocimientos técnicos los de índole económica o de dirección, por poner un ejemplo. Lo contrario ocurriría con un Economista, un Abogado o un Licenciado en otras ramas universitarias, con respecto a los aspectos técnicos.

Un buen Gerente de Producción deberá **compendiar los conocimientos y experiencias**, antes señalados, y profundizar en ellos. Cada día tendrá ocasión de ir saltando, permanentemente, de unos a otros sin que le sea fácil refugiarse detrás del funcionamiento o reparación de una máquina o sentarse en el despacho detrás de planos y papeles, huyendo de la dinámica que le rodea.

GERENTE DE VENTAS

Se le denomina, en otros casos, como **Gerente o Director Comercial**. Su campo de actuación se dirige hacia la colocación de los productos o mercancías, que la empresa fabrica o simplemente comercializa, en los mercados. Depende, por tanto, de él toda la estructura comercial de la empresa. En ocasiones, integra en



su campo las actividades de marketing y de estudio o prospección de mercados. También las de publicidad. Esto conlleva **funciones tales** como:

- La investigación comercial o de mercados
- El marketing
- La planificación comercial
- Las previsiones de ventas
- El análisis de los precios
- La formación de vendedores y comerciales
- Las políticas y técnicas de promoción de ventas
- La distribución
- Publicidad
- Organización de la red de ventas
- Gestión de la comercialización
- Estudio y conocimiento de la competencia

El Gerente de Ventas es otra pieza clave en el organigrama de la empresa. **De nada vale** fabricar o disponer de buenos productos para la venta o servicios para prestar **si no se venden o no se saben vender**. El Gerente de Ventas mira al **cliente**, lo busca y está próximo a él. Vive del cliente. Por eso, lo tiene que cuidar y tratar. Lo debe de fidelizar. Y siempre, estará buscando nuevos clientes, abriendo campos nuevos y horizontes que vayan asegurando el mañana, el futuro.

El Gerente de Ventas ha de ser una persona dinámica y abierta. Que sepa escoger bien a su gente, a la que enviará al exterior a tratar con los clientes y regresar con los pedidos bajo el brazo. Pero, también, ha de ser una persona próxima a la Gerencia o Dirección General de la empresa, para seguir sus directrices y para mantenerlo informado.

También ha de desarrollar **funciones y experiencias** de:

- Gestión de su personal
- Organización
- Mando
- Dirección
- Económicas
- Conocimiento técnico de lo que ha de vender

Es importante la conjunción de unas **habilidades comerciales y de relaciones públicas**, con una personalidad de equilibrio emocional y motivadora, plena de trabajo en equipo, juntamente con el mejor conocimiento de lo que tiene entre manos para vender.



GERENTE DE ADMINISTRACIÓN O FINANZAS

A veces se le denomina **Gerente o Director Económico- Financiero**. Este ámbito del organigrama es muy amplio y diverso en funciones y tareas. De hecho a veces se subdivide y separa en:

- Administración
- Finanzas o Económico- Financiero
- Contabilidad

O integra otras como:

- Personal o RRHH
- Auditoría Interna
- Controller
- Servicios Generales
- Informática

En cualquier caso, su campo es el de toda la Administración de los recursos humanos y materiales, los que al final acaban concretándose en recursos económicos y documentos o justificantes en soportes papel o informatizado. Dicha Administración puede tener unos límites muy amplios, casi adentrándose en el de Producción, Comercialización y otros, o puede tenerlos muy restringidos.

En el primer caso, incorporaría toda la gestión económica y de personal de los demás departamentos. En ese caso aquellos, se limitarían a sus funciones técnicas, comerciales, etc. En el segundo, estas funciones se realizarían en esos departamentos, limitándose Administración a su control a través de las grandes funciones de Tesorería, Contabilidad, Personal, etc.

Sea como sea, son habituales entre las **tareas y funciones** del Gerente de Administración o Finanzas:

- Contabilidad
- Costes
- Gestión y previsión de tesorería
- Cobros y pagos
- Relación con clientes y proveedores
- Administración general
- Gestión de los RRHH
- Elaboración y control de presupuestos
- Auditoría Interna
- Relaciones Laborales
- Relación con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales



- Selección de personal
- Política salarial

Como en los casos anteriores, el Gerente de Administración o Finanzas deberá desarrollar **experiencias y actuaciones** de índole:

- Económicas y financieras
- Mando
- Dirección
- Gestión de personal

Su perfil irá, normalmente, por una formación de Economista, Abogado o Titulado en Relaciones Laborales. Pero como sucede en todos los puestos de la empresa, con mucha frecuencia otras titulaciones o trayectorias profesionales, dentro o fuera de la empresa, pueden llevar a excelentes gerentes en las diversas áreas departamentales que estamos considerando. Todo es cuestión de preparación, experiencia, valía personal, capacidades para aprender y transmitir, liderazgo y otras variables que entran en juego.

