

### 3.3. La organización formal

Anteriormente hemos comentado que la organización de la empresa es distinta según el tamaño de la misma. Así, hay empresas que por su dimensión, por la simplicidad de su gestión y porque tienen una plantilla reducida (pequeñas empresas), no necesitan un reparto formal de tareas y de responsabilidades ni una definición de circuitos de comunicación.

En cambio, en las empresas medianas y grandes, que tienen diversos centros de decisión y de control del trabajo, la gestión es compleja. Por ello, se ha de establecer una estructura programada. Esta estructura se llama *organización formal*.

La **organización formal** se define como la estructura intencional definida e identificada en la que la empresa sitúa cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente. Es una estructura a la cual se han de ajustar las personas que forman parte de la empresa y que cooperan entre sí para conseguir los objetivos predeterminados.

Una de las principales condiciones para que la organización funcione es que cada uno de sus elementos (personas y departamentos) sepa el papel que ha de realizar y la autoridad y responsabilidad que tiene. La autoridad debe estar claramente delimitada, pero ha de haber flexibilidad y libertad de movimientos, de manera que se pueda delegar la autoridad, en los momentos en que se crea oportuno, en niveles inferiores.

#### A. Estructura organizativa

Para que la organización formal de la empresa resulte bien definida y sea comprensible para todas las personas que trabajan en ella ha de estar bien estructurada. Para estructurar la organización de la empresa es necesario conocer cuál es la división del trabajo, analizar cómo se coordina y cómo es la comunicación entre los elementos (personas y departamentos) que forman parte de la empresa.

En cuanto a la división del trabajo, se puede hacer una estructuración según las tareas que se realizan, de forma que a cada trabajador se le asignen aquellas para las cuales esté más capacitado: así se forman los departamentos. Esta división en departamentos o división del trabajo se clasifica, atendiendo a diversos criterios, de la siguiente manera:

- **División en departamentos por funciones.** Los trabajadores se organizan según su especialización y, por tanto, su capacidad, dependiendo del trabajo que realizan. Para ello, algunas empresas se organizan por departamentos, concentrado en cada uno de ellos los trabajadores que estén especializadas en las funciones del mismo. Por ejemplo, el departamento de finanzas, que tiene como finalidad la obtención e inversión de recursos económicos. En este departamento, la mayoría de trabajadores deben ser técnicos en finanzas (economistas, contables, etc.).
- **División en departamentos por zonas geográficas.** Los trabajadores se organizan de manera que conozcan la zona a la que va destinado el producto, para que los clientes estén mejor atendidos. Esta organización puede surgir en el departamento de ventas, *marketing*, producción, etc.
- **División en departamentos por productos.** Se utiliza en empresas que fabrican más de un producto y se refiere a la agrupación de trabajadores según el producto final que se obtiene. Por ejemplo, dentro de una misma empresa puede existir un departamento de productos farmacéuticos y un departamento de productos cosméticos.
- **División en departamentos por procesos.** El trabajo se organiza según las fases que componen la cadena de producción. Por ejemplo, una fábrica de tejidos tiene el departamento de tinte y el departamento de planchado.

#### ◆◆◆ ¿Sabías que...?

La **especialización** se define como la forma de organización de la actividad económica de modo que cada factor de producción se dedica íntegramente a desarrollar una parte determinada del proceso productivo.

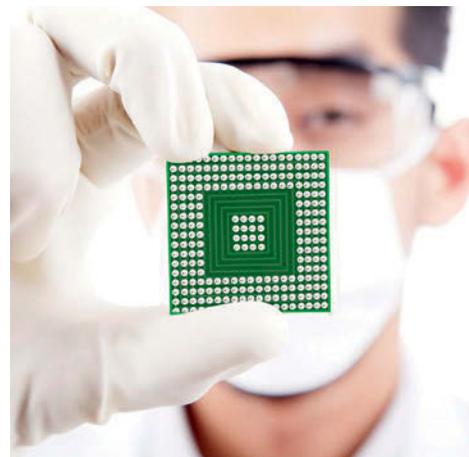
Todos los tipos de especialización ilustran el funcionamiento de la **ventaja comparativa**. El grado de especialización depende de la dimensión del mercado.



