

Organización de la empresa:
Organización jerárquica y funcional.
Descripción y diseño de departamentos.
Relación entre departamentos.
Factores que determinan el tipo de organización.

ESQUEMA

1.- INTRODUCCIÓN.

2.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

3.- ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA Y FUNCIONAL.

4.- DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DE DPTOS.

4.1.- División del trabajo.

4.2.- El departamento.

4.3.- Modelos de departamentalización.

5.- RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS.

6.- FACTORES QUE DETERMINAN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN.

7.- CONCLUSIÓN

8.- BIBLIOGRAFÍA

1.- INTRODUCCIÓN

2.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Cuando hablamos de **organización en un sentido formal**, nos estamos refiriendo a la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de unos objetivos, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

Esta organización formal es creada por la dirección de la empresa, quien establece un conjunto de normas para la buena marcha de la misma.

Además de la organización formal, encontramos en la empresa, al igual que en cualquier sector donde se reúnen más de dos personas, una organización INFORMAL que surge espontáneamente dentro de la organización formal. La organización INFORMAL es el conjunto de interacciones y de relaciones que emergen de las personas y de los grupos de forma natural en el desarrollo de su cotidianidad.

Esta **organización informal** tiene su origen en la necesidad del individuo de convivir con los demás seres humanos. Los grupos informales se van constituyendo por medio de adhesiones espontáneas de individuos que se identifican entre sí.

El funcionamiento general de la empresa ha de ser racional y humano, coexistiendo las dos formas de organización de manera armónica. La dirección ha de propiciar un buen clima de relaciones humanas.

La **estructura organizativa** es la forma en que la organización agrupa sus medios materiales y humanos y establece las relaciones jerárquicas de comunicación, autoridad y responsabilidad. Es creada por la dirección de la empresa con la finalidad de ser el instrumento para el logro de los objetivos empresariales.

El **diseño de la estructura organizativa** comprende pues las siguientes fases:

- División del trabajo.
- Departamentalización.
- Fijación de los niveles jerárquicos o de autoridad.
- Determinación de las relaciones de comunicación, autoridad y responsabilidad entre las personas que la forman.

La representación gráfica de la estructura organizativa se denomina "**organigrama empresarial**" y es, en sentido metafórico, la radiografía de la estructura de la empresa, captada en un momento de su vida.

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

3.- ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA Y FUNCIONAL.

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

Cada empresa tiene su propia estructura organizativa en función de sus objetivos, tamaño, productos y de la coyuntura que atraviesa.

Una vez analizado el concepto y sentido de la organización dentro de cualquier ámbito social, analizaremos dentro de la empresa las dos formas organizativas más extendidas en la actualidad. Nos estamos refiriendo a la organización jerárquica y a la organización funcional, ambas con el sentido único de conseguir los objetivos marcados por la empresa.

3.1.- Organización Jerárquica.

Este modelo se apoya en el principio de jerarquía basado en el principio de “unidad de mando” de manera que todo nivel dependa exclusivamente del inmediato superior, sólo del cual podrán recibir órdenes.

La disciplina en el trabajo, el fácil conocimiento de las tareas y responsabilidades de cada nivel jerárquico, son las ventajas más importantes en este modelo organizativo, si bien tiene los inconvenientes de falta de coordinación entre sus órganos, elementos y niveles, lo cual conlleva a la falta de flexibilidad y rigidez del modelo para adaptarse a las condiciones del ambiente.

