

LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN
2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN
3. TEORÍAS O ESCUELAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.
4. LA DEPARTAMENTACIÓN.
5. EL ORGANIGRAMA.
 - 5.1 Definición
 - 5.2 Clases
6. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.
7. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL
8. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.



1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

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

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

Nosotros en este tema nos **centraremos** en las relaciones que guardan las actividades de los hombres que trabajan en la empresa.

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

2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

a) Principios relacionados con el desarrollo vertical

- *Autoridad y responsabilidad: la autoridad es el derecho de dar órdenes y poder esperar obediencia. La autoridad puede ser formal basada en el puesto que se ocupa o personal debido a la inteligencia, sabiduría, saber estar, experiencia....*
- *Jerarquía: representa el reparto de la autoridad formal a lo largo de la organización, a medida que se asciende a niveles superiores la jerarquía será mayor mientras que al descender esta será menor.*
- *Unidad de mando: se refiere a la conveniencia de que cada subordinado sólo reciba órdenes de un mando.*
- *Descentralización: Un puesto está descentralizado cuando la persona que lo ocupa puede resolver los imprevistos sin necesidad de recurrir a sus superiores jerárquicos. También consiste en distribuir la autoridad entre distintos jefes.*

b) Principios relacionados con el desarrollo horizontal

- *División del trabajo: Se refiere a la necesidad de un óptimo reparto del trabajo entre todos los miembros para reducir los esfuerzos y mejorar la cantidad y calidad de los resultados.*
- *Especialización: Surge de la división del trabajo y consiste en asignar a un puesto la misma o mismas tareas de tal forma que la persona que lo ocupe se haga experta en ella o ellas.*
- *Coordinación*
- *Agrupación de unidades: si el número de puestos aumenta se deberán agrupar en unidades, lo cual facilitará la organización y medidas del rendimiento comunes para todos los miembros de la unidad.*

3. TEORÍAS O ESCUELAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

ESCUELA	REPRESENTANTE	CARACTERÍSTICAS
Clásica	Frederick W. Taylor (Modelo funcional)	<p>Separa planificación de ejecución. Es decir unos piensan las labores a realizar y otros ejecutan esas tareas.</p> <p>Cada trabajador tiene encomendadas unas tareas y el único estímulo que reciben es el salario que variará en función de su productividad (trabajador = máquinas) eliminando toda posibilidad de aporte creativo, autonomía laboral.</p> <p>No se tiene en cuenta aspectos tales como la formación, motivación del trabajador.</p> <p>La labor de un empleado estaba compuesta por diferentes tareas, cada una de ellas debería depender, de una manera directa, de un superior <u>distinto</u>. De este modo, cada trabajador tendría varios jefes especialistas que planificarían y controlarían sus diferentes tareas.</p>
	Henry Fayol (Modelo lineal)	<p>Divide la empresa en varias funciones (división del trabajo). Se desmarcó de Taylor introduciendo algunos principios que le daban un estilo más humanista (fomentar estabilidad laboral y espíritu de equipo). Cada una de ellas debería tener sus propios trabajadores y sus propias tareas asignadas (ppo especialización). Por ello, cada empleado se encuadraría en una función y dependería jerárquicamente sólo de un superior.</p>
Tª burocrática o Estructuralista	Max Weber	<p>Pensaba en una organización ideal que maximizara el orden, la seguridad y la precisión y minimizara la incertidumbre y el desorden. Para ello propone un tipo de organización rígidas y estrictas (ideal para grandes empresas como banca, automovilísticas...) estableciendo una división del trabajo en tareas rutinarias y un centro de decisión altamente jerarquizado.</p>
Relaciones Humanas	Elton Mayo , H. Maslow , Douglas Mc Gregor y Roethlisberger (organización informal)	<p>Toda organización que se precie además de considerar los factores técnicos y económicos deberá considerar otros como la motivación, participación y relaciones de humanas y sociales existentes entre sus miembros para desarrollar un trabajo más productivo y gratificador.</p> <p>Las estructuras anteriores tenían dos grandes problemas: por un lado, se observó que la rutina y monotonía en las tareas desincentivaban a los trabajadores disminuyendo de esta forma su productividad; por otra parte la excesiva rigidez hacía a este tipo de organizaciones totalmente ineficaz ante los cambios en las condiciones de producción.</p> <p>Estos autores otorgan especial importancia al fenómeno de la organización informal y aseguran que una dirección más humana y agradable</p>