**Fig. 4.4.** División en departamentos por funciones; por ejemplo, el departamento financiero.



**Fig. 4.5.** División en departamentos por zonas geográficas; por ejemplo, la zona norte del país.



**Fig. 4.6.** División en departamentos por productos; por ejemplo, componentes electrónicos.



**Fig. 4.7.** División en departamentos por procesos; por ejemplo, departamento de envasado.

En cuanto a la comunicación entre los elementos de la empresa, se establecen diversas **maneras de relacionarse**, que se pueden clasificar en:

- **Relaciones lineales.** Se producen cuando hay un enlace entre órdenes, es decir, una persona manda y otra obedece.
- **Relaciones de staff o equipo asesor.** Tienen como finalidad el asesoramiento por parte de especialistas. Por ejemplo, muchas empresas tienen en plantilla asesores fiscales o abogados.
- **Relaciones funcionales.** Son un conjunto de especialistas que tienen autoridad y responsabilidad sobre todo lo que se refiere a su especialidad. Por ejemplo, el jefe de compras en una empresa que fabrica diversos productos solo controla y autoriza lo que se refiere a las compras de materias primas de la empresa.

Teniendo en cuenta la división del trabajo, las formas de relacionarse y la existencia de una relación de autoridad y jerarquía entre las personas que forman parte de la empresa, los directivos de esta deben decidir la estructura organizativa que resulte más ventajosa.

## □ B. Modelos de estructura organizativa

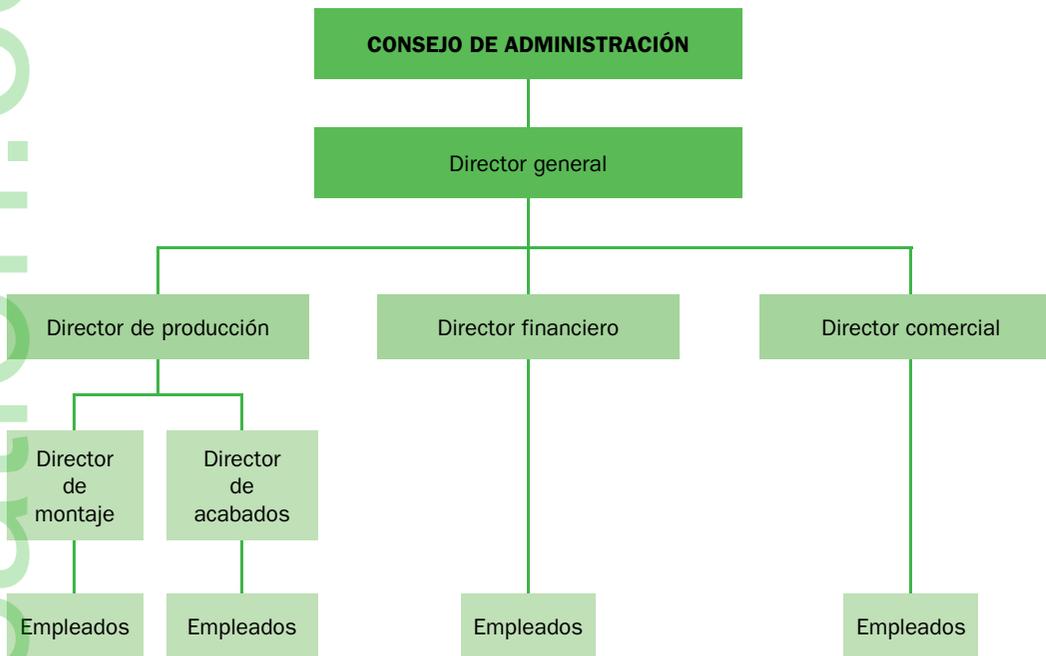
Hay diversos modelos de estructura organizativa, y cada empresa se adapta al más adecuado a sus necesidades. Se puede hacer una clasificación de estos modelos organizativos teniendo en cuenta los principios de comunicación que hemos estudiado anteriormente:

**a) Modelo lineal o jerárquico.** Se basa en el principio de mando, es decir, todos los miembros de la empresa dependen de un superior, que es quien da las órdenes y marca las directrices, y solo se pueden recibir de él. Por tanto, cada persona está subordinada a un inmediato superior. Es un modelo válido para empresas pequeñas y medianas, o empresas grandes con explotaciones simples o procesos de un solo producto, ya que es una estructura rígida.