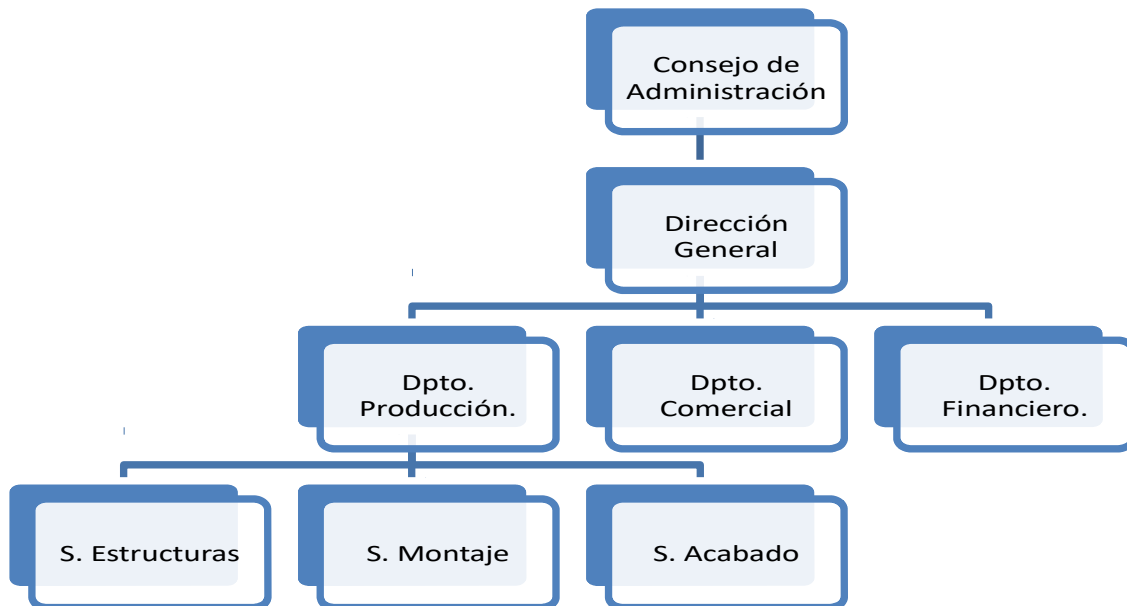
A continuación pasaremos a enumerar las ventajas e inconvenientes del citado sistema organizativo:

VENTAJAS:

- Organización fácil de entender.
- Permite una designación de autoridad y áreas de responsabilidad muy definidas.
- Cada trabajador es responsable ante un solo jefe.
- La comunicación de información es directa en sentido ascendente y descendente.

INCONVENIENTES:

- Cada supervisor tiene responsabilidad sobre tareas variadas y no puede llegar a ser un experto en todas ellas.
- Se acumula el trabajo cotidiano de despacho en los niveles más elevados de la organización, impidiendo dedicarse a la planificación y control de objetivos y actividades.
- Se producen fallos e ineficacias al no disponer de personas especializadas en las tareas específicas.
- Se incrementa la burocracia produciéndose lentitud y rigidez en el comportamiento administrativo de la unidad económica.



3.2.- Organización Funcional.

Este modelo de organizador, propuesto por F. Taylor, es un modelo que responde a la necesidad de implantar la especialización en los diferentes niveles de la estructura jerárquica aprovechando las ventajas inherentes que ello conlleva y que paliar de algún modo los inconvenientes vistos en el modelo anterior, ya que con el sistema jerárquico o lineal los niveles inferiores confundían órdenes al recibir éstas de varios especialistas, resquebrajando la disciplina en el desarrollo de las tareas.