GERENTE DE MARKETING

Este puesto, cuando existe y no está contenido dentro del ámbito del Gerente de Ventas o Comercial, cubre el campo de actuación de una actividad de la empresa destinada a facilitar el camino de la venta. El marketing tiene su razón de ser en llegar a abrir nuevos mercados o ampliar los existentes. Estará constituido por las técnicas y métodos que se utilicen para alcanzar esa finalidad.

Por tanto, llevará consigo **actividades tales** como:

- Conocimiento de los productos o servicios objeto de la actividad de la empresa
- Conocimiento del mercado y del sector en que opera la empresa
- Prospección o investigación de mercados
- Técnicas de marketing
- Estudios de mercado de nuevos productos
- Análisis de la competencia
- Prospección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o compras
- Estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa

Si bien el marketing va dirigido, fundamentalmente, al apoyo de la venta y a que ésta vaya en la dirección más adecuada, ofrece a la dirección muchos datos que le sirvan para la toma de decisiones estratégicas y para corregir el rumbo. Pensemos en el lanzamiento o no de nuevas líneas de producción o de actividad, en la necesidad de nuevas campañas de publicidad o en la de comprimir los costes



de producción ante el distanciamiento de los de la competencia. Debiera ser el Gerente de Marketing un buen colaborador del Gerente de Ventas y del Gerente de la empresa.

GERENTE DE PERSONAL O RRHH

Cuando existe esta figura en el organigrama de la empresa, se la atribuye todo el campo de acción de lo relativo a la **gestión del personal en sentido amplio**. Desde captar o recoger las necesidades de contratación de nuevo personal hasta el despido o baja del mismo, pasando por la gestión de los recursos humanos en forma permanente, todo esto es materia única de esta gerencia.

Así, tendrá como **funciones o tareas** habituales:

- Selección de personal
- Contratación de personal
- Recepción y acogida de nuevos trabajadores
- Formación del personal
- Valoración de tareas
- Sistemas de remuneración del personal: salarios y primas
- Expedientes del personal
- Administración de salarios
- Comunicación interna
- Relaciones Laborales
- Convenios colectivos
- Resolución de conflictos laborales
- Gestión de RRH: altas y bajas
- Servicios complementarios: comedores, servicios médicos, etc.
- Organización del personal dentro de la empresa
- Relación con Mutuas de Accidentes y similares
- Normas y reglamentos de régimen interior
- Despidos de personal
- Relación con los abogados de la empresa

Como conclusión de este breve análisis de las diferentes figuras de *gerentes* dentro del organigrama de la empresa, debemos de citar lo que es un problema que recae sobre la Gerencia o Dirección General de la misma. Nos referimos a la **necesaria coordinación de todos ellos**. Aunque esto enlaza ya con otros trabajos publicados en nuestra web, no podemos dejar de recordar que sólo la unión hace



la fuerza. El Gerente o Director General habrá de lograr que esos distintos gerentes, que tienen a su cargo áreas o departamentos funcionales amplios e importantes, han de **funcionar**:

- Unidos
- Coordinados
- Persiguiendo los mismos objetivos comunes
- Sin hacer *grupitos o camarillas*
- Dialogantes
- Sin hacerse *guerra de guerrillas*
- Sin *politiquerías* partidistas
- Conocedores de la actuación de los demás
- Sin creerse, cada uno, el más importante

Todo esto ha de vigilarlo el Gerente o Director General, tratando de **motivar y formar equipo**, informando y delegando, sacando buen partido a las **reuniones** que periódicamente, formales o informales, celebre con todos y cada uno de ellos. Si no lo hace o no lo logra, pondrá en peligro la estabilidad de ese buque que es la empresa. Y entonces, ésta se escorará a babor o a estribor, pudiendo ir hacia el desastre. Si lo hace y lo logra, navegará por aguas tranquilas, pudiendo alcanzar así todas sus metas.

Tomado de Manuel Díaz Aledo

15. BIBLIOGRAFÍA Y PÁGINAS WEB

GARRIDO BUJ, S. *Manual de Gestión de Empresas*. Editorial Universitas, Madrid, 2000,
GARRIDO BUJ, S. CASTELLÓ MUNOZ E. *La Gestión de Empresas en la Sociedad del Con-*
ocimiento. Editorial Universitas Internacional, Madrid, 2007.

<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