Las **ventajas** de este modelo de organización son: la simplicidad, es decir, la facilidad para entenderse, aunque las comunicaciones sean lentas; la autoridad y las áreas de responsabilidad están bien definidas, cada trabajador sabe a quién debe obedecer y es responsable ante un solo jefe; y la rapidez en la toma de decisiones.

En cuanto a los **inconvenientes**: hay una falta de especialización por parte de los directivos, ya que abarcan muchos campos; excesiva concentración de autoridad; falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios; y falta de motivación por parte de los subordinados.

El **esquema** de este modelo de organización es el siguiente:



@ **En Internet**

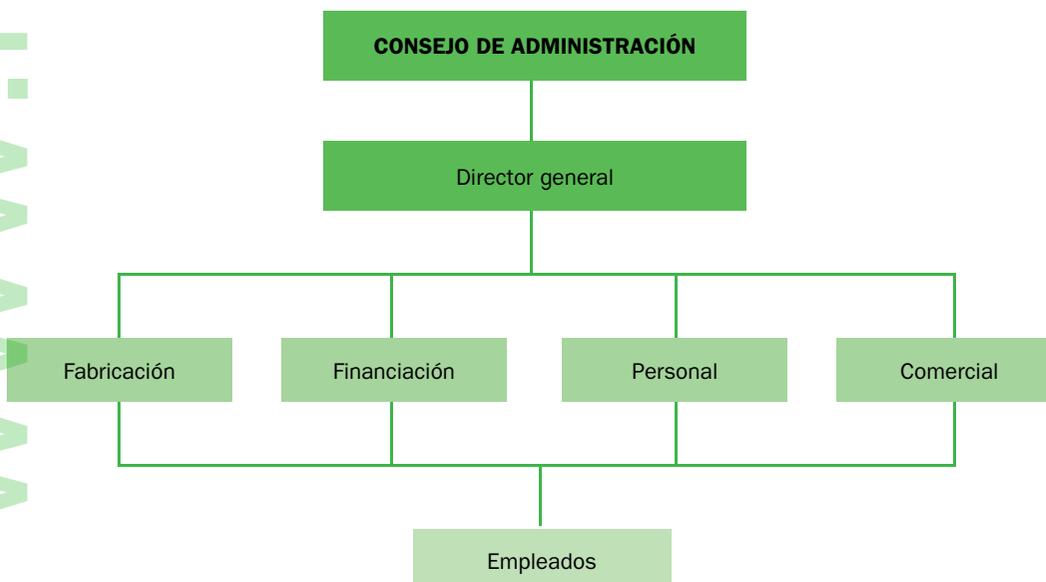
Habitualmente, los ministerios siguen un modelo de organización lineal o jerárquico. Por ejemplo, puedes consultar el apartado *Organigrama* de la web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ([www.educacion.gob.es](http://www.educacion.gob.es)).

b) **Modelo funcional.** Se caracteriza por la existencia de especialistas que dedican todo su esfuerzo a una tarea concreta de la actividad de la empresa. Todos los niveles inferiores están conectados a diversos jefes, y cada uno de ellos desarrolla una función, en la que es especialista. Surge con la finalidad de superar las limitaciones de la estructura lineal, sobre todo con la especialización, ya que los subordinados no dependen de un superior inmediato. Jerárquicamente, por encima de ellos, puede haber varios jefes o directivos.

Las **ventajas** de este modelo son: la empresa puede disponer de especialistas dentro de la misma y los empleados se dedican exclusivamente a su especialidad. Además, las comunicaciones se efectúan directamente, sin necesidad de intermediarios. No es la jerarquía, sino la especialidad, la que promueve las decisiones.