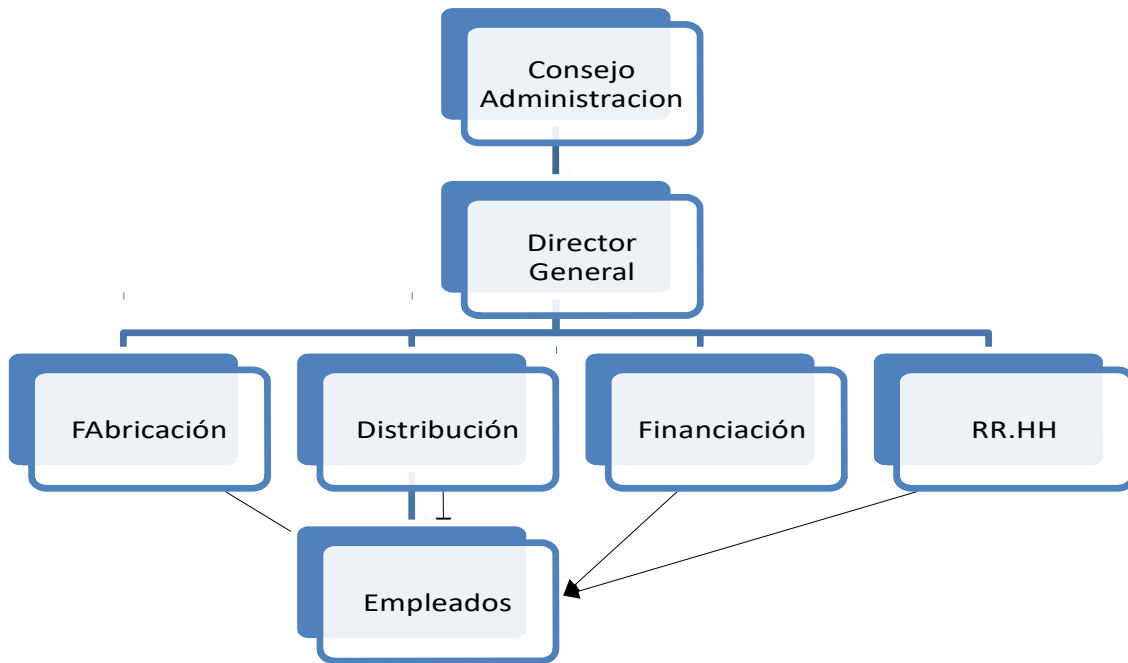
Al igual que en el sistema anterior, procederemos a analizar las ventajas e inconvenientes más destacables de este modelo.

VENTAJAS:

- Cada supervisor trabaja exclusivamente en su especialidad.
- Las actividades de la empresa son divididas en funciones y asignadas a especialistas.
- El consejo y asesoramiento del experto está a disposición de cada trabajador.

INCONVENIENTES:

- Cada trabajador tiene más de un jefe, lo que se traduce en menor disciplina y confusión en la ejecución de tareas.
- La incidencia de diversas autoridades crea conflictos de carácter psico-sociológico.
- El excesivo énfasis en la especialización puede llevar al olvido de problemas generales.



3.3.- Estructura mixta o jerárquica-funcional

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

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

En el organigrama se representa mediante trazos discontinuos.

Pueden darse dos alternativas en las ayudas de los staff:

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

b) Staff especializado: existen staff a disposición de todos los cargos de la empresa para que hagan de él el uso que precisen. Sirve a un gran número de departamentos y funciones diferentes, por lo que cada departamento de este staff está especializado en una clase de ayuda (personal, contabilidad, técnico-informático, marketing, jurídico, fiscal, calidad, etc.).

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

4.- DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DE DPTOS.

4.1.- División del trabajo.

Consiste en la definición de las tareas, actividades y funciones que se llevan a cabo en la empresa y su asignación a los trabajadores, individualmente y/o en grupo.

Una **TAREA** es el conjunto de operaciones manuales y mentales desarrolladas por una persona.

Una **ACTIVIDAD** es el conjunto de tareas propias de una persona o grupo.

Una **FUNCIÓN** es un conjunto de actividades con características similares y homogéneas relacionadas, que deben ser realizadas para que la empresa logre sus objetivos. Por ejemplo, la función de dirección, producción, comercial, etc.

En toda función, cabe distinguir:

- Aspectos Directivos:

- Formulación de objetivos.
- Planificación de los resultados a alcanzar.
- Asignación de tareas y responsabilidades.
- Coordinación de los recursos y actividades.
- Control sobre el trabajo de los operarios.

- Aspectos Operativos:

- Desarrollo de las operaciones materialmente necesarias para obtener resultados de empleo de materiales, equipos, energías, hombres, datos e informaciones.

La agrupación de tareas da lugar al nacimiento del PUESTO DE TRABAJO, el cual se define como el conjunto de tareas que una persona es capaz de realizar en una jornada tipo de trabajo. Ha de estar por tanto delimitado, en cuando a contenido y amplitud.

Surge por tanto el concepto de DIVISIÓN DEL TRABAJO, el cual se concreta en dos sentidos:

- Horizontal: conduce a la departamentalización.

- Vertical: Conduce a los niveles jerárquicos.

