

eman eta zabal zazu

*universidad
del país vasco*



*euskal herriko
unibertsitatea*

*Departamento de Economía Financiera II
Finantza Ekonomia II Saila*

GESTIÓN DE EMPRESAS II

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE TRABAJO

OCW 2014

TEMA

2

Estructura organizativa

Autores:

Rosa M^a Ahumada Carazo

Eneka Albizu Gallastegi

Imanol Basterretxea Markaida

Amaia J. Betzuen Álvarez (Coord.)

Julen Castillo Apraiz

Izaskun Rekalde Abásolo

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
2. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	3
2.1.Desarrollo vertical	4
2.2.Desarrollo horizontal	5
3. LAS FUNCIONES, LOS ÓRGANOS Y LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS... 5	
4. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	8
4.1.Departmentalización por funciones, funcional o por áreas funcionales	11
4.2.Departmentalización por productos o servicios	13
4.3.Departmentalización geográfica	15
4.4.Departmentalización por clientela	16
4.5.Departmentalización por proceso.....	17
4.6.Departmentalización por proyectos	19
4.7.Departmentalización por otros criterios.....	20
5. DIMENSIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS	22
6. NÚMERO DE NIVELES.....	23
7. EL STAFF EN LA UNIDAD ORGANIZATIVA	23
8. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	24
9. MANUALES DE ORGANIZACIÓN	25
10. ORGANIGRAMAS: VENTAJAS E INCONVENIENTES	26
11. DISEÑO DE ORGANIGRAMAS.....	27
12. CLASES DE ORGANIGRAMAS	28
12.1.Verticales.....	28
12.2.Horizontales.....	29
12.3.Circulares y radiales.....	30
12.4.Lineales o gráficos.....	31

1. INTRODUCCIÓN

La empresa busca la consecución de los objetivos marcados para lo cual dispone de recursos humanos y materiales limitados. La combinación de esos recursos, con sus relaciones e interdependencias, esto es, la organización, es clave para la consecución de esos objetivos. Sin embargo, en muchas ocasiones, la organización en sí misma no es suficiente para alcanzar los objetivos y se precisa de la estructuración de la organización.

La estructura organizativa se forma a partir de la situación concreta organizativa de la empresa, es decir, a partir de los hombres y medios que se disponen, así como de las específicas necesidades y objetivos de la empresa. Para ello, es necesario estudiar previamente cual es el mejor empleo y la mejor integración posible de los medios disponibles, con vistas a la consecución y realización de los objetivos generales y parciales de la empresa.

Siguiendo a Zerilli¹ la estructura organizativa se define como: *Esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de objetivos.*

Teniendo en cuenta que cada empresa cuenta con su organización y sus objetivos particulares, cada empresa deberá buscar y diseñar la estructura organizativa más adecuada para alcanzar las metas previstas.

2. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El desarrollo de la estructura organizativa es un proceso particular y singular, propio de cada empresa. Esto es debido a que la base de la estructura organizativa es la necesidad de adaptación a las situaciones concretas de la organización expresada en términos de recursos humanos y materiales, de necesidades técnicas, económicas y sociales, de objetivos. Como resultado de ello, la estructura organizativa será particular para cada empresa, esto es, se configurará de un modo u otro. De esa forma, se puede afirmar que no existe una estructura organizativa mejor o peor, sino de la mejor para cada empresa.

El diseño de la estructura organizativa es un tema que normalmente no preocupa a las empresas pequeñas. En ese tipo de empresa es habitual que una sola persona realice todas las funciones directivas, de gestión y ejecutivas necesarias para alcanzar los objetivos. Ahora bien, a medida que la actividad va en aumento, esa persona no se encuentra ya

¹ Zerilli, A., (1988), *Fundamentos de organización y dirección general*, Ed. Deusto, Bilbao, pág. 174.

en condiciones de desarrollar por sí sola todas las funciones, y se ve en la necesidad de valerse de la ayuda de otras personas. Si el desarrollo continúa en esa línea, sería de esperar que el dueño de la empresa continúe reservándose para sí las funciones de dirección y las ejecutivas más importantes, mientras que a esas personas se les confíen, dentro de cada función, deberes ejecutivos. Como resultado de ello, la organización de la empresa mostrará la separación del núcleo central las funciones ejecutivas genéricas, mientras permanecen las directivas y las ejecutivas especializadas.