Los **inconvenientes** son: los empleados pueden recibir órdenes y directrices de más de un jefe, y a veces son contradictorias, creándose conflictos de convivencia.

El **esquema** es el siguiente:



**Recuerda**

La **estructura organizativa** es la forma en la que se ordena todo el conjunto de relaciones de una empresa (puestos de trabajo, tareas, flujos de autoridad y decisiones) mediante un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos los miembros.

**c) Modelo en línea y de asesoramiento (staff).** Este modelo intenta solucionar los inconvenientes de los anteriores. Se caracteriza por una estructura central jerárquica, con el soporte por parte de los departamentos de asesoramiento, que sirven para ayudar y asesorar pero que no tienen ningún tipo de autoridad dentro de la organización.

Las **ventajas** que presenta son: permite la intervención de especialistas que asesoran a diversos departamentos y sigue la relación de mando en el sentido de que cada persona depende de otra, es decir, solamente recibe órdenes de un jefe.

Aunque este modelo intente resolver los **inconvenientes** de los anteriores, también tiene los suyos propios: las decisiones son lentas, porque hay que consultar a los departamentos de asesoramiento; puede haber conflictos de relaciones entre el personal si las personas que forman parte del departamento de asesoramiento se involucran en decisiones que no les competen; y estos departamentos representan un coste adicional para la empresa.

El **esquema** es el siguiente:



**Fig. 4.8.** La organización en línea y *staff* es muy habitual en las empresas pequeñas. En ellas suelen delegarse tareas como la gestión de recursos humanos (nóminas, bajas, etc.) o la contabilidad (presentación de Cuentas Anuales, fiscalidad, etc.) en equipos de asesoría externos a la empresa (como las consultorías).

**d) Modelo matricial.** Es un modelo propio de las empresas industriales que consiste en combinar como mínimo dos variables organizativas, como funciones y proyectos, que se enlazan por medio de unas relaciones de autoridad.

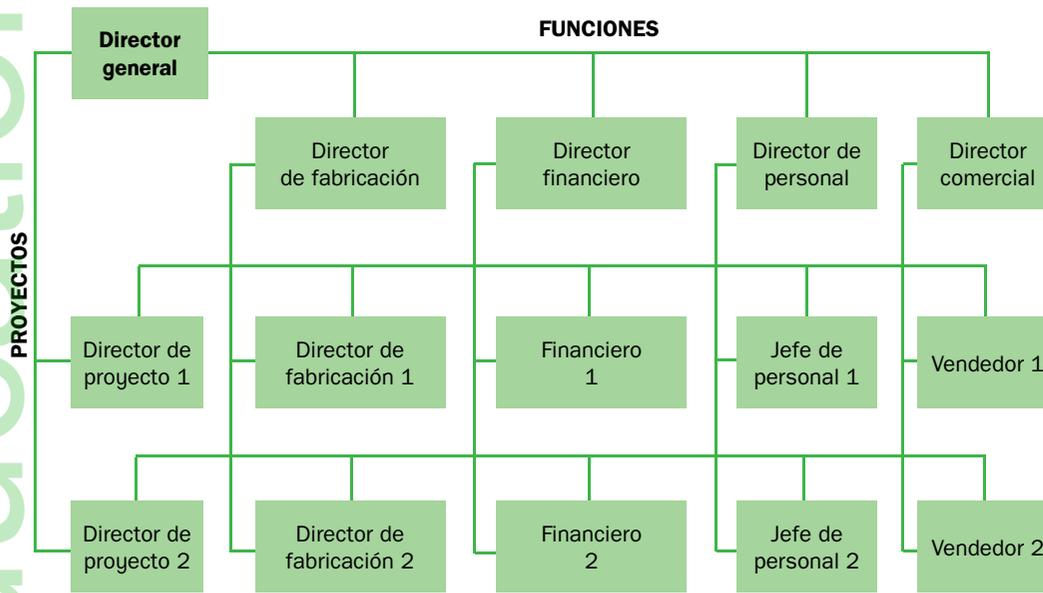
En este modelo existe una doble autoridad. Cada persona recibe, por una parte, instrucciones del director del proyecto (horizontalmente) y, por otra, del director de su departamento funcional (verticalmente). Sin embargo, una de las dos autoridades suele ser superior a la otra; en este caso, el director del proyecto.