La combinación de ambos niveles (vertical y horizontal) conforman la **estructura organizativa piramidal**.

La base de la pirámide representa los puestos de trabajo con tareas totalmente ejecutivas. Según se van subiendo, las tareas ejecutivas van reduciéndose en cada nivel y se amplían las tareas directivas. En el vértice de la pirámide sólo existen tareas directivas.

Estructura piramidal de la organización



4.2.- El Departamento.

Se define el **DEPARTAMENTO** como el área física específica de una empresa donde se agrupan los distintos trabajos que desarrollan las personas asignadas al mismo, y en el que una persona (o grupo) desempeña tareas directivas y ejerce su autoridad.

La **DEPARTAMENTALIZACIÓN** es la agrupación de puestos de trabajo homogéneos en unidades organizativas (departamentos) con el fin de coordinar, supervisar y controlar las actividades y funciones para el logro de los objetivos asignados.

Es por tanto la departamentalización una característica típica de las medianas y grandes empresas y una forma cómoda de controlar la gestión de una heterogeneidad de tareas. Está por tanto directamente relacionada con el tamaño de la empresa y con la complejidad de su estructura.

Una **UNIDAD ORGANIZATIVA o SECCIÓN** es la agrupación de dos o más personas que desarrollan una actividad homogénea – función-, bajo la supervisión de un jefe. Éste ejerce sobre ellas autoridad jerárquica, es responsable de su trabajo y posee cierta autonomía de decisión.

4.3.- Modelos de Departamentalización.

Antes de comenzar con los modelos de departamentalización y puesto que ellos mismos dependen de las distintas funciones y actividades de la empresa, expondremos cuales son las mismas:

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

- **Función de dirección**: planificación, organización, coordinación, comunicación y control.
- **Función de administración**: gestión de almacenes, de nóminas y seguros sociales, facturación, archivo, contabilidad, informática, etc.
- **Función financiera**: Financiación, presupuestos de tesorería, seguros, inversiones, etc.
- **Función de producción**: planificación y programación, aprovisionamiento, control de calidad, métodos y tiempos. Suelen tener un staff de I+D.
- **Función comercial** : equipo de ventas y administración comercial, donde se incluyen las secciones de compras, aprovisionamiento y ventas.
- **Función de marketing**: diseño de estrategias de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) y tareas técnicas.
- **Función de personal o de recursos humanos**: planificación de personal, empleo y formación, contratación, relaciones laborales, médico y seguridad y administración de personal.
- **Función de I+D+I**: comprende las funciones de investigación, desarrollo e innovación de nuevas técnicas y productos.

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

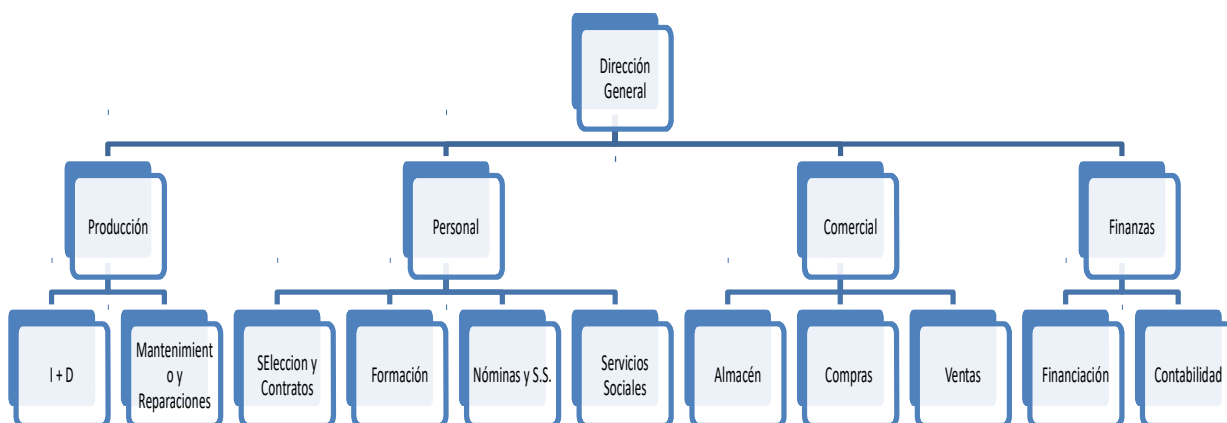
Teniendo en cuenta lo anterior, analizaremos las distintas formas de departamentalización más usuales:

4.3.1.- Departamentalización por funciones

Consiste en agrupar las actividades y tareas en torno a las funciones más importantes desarrolladas por la empresa (producción, compras, ventas, financiación, etc).