		<p>producía efectos positivos en los trabajadores y defienden una participación más activa de los trabajadores en la planificación y organización de la empresa, fortalecer vínculos entre la dirección y los empleados, fomentar la creatividad y autonomía de los trabajadores.</p> <p>El estímulo de dinero es importante pero no el único ya que otros aspectos como la comunicación y motivación hacia los empleados juega un papel fundamental.</p> <p>Potenciar liderazgo en lugar de autoridad.</p>
--	--	---

10 maneras de motivar a los empleados:

1. **Ambiente de trabajo positivo:** fomentar la creatividad e iniciativas.
2. **Participación en las decisiones.**
3. **Involucrar a los empleados en los resultados:** haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento y empresa.
4. **Sentido de la pertenencia al grupo.**
5. **Ayude a crecer** proporcionando formación y potenciando habilidades.
6. **Feed-back** proporcione retroalimentación del desempeño del trabajador indicándole los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
7. **Escuche a sus empleados** procurando reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupan.
8. **Agradecimientos.**
9. **Reconozca y premie** a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
10. **Celebre los éxitos.**



TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE HERZBERG

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, separando en dos grupos el conjunto de factores que afectan a la motivación en el comportamiento humano:

Factores de Higiene o factores extrínsecos.

Se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas, son factores del contexto. Los principales factores higiénicos son:

1. Factores económicos: sueldos, prestaciones....
2. Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuados, entorno físico seguro...
3. Seguridad: privilegios por antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas...
4. Factores sociales: clima entre compañeros, oportunidades para convivir e interactuar con los demás...
5. Categoría: títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, compartir baño con directivos...

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a estos incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

Factores de Motivación o factores intrínsecos.

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

Dentro de este grupo podemos destacar:

1. Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar con mi trabajo mi personalidad, poder crecer y desarrollarse plenamente.
2. Sentimiento de autorealización.
3. Reconocimiento de una labor bien hecha.
4. Logros y oportunidades de llevar a cabo cosas interesantes.
5. Mayores responsabilidades.
6. Desarrollo de la creatividad.

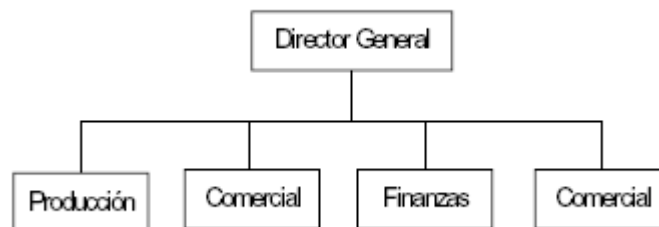
4. LA DEPARTAMENTACIÓN

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

Formas de departamentalización más usuales:

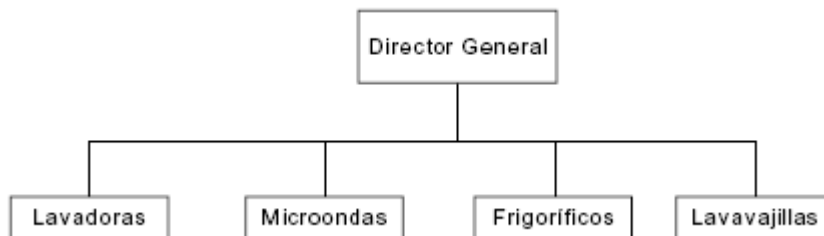
A) Por funciones o por departamentos

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



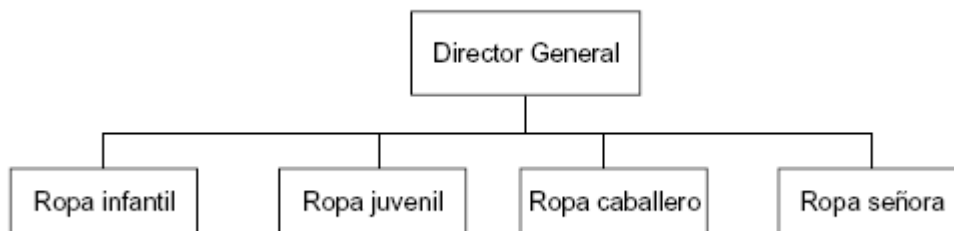
B) Por producto

Agrupaciones por producto o servicios.



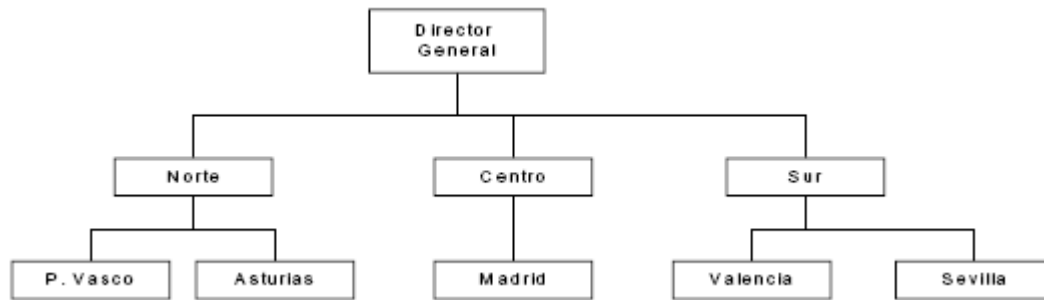
C) Por clientes

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



D) Geográfica

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



5. EL ORGANIGRAMA

5.1 Definición

El organigrama empresarial es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa..

Este organigrama debe de ser (requisitos):

- 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
- Debe de diferenciar los niveles y posiciones de autoridad.
- Deben ser claros, precisos y comprensibles para las personas a las que se debe informar.

5.2 Clases de Organigramas

1) Por su finalidad:

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

2) Por su amplitud:

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

3) Por el contenido:

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

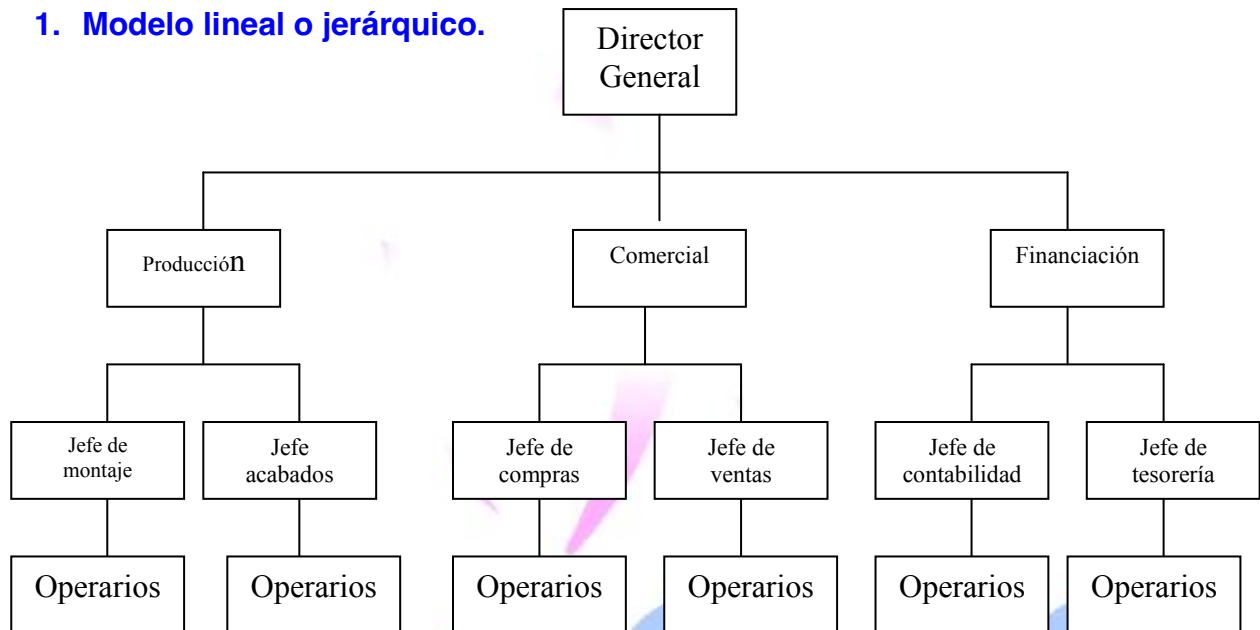
4) Por la disposición gráfica:

- *Vertical*: situándose el origen en el centro de la parte superior y bajando por escalones sucesivos. El conjunto presenta una imagen piramidal.
- *Horizontal*: con desarrollo de izquierda a derecha . Adopta la misma figura de pirámide con la base a la derecha.
- *Circular*: La autoridad más alta está ubicada en el centro y a partir de éste se desarrollan círculos cada vez mayores que van representando los diferentes niveles de autoridad en forma de círculo.

Ej. Verónica Castela dirige Kalambrazo, S.A., una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de dispositivos electrónicos. Manuel Pérez y Sandra Villar dirigen las dos únicas secciones de la empresa: Diseño y Producción, y Ventas. Manuel tiene dos subordinados: Carlos Prol encargado de la ingeniería y Eulogio Casero, de la producción de prototipos. Elabora los organigramas horizontal y vertical de la empresa.

6. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

1. Modelo lineal o jerárquico.



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

Los poderes se concentran en el mando supremo , que se van delegando para que conforme se va decreciendo en el nivel jerárquico, se van limitando.

Ejemplo típico de esta organización es la militar . Esta organización es típica de las PYME.

Este modelo se basa en los siguientes **principios**:

- *Ppo de unidad de mando.*
- *Ppo de especialización y división del trabajo*
- *Ppo de descentralización.*

Ventajas e inconvenientes

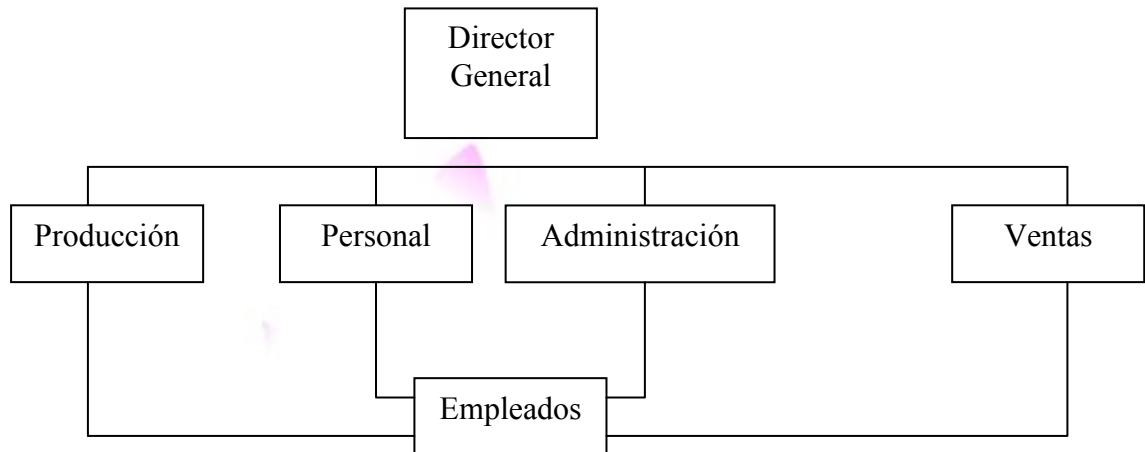
Ventajas

- Simplicidad y claridad
- Al estar la autoridad y responsabilidad bien definidas cada trabajador sabe a quien obedecer no existiendo interferencias entre poderes.
- La comunicación de información (ascendente) tanto como la comunicación de órdenes (descendente) es directa.
- La disciplina se mantiene fácilmente
- Rapidez en la toma de decisiones

Inconvenientes

- Falta de especialización.La concentración de poderes requiere la especialización en numerosas tareas y la realidad es que no se puede ser experto en todas ellas.
- Cuando la empresa crece y la cadena de órdenes también , se incrementa la burocracia.
- Es rígida e inflexible y puede dar lugar a un régimen dictatorial

2. Modelo funcional



Surge con el fin de superar los límites de la estructura jerárquica pura y su incapacidad a las crecientes exigencias de especialización

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

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

Se basa en **principios**:

- Especialización de funciones.
- Descentralización de responsabilidad
- Racionalización del trabajo, eliminando tiempos ociosos
- Incentivos salariales basados en la productividad

Ventajas e inconvenientes

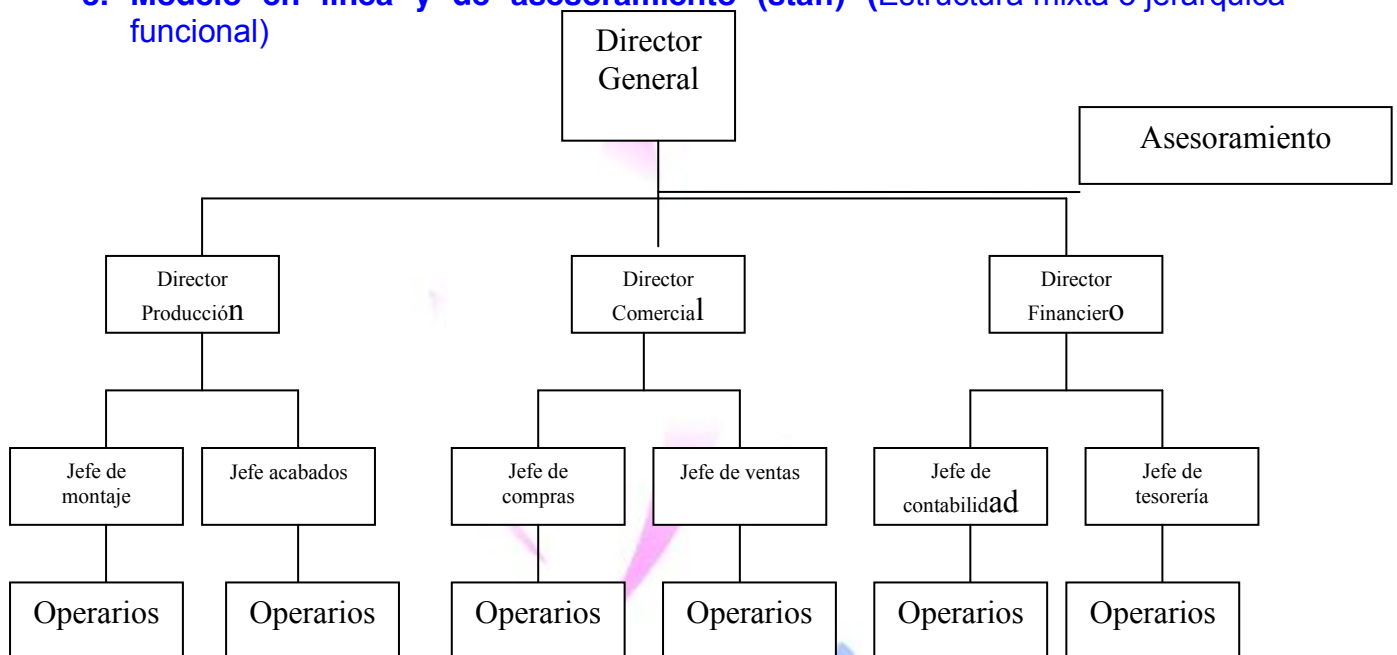
Ventajas

- Disponer de especialistas dentro de la empresa
- El asesoramiento del experto está a disposición de cada trabajador.
- Comunicaciones rápidas.

Inconvenientes

- Los empleados pueden a veces recibir órdenes de más de un jefe las cuales pueden ser contradictorias, dando lugar a conflictos.
- Pérdida de unidad de mando lo cual puede generar en menor disciplina

3. Modelo en línea y de asesoramiento (staff) (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.

Ventajas: la intervención de especialistas que asesoran a los departamentos y se mantiene la unidad de mando.

Inconvenientes: este asesoramiento puede suponer una lentitud en las decisiones, debido a la necesidad de consultar al departamento de asesoramiento y posibles conflictos debido a que los de asesoramiento se pueden involucrar en decisiones que con le competen y por último este departamento de asesoramiento puede suponer en algunos casos un coste extra innecesario.

4. Modelo de comité

Se caracteriza por la cooperación de varias personas para asumir la autoridad y responsabilidad, es decir, se comparten decisiones y responsabilidades. Normalmente, la decisión la toman conjuntamente los jefes de las distintas áreas departamentos, con la finalidad de obtener una visión global.

Ventajas: decisiones se negocian por consenso.

Inconvenientes: lentitud en las tomas de decisiones. El esquema de este modelo es muy complejo, debido a las múltiples relaciones entre las unidades y los distintos niveles de autoridad.

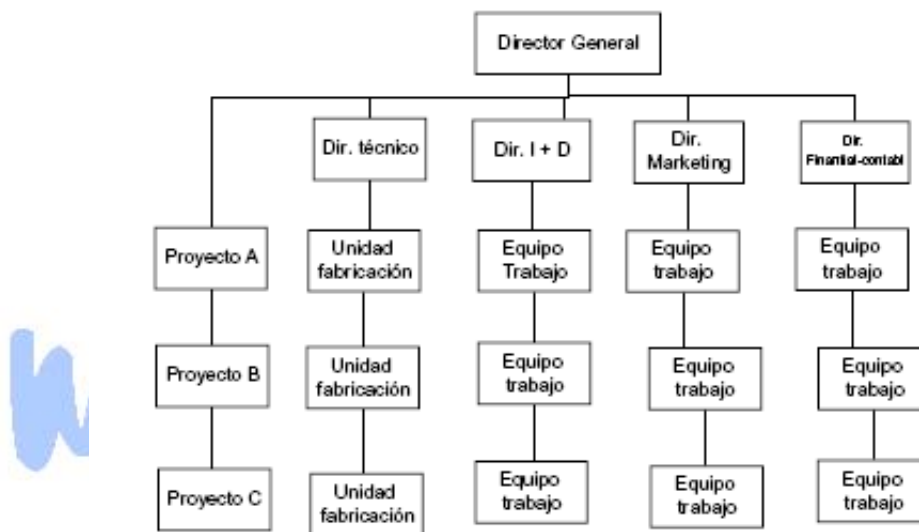
5. Modelo Matricial

Es modelo propio de empresas industriales. 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 (verticalmente). Sin embargo una de las dos autoridades suele ser superior a la otra, normalmente el director del proyecto.

La duración de esta estructura es limitada y suele estar vinculada a la realización del proyecto.

Ventajas: flexible.

Inconvenientes: se hace necesario una mayor coordinación



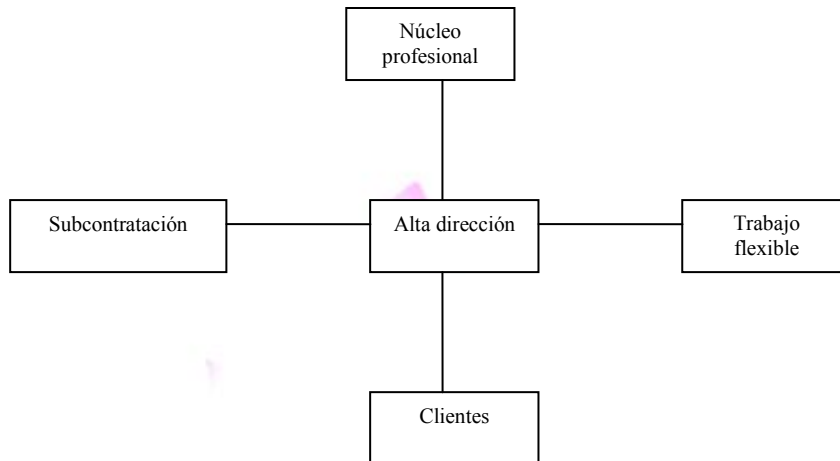
6. Nuevas formas organizativas complejas

Estas nuevas estructuras organizativas intentan hacer frente a los profundos cambios en el mundo empresarial, ya que los modelos tradicionales no permiten a las empresas un ajuste a corto plazo ante un entorno tan competitivo y cambiante como el actual. Por ello han aparecido nuevas formas organizativas que tienen como objetivo principal el mejorar la capacidad de respuesta de la empresas ante cuestiones puntuales y que puedan adaptarse al entorno cambiante. Estas nuevas formas son: el modelo en trébol, el federal y el de organización en red.

Las principales peculiaridades de estos nuevos modelos son:

- Poseen estructuras funcionales con una jerarquización escasa.
- Las estructuras están bastante descentralizadas, de modo que las decisiones se toman en los mismos lugares en los que se producen los bienes o en los más cercanos a los clientes.
- Utilizan con habitualidad la subcontratación o sistemas como la franquicia, lo que hace que la organización de la empresa se pueda incrementar o reducir con mucha facilidad.

Ejemplo de [modelo de trébol](#).



7. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

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

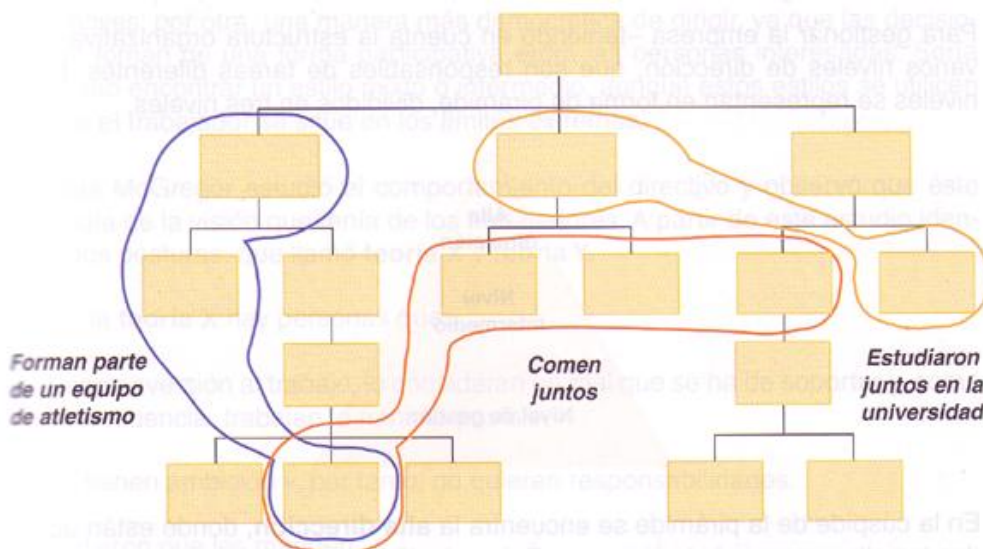
Junto con esta organización formal existe la denominada organización informal

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.

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 necesidad de problemas en la empresa y la necesidad de realizar reivindicaciones.



Diferencias entre organización formal e informal

1. La formal viene establecida por los directivos mientras que la informal surge de forma espontánea.
2. En la formal las relaciones están marcadas por la posición jerárquica que ocupa cada uno mientras que en la informal predominan las relaciones de amistad, enemistad, indiferencia...

3. Las actividades realizadas por la formal vienen establecidas por la dirección y buscan los intereses de la empresa. En la informal las actividades se realizan de forma voluntaria y no tienen por que perseguir los fines de la empresa.
4. En la formal la comunicación sigue los cauces establecidos (escritos, mensajes por intranet...) mientras que la informal la comunicación se basa en rumores, contactos fuera de la empresa, conversación de almuerzo.
5. Los principios que sustentan la organización formal son los de eficacia y eficiencia mientras que en los de informal priman los de emotividad y afectividad.
6. La autoridad en la organización formal recae en los directivos mientras que en la informal recae en los denominados líderes.

8. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación es la transmisión de cualquier tipo de información por parte de un emisor y su recepción y comprensión por parte de uno o varios receptores.

Para que un sistema de comunicación sea eficiente deberá de permitir:

- Los miembros de la organización conozcan cuáles son los objetivos que deben alcanzar.
- Disponer de suficiente información para que se pueda verificar la ejecución de los planes.
- Que exista un clima adecuado para la colaboración.
- Los responsables de la organización estén en posesión de información suficiente para tomar decisiones.
- Que la empresa pueda relacionarse con su entorno.

La transmisión de la comunicación se realizará a través de los **canales de comunicación**. Los canales de comunicación podrán ser:

1. Internos: La información se trasmite entre los miembros de la organización.
 - 1.1. Descendente (desde niveles superiores a inferiores)
 - 1.2. Ascendente (desde niveles inferiores a superiores)
 - 1.3. Horizontal (entre órganos del mismo nivel)
2. Externos. Entre los miembros de la empresa y otras personas o empresas externas

En cuanto a la comunicación interna debemos de señalar que existen diversos medios de comunicación internos entre los que destacan:

1. Informe: tiene la misión de concretar hechos, razonamientos, procesos...
2. Entrevista personal.
3. Reunión.
4. Correo electrónico.
5. Tablón de anuncios
6. Videoconferencia.
7. Carta al personal: correo escrito de la dirección al personal de la empresa.

Uso de las nuevas tecnologías:

El uso del ordenador, la existencia de telefonía móvil, de redes informáticas en el interior de la empresa y el acceso a Internet permiten reducir el tiempo y coste de transmisión de la información.

- **Redes de área local (LAN, Local Area Network)**: es un sistema q conecta ordenadores de la empresa así permite intercambio de información entre distintos departamentos. Si estas redes unen plantas de la empresa situadas en zonas geográficas diferentes reciben el nombre de WAN (wide area network)

- **Internet:** El hecho de que una empresa disponga de una página web, supone para la empresa la posibilidad de darse a conocer, ofrecer productos y vender en todo el mundo

A large, semi-transparent watermark of the Maristas logo is centered on the page. It consists of a pink heart shape above the word "maristas" in a blue, lowercase, sans-serif font.

Cofexio Santa María - Ourense