La distribución creada suele tener una duración limitada a la realización del proyecto.

En cuanto a las **ventajas**: es una organización flexible, es decir, puede variar según los proyectos que se presenten, y es un método nuevo, pero al mismo tiempo mantiene una estructura habitual.

En cuanto a los **inconvenientes**: es necesario coordinar a todas las personas que intervienen en un proyecto, aunque sean de áreas distintas; además, pueden surgir conflictos entre los distintos directores.

El **esquema** es el siguiente:



### C. Los organigramas

Los **organigramas** son la representación gráfica de la estructura de la organización empresarial de una forma sintética y simplificada, y dan a conocer las características principales de dicha estructura.

Un organigrama debe cumplir los siguientes **requisitos**:

- Diferenciar los elementos que componen la empresa.
- Diferenciar los niveles y posiciones de autoridad.
- Ser de fácil comprensión.
- Ser sencillo: solo debe comprender los elementos indispensables.

El organigrama no ofrece suficiente información sobre la estructura organizativa de la empresa. Para saber cómo se estructura esta son necesarias las descripciones de posición, donde se ofrece toda la información sobre las responsabilidades y relaciones entre los diferentes jefes de la organización y todos los procedimientos de decisión.

#### a) Clasificación según su forma:

- **Organigramas verticales.** Pretenden destacar la jerarquía de mando: las posiciones que tienen más autoridad se sitúan en los lugares más elevados y, por debajo de ellas, las subordinadas. También destacan las relaciones de subordinación directas e indirectas.

#### ◆◆◆ ¿Sabías que...?

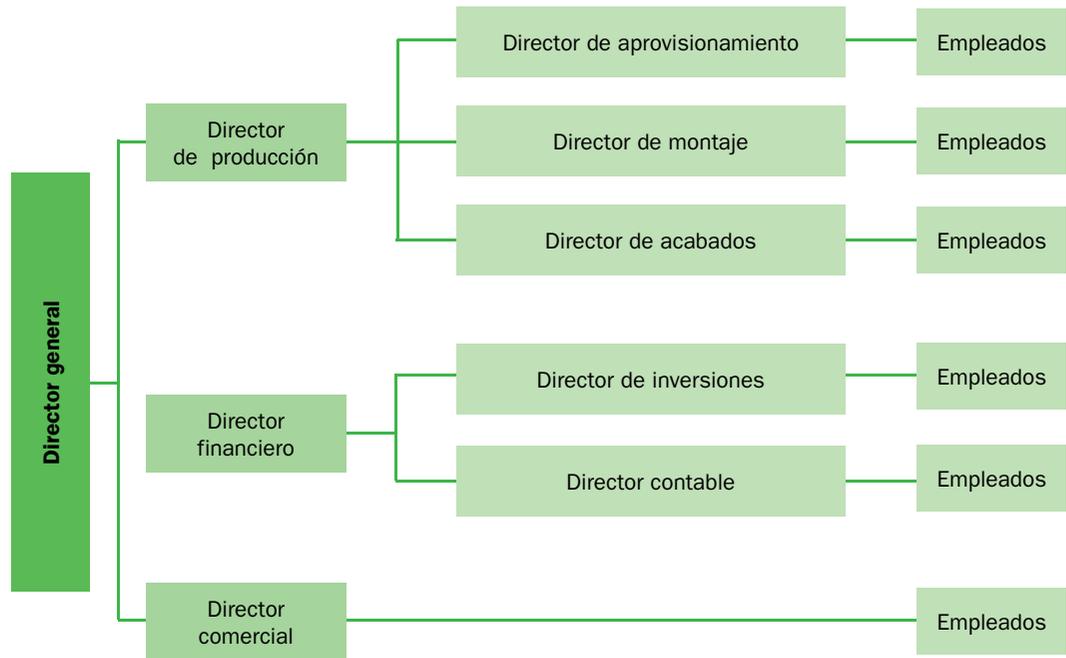
Henri Fayol, en su teoría sobre la organización del trabajo, definió los **organigramas** de la siguiente forma: una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

**Recuerda**

Para diseñar un **organigrama** y decidir su forma, antes se han de diseñar la estructura de la empresa y las funciones que realizarán cada uno de los elementos organizativos de la misma.



- **Organigramas horizontales.** Tienen los mismos elementos que los organigramas verticales, pero las unidades de mando normalmente se sitúan a la izquierda y las unidades subordinadas a su derecha. El objetivo de esta organización es destacar la importancia de las funciones sobre la jerarquía de mando.

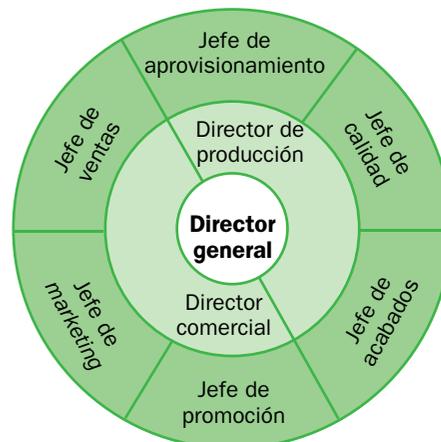


**Recuerda**

Cuando confecciones un **organigrama** debes tener en cuenta que los esquemas de este tipo nos tienen que informar de:

- La división de funciones de la empresa.
- Los niveles jerárquicos que hay.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o *staff* del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

- **Organigramas radiales.** Son menos habituales que los anteriores. Intentan crear un impacto visual para destacar los niveles más altos de dirección.



**b) Clasificación según su finalidad:**

- **Organigramas informativos.** Dan una información global de la empresa; por tanto, solo aparecen las grandes unidades.
- **Organigramas de análisis.** Aparece la totalidad de la estructura organizativa de la empresa de una manera detallada.

**c) Clasificación según su extensión:**

- **Organigramas generales.** Reflejan la estructura general de la empresa, es decir, todos los departamentos.
- **Organigramas detallados.** Informan sobre la organización de un departamento concreto de la empresa.

**d) Clasificación según su contenido:**

- **Organigramas estructurales.** Solo se representan las unidades que forman la empresa y sus relaciones.
- **Organigramas de personal.** Solo se representan las personas (nombre y cargo) que ocupan las diferentes unidades.
- **Organigramas funcionales.** Reflejan cómo está formada cada una de las unidades.

### 3.4. La organización informal

Los conceptos estudiados hasta ahora constituyen la organización formal, que conocen todos los integrantes de la empresa. Como está recogida documentalmente, también se llama **organización constituida**. De forma paralela puede existir otra organización, no oficial, que surge de las relaciones entre los miembros que forman la empresa. Este tipo de organización se llama *organización informal*.

La **organización informal** se puede definir como el conjunto de relaciones personales y sociales que no están preestablecidas por la dirección u organización de la empresa, pero que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí.

La organización informal no nace de forma predeterminada, sino que, en la mayoría de los casos, es consecuencia de una serie de circunstancias, como las siguientes:

- Las relaciones naturales entre los miembros que no aparecen en el organigrama.
- La aparición de líderes espontáneos en cuestiones no relacionadas con la empresa.
- La existencia de problemas en la empresa y la necesidad de hacer reivindicaciones.

Así pues, la organización informal nace cuando los trabajadores se relacionan con personas que no pertenecen a su departamento y se forman grupos de trabajo que no están predeterminados. En estos grupos se transmite información no oficial en forma de rumores y, a veces, se establecen normas de funcionamiento que tienen más fuerza que las prescritas.



**Fig. 4.9.** Las relaciones personales y sociales que se crean de forma espontánea en una empresa constituyen la organización informal. ¿Ocurre lo mismo en tu clase?