El trabajo de cada unidad organizativa puede subdividirse a su vez en otras unidades denominadas secciones. (Ejemplo: dentro del dpto.. de marketing pueden encontrarse la sección de I+D, publicidad y promoción).

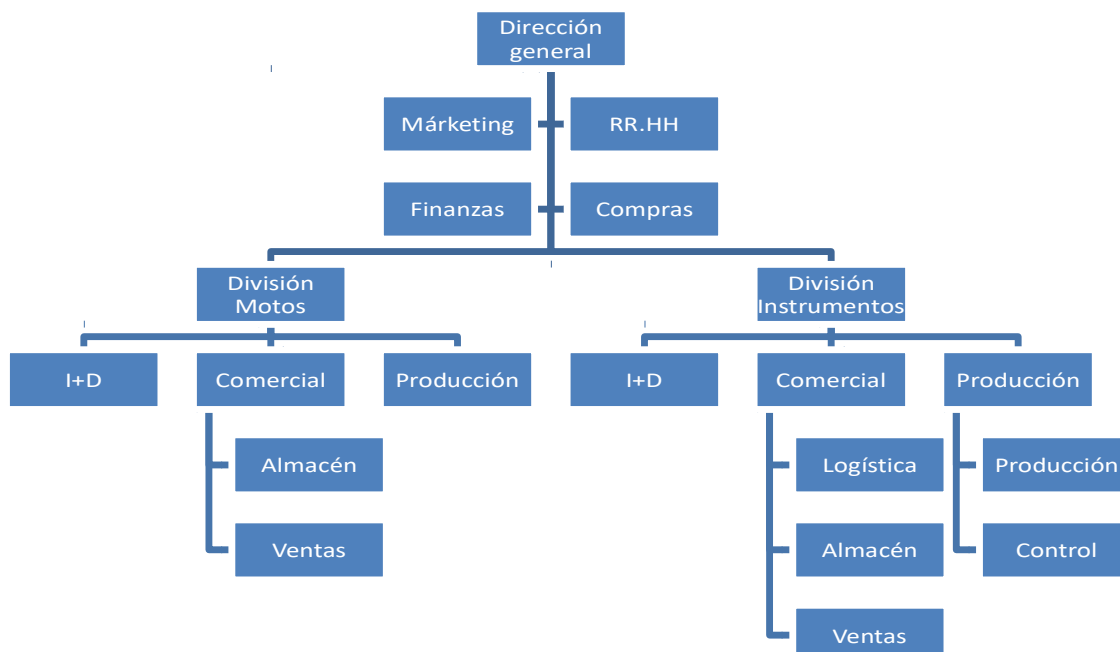
La división funcional es el modelo de departamentalización más utilizado y frecuente a nivel de alta dirección.



4.3.2.- Departamentalización por productos o servicios

En este tipo de departamentalización, es la agrupación de actividades en función de los productos o servicios que ofrece la empresa al mercado.

Es adecuada para empresas con productos o servicios muy diferentes (por ejemplo Yamaha que fabrica motos, instrumentos musicales, etc) y que precisan instalaciones y equipos altamente especializados y diferenciados para cada una de sus líneas de artículos. Un ejemplo de organigrama sería el siguiente:



Como **ventajas más destacables** de este tipo de departamentalización tenemos:

- Fomenta la especialización de hombre y máquinas.
- Introduce la idea de responsabilidad por resultados, fijando un nivel a cada departamento de producto y responsabilizando al director del mismo.
- Coordina y presta mejor servicio a los clientes.

4.3.3.- Departamentalización por clientes

Las actividades se agrupan por sectores o grupos de clientes definidos por características comunes, es el caso del diferente tratamiento que reciben minoristas, mayoristas y organizaciones industriales. El objetivo es atender mejor y más directamente a las necesidades específicas de cada sector de la clientela.

Su ventaja es que satisface a las diversas clases de clientes y comporta los beneficios propios de toda especialización. La dificultad aparece a la hora de coordinar estos departamentos.

Esta forma es frecuente en grandes almacenes, agencias de publicidad y de viajes, editoriales, bancos, seguros, etc.

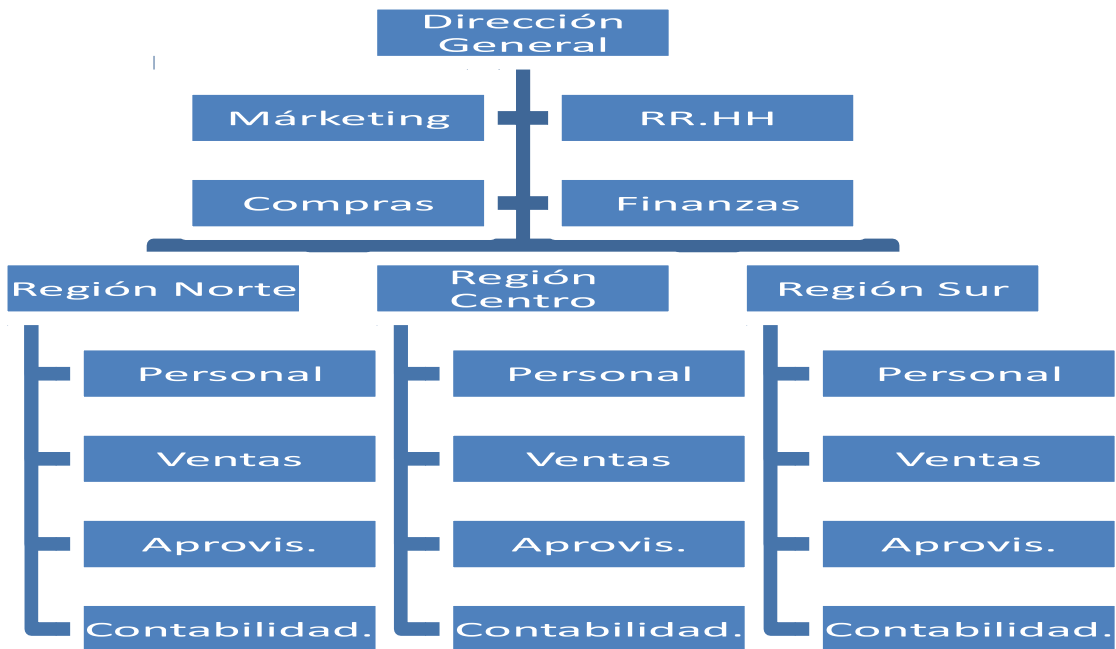


4.3.4.- Departamentalización por territorio (geográfico)

Este tipo de departamentalización es frecuente entre empresas cuyas actividades abarcan grandes extensiones geográficas como hipermercados y grandes multinacionales (McDonalds) o bien en los departamentos de marketing para dar satisfacción a clientes de diferentes culturas o formas de actuar y consumir.

Las actividades de un determinado territorio se agrupan. La función directa se asigna a una persona que será la responsable de la empresa en el ámbito de dicho territorio.

En este modelo, la sucursal de dpto., suele funcionar como una pequeña empresa dependiente de la empresa principal.



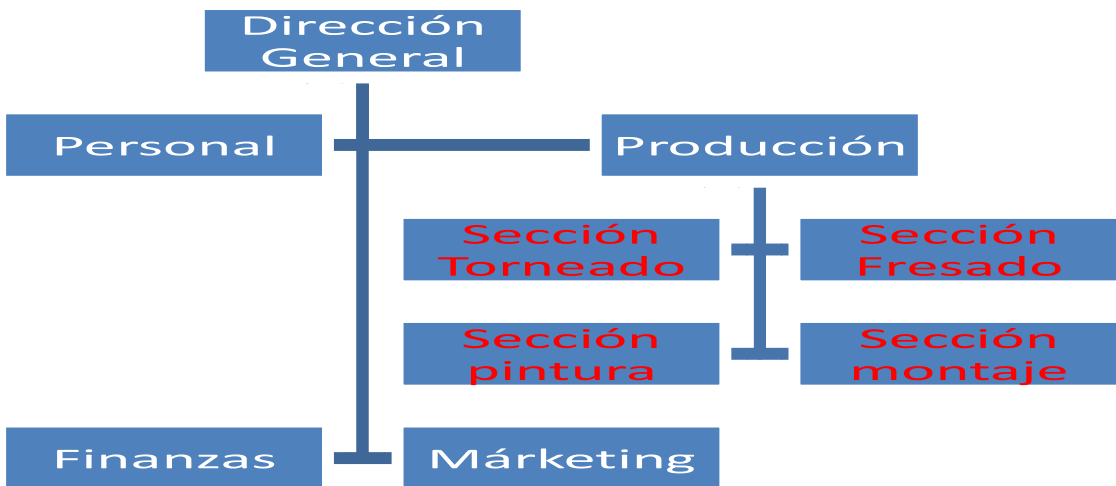
4.3.5.- Departamentalización por procesos.

Las actividades se agrupan en función de las fases que componen el proceso productivo.

Ventajas:

- Maquinaria o mano de obra de similares características trabajan bajo una misma dirección.
- Consideraciones técnicas son las que separan unos departamentos de otros.

Es utilizada en las empresas industriales.



En la práctica, la mayor parte de las grandes empresas utilizan una departamentalización combinada en los distintos niveles. Así, hay empresas en las que la alta dirección se divide por funciones y a nivel medio se departamentalizan por territorios, en cada uno de los cuales se aplica el criterio por productos.

5.- RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS.

Definimos **RELACIÓN** como el lazo que une al trabajador/es como las unidades organizativas de la empresa, gracias a las cuales funciona y se mantiene viva.

Las relaciones existentes en la estructura de la empresa son las siguientes:

- **Relaciones JERÁRQUICAS.** Se producen entre un jefe y sus subordinados, donde está presente al autoridad, la emisión de órdenes y el control sobre la aplicación de las mismas. Un ejemplo típico es la jerarquía militar.
- **Relaciones FUNCIONALES.** Son las establecidas entre un puesto de trabajo y otro, no dependientes jerárquicamente. Ejemplo: relación entre el jefe de contabilidad y con administrativos de almacén.
- **Relaciones CONSULTIVAS Y AUXILIARES:** son las que median entre una persona o unidad y otra, sin existir autoridad alguna, y cuyo fin es requerir consejo y asistencia especializada. Ejemplo: la sección de compras comunica sus criterios a los Dptos comercial y financiera y les suministra estadísticas.
- **Relaciones de CONEXIÓN Y COLABORACIÓN:** cuando dos o más unidades se comunican y reúnen para examinar y resolver problemas y cuestiones de interés común. Ejemplo: Directores comerciales y de producción se reúnen para resolver problemas de calidad en los productos.

6.- FACTORES QUE DETERMINAN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN.

A la hora de determinar el tipo de organización de una empresa para lograr la máxima eficiencia en sus procesos y relaciones, hay que tener en cuenta los denominados "Principios de organización", los cuales son pautas con fines orientativos que la dirección de la empresa ha de analizar en función de los objetivos que se pretendan conseguir. Es necesario por tanto tener en cuenta estos principios antes de hacer la elección de una estructura.

Entre muchos de los principios que podríamos citar destacamos los siguientes:

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

Las empresas son distintas unas de otras, incluso dentro del mismo sector. Los factores culturales y contextuales harán que la directiva adopte distintas posturas, distintos principios organizadores, dando como resultado estructuras organizativas que si bien no difieren demasiado unas de otras, si determinan la personalidad de cada una.

7.- CONCLUSIÓN

8.- BIBLIOGRAFÍA