En el caso de las empresas grandes, el proceso presentado incluye posteriores expansiones y actividades de la empresa. En algunas ocasiones ello puede llegar a requerir que dentro del mismo núcleo central sea necesario aislar algunas funciones ejecutivas, vinculándolas a un órgano apropiado.

El desarrollo de la estructura organizativa puede ser vertical y horizontal y ambos pueden combinarse entre sí. La especialización vertical tiene en cuenta como el tipo, la naturaleza y la importancia de las decisiones a tomar y de la autoridad que implican. En el caso de la especialización horizontal, en cambio, la subdivisión del grupo se realiza según el tipo de trabajo a desarrollar.

2.1. Desarrollo vertical

El crecimiento de la empresa conlleva habitualmente la progresiva distribución de las funciones ejecutivas entre un número creciente de puestos de trabajo y de unidades. Ese crecimiento horizontal se suele plasmar en una estructura piramidal que, entre otras cosas, asegura que los puestos de trabajo estén ordenados y relacionados jerárquicamente, de forma tal que quien los ocupa tenga autoridad de decisión sobre las personas subordinadas.

Las funciones directivas están presentes en todos los niveles de la estructura, con la excepción del más bajo. Los órganos se suelen distinguir en tres grupos²:

- a) **Alta dirección.** Es la que se conoce como la dirección de la empresa. Con el aumento de la complejidad de la empresa, el proceso de especialización vertical actúa también en este ámbito. Dando lugar a tres ramas:
 - La dirección suprema o alta dirección en sentido estricto (consejo de administración, consejero delegado, presidente). Las funciones directivas se refieren aquí a la determinación de los objetivos y las políticas generales de la empresa, los

²Zerilli, A., *op. cit.*, pág. 179 y 180.

problemas financieros fundamentales, la valoración y el control de la marcha y de los resultados de la empresa.

- La dirección general. Este nivel está caracterizado por la programación, la dirección, la coordinación y el control de la actividad de la empresa en su conjunto, dentro de los límites y objetivos previamente fijados por la alta dirección.
 - La dirección de decisión. El contenido de las funciones directivas es parecido al del nivel de dirección general, pero limitado al ámbito de la división o departamento.
- b) **Dirección intermedia**. Secciones y departamentos directivos.
- c) **Dirección ejecutiva**. Secciones y departamentos subalternos.

2.2. Desarrollo horizontal

El proceso de subdivisión horizontal se plantea para cada nivel, agrupando los puestos de trabajo y las unidades por afinidad con un criterio determinado, por ejemplo, zona geográfica, producto, función, tipo de cliente, etc. Como resultado de ello, la empresa aparece dividida en áreas o segmentos operativos con responsables, que trabajan de forma coordinada para la consecución de los objetivos empresariales.

El desarrollo horizontal y vertical se puede plantear de forma separada o conjunta. Cada empresa debe valorar la conveniencia de uno o ambos para alcanzar las metas establecidas de la mejor forma posible, teniendo en cuenta los recursos y capacidades que dispone.

3. LAS FUNCIONES, LOS ÓRGANOS Y LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS

En la empresa existen actividades o actos que tienen un denominador común, esto es, unas características parecidas y relacionadas que las hace susceptibles de poderlas reunir. Ese conjunto de actividades o actos reunidos bajo un denominador común se denomina **función**. Las funciones pueden ser clasificadas atendiendo a diferentes criterios:

- a) **Funciones explícitas e implícitas**, en función de si está o no dentro de la estructura. Si aparece como tal, será explícita. Por su lado, si aún desarrollándose dentro de la empresa, no aparece, se denomina implícita.
- b) **Funciones principales o directas y complementarias o indirectas**. Todas las funciones son importantes de dentro de la empresa, pero unas más que otras. De esta forma, cuando la función contribuye de forma directa e importante a los objetivos estratégicos de la empresa se define como principal, mientras que en el resto de los casos sería complementaria.

- c) **Funciones directivas y ejecutivas.** Son dos dimensiones siempre presentes en cualquier función, si bien con un protagonismo que puede variar. Los aspectos directivos de una función están vinculados con la formulación de los objetivos, la programación de los resultados a alcanzar, el control sobre el trabajo de los ejecutores, la coordinación de los recursos y de las actividades, la asignación de tareas y responsabilidades. Por su lado, los aspectos ejecutivos de una función se refieren al desarrollo de todas aquellas acciones que son necesarias para obtener un resultado, por ejemplo, lo vinculado con el empleo de materiales, energías y recursos humanos.
- d) **Funciones generales y personales.** Las generales son de interés de toda la empresa, mientras que las personales son objeto de atención de una parte de la organización.

Supermercados Buena Onda: Reflexión 1

Buena Onda S. A. lo integran cuatro supermercados situados en Bilbao, Algorta, Arrigorriaga y Basauri. Las actividades de esta cadena de supermercados están agrupadas en las siguientes funciones (número de personas): Dirección (1), Personal (13), Aprovisionamiento (4), Atención al Cliente (0), Financiación (2), Logística (4) y Marketing (0).

Fuente: Elaboración propia.

Cuestión para la reflexión y el debate

¿Qué funciones son directas? Justifica tu respuesta. ¿Qué funciones son generales? Justifica tu respuesta.

Los órganos, por su lado, son centros de decisión de la empresa, pudiendo estar integrados por una o varias personas, en cuyo caso se denomina **unidad organizativa**. Los órganos no son lo mismo que las funciones de la empresa. El concepto de función es un concepto abstracto, y subsiste aun cuando en la empresa no existen órganos o personas aptas para su desarrollo. La función en ningún caso hace referencia a un órgano o una persona determinada.

En las empresas suele ser habitual que dos personas que desarrollan una actividad similar estén agrupadas bajo la supervisión de un jefe. Esta persona ejerce sobre ese grupo de trabajadores una autoridad jerárquica, es responsable de su trabajo y, en cierta medida, tiene autonomía de decisión. Cuando esto se da, se forma una unidad organizativa.

Una unidad organizativa puede integrar más o menos personas. El límite, no obstante, va a venir definido por la operatividad del mismo,

esto es, por el límite de la capacidad del director de supervisar y el controlar efectivamente a las personas de la unidad organizativa.

Las unidades organizativas pueden ser clasificadas atendiendo a diferentes criterios:

- a) **Principales o primarias y subalternas**, respectivamente, si están situadas en la cúspide de la pirámide o, si por el contrario, dependen de las anteriores. Dentro de las subalternas se encuentran las elementales o simples, esto es, aquéllas que por debajo no tienen otras unidades organizativas y las secundarias, si de ellas dependen otras unidades.
- b) **Derivadas directas, derivadas indirectas y no derivadas**. En esta ocasión, la clave está en la relación entre sus objetivos y los de la unidad organizativa de la que depende. En el primer tipo los objetivos son iguales, en el segundo contribuyen a los de la unidad organizativa superior. En el tercero de los casos los objetivos no tienen nada que ver unos con otros.
- c) **Operativas o productivas directas y funcionales o productivas indirectas**, teniendo en cuenta si asumen funciones clave o prioritarias en la empresa o no. Las unidades operativas, podrán intervenir en las funciones complementarias que tienen relación con ellas. La intervención puede ser implícita, como complemento a sus funciones específicas, o explícita como creación de unidades relacionadas con sus dependencias. Las unidades funcionales pueden intervenir en la actividad desarrollada por las otras unidades, si bien solo dentro de los límites de la propia función especializada.
- d) **Auxiliares**, esto es unidades de apoyo al resto de sus actividades principales. Las empresas suelen optar por ellas cuando el agrupar actividades que están dispersas en la organización conlleva ventajas, tanto a nivel de eficacia y de eficiencia.

Supermercados Buena Onda: Reflexión 2

Buena Onda S. A. lo integran cuatro supermercados situados en Bilbao, Algorta, Arrigorriaga y Basauri. Las actividades de esta cadena de supermercados están agrupadas en las siguientes funciones (número de personas): Dirección (1), Personal (13), Aprovisionamiento (4), Atención al Cliente (0), Financiación (2), Logística (4) y Marketing (0).

Fuente: Elaboración propia.

Cuestión para la reflexión y el debate

Identifica los órganos y las unidades organizativas de la cadena de supermercados y clasifica las unidades organizativas según los criterios analizados.

4. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa en las empresas ha sido objeto de estudio por parte de diferentes movimientos. Así, la teoría clásica consideró que la base de las organizaciones es la estructuración de los órganos, esto es, la estructura organizacional. La administración científica, por su lado, situó su núcleo neurálgico en las tareas, esto es, en la especializaron en el trabajo del obrero, en los métodos y el proceso. La teoría neoclásica se apoyó en el contenido de esas dos teorías previas aportando un nuevo enfoque sobre la departamentalización. Según esta teoría, sin embargo, la división del trabajo es la base de la organización. La representación gráfica de la estructura organizativa se denomina organigrama y será objeto de análisis en los apartados 10 y 11 de este tema.

Según los clásicos, especialmente a partir del trabajo de Gulick³, la especialización en una empresa puede ser vertical y horizontal. La vertical⁴ está vinculada con la necesidad de la organización de aumentar la calidad de la supervisión o dirección. Por lo tanto, tiene su origen en el ámbito de la autoridad y la responsabilidad. Para ello, lo que hace es incrementar el número de niveles de la estructura, por lo que este tipo de departamentalización conlleva un aumento de los niveles jerárquicos. El proceso gráficamente sería el siguiente.

FIGURA 1
La especialización vertical

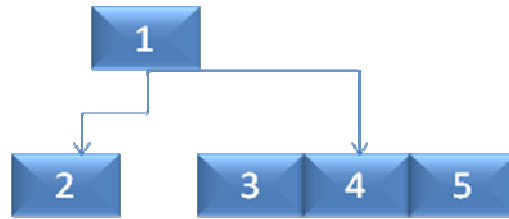
FASE 1



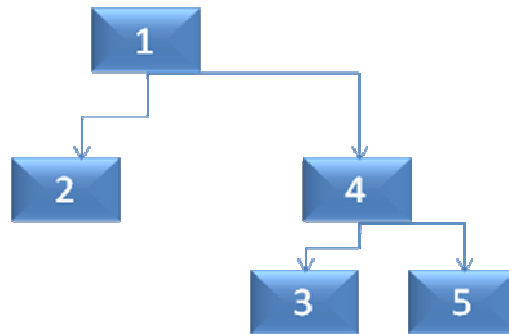
³ Gulick, L., (1937), "Notes on the Theory of Organization" en *Papers on the Science of Administration*, Ed. *Institute of Public Administration*, Nueva York.

⁴ Chiaventato, I., (2000): *Introducción a la teoría general de la administración*, 5ª Ed., Ed. McGraw Hill, México.

FASE 2



FASE 3

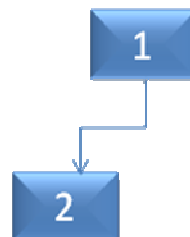


Fuente: Elaboración propia.

La especialización horizontal⁵, en cambio, surge ante la necesidad de aumentar la habilidad, la eficiencia y la calidad del trabajo en sí. Como resultado de ello, exige un mayor número de órganos especializados en su respectiva tarea, conocimiento o actividad, aunque están en el mismo nivel jerárquico. A la especialización horizontal se le conoce como departamentalización por su tendencia a crear departamentos. En los siguientes gráficos se presenta la evolución

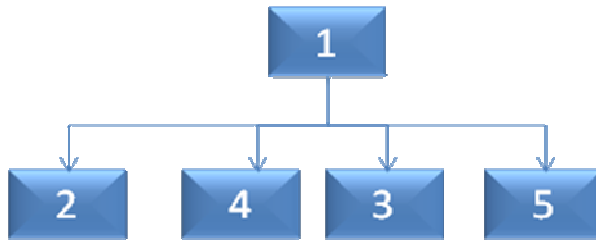
FIGURA 2
La especialización horizontal

FASE 1



⁵ Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 289 y 290.

FASE 2



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, suele ser bastante habitual que la especialización vertical y horizontal vayan unidas. De hecho, ambas se complementan al ser dos formas diferentes de división de trabajo.

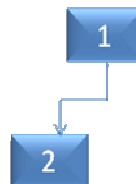
FIGURA 3

La especialización vertical y horizontal combinadas

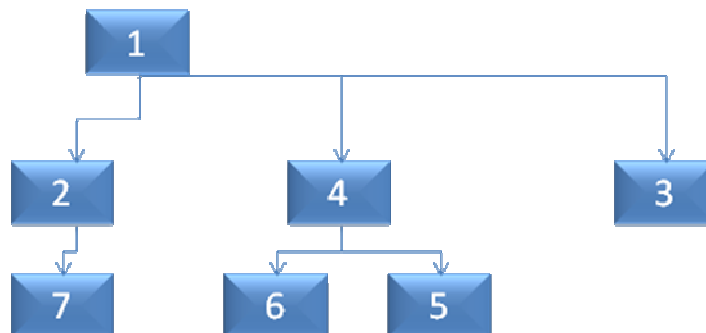
FASE 1



FASE 2



FASE 3



Fuente: Elaboración propia.

La departamentalización es una forma de agrupar actividades con el fin de mejorar la eficiencia de la organización. Se puede presentar en cualquier nivel jerárquico de la organización. Relacionado con la departamentalización está el departamento o división, esto es, un área, división o segmento, bajo la autoridad de un administrador –director, gerente, supervisor,...- para desempeñar actividades específicas. En algunas ocasiones por departamental se entienden las relaciones jerárquicas bien definidas. En otras organizaciones el carácter es casual y diverso. En este ámbito no existe consenso.

La departamentalización o agrupación de actividades tiene como base la especialización del trabajo realizado a través de funciones especializadas, y la necesidad de asignarlas adecuadamente para alcanzar unas operaciones económicas y eficientes. Con la departamentalización, las funciones homogéneas desde el punto de vista de su contenido se recogen bajo un mismo departamento. Teniendo en cuenta esta premisa, se hace más que evidente que cuanto mayor y/o más compleja sea la organización, más necesaria será la departamentalización como consecuencia de que un mismo administrador difícilmente podrá revisar todas las actividades. Ello llevará a la organización a nombrar diferentes responsables para cada una de las áreas, aspectos o actividades.

Siguiendo a Gulick⁶, los cuatro factores de la departamentalización son:

- a) **Organización por objetivo:** según el producto o servicio.
- b) **Organización por proceso:** según la función o el tipo de trabajo.
- c) **Organización por clientela:** según el tipo de personas para las cuales se va a llevar a cabo el trabajo.
- d) **Organización por área geográfica:** según el lugar donde se realiza el trabajo.

Posteriormente a ésta clasificación autores clásicos y neoclásicos han realizado otras clasificaciones. Los tipos de departamentalización principales son por áreas funcionales, por productos o servicios, por localización geográfica, por fases del proceso, tal y como pasamos a analizar seguidamente.

4.1. Departamentalización por funciones, funcional o por áreas funcionales

Bajo esta premisa se agrupan actividades o tareas de acuerdo a las funciones principales llevadas a cabo en la empresa. Teniendo en cuenta que las funciones elementales de la empresa son producción, ventas y

⁶ Gulick, L., (1937), *op. cit.* pág. 57.

financiación, sería lógico agrupar dichas actividades en departamentos de producción, ventas y finanzas. En algunas ocasiones, en cambio, los departamentos de producción, ventas y finanzas no aparecen en los organigramas de todas las empresas. Esto es debido a que no existe una terminología única, ampliamente aceptada por todas las empresas. Además, según el ámbito de actividad, puede ocurrir que esas funciones no sean importantes en la empresa. Además, cabe la posibilidad de que se hayan establecido otros criterios de departamentalización.

Este tipo de organización de las tareas es apropiada en circunstancias no cambiantes, en las que se necesite la ejecución constante de tareas rutinarias, así como en empresas con pocas líneas de productos o servicios sin cambios en largo tiempo.

Gráficamente la departamentalización funcional sería de la siguiente forma.

FIGURA 4

Departamentalización funcional en los Supermercados Buena Onda, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo a Chiaventato⁷, la departamentalización por funciones tiene unas ventajas:

- a) Permite agrupar a los especialistas bajo una jefatura única.
- b) Garantiza la máxima utilización de las habilidades técnicas actualizadas de las personas.
- c) Permite la economía de escala debido a la utilización máxima e integrada de las personas y máquinas, así como la producción masiva.
- d) Orienta a las personas hacia una actividad específica.
- e) Es la más adecuada en circunstancias estables y de poco cambio, que sólo requieran un desempeño continuo de tareas rutinarias.
- f) Es apropiada para empresas con pocas líneas de productos o servicios que permanezcan invariables por largo tiempo.

⁷ Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 295.

- g) Refleja uno de los más altos niveles de autodesarrollo de una organización y de administración que aprovecha su propia experiencia.

La departamentalización por funciones tiene los siguientes inconvenientes según Chiavenato⁸.

- a) Crea barreras entre los departamentos debido al énfasis puesto en las especialidades.
- b) No es adecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.
- c) Dificulta la adaptación y flexibilidad a cambios externos porque el enfoque cerrado de la departamentalización apenas percibe lo que sucede fuera de la organización.

4.2. Departamentalización por productos o servicios

Esta departamentalización tiene como base la gama de productos o servicios de la empresa. Cuando el plazo es medio o corto, el tipo de departamentalización resultante es la de proyectos o programas desarrollados, la cual analizaremos más adelante. En la departamentalización por productos o servicios las actividades o tareas se agrupan de acuerdo al producto o servicio. Gracias ello, se facilita el empleo del conocimiento del personal de la empresa así como de la tecnología, máquinas y equipos, con sus implicaciones en la eficiencia de la organización. Es apropiada en entornos cambiantes al conllevar la coordinación del personal del departamento para el mejor comportamiento del producto, y tener autonomía frente a sus unidades, por ejemplo, producción, ventas, investigación, etc.

Gráficamente la departamentalización por productos sería tal y como se recoge en la Figura 5.

⁸ Chiavenato, I., *opt. cit.*, pág. 295 y 296.

FIGURA 5
*Departamentalización por productos en
 los Supermercados Buena Onda, S.A.*



Fuente: Elaboración propia.

Entre las ventajas de este tipo de departamentalización se encuentran⁹:

- a) Fija la responsabilidad de los departamentos en un producto o servicio.
- b) Facilita la coordinación interdepartamental.
- c) Facilita la innovación, que requiere cooperación y comunicación entre varios grupos que contribuyen en la fabricación del producto o servicio.
- d) Es apropiada en situaciones externas inestables y cambiantes.
- e) Permite flexibilidad, porque las unidades de producción pueden ser mayores o menores.

Entre las ventajas de este tipo de departamentalización se encuentran¹⁰:

- a) Se distribuye el personal en subgrupos orientados hacia diferentes productos o servicios, lo cual puede suponer un debilitamiento en la capacidad técnica de los especialistas, más orientados al producto que hacia la función.
- b) En empresas con pocos productos o servicios no se recomienda la departamentalización, porque ocasiona un elevado costo operacional.
- c) Posible malestar entre el personal ante situaciones de inestabilidad externa, que pueda derivar en el desempleo o la falta de desarrollo profesional.
- d) Se da primacía a la coordinación, en detrimento de la especialización

⁹ Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 298.

¹⁰ Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 299.

4.3. Departamentalización geográfica

En esta ocasión el criterio para la asignación de tareas es la geografía o territorio en el cual se realizará el trabajo o el mercado. También se denomina departamentalización territorial. Requiere la diferenciación y agrupación de las actividades según el área donde se ejecutara el trabajo o el área de mercado que cubrirá o la empresa. Habitualmente se presenta de forma complementaria de otro tipo de departamentalización.

Su utilidad es manifiesta en las grandes empresas, las cuales normalmente cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos, con actividades dispersas, física o geográficamente. A pesar de ello no es muy recomendable realizar este tipo de departamentalización en todas las áreas, entre ellas en la financiera, que por su propia operativa no la admite plenamente. En otras, por ejemplo, en la de producción, la comercialización y el aprovisionamiento es muy aconsejable al permitir dotar a un mercado descentralizado, tanto de consumidores como de proveedores.

FIGURA 6
Departamentalización por zona geográfica en los Supermercados Buena Onda, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Entre las ventajas de este tipo de departamentalización se encuentran¹¹:

- a) Cuando las circunstancias externas indican que el éxito de la organización está fundamentado en la adaptación a la zona geográfica, la estrategia territorial es imprescindible.
- b) Al igual que en la departamentalización por productos o servicios, permite fijar responsabilidad de las ganancias y el desempeño en un ámbito concreto, en este caso una zona.

¹¹ Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 301.

- c) De igual forma, permite motivar a los directivos al pensar en términos de éxito territorial.
- d) Se recomienda a empresas minoristas, si se centran en ciertas funciones.
- e) Si cambian las condiciones y características locales, se puede adaptar adecuadamente la organización.

Entre las desventajas de este tipo de departamentalización se encuentran¹²:

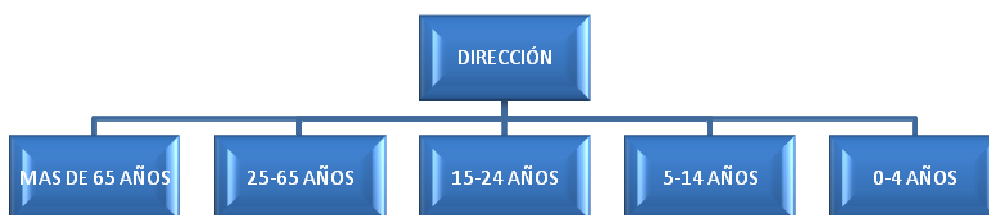
- a) El enfoque territorial de la organización puede dejar en segundo plano la coordinación de los aspectos de la planificación, ejecución o control de la organización.
- b) La preocupación, estrictamente territorial se concentra más en los aspectos de comercialización y de producción, y casi no requiere especialización. Las otras áreas de la empresa, pasan a un segundo plano.

4.4. Departamentalización por clientela

Bajo este tipo de departamentalización el referente es el tipo de persona a quien va dirigido el producto o el servicio. Como consecuencia de ello, la organización de las actividades de la empresa se hace de acuerdo con el sexo, edad, nivel económico, etc. del cliente. Este enfoque es el más orientado al exterior de la empresa, se preocupa por el cliente y que todos los productos estén adaptados a sus necesidades.

FIGURA 7

Departamentalización por clientes en los Supermercados Buena Onda, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Entre las ventajas de este tipo de departamentalización se encuentran¹³:

¹² Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 301.

¹³ Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 303.

- a) Su idoneidad para las empresas en las que el cliente es el elemento clave, más la propia organización.
- b) Los productos o servicios se organizan para dar cobertura a las necesidades del tipo de cliente.
- c) Motiva a los altos cargos y componentes de la organización al satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, igual que ocurría en la departamentalización por productos o servicios y por zona geográfica.
- d) Permite a la organización adaptarse a las distintas necesidades en cada cliente.

Entre las desventajas de este tipo de departamentalización se encuentran¹⁴:

- a) El resto de actividades de la organización como son las finanzas, producción, etc., se presentan en un ámbito secundario.
- b) Los objetivos generales de la empresa, por ejemplo en el ámbito de rentabilidad, productividad etc., pasan a un segundo plano, puesto que el interés está en satisfacer al cliente.

4.5. Departamentalización por proceso

Este tipo de departamentalización es muy habitual en empresas fabriles, en las que el proceso de producción u operacional se ordena en el espacio y en el tiempo, con una definición clara de del comienzo, final, entradas y salidas del mismo. Por ello, este tipo de departamentalización también se conoce como por procesamiento o tipo de maquinaria.

La departamentalización por proceso está vinculada con la tecnología y los productos y servicios de la empresa, siendo especialmente recomendable cuando tanto la una como los otros es estable.

FIGURA 8

Departamentalización por proceso en los Supermercados Buena Onda, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 303.

Las ventajas de este tipo de departamentalización se encuentran en las ganancias económicas de la tecnología o el equipo, sobre la que se agrupan las actividades. El énfasis por la tecnología dio lugar a la reingeniería. Esta corriente reinventa las empresas a través del rediseño de los procesos empresariales tomando como base la tecnología de la información. De esta forma, orientan la empresa hacia los procesos y no hacia los órganos. Los ejemplos destacados básicos, según la reingeniería serían¹⁵:

- a) Desarrollo de productos o servicios.
- b) Atención al cliente.
- c) Identificación de las exigencias del cliente.
- d) Fabricación y manufactura u operaciones.
- e) Logística.
- f) Planeación y asignación de recursos.
- g) Administración de pedidos.

La reingeniería de los procesos dio una nueva orientación a las organizaciones por su énfasis en los procesos. Entre las consecuencias de ese cambio están¹⁶:

- a) Las unidades departamentales funcionales dan paso a equipos orientados hacia los procesos y los clientes.
- b) La estructura organizacional se hace más plana, horizontal, flexible y maleable.
- c) Las tareas están basadas en trabajos multidisciplinares en equipo, con énfasis en la responsabilidad grupal y colectiva.
- d) Las personas ejercen su autonomía y responsabilidad.
- e) La preparación de las personas constituye una verdadera educación integral que enfatiza en las personas y sus habilidades.
- f) La evaluación del desempeño humano se concentra en los resultados obtenidos y el valor creado.
- g) Los criterios de promoción y carrera evalúan las habilidades y el potencial de desarrollo, y se concentran en el cambio y en el desarrollo futuro.
- h) Los valores sociales pasan a ser productivos y buscan proyectarse hacia los clientes, ya sean externos o internos.
- i) Los ejecutivos se han vuelto líderes e impulsores que permanecen más cerca de las operaciones.
- j) Los gerentes se convierten en verdaderos instructores y educadores dotados de habilidades interpersonales

¹⁵ Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 305.

¹⁶ Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 306.

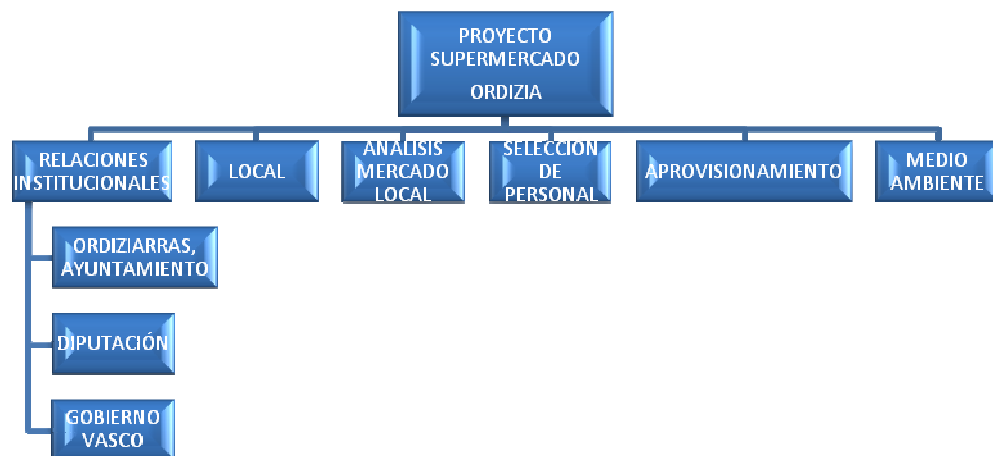
La desventaja de este tipo de departamentalización está en su dependencia de la tecnología. Teniendo en cuenta que está en continua evolución, los cambios y desarrollos de la tecnología que use la empresa puede ser fuente de problemas por falta de adaptación o flexibilidad, bien de la empresa a la tecnología y viceversa.

4.6. Departamentalización por proyectos

En algunas ocasiones el producto o el servicio que presta una empresa es muy específico, por ejemplo, de gran envergadura o complejidad, muy definido por las necesidades del cliente. Cuando el producto tiene un componente tecnológico muy alto, y su producción no se va a mantener en el tiempo repetitivamente, en lugar de la departamentalización por productos, se opta por la de por proyectos. Gracias a ello, se consigue una gran concentración de recursos que son utilizados habitualmente durante un prolongado. Mediante este criterio, en ese periodo se asignan unidades y grupos de empleados a proyectos específicos, y se asignan los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

FIGURA 9

Departamentalización por proceso en los Supermercados Buena Onda, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la orientación al producto de este tipo de departamentalización, la estructura organizacional debe ser flexible y cambiante, para poder adaptarse en un corto plazo sin dificultades las necesidades y los cambios de los proyectos que se desarrollan. De igual forma, conlleva una gran coordinación entre las áreas que participan, lo

cual debe permitir abandonar el trabajo anterior para dedicarse parcial