

La empresa, sus clases y su estructura

Julio Navío Marco

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

- 1.1. El concepto de empresa
- 1.2. Marco jurídico e institucional de la empresa
- 1.3. Clases de empresa
- 1.4. El empresario y los grupos de interés de la empresa
 - 1.4.1. La teoría de la agencia
- 1.5. La estructura de la empresa
 - 1.5.1. Fundamentos básicos de la estructura organizativa
 - 1.5.2. Jerarquía, autoridad y coordinación
 - 1.5.3. Departamentalización y tipos de estructura
 - 1.5.4. Estructuras orgánicas *versus* estructuras mecanicistas
 - 1.5.5. Estructura, organización y gestión del conocimiento
 - 1.5.6. La organización del siglo XXI

RESUMEN

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

PREGUNTAS INICIALES

1. ¿Qué entendemos por empresa?
2. ¿En qué marco jurídico funcionan las empresas?
3. ¿Qué tipos de empresas existen?
4. ¿Qué grupos de interés influyen en las empresas?
5. ¿En qué consiste la teoría de la agencia?
6. ¿Cuáles son los elementos de la estructura organizativa?
7. ¿Qué tipologías de estructura organizativa existen?
8. ¿Cuáles son las diferencias entre las estructuras mecanicistas y las estructuras orgánicas?
9. ¿Cómo se gestionan la supervisión y el control de las organizaciones empresariales?

INTRODUCCIÓN

Nuestra vida esta inmersa en un permanente intercambio económico con diversas organizaciones: aportamos nuestro trabajo a nuestra compañía, adquirimos alimentos, contratamos viajes y vacaciones con entidades que nos proporcionan bienes y servicios. Estas entidades económicas con las que interaccionamos son las empresas, y dedicaremos este primer capítulo a empezar a conocerlas mejor.

De esta manera, el libro se inicia presentando qué es una empresa, profundizando en su concepto, los marcos jurídicos e institucionales en los que desarrolla su actividad y que influyen decisivamente en la misma, y entendiendo los tipos de empresa que pueden distinguirse.

También recoge este capítulo diferentes aspectos relacionados con la estructura que adopta cada empresa como aspecto fundamental para entenderla desde dentro. La forma en la que se organiza es fundamental para garantizar su buen funcionamiento, y sin duda condiciona su forma de actuación.

1.1. EL CONCEPTO DE EMPRESA

El concepto de «Empresa» es difícil de definir, dada la variedad y diversidad de los fenómenos económico-empresariales, y que permite diferentes aproximaciones y perspectivas de análisis. Para la Comisión Europea, por ejemplo, se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. Partiendo de esa base se pueden plantear diferentes características dentro del concepto de empresa.

En general podemos considerar una empresa como un conjunto de factores productivos organizados por la dirección que se emplean en la producción de bienes o servicios, con el fin de obtener beneficios a través de su puesta en el mercado.

Vemos que entran en juego unos factores productivos que pueden ser de múltiples tipos (por ejemplo, materias primas o recursos humanos), una estructura que coordina y dirige las actividades que se realizan, y unos resultados de los trabajos de la empresa por los que obtiene una recompensa (monetaria o no).

Una empresa se puede ver asimismo como una **organización**. Podemos entender organización como una herramienta que las personas utilizan para coordinar sus acciones y obtener sus fines. Vemos por tanto que una empresa sería una organización con un componente económico.

Otra forma de considerar la empresa es como un **sistema**, es decir, como un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados

hacia el logro de uno o varios objetivos. Este sería un enfoque integrador y multidisciplinar, que permite analizar las relaciones de los diferentes componentes y de éstos con el entorno. La propia definición que incluimos antes nos hace vislumbrar los elementos del sistema:

- Conjunto de elementos: personas, recursos materiales y financieros en interrelación
- Con un fin u objetivo: la consecución de resultados
- Organizado: con relaciones entre sus elementos y procesos que los regulan
- Interaccionando con el entorno para lograr su recompensa

Como vemos más adelante, esta interacción con el entorno, con el mercado, para obtener los recursos que precisa y trasladar sus productos o servicios, es especialmente relevante y puede condicionar el buen funcionamiento del sistema, es decir de la empresa. El conjunto se representa de forma esquemática en la figura 1.1:

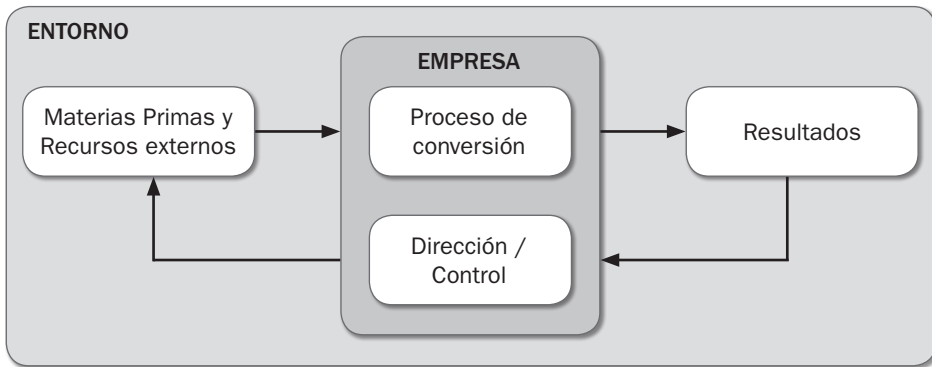


FIGURA 1.1. La empresa como sistema

La empresa es, por tanto, una realidad económica que genera un valor añadido al obtener unos resultados de la transformación de los factores productivos, al generar algo nuevo, o ubicarlo en un nuevo emplazamiento o mercado, o en un momento determinado, si lo ha almacenado.

A lo largo del proceso se puede observar la existencia de varios **flujos**: un flujo económico que fundamentalmente se relaciona con la actividad de la empresa, pero también un flujo financiero pues se necesita un capital productivo que facilite el proceso transformador, así como un flujo de información entre los integrantes del sistema.

Respecto a los **objetivos** que persigue la empresa, habitualmente se ha considerado que su objetivo primordial era la maximización de beneficios,

pero esta aproximación ya ha sido superada, dado que los objetivos pueden ser muy diferentes dependiendo de cada empresa, su historia, su entorno, su cultura empresarial etc., y en todo caso pueden aparecer múltiples objetivos no siempre consistentes entre sí, o incluso contrapuestos. A pesar de todo, como veremos en el tercer capítulo, siguen prevalecido habitualmente los objetivos económicos (como la rentabilidad o el crecimiento) pero intentando conjugarlos con los intereses propios de los grupos de interés (como los propietarios, directivos, clientes o los propios empleados).

Por último, podemos ver a la empresa como unidad de análisis: es el objeto de estudio de la Economía de la Empresa, disciplina que se encarga del amplio y complejo estudio de la empresa. Siendo esta la unidad de análisis, dentro de la misma se pueden encontrar diferentes ámbitos de estudio. Salas (1984) señala que la Economía de la Empresa comprende una diversidad de áreas temáticas que pueden ir cobrando autonomía según se profundiza en su conocimiento: Personal, Finanzas, Marketing, Producción, Dirección y Organización. Estas áreas de estudio de la empresa se corresponden a grandes rasgos con las funciones principales integradas en la empresa y las veremos desarrolladas en los próximos capítulos.

1.2. MARCO JURÍDICO E INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

La empresa para funcionar y conseguir sus fines debe adaptarse a un marco jurídico e institucional que permiten realizar su actividad. El **marco jurídico** se relaciona con el ámbito legal y reglamentario que regula la constitución y funcionamiento de la empresa, mientras que el **marco institucional** sería el conjunto de organismos, organizaciones, redes y acuerdos, del ámbito geográfico en el que trabaja (del nivel local al nivel internacional, si fuera el caso), que de una u otra forma participan o condicionan la forma de trabajar y los objetivos de la empresa.

Así, se pueden diferenciar múltiples tipos de empresas según la forma jurídica que adopten, en función de la legislación y normativa que sean de aplicación. La elección de la forma jurídica viene condicionada por varios aspectos según se configure la empresa. Los más relevantes serían:

- **Personalidad:** se relaciona con quién realiza la actividad. Puede llevarla a cabo una persona física, es decir un individuo actuando por sí mismo y en su nombre, o una persona jurídica (la sociedad o empresa actúa por sí misma por disponer de personalidad propia diferente a la de sus socios o gestores).
- **Tipo de socios y número de los mismos:** Los socios, en un número que puede variar, pueden aportar trabajo y/o fondos (capital).

- **Funcionamiento y puesta en marcha:** Puede requerirse un capital mínimo, y su constitución puede ser más compleja cuando se trata de personalidades jurídicas más que físicas.
- **Responsabilidad y gestión:** Los socios pueden asumir ciertas responsabilidades emanadas de su actividad en la empresa, y la forma de tomar de decisiones puede variar.
- **Forma de tributación:** el régimen fiscal de aplicación a los beneficios generados por la actividad de la empresa puede ser el aplicable a las personas físicas (en España a través del el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, IRPF) o jurídicas (a través del Impuesto de Sociedades).

En función de estos parámetros pueden distinguirse diferentes tipos de empresa, como se describen a continuación:

1) Empresas cuyo titular es una persona física

El empresario individual es una persona física que realiza de forma directa y personal la actividad empresarial.

Dado que el empresario individual responde de forma ilimitada con sus bienes a las deudas contraídas por su actividad empresarial, es frecuente optar formulas que no ponen en riesgo el patrimonio del empresario. En todo caso, al actuar por cuenta propia, esta modalidad es muy flexible y suele conllevar menos costes y tramites de puesta en marcha.

El empresario individual se relaciona de forma general con el concepto de «autónomo» y es una forma habitual y muy común de actividad empresarial, pero puede haber otras formas de empresa cuyo titular sea una persona física como las sociedades civiles, las comunidades de bienes o algún tipo de emprendedor, con responsabilidad limitada.

2) Empresas con fórmula societaria (persona jurídica)

Son la alternativa a la posibilidad de desarrollar la actividad como empresario individual. Es importante conocer cuál es el tipo de sociedad mercantil que más se adecúa a cada necesidad. Existen cuatro grandes tipos de sociedades mercantiles en España. Son la sociedad anónima, limitada, colectiva y la comanditaria (o «en comandita»). Sus características se resumen en el siguiente cuadro 1.1.

CUADRO 1.1. Principales tipos de sociedad

Sociedad colectiva	Es un tipo de sociedad mercantil de carácter personalista, en la que los socios desempeñan una función muy relevante, ya que no solo invierten capital, sino que aportan su trabajo y gestionan la empresa directamente. Los socios capitalistas se encargan de gestionar la sociedad, aportan capital y trabajo y participan tanto en ganancias como en pérdidas. Los socios industriales aportan trabajo personal, no participan en la gestión salvo excepciones y participan en las ganancias, pero no en las pérdidas, también salvo excepciones. La condición de socio no se transmite libremente, y su responsabilidad es ilimitada, por lo que responden de manera personal de las pérdidas de la empresa. Actualmente, su uso es muy escaso. Su estructura y funcionamiento son simples y no se requiere un capital mínimo para su constitución. Se puede controlar el acceso de personas ajenas a la entidad. Como vemos tiene un gran inconveniente: la responsabilidad es ilimitada, personal y solidaria y no es posible delegar la gestión de la sociedad a un profesional externo.
Sociedad comanditaria (o en comandita)	Es similar a la anterior, si bien tiene la diferencia de que en este tipo cabe la posibilidad de que un tipo de socios no tenga que encargarse directamente de la gestión de la misma. Se contemplan, así, dos tipos de socios: los colectivos, que responden ilimitadamente de las deudas sociales y participan en la gestión de la sociedad, y los socios comanditarios que no participan en la gestión (ni votan) y cuya responsabilidad se limita al capital aportado o comprometido. Hay además 2 tipos de sociedad comanditaria: la comanditaria simple y la comanditaria por acciones.
Sociedad de responsabilidad limitada	Es el tipo de sociedad más habitual en España desde hace décadas debido a que los socios no tienen que responder de forma personal con su patrimonio de las deudas de la empresa, únicamente con el capital aportado. Sus requerimientos de capital son razonables por lo que es una forma acorde a las necesidades habituales de una pyme. El capital social está dividido en participaciones. Además de limitar la responsabilidad ante posibles pérdidas, los trámites para la constitución y el funcionamiento son más sencillos que los de una sociedad anónima y se puede constituir con gran agilidad, pero puede presentar dificultades en la transmisión de las participaciones pues no son fácilmente transmisibles.
Sociedad anónima	Es el segundo tipo de sociedad mercantil más utilizada. El capital está dividido en acciones que sí pueden transmitirse libremente y es muy flexible en cuanto a número de socios, pudiendo llegar a muchos inversores. Su constitución requiere un elevado capital inicial, y sus trámites de constitución son más complejos.

Fuente: Elaboración propia sobre información de la Cámara de Comercio de España

Aunque estas son las fórmulas más habituales, en la actualidad se están haciendo también muy populares las organizaciones sin ánimo de lucro y las **sociedades cooperativas**. Estas últimas son sociedades con personalidad jurídica constituidas por personas que se asocian con el fin de realizar actividades empresariales con estructura y funcionamiento democrático para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales. Su capital está constituido por las aportaciones de los socios cuya responsabilidad queda limitada a las aportaciones de los socios al capital social suscrito.

A continuación, se incluye un cuadro sinóptico con las principales características (tabla 1.1).

TABLA 1.1. Principales características de las empresas

Tipo de Empresa	Nº Socios	Capital	Responsabilidad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Empresario Individual (Autónomo)	1	No existe mínimo legal	Ilimitada
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Limitada
Sociedad Agraria de Transformación	Mínimo 3	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Ilimitada
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 -Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo 60.000 euros	Ilimitada
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada

Tipo de Empresa	Nº Socios	Capital	Responsabilidad
Entidades de Capital-Riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada
Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 2	Mínimo 3.000 euros	Limitada
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada

Fuente: <https://plataformapyme.es/es-ES/Paginas/PagInicio.aspx>

Junto a este marco jurídico, que condiciona las diferentes formas societarias, se suele hablar de marco institucional. El marco institucional está formado por el conjunto de factores formales e informales que emanan de las instituciones y que de alguna manera condicionan la creación y funcionamiento de las empresas. Se incluyen aquí, entre otras, las normas políticas, legales y económicas, pero también normas y códigos de conducta, prácticas y costumbres, cultura, relaciones de los diferentes actores, etc. Son elementos que deben también tenerse en cuenta en la formación de la empresa, pero también a lo largo de toda su vida. Por ejemplo, el contexto político y administrativo de la Unión Europea y de las diferentes Administraciones de nuestro país resultan determinantes como marco de actuación de las empresas según su ubicación.

1.3. CLASES DE EMPRESA

En un apartado específico por su relevancia, hemos visto una primera clasificación de las empresas en función del marco jurídico y sus parámetros

asociados, pero se pueden diferenciar otras muchas clases de empresa en función del criterio que se use en su clasificación:

Según su tamaño

Suele ser habitual referirse al tamaño de la empresa por su número de empleados, pero también puede referirse al tamaño en función del volumen de negocio o balance general. Así la empresa se puede clasificar en micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa o empresa grande. Es habitual agrupar bajo el término «pyme» a las micro empresas, pequeñas y medianas empresas.

En la tabla 1.2 se recoge la clasificación de la Comisión Europea que fija el tamaño en función del número de empleados, y del cumplimiento de al menos uno de los otros dos parámetros (rangos de volumen de negocio o de balance general). La Comisión Europea indica que una empresa es una entidad que ejerce una actividad económica, **independientemente de su forma jurídica**. Por tanto, el hecho de ser autónomo, profesional o sociedad mercantil no es relevante en esta clasificación.

TABLA 1.2. Clasificación de las empresas por tamaño

Tipo de Empresa	Número de trabajadores	Volumen de negocio (Mill. €)	Balance general (Mill. €)
Micro empresa	< 10	< 2	< 2
Pequeña empresa	10 a 49	2 a 10	2 a 10
Mediana empresa	50 a 249	> 10 y < 50	> 10 y < 43
Empresa grande	> 249	> 50	> 43

Fuente: Comisión Europea (2003) y Reglamento (UE) n° 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado.

Según su propiedad

Según quien ostente la titularidad de su capital, la empresa puede ser de titularidad pública, si pertenece total o mayoritariamente al sector público, privada, si pertenece a personas físicas o jurídicas privadas, o mixtas cuando el capital se reparte entre entidades públicas y privadas.

Según su sector o ámbito de actividad

Según la actividad que desempeñen pueden diferenciarse múltiples tipos de empresa. Por ejemplo:

- Empresas del sector primario (por ejemplo, agrícolas), secundario (hay transformación productiva) o terciario (prestación de servicios).

- Empresas industriales (extractivas, transformadoras etc.) versus comerciales (meramente intermediarias: mayoristas, minoristas o comisionistas) o de servicios.
- Por sectores específicos (banca, sanidad, turismo etc.).

Según el ámbito espacial en el que actúan

Las empresas pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales según el espacio geográfico en el que operan.

Por último, algunos autores distinguen también entre empresas **artesanales** (que priman el trabajo manual desde una baja automatización y reducidas dimensiones) y **capitalistas** (más intensivas en capital, mecanización, especialización, complejidad y mercados).

1.4. EL EMPRESARIO Y LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA

La figura del empresario surge con fuerza al hablar de la creación y el funcionamiento habitual de las empresas. El empresario es la persona que se responsabiliza, de forma individual o corporativa, de la fijación de objetivos y las principales decisiones estratégicas de la empresa, respondiendo de ello ante terceros.

El empresario puede ser el propietario de la empresa o un directivo al que se le encomienda su gestión. De hecho, son figuras que a menudo confluyen, pero con significados diferentes. Así, el propietario es el dueño de la empresa, es decir, del capital de la misma (esto es muy frecuente, por ejemplo, en empresas pequeñas). El directivo, en cambio, es la persona (o grupo de personas) que se encarga de su gestión, con autoridad para fijar objetivos y tomar decisiones. Tampoco hay que confundirlo con la figura del emprendedor, normalmente asociado a la persona que crea una empresa con un matiz innovador y creativo, a la vista de las necesidades de su entorno. El emprendedor, al constituir su empresa, se convierte en empresario, pero en este caso se pone mayor énfasis en sus características personales (creatividad, asunción de riesgos, innovación etc) más que en su carácter de empresario.

El empresario no se encuentra solo en su día a día empresarial, sino que se encuentra rodeado de otros actores o grupos de interés, con papeles relevantes en la actividad de la empresa. Junto a los propietarios y directivos, hay que considerar a empleados, clientes, proveedores, competidores, así como a diferentes entidades y administraciones como los sindicatos, las Administraciones públicas o las entidades financieras, todos ellos con un rol relevante, así como necesidades y objetivos propios, que pueden estar alineados, o no, con los de la propia empresa.

1.4.1. La teoría de la agencia

Hemos visto que las figuras del propietario, y del directivo o gestor de la empresa no siempre confluyen en la misma persona. El propietario (denominado principal) puede delegar o encomendar la dirección de la empresa a otras personas. Esto puede ser una fuente de conflictos pues los intereses de ambas figuras no siempre resultan coincidentes.

Esta duplicidad es el fundamento de la Teoría de la agencia. La Teoría de la agencia fue iniciada por Jensen y Meckling en 1976. No obstante, ya Adam Smith, en 1776, hablaba de los problemas que surgían en la relación de agencia, en las sociedades por acciones, incipientes en su época, entre gestores de la sociedad y los propietarios que no eran la misma persona.

Una relación de agencia se puede definir como un contrato en el cual una o más personas (principal) recurren al servicio de otra u otras (agente) para que cumpla una tarea en su nombre, lo que implica delegar autoridad (Pérez Gorostegui, 1997). Los costes de agencia aparecen como consecuencia de los conflictos que surgen entre los distintos grupos que forman la empresa y quienes tienen intereses contrapuestos.

Como indicamos, en estas relaciones puede producirse divergencia de intereses entre principal y agente, o puede desenvolverse en un ambiente de incertidumbre lo que dificulta igualmente la relación. Además, el principal suele encontrarse en desventaja al disponer de menor información que los altos directivos.

Así por ejemplo los directivos pueden primar la obtención de beneficios a corto plazo para demostrar el buen hacer de su gestión, o para obtener incentivos por sus resultados, mientras que los accionistas propietarios podrían preferir decisiones a largo plazo o que garanticen el crecimiento futuro de la compañía, priorizando por ejemplo la innovación.

En la Teoría de la agencia existen dos enfoques, la teoría positiva de la agencia y la teoría normativa. La teoría o enfoque positivo utiliza el marco de razonamiento de la teoría de la agencia para explicar el comportamiento real de las organizaciones y de la mayor parte de las empresas privadas. Este enfoque se centra en las situaciones en las cuales el principal y el agente mantienen un conflicto de objetivos y descubren los mecanismos de gobierno que limitan el comportamiento del agente. El enfoque normativo estudia el reparto óptimo entre los agentes, las características de los contratos óptimos y las condiciones de equilibrio desde el punto de vista del bienestar o del equilibrio general; es decir, se centra en determinar el contrato óptimo entre el principal y el agente.

Subyace, por tanto, la necesidad de encontrar vías para superar el problema de la agencia. Habitualmente esto se consigue introduciendo mecanismos de gobierno o formas de control que garanticen el alineamiento de intereses,

de forma que ambas partes encuentren mutuamente beneficioso el trabajar juntos. Adicionalmente se puede dotar de incentivos a los agentes, como por ejemplo planes de compensación basados en acciones, de forma que los agentes quedan vinculados a la compañía como partes interesadas. Igualmente se pueden plantear planes de promoción o de desarrollo de carrera que incentivarían a los directivos con una visión de largo plazo.

1.5. LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Al hablar del término «estructura» tendemos a imaginar algo estático y organizado, pero no siempre tiene por qué ser así en el caso de una empresa. Tampoco hay una estructura única o que funcione mejor en todo tipo de compañías. Son formas de articularse y organizarse que evolucionan con el cambio de las condiciones, tanto internas como externas, inmanentes al devenir de las empresas. Pero eso sí, la estructura de la que se dota una empresa es un factor muy relevante para su buen o mal funcionamiento, y jugará un papel principal en la consecución de sus metas y en su estabilidad a futuro.

Como decimos, no hay una ciencia exacta para definir la estructura de una empresa, sino que se requiere jugar con diferentes variables que definen su forma y elementos, desde formas muy sencillas a muy complejas, según necesite cada compañía. La forma con la que una empresa se organiza queda abierta al diseño de los mandos directivos de la misma, y puede depender de factores externos, como el entorno en el que la empresa desarrolle su actividad, y factores internos como su tamaño, su edad, su estrategia o el uso de la tecnología. La estructura evoluciona según la empresa crece y se diferencia, y según cambia su entorno.

En este tema detallaremos los fundamentos de la estructura organizativa y los elementos para construirla, describiremos en las implicaciones de la autoridad y la coordinación, estudiaremos los diferentes tipos de estructura que se pueden plantear, y relacionaremos la estructura organizativa con la gestión del conocimiento en la empresa, finalizando con nuevas tendencias en la forma de estructurar organizativamente una compañía.

1.5.1. Fundamentos básicos de la estructura organizativa

A hablar de **estructura organizativa** son referiremos fundamentalmente al conjunto de tareas y relaciones de autoridad que controla como los miembros de la organización coordinan sus acciones en aras de conseguir los objetivos de la empresa.

Se trata, por tanto, de un sistema formal que integra las diferentes partes, recursos y personas de la organización, las interrelaciones entre ellos y

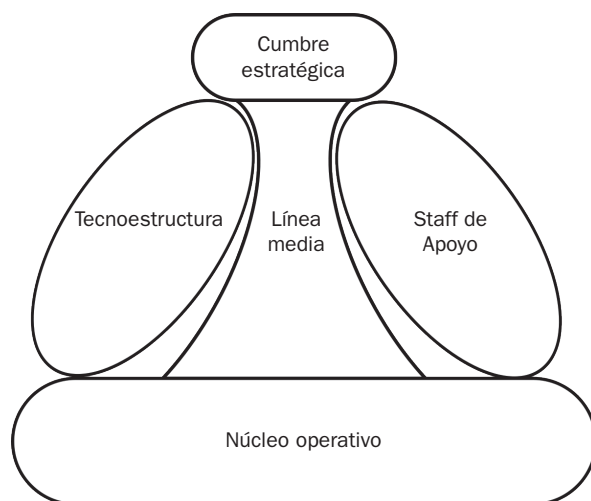
también las relaciones de autoridad, procedimientos y reglas que articulan su funcionamiento. Al ser un conjunto establecido de reglas se suele hablar de **estructura formal**, y normalmente queda plasmada de forma gráfica en el llamado organigrama.

También se puede ver la estructura de la empresa como un puzzle bien ensamblado de piezas o unidades organizativas, entendidas éstas como las personas, una o varias, que realizan un conjunto de tareas específicas de acuerdo con la cultura de la empresa, la estructura organizativa y su dirección. Cada unidad podrá tener un responsable, y la estructura organizativa se conformará por las interdependencias de estas unidades, piezas básicas para su construcción.

Junto a esta estructura formal, se puede hablar también de **estructura informal**, pues los flujos de comunicación y las relaciones entre los miembros de la organización son mucho más ricos que los establecidos y pautados en un organigrama. Estas relaciones impactan también fuertemente en el funcionamiento de la empresa, y deben ser tenidos en cuenta para lograr el funcionamiento adecuado de la misma, pudiendo incluso llegar a mejorar o empeorar el funcionamiento, resultados y ambiente de la compañía. El equipo directivo debe considerar las implicaciones de estas relaciones informales al gestionar la empresa, pudiendo utilizar esta estructura informal como vía de comunicación, o incluso para motivar y dotar de dinamismos a departamentos y empleados.

Henry Mintzberg es un autor imprescindible en el estudio de las estructuras organizativas. Este reconocido académico canadiense planteó una organización con cinco partes básicas que se reflejan en la figura siguiente.

- **Ápex o cumbre estratégica:** Realiza las tareas de control y la supervisión de los mandos directivos, define la estrategia y gestiona las relaciones de la organización con su entorno.
- **Núcleo de operaciones:** donde los empleados llevan a cabo el trabajo básico la producción, comercialización y servicios que ofrece la empresa.
- **Línea media:** gerentes y mandos intermedios que constituyen la cadena de mando entre la cumbre estratégica y las operaciones, trasladando las directrices del ápex y la información del núcleo.
- La **Tecnoestructura** encargada de estructurar el trabajo de los demás y e impulsar la normalización en la organización. Realiza tareas de asesoramiento (por ejemplo, la planificación de la producción, la investigación operativa, etc.)
- **El grupo de apoyo o staff de soporte** que apoya el buen funcionamiento del núcleo operativo desde fuera del flujo de actividades principales de la empresa (por ejemplo, el departamento jurídico, reprografía, relaciones públicas, etc.)



Fuente: Mintzberg (1993)

Se puede observar en la estructura de Mintzberg una distinción fundamental: aparecen separadas las **unidades organizativas de línea**, que realizan las actividades productivas más propias de la compañía, y las **unidades organizativas de soporte** (o de staff) que apoyan y facilitan el buen funcionamiento de las funciones operativas y productivas de las unidades de línea. Mientras las primeras se integran y unen las funciones directivas con las productivas del núcleo operativo, las segundas sirven de apoyo y soporte de las primeras (con tareas como desarrollo corporativo, calidad, recursos humanos, etc.).

Esta distinción se hace necesaria para hacer eficaz y operativa las tareas más esenciales propias de la empresa en aras de lograr sus metas. Pero puede ser también fuente de conflictos y dificultades, dado que las unidades de soporte tienen un carácter consultivo, no vinculado con las unidades de línea por relaciones de autoridad. Así, los directivos de línea pueden desatender los trabajos y requerimientos del staff, y el staff puede percibirse como falto de utilidad, o al contrario, considerarse jerárquicamente superiores a las líneas operativas, dada su cercanía los niveles altos de dirección. Una adecuada coordinación entre estas unidades es, por tanto, imprescindible.

La propuesta de Mintzberg es de gran utilidad como marco conceptual esquemático, si bien la realidad empresarial hace mucho más complejas y sofisticadas las estructuras organizativas. Cuando la empresa se expande debe destinar a su personal a más actividades, por lo que requiere realizar asignaciones específicas a cada actividad, diferenciando las tareas. Se procede así a realizar división del trabajo, en lo que se denomina especialización horizontal, dividiendo las tareas entre los puestos de trabajo. Al mismo tiempo puede surgir la necesidad de introducir más niveles directivos para gestionar esta especialización: estaríamos hablando de diferenciación vertical (al aumentar

el número de niveles organizativos que presenta la compañía) frente a la diferenciación horizontal por la aparición de más niveles y departamentos. Como veremos más adelante, la **departamentalización** es consecuencia de esta especialización de funciones, con la creación de diferentes unidades con tareas asignadas concretas.

En principio se considera que la especialización aumenta la producción al conseguir que los empleados sean más eficientes, sin embargo, la empresa debe encontrar el nivel adecuado de especialización, dado que llegado cierto nivel puede limitar la productividad. Por ello algunas empresas cuidan el poder asignar a sus empleados un amplio abanico de tareas para ganar en adaptabilidad y flexibilidad.

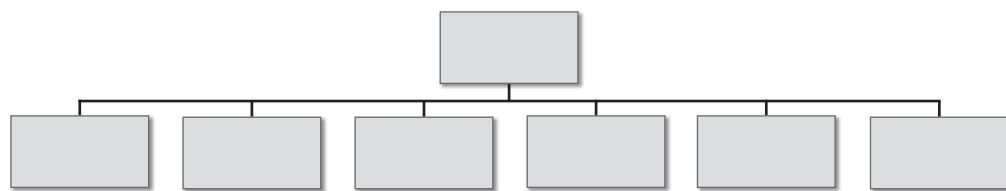
1.5.2. Jerarquía, autoridad y coordinación

Para gestionar y supervisar las actividades de unidades y empleados, la empresa encomienda a ciertos empleados la tarea de dirigir, supervisar y controlar a los diferentes departamentos e individuos en la organización. Por ello se establece una **jerarquía** entendida como clasificación de las personas de acuerdo con su autoridad y rango. Asimismo, se articula la **cadena de mando** definida como la línea de autoridad que especifica el reporte desde los niveles altos de la empresa a los más bajos.

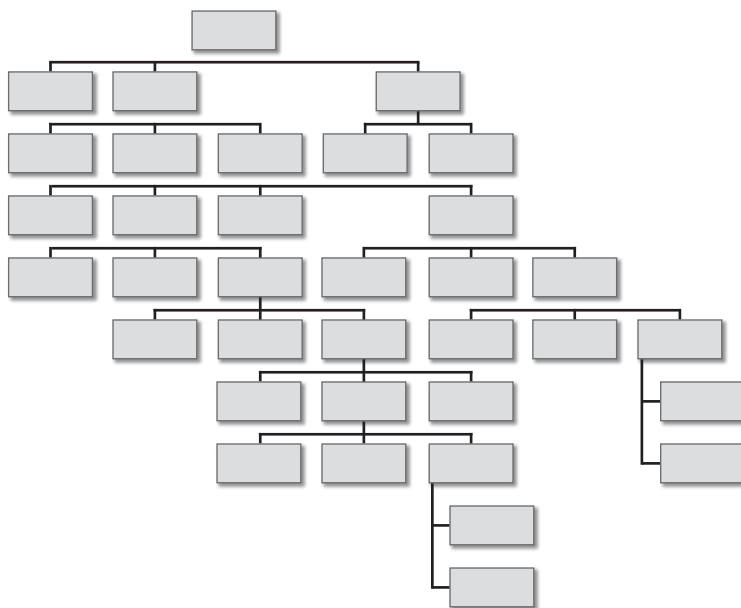
Surgen así las posiciones gerenciales, como puestos especializados en estas actividades de supervisión y control, introduciéndose una diferenciación vertical. En los albores del siglo XX, Henry Fayol definió las funciones básicas de los gerentes: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, y distinguió entre autoridad oficial (implícita en el puesto) y personal (basada en el conocimiento y capacidades del individuo).

La empresa tiene dos formas básicas de aumentar su capacidad de supervisión, aumentar el número de niveles de la estructura (es decir, más niveles jerárquicos) o bien aumentar el número de gerentes dedicados a supervisar.

En relación con el número de niveles de la estructura, se puede distinguir entre organizaciones planas, con pocos niveles jerárquicos, y organizaciones altas, con más niveles jerárquicos, como se esquematiza en la figura siguiente. Las organizaciones con muchos empleados pueden optar por organizaciones altas, pero esto puede ocasionar dificultades en la comunicación (al tener que recorrer los mensajes muchos niveles para llegar a los empleados más bajos en la jerarquía) o incrementos en los costes. También puede generar desmotivación en los niveles inferiores al sentirse alejados de la toma de decisiones y de los ámbitos de poder de la compañía. En la actualidad, las grandes corporaciones intentan organizarse en estructuras más plana, para ganar en flexibilidad, comunicación y participación.



Ejemplo de organización plana



Esquema de una organización alta

Como indicábamos, también se puede optar por aumentar o disminuir el número de gerentes. En tal caso habrá que considerar la ratio de empleados por gerente. Es lo que se denomina **grado de control**. Cuando un gerente supervisa más empleados, se puede reducir el número de gerentes o el número de niveles jerárquicos (y la organización será más plana), pero un gerente no puede supervisar de forma eficiente demasiados subordinados. Un uso efectivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como el hecho de que las tareas a supervisar sean sencillas o repetitivas, puede facilitar que un mismo gerente controle un mayor número de empleados, si bien no hay un número óptimo en el grado de control. Algunos autores consideran que entre nueve y once subordinados sería un número adecuado, pero estas cantidades pueden variar en función de cada situación particular, o por el uso de las nuevas tecnologías digitales.

La organización debe encontrar un adecuado balance entre niveles jerárquicos, número de posiciones gerenciales y grado de control, si quiere hacer un ejercicio adecuado de supervisión y control.

Además, la empresa debe gestionar el grado en el que la toma de decisiones de la empresa se concentra en un determinado nivel, habitualmente los niveles directivos altos de la compañía, hablándose en este caso de **organización centralizada**. Por el contrario, la **descentralización** es el grado en el que la toma de decisiones está más distribuida a lo largo de la organización, a diferentes niveles, y las aportaciones de los niveles organizativos inferiores son tenidas en cuenta. La centralización sin duda favorece la rápida toma de decisiones, al concentrarse en pocos directivos, permitiendo una definición clara de los objetivos a abordar y facilitando la comunicación inmediata, pero puede desincentivar a mandos intermedios y empleados no tenidos en cuenta. Al descentralizar la toma de decisiones puede suceder justo lo contrario: puede motivar a los empleados involucrados, pero complicar su gestión.

En la **coordinación de las actividades** de los empleados, la **supervisión directa** desde la jerarquía surge como un mecanismo de uso común en el que los empleados en puestos gerenciales se responsabilizan del trabajo de su grupo o equipo, pero existentes otros mecanismos que pueden facilitar dicha coordinación. En concreto, la **formalización** o normalización sirve para estipular reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones. Al encontrarse la tarea más procedimentada, el empleado cumple su tarea ciñéndose a las reglas sin necesitar de tanta supervisión de la jerarquía. Cuando hay mucha formalización los empleados pierden capacidad de decisión sobre qué hacer y cómo hacer su trabajo, pero requieren menos supervisión.

Por otro lado, los empleados y gerentes pueden coordinarse por contacto directo, habitualmente en los mismos niveles organizativos, de forma que su compromiso conjunto y buen juicio ayudan en la coordinación dada la no existencia de procedimientos escritos: es lo que se domina **adaptación mutua** o ajuste mutuo. En este sentido, algunos departamentos como el de I+D se suelen regir por mecanismos de adaptación mutua frente a modelos más formalizados, para dotar de flexibilidad y fomentar la innovación. Los niveles directivos suelen regirse también por este mecanismo frente a modelos más estandarizados.

En general un alto nivel de formalización se relaciona con estructuras con la autoridad más centralizada, mientras que la baja formalización se puede resolver con un mayor esfuerzo de adaptación mutua en estructuras menos centralizadas.

Además de funcionar de forma coordinada, las unidades y empleados deben trabajar de forma integrada para realizar sus actividades. Especialmente cuando hay mucha especialización horizontal, se requieren mecanismos que fomenten dicha **integración**: así se garantiza la coordinación de tareas que involucran diferentes unidades. Las fórmulas de coordinación ya indicadas pueden servir de forma adecuada con este fin integrador, pero hay otros mecanismos. Se pueden establecer posiciones temporales que sirvan de enlace

entre varias unidades, para determinadas tareas o también grupos de trabajo temporales (denominadas fuerza de tarea, *task force*) para proyectos o tareas concretas. Estas posiciones pueden ser también permanentes, tanto a nivel individual (roles de integración, por ejemplo, un jefe de producto) como a nivel de unidad o departamento (por ejemplo, el equipo de recursos humanos).

La propia cultura organizativa ejerce un efecto integrador: al asimilar las reglas y normas no escritas vigentes en la empresa y que forman parte de su cultura, los empleados interiorizan unas formas de desempeño que les orientan en la realización de sus funciones. Este proceso de inculturación en la empresa se denomina **socialización**. Una fuerte cultura corporativa y una adecuada estrategia empresarial, por su carácter cohesivo, puede hacer mayor el grado de control, pudiendo cada gerente supervisar un mayor número de empleados.

No podemos cerrar este apartado dedicado a la jerarquía, autoridad y coordinación, sin mencionar los trabajos de Max Weber, sociólogo alemán que en el inicio del siglo XX realizó reconocidos trabajos sobre la jerarquía y la estructura organizativa. Sus teorías han tenido gran influencia en los estudios posteriores sobre la organización, su diseño y su estructura.

Weber consideraba es el tipo ideal de organización era la **burocracia**, entendida como forma de organizativa que se caracterizaba por la división del trabajo, una jerarquía de autoridad clara, y reglas y procedimientos perfectamente detallados. Según Weber este tipo de organización ayuda a los empleados de una empresa a responsabilizarse de sus tareas al trabajar con normas y reglamentos previamente estipulados.

Weber consideraba que:

- Debía existir jerarquía de autoridad, como sistema organizado de mando en el que las autoridades inferiores están subordinadas a las superiores.
- La burocracia debía basarse en la autoridad racional-legal, es decir la que posee un empleado debido a su posición en la organización, no por sus cualidades o características personales. No cuenta el estatus, carisma etc. En esta línea, Weber distinguía la autoridad racional-legal, de la tradicional, que se relaciona con la costumbre y el hábito, y de la carismática basada en las cualidades del individuo.
- La realización de las tareas se debe fundamentar en normas escritas, que regulan las relaciones de los individuos, y permiten controlar la ejecución de sus actividades. Es obligado el cumplimiento de la normativa general y de las instrucciones. Este aspecto puede ayudar ante cambios de personal. Además, este nivel de especificación evita conflictos en la atribución y asunción de funciones.
- El modelo debe ser impersonal. Intereses y sentimientos personales quedan parcialmente relegados a la vida privada fuera de la organización.

En la actualidad siguen existiendo muchas empresas y organizaciones gestionadas según modelos burocráticos, y todas las empresas presentan algún aspecto de este tipo de organización. No obstante, se considera que puede introducir demasiada rigidez y no es adecuada en empresas donde debe primar la creatividad y la innovación, y que requieren, por tanto, estructuras más flexibles. En todo caso, hoy en día el término «burocracia» ha quedado fundamentalmente asociado a los defectos y disfunciones del sistema y no al sistema en sí mismo, ni a las bondades que puede aportar en determinadas condiciones.

1.5.3. Departamentalización y tipos de estructura

La **departamentalización** es la forma de agrupación de las actividades y personal de la empresa. Mediante este proceso se reparten las tareas y los recursos de la organización. Estas agrupaciones, creando unidades o departamentos, puede realizarse de diferentes criterios, fundamentalmente por funciones (por ejemplo departamento de marketing, de recursos humanos, de operaciones, etc.), por procesos (ensamblado, distribución, como ejemplos), por clientes o por ámbitos geográficos. La dirección de la empresa puede establecer otros criterios para dividir el trabajo por departamentos.

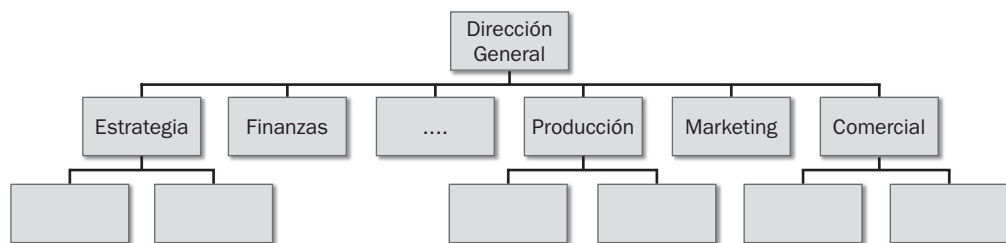
La departamentalización es la base de la estructuración organizativa de las empresas. Si bien las empresas pueden dotarse de muy diferentes estructuras, es común encontrarse con unos tipos generales, que se repiten y combinan en las diferentes organizaciones. En este apartado estudiaremos las estructuras organizativas más comunes.

Estructura simple

En empresas de reciente creación, pequeñas empresas o iniciativas emprendedoras en sus inicios suele primar la estructura simple, con pocos departamentos, poca formalización y mucha adaptación mutua. A medida que la empresa crece, esta estructura resulta insuficiente, pues aumenta la especialización y complejidad de la compañía, por lo que se requieren estructuras más sofisticadas.

Estructura funcional

Es una forma básica de estructura, en la que la departamentalización se realiza por funciones, agrupando las tareas del mismo tipo en una misma unidad. Por ejemplo: departamento financiero, comercial, de producción etc.



Ejemplo de estructura funcional

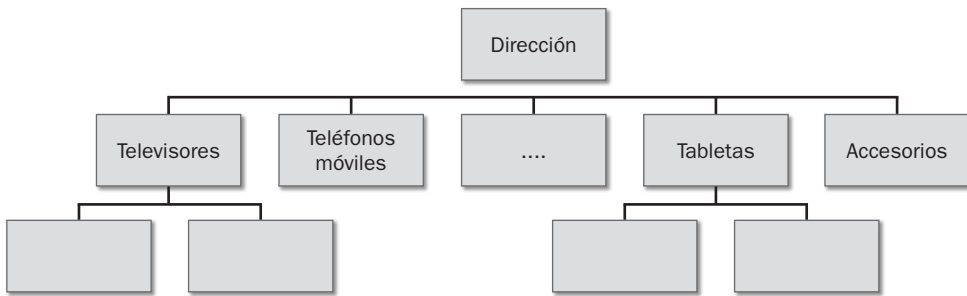
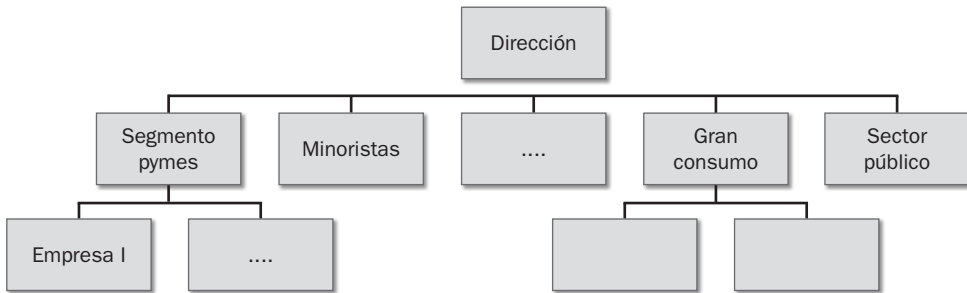
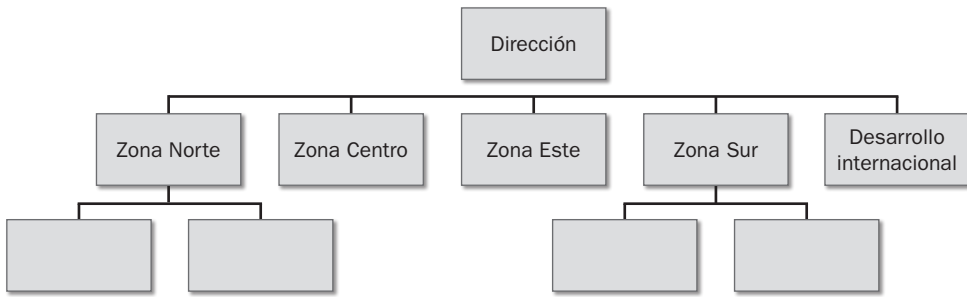
Fuente: Elaboración propia.

Al agrupar las tareas relacionadas en una misma unidad se facilita la coordinación dentro del mismo departamento. Además, puede ayudar al ahorro de costes y generar economías de escala. Por contra, la comunicación y colaboración con otros departamentos puede verse dificultada al tener funciones totalmente diferentes. Este tipo de estructuras requiere, por tanto, un mayor esfuerzo de integración, necesitando aplicar alguno de los mecanismos ya presentados para que los departamentos no funcionen como silos independientes. Iniciativas que requieran transversalidad son más difícilmente ejecutables con esta estructura empresarial. Igualmente, empresas muy grandes pueden requerir estructuras más complejas para atender las necesidades de los clientes y las demandas de su entorno. Productos diversos o múltiples ámbitos territoriales pueden gestionarse con dificultad en las estructuras funcionales básicas, y se requiere un aumento de la especialización horizontal y vertical, así como de la integración, dado que se corre el riesgo de que las diferentes unidades funcionen como estructuras independientes.

Estructura divisional

La estructura divisional hace un uso intenso de la departamentalización estableciendo unidades («divisiones») según el ámbito en el que quiere poner su foco estratégico, o mantener un mayor control: productos, clientes o mercados geográficos. Puede así diversificar de forma ágil su oferta, atender mejor a sus clientes o expandirse territorialmente, dado que tiene mucha orientación a conseguir resultados.

Por el contrario, puede aumentar el conflicto entre las divisiones, por lo que es importante establecer mecanismos de coordinación e integración.



Ejemplos de estructura divisional geográfica, por clientes o por productos

Fuente: Elaboración propia.

Cuando sigue aumentando la complejidad de la empresa (por ejemplo, una gama de productos muy amplia), algunas de las funciones de soporte se pueden asociar a cada división (finanzas o personal, como ejemplos) para apoyar mejor el funcionamiento de las divisiones. Suele hablarse en este caso de **estructuras multidivisionales**. Al dotarse de todos los recursos y funciones de soporte que necesitan, las divisiones pueden funcionar con gran autonomía unas de otras.

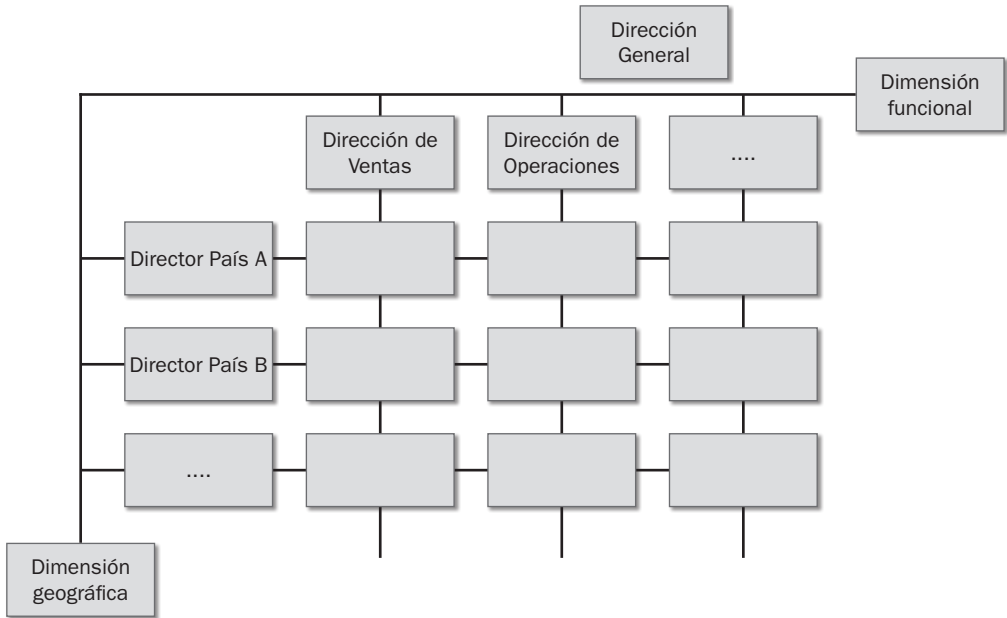
En las estructuras multidivisionales es característica, asimismo, la aparición de un nuevo nivel administrativo o de supervisión, de corte corporativo, que permita supervisar la ejecución y resultados. Este personal de la casa matriz corporativa, se encarga de garantizar la unidad de estrategia entre las divisiones, fomentar la cultura corporativa y garantizar el flujo de información y recursos de forma integrada.

En las grandes multinacionales, un problema característico que han de afrontar es la tensión entre la unidad corporativa y las diferentes divisiones. Al incorporar un nuevo nivel de diferenciación vertical, el grupo corporativo ejerce un nivel de control adicional sobre las divisiones, que puede no ser bien recibido por ellas. El nivel de autonomía e independencia de las divisiones en un punto recurrente de conflicto entre corporación y divisiones. Es habitual que este balance cambie a lo largo de la vida de la empresa entre las dos situaciones posibles: divisiones más poderosas y autogestionadas frente un grupo corporativo más débil, o bien un equipo corporativo más fuerte que supervisa y controla de forma más directa a las diferentes divisiones.

En este sentido, el grado de autonomía de las divisiones puede variar mucho: al tener habitualmente el control de sus costes y resultados puede tomar decisiones propias sobre su estrategia y sus recursos, con lo que se puede dificultar la comunicación y el flujo de recursos con las otras divisiones. De hecho, si el rol del equipo corporativo es pequeño, pueden funcionar como verdaderas empresas independientes con lo que la coordinación e integración entre divisiones es mínima, y el flujo de personal y recursos entre divisiones puede tornarse inexistente.

Estructura matricial

Fayol consideraba, por el **principio de unidad de mando**, que cada empleado debe depender únicamente de un gerente, pero en las estructuras matriciales no sucede así: Parte del personal tiene doble línea de reporte. Así, por ejemplo, una gran multinacional puede estructurar su organización para el sur de Europa de forma que un empleado comercial y de ventas puede depender de su director en el ámbito geográfico (por ejemplo, del director general de España o de un director regional) y de su director funcional (por ejemplo, del director comercial de sur de Europa, ubicado en Roma). Muchas empresas internacionales de gran tamaño se organizan siguiendo este tipo de estructura.



Ejemplo de estructura matricial

Fuente: Elaboración propia.

La estructura matricial se organiza, por tanto, según dos flujos de responsabilidad: una línea de responsabilidad funcional y otra línea de responsabilidad geográfica o de producto. Muchos empleados tienen por tanto dos jefes.

Esta situación dota de gran flexibilidad a la compañía al atenderse un doble componente estratégico, pero requiere un mayor esfuerzo del empleado para acostumbrarse a esa doble jefatura, y también un mayor esfuerzo por parte de los gerentes para estar coordinados, y trabajar el consenso con la otra línea de responsabilidad. Esto se pone de manifiesto, especialmente, en aspectos como la remuneración y desarrollo de carrera del empleado pues debe gestionarse de forma conjunta, con las dificultades que puede conllevar. Por el contrario, al combinar los objetivos de ambas líneas se introduce un mayor esfuerzo en ser eficaces y obtener resultados.

Estructuras de equipos y proyectos

Las estructuras organizativas pueden aportar mucha estabilidad y eficiencia al trabajo en las empresas, pero deben evitar introducir rigideces en la forma de trabajar, y convertirse en entidades muy estáticas y poco adaptativas.

Para evitarlo algunas empresas optan por trabajar por equipos como base fundamental de su estructura. Así la totalidad de la empresa puede estar conformada en equipos, grupos de trabajo o proyectos, garantizando una mayor

identidad de fines y mucha flexibilidad. Estos equipos pueden complementar estructuras divisionales y funcionales aportando agilidad y fluidez de recursos.

Los equipos trabajan de forma autónoma para conseguir sus objetivos, sin incorporar tanta jerarquía y simplificando la gestión y toma de decisiones, pero impulsando la identidad, la integración y el sentido de grupo. Cuando termina su cometido o proyecto, se reubican los recursos de forma dinámica y descentralizada.

En realidad, las estructuras presentadas son simplificaciones-tipo de las posibles formas de organizar la empresa. En el día a día pueden convivir varios tipos de estructura en una misma compañía, especialmente si la empresa es grande o está muy diversificada. Estaríamos hablando de estructuras híbridas que combinarían algunas tipologías de entre las aquí explicadas, de la forma más conveniente para las necesidades de la empresa.

Estructuras organizativas según Mintzberg

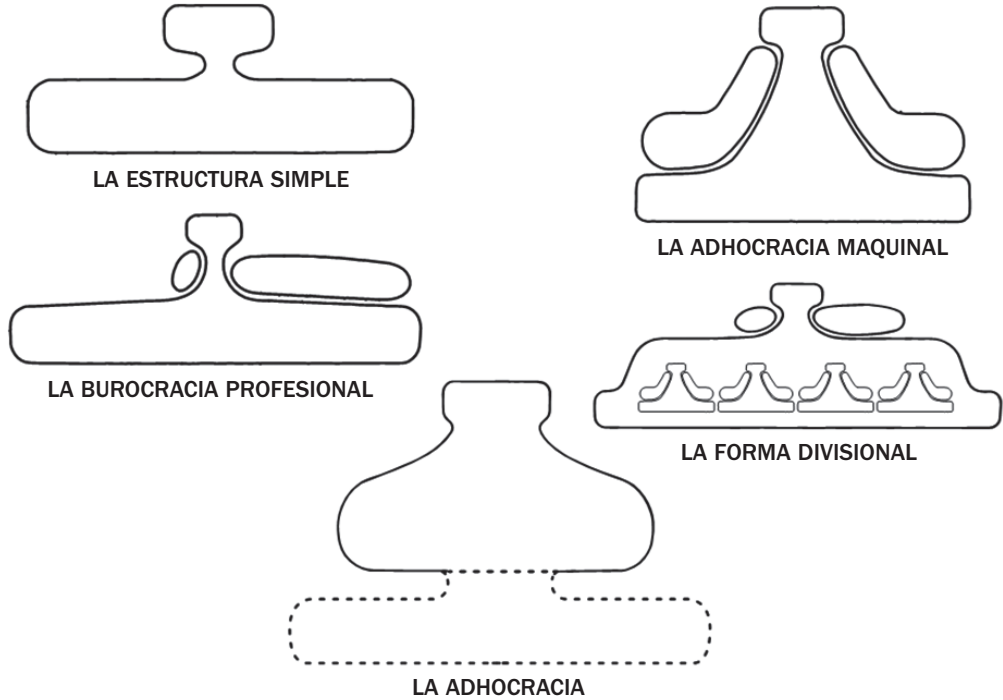
Para finalizar esta sección sobre departamentalización y estructuras, incluimos en este apartado la clasificación que planteó Mintzberg relacionándola con su estructura básica ya detallada. Mintzberg definió cinco tipos de estructuras organizativas. A continuación se esquematizan, poniendo especial atención a su mecanismo de coordinación característico y a la parte preponderante de la estructura organizativa:

TABLA 1.3. Estructuras organizativas según Mintzberg

Tipo de estructura	Mecanismo de coordinación	Elemento relevante de la estructura	Características
Estructura simple	Supervisión directa	Ápice estratégico	Empresas sencillas
Burocracia maquinal	Normalización (de los procesos de trabajo)	Tecnoestructura	Empresas y organizaciones burocráticas
Burocracia profesional	Normalización (de habilidades)	Núcleo operativo	Empresas estables y especializadas
Estructura Divisional	Normalización (de los productos o resultados)	Línea media	Empresas diversificadas y descentralizadas
Adhocracia	Adaptación mutua	Staff de apoyo (en la adhocracia administrativa) o núcleo operativo (en la adhocracia operativa)	Empresas orgánicas creativas, innovadoras, con descentralización horizontal

En los siguientes gráficos se muestran de forma esquemática los tipos de estructuras definidos por Mintzberg resaltando la parte de la organización que resulta predominante:

Configuraciones de las estructuras organizativas de Mintzberg



Fuente: Mintzberg (1993)

1.5.4. Estructuras orgánicas versus estructuras mecanicistas

Observamos que hay muchas variables que intervienen en el diseño organizativo, si bien se pueden agrupar configurando dos formas estructurales básicas: la organización mecanicista y la organización orgánica.

La estructura **mecanicista** es la forma estructural donde prima la jerarquía y el control, y que gestiona de forma centralizada tareas rutinarias y sencillas. Presenta alta normalización de tareas. Está muy alineada con los principios de Weber sobre la burocracia, y aporta estabilidad y eficacia frente a enfoques que quieren primar la adaptabilidad y flexibilidad.

Por el contrario, en la estructura organizativa de tipo **orgánico** prima la descentralización y la adaptación mutua, lo cual aporta adaptabilidad, flexibilidad y comunicación fluida entre las partes bajas y altas de la organización

sin seguir necesariamente la línea jerárquica (y transversalmente). Las tareas están menos formalizadas. Pueden ser adecuada para empresas o entornos innovadores y creativos.

En la tabla siguiente se recogen las principales diferencias entre la estructura mecanicista y la orgánica.

TABLA 1.4. Estructuras orgánicas versus estructuras mecanicistas

Estructura mecanicista	Estructura orgánica
Mayor especialización y departamentalización	Menor especialización, flexibilidad organizativa
Línea jerárquica clara	Menor jerarquía
Centralización	Descentralización
Mayor normalización	Menor normalización. Adaptación mutua
Comunicación según línea jerárquica	Comunicación flexible

Existen algunos factores internos y externos que influyen en las variables de ajuste del diseño organizativo, condicionando el tipo de organización que puede ser más adecuada. Hemos visto como el tamaño y número de empleados puede afectar la definición de la estructura. También puede condicionarla el tiempo de vida de la organización, dado que empresas de van aumentando en edad van creando normas, procedimientos y formas de trabajar que van acumulándose y formalizando su comportamiento con el paso del tiempo.

Igualmente, las empresas que ejecuten una estrategia más innovadora y de diferenciación pueden optar por estructuras más flexibles como la orgánica, frente a otras que primen la estabilidad o la eficiencia económica y puedan optar por una estructura más mecanicista. Alfred Chandler fue pionero en el estudio de la relación entre estrategia y estructura organizativa.

La propia tecnología que adopte la compañía puede repercutir en la estructura organizativa de la que se debe dotar. Joan Woodward fue la primera en estudiar esta relación, analizando empresas manufactureras del sur de Inglaterra. Agrupó las tecnologías utilizadas en tres grupos de diferente complejidad: Tecnología de producción unitaria (de complejidad baja), de producción en masa (de complejidad media) y de proceso continuo (de complejidad alta). Woodward encontró un patrón del tipo de estructura que se asocia a cada tecnología, pues cada tipo de tecnología está relacionado con problemas de coordinación y control diferentes, como se refleja en la tabla siguiente.

TABLA 1.5. Estructura organizativa y tecnología, según Joan Woodward

	Producción unitaria	Producción en masa	Producción en proceso continuo
Características estructurales	Poca diferenciación Poca formalización	Más diferenciación horizontal que vertical Mucha formalización	Más diferenciación vertical que horizontal Poca formalización
Forma de la estructura	Relativamente plana	Relativamente alta	Muy alta
Costes de operación	Alto	Medio	Bajo
Estructura adecuada	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

Fuente: Elaboración propia sobre Woodward (1965).

Junto a todos estos los factores, de índole interno, el entorno de la empresa es también un factor condicionante de la estructura organizativa, en este caso de carácter externo a la propia compañía. Las empresas deben dotarse de estructuras adecuadas para adaptarse a su entorno y responder de forma apropiada a los cambios que éste pueda introducir.

Muchos investigadores han estudiado la relación entre la estructura y el entorno. Entre ellos destacan Paul Lawrence y Jay Lorch, quienes determinaron que el grado de diferenciación era mayor en las empresas que afrontan ambientes de incertidumbre que en las empresas de ambientes más estables. Observaron asimismo que, ante ambientes caracterizados por su inestabilidad, las empresas son más eficientes si están más descentralizadas, menos normalizadas y con mayor adaptación mutua. En esta misma línea, Tom Burns y G.M. Stalker observaron que las empresas de corte mecanicista funcionan mejor en ambientes estables donde la formalización puede funcionar adecuadamente. Por contra, las estructuras orgánicas son más apropiadas a ambientes inestables y cambiantes, con mayor nivel de incertidumbre ambiental, que requieren mayor flexibilidad, comunicación e innovación.

1.5.5. Estructura, organización y gestión del conocimiento

Los estudios sobre gestión del conocimiento se inician en los años 90, para intentar entender qué se necesita conocer para hacer que una organización funcione, y cómo gestionan las organizaciones dicho conocimiento.

Es habitual distinguir entre conocimiento tácito y conocimiento explícito: El conocimiento tácito es conocimiento y experiencia que el individuo, el empleado, dispone y usa en sus actividades, pero del que no es consciente, mientras que el conocimiento explícito es conocimiento que el individuo está

utilizando conscientemente. En una organización se requieren mecanismos para hacer explícito el conocimiento tácito, y que la empresa pueda beneficiarse del mismo, de forma independiente al empleado que lo posea.

Ikujiro Nonaka desarrolló su modelo sobre cómo se podría transferir dicha información dentro de la compañía, planteando que el conocimiento tácito se extrae para volverse explícito y luego se vuelve a internalizar como tácito. Nonaka desarrolló sus ideas en una serie de artículos a principios de la década de 1990 y diseñó un modelo planteando cuatro procesos:

- Socialización es el proceso por el que los empleados van compartiendo experiencias, habilidades y modelos mentales comunes. Por ejemplo, la trasmisión de la cultura organizativa.
- Externalización o exteriorización es el proceso de hacer explícito el conocimiento tácito consiguiendo hacerlo comprensible. Por ejemplo, el conocimiento operacional.
- Combinación es el proceso por el que se transferiría el conocimiento explícito: Documentación, repositorios, y el auxilio de las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden servir para este propósito, recopilando y difundiendo el conocimiento.
- Internalización o interiorización es el proceso de comprender y absorber el conocimiento explícito convirtiéndose en el conocimiento tácito que posee el empleado, teniendo un carácter personal y experiencial.

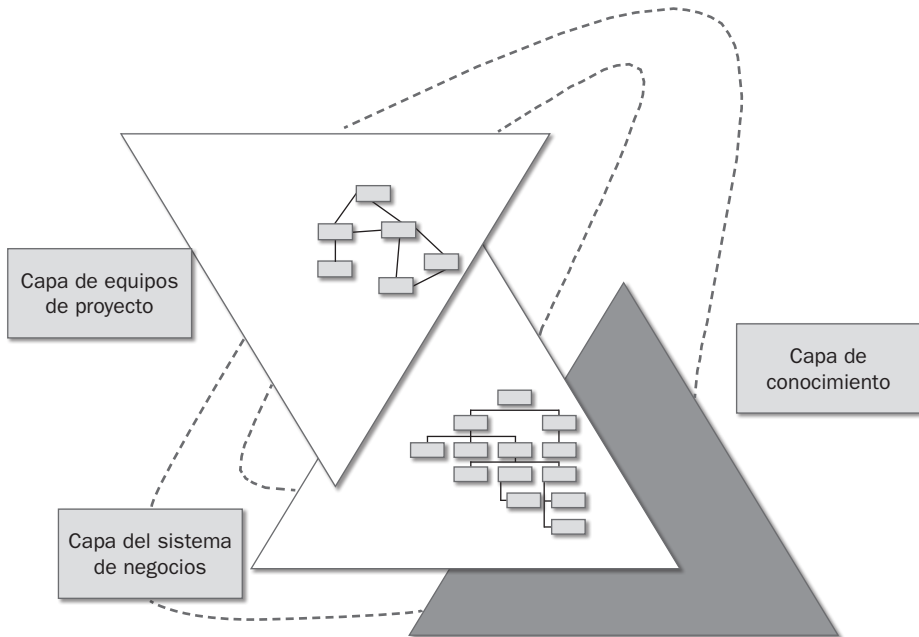
Nonaka distinguía dos formas de organización, una autoorganizada, ágil, y adecuada para la socialización y externalización, y otra burocrática, con jerarquía, división del trabajo y especialización, muy apropiada para la combinación e internalización. Nonaka, además, destacó la importancia de los mandos intermedios en la de transferencia de conocimiento.

En este sentido se podría distinguir otros dos tipos de estructuras organizativas, la japonesa y la occidental. La primera da prioridad al trabajo en equipo, a la generación del conocimiento tácito, al aprendizaje experiencial y la descentralización. En cambio, las organizaciones occidentales en general priorizan la especialización, centralización y el conocimiento explícito. La estructura descentralizada se ha considerado frecuentemente como habilitadora del éxito de la gestión del conocimiento, dado que facilita la interacción entre los empleados, y permite una mayor creatividad en el desempeño de las tareas.

Asimismo, Nonaka y Takeuchi introdujeron el concepto de **organizaciones hipertexto**. Este tipo de organizaciones son muy flexibles y prestan gran atención al aprendizaje, pues tienen la capacidad de integrar el conocimiento exterior de la organización. Esta clase de organización es un sistema abierto que también se caracteriza por tener una interacción continua y dinámica con su entorno. Son ejemplo de estructuras facilitadoras y creadoras del co-

nocimiento. En ellas, la creación y operación de equipos interfuncionales es proactiva y la discusión cara a cara es fundamental.

La organización hipertexto se articula a diferentes niveles de acceso simultáneo, en donde se interconectan los sistemas administrativos, los equipos de trabajo y las bases de conocimiento. En el primer nivel, se genera el conocimiento a partir del trabajo en equipo, en el segundo se desarrollan las rutinas y procedimientos organizacionales al ser la estructura más formal o burocrática (estructura de negocios); por último, el tercer nivel o capa de conocimiento, identifica, clasifica y almacena los nuevos conocimientos adquiridos, que deben alinearse con la visión, las tecnologías y la cultura organizacional. Todo ello se esquematiza a continuación.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

1.5.8. La organización del siglo XXI

En el mundo globalizado las empresas se ven impelidas a 1) colaborar unas con otras, 2) centrarse en lo que saben hacer bien, en lo que Hamel y Prahalad denominan el núcleo del negocio (*core business*). Es la única forma de competir en entornos digitales e internacionales altamente eficientes.

Surgen así formas de organización **en red**, que fomentan la colaboración y la complementariedad entre las compañías, enriqueciéndose mutuamente

desde las capacidades de cada empresa. Este tipo de organizaciones muestra una excelente adaptabilidad, según Nohria.

Handy planteo en 1993 una forma organizativa denominada **en trébol** (por su forma poli lobulada) que pretende fomentar las actividades corporativas fundamentales, eliminando las que no lo son. La empresa se basa en tres pilares u hojas que corresponden a tres tipos de empleados:

1. En la primera hoja se halla el núcleo profesional, donde se ubican las actividades más propias y específicas de la empresa y los empleados y directivos esenciales, por su cualificación, competencias o conocimientos.
2. La segunda hoja es la subcontratación, donde las actividades no fundamentales son externalizadas en busca de eficiencia en costes.
3. La tercera hoja del trébol corresponde a la fuerza de trabajo flexible, compuesta por empleados temporales o a tiempo parcial, con los que se cuenta en función de las necesidades.

Se podría, asimismo, identificar una cuarta hoja en la que se traspasa trabajo a los clientes (por ejemplo, un *take away*, donde el cliente recoge su menú).

En realidad, lo que plantea Hardy es trabajar las tareas donde está el núcleo del negocio, y recurrir a su red para satisfacer el resto de necesidades. La empresa crea su red, proporcionando versatilidad y pone foco en las tareas que le son más propias o genera un mayor valor.

En la misma línea J. R. Galbraith introdujo el concepto de organización reconfigurable para denominar las organizaciones flexibles capaces de adaptarse al continuo cambio tanto interno como externo. Por otro lado, Quinn plantea su organización infinitamente plana fundamentada en unidades cuasi-independientes.

También es posible hablar de **organizaciones ambidiestras** (o ambidextras), que son aquellas que logran mantener su ventaja competitiva gracias a la convivencia adecuada de dos tendencias de gestión. La primera consistiría en primar la estabilidad y el control para garantizar la eficiencia a corto plazo; y la segunda en la que se asumen riesgos para generar innovación a largo plazo. Estas empresas conjugan la explotación de sus actuales negocios y fortalezas, intentando mejorarlos, con la exploración de nuevos negocios, tecnologías o modelos económicos, en busca de cambios disruptivos que impulsen el futuro de la empresa. Evidentemente, es complejo para las compañías encontrar un adecuado balance entre ambas estrategias, y muchas empresas se centran simplemente en las mejoras graduales que supone la explotación, pero esto puede no ser suficiente para garantizar su subsistencia a largo plazo. Cuando una empresa, consciente de sus capacidades más diferenciales, intenta aplicarlas en otros sectores, estaría inmersa en un proceso de exploración. Las empresas ambidiestras pueden dedicar recursos específicos a la

exploración o bien permitir que sus empleados, trabajando en explotación, dediquen parte de su tiempo a explorar nuevos horizontes.

Por último, podemos hablar también de **empresas y organizaciones virtuales**, fundamentadas en las capacidades y herramientas de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que permiten formas no presenciales de trabajo, facilitan organizaciones distribuidas y remotas, y permiten a sus empleados y recursos externos estar conectados desde diferentes ubicaciones. La pandemia del COVID-19 ha impulsado la difusión de este modelo, que pese a las dificultades de gestión y control que puede conllevar, aporta gran flexibilidad y dinamismo.

RESUMEN

El este tema hemos presentado las nociones iniciales del concepto de empresa, en tanto entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerce una actividad económica. Partiendo de esta base se pueden plantear diferentes características y tipos dentro del concepto de empresa, en los que la personalidad (física o jurídica) juega un papel primordial.

Es también importante entender el marco jurídico e institucional que condicionan la realización de la actividad empresarial. El marco jurídico se relaciona con el ámbito legal y reglamentario que regula la constitución y funcionamiento de la empresa, mientras que el marco institucional sería el conjunto de organismos, organizaciones, redes y acuerdos, del ámbito geográfico en el que trabaja.

A continuación, se ha estudiado la propia estructura organizativa y como establecerla, se han distinguido los principales tipos, y se ha presentado la visión de Mintzberg sobre estructura organizativa. Se han constatado, asimismo, las diferentes tensiones que el ejercicio de diseño organizativo plantea para estructurar la organización. Finalmente se han introducido diferentes planteamientos para definir la organización del siglo XXI, que hace de su rediseño una tarea primordial, en aras de garantizar la pervivencia de la organización.

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

I. *Enunciados*

1) **Según Mintzberg, ¿para qué tipo de organización es característico el mecanismo de coordinación de normalización de los productos?**

- a) Estructura divisional
- b) Adhocracia
- c) Burocracia mecánica
- d) Ninguna de las restantes respuestas es correcta

2) **En diseño organizativo, la adaptación mutua es la alternativa a:**

- a) Diferenciación
- b) Centralización
- c) Estandarización
- d) Socialización

3) **¿Qué sociedad mercantil divide el capital en acciones y requiere un elevado capital inicial?**

- a) Sociedad anónima
 - b) Sociedad comanditaria
 - c) Sociedad de responsabilidad limitada
 - d) Sociedad civil
- 4) Los empleados con dos jefes son especialmente característicos de las estructuras organizativas de tipo:**
- a) Híbrida
 - b) Multidivisional
 - c) Matricial
 - d) Ninguna de las anteriores
- 5) Entre otras características, las estructuras orgánicas muestran:**
- a) Comunicación de arriba abajo fundamentalmente
 - b) Centralización y ajuste mutuo
 - c) Poca flexibilidad
 - d) Descentralización y participación
- 6) ¿Qué tipo de organización muestra una excelente adaptabilidad, según Nohria?:**
- a) Matricial
 - b) Divisional
 - c) Funcional
 - d) En Red
- 7) ¿En qué mecanismo de integración se crean grupos de trabajo temporales para resolver problemas específicos?:**
- a) Contacto directo
 - b) Rol de integración
 - c) Fuerza de tarea
 - d) Ninguna de los anteriores
- 8) Para la Comisión Europea, una empresa de 253 empleados sería:**
- a) Micro empresa
 - b) Pequeña empresa
 - c) Mediana empresa
 - d) Empresa grande
- 9) Atendiendo al análisis de J. Woodward sobre tecnología y organización, señale las tecnologías que coinciden en tipo de estructura organizativa:**
- a) Producción masiva y proceso continuo

- b) Producción por unidades y proceso continuo
- c) Producción masiva y pequeños lotes o unidades
- d) Todas difieren en estructura organizativa

10) Dentro de las partes básicas de una organización propuesta por Mintzberg, aquella encargada de estructurar el trabajo de los demás e impulsar la normalización en la organización, se denomina:

- a) Cumbre estratégica (o ápex)
- b) Tecnoestructura
- c) Núcleo Operativo
- d) Ninguna de las anteriores

II. Respuestas correctas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	c	a	c	d	d	c	d	b	b

BIBLIOGRAFIA

- Baker, W., Nohria, N. y Eccles, R. G. (1992). *The network organization in theory and practice*. Harvard Business School Press
- Comisión Europea (2003) Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas [notificada con el número C(2003) 1422]
- Galbraith, J.R. (1977). *The Organization Design*. Reading: Addison-Wesley.
- Galbraith, J.R y Kazanjian, R.K. (1986). *Strategy Implementation: Structure, System and Process*. St Paul: West Publishing.
- Jones, G.R.(2013). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*, México: Pearson Educación.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J.W. (1969). *Organization and Environment*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1975). *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor.
- Mintzberg, H. (1993). *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Montoro Sánchez, M. Á., Díez Vial, I. y Martín de Castro, G., & (2020). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Pamplona: Civitas.

- Ricart, J. E., Fraguas, R y Gallo, M.A. (1997) *Diseño de organizaciones*. Barcelona: Folio.
- Salas, V.(1984), *Economía Teórica de la Empresa*. Madrid: I.C.E..
- Simons, R. (2013). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Solórzano., M & Navío Marco, J. (2016). *Diseño y cambio organizativo*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces.
- Tena Millán, J. (1991). *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones*. Barcelona: Edicions Gestió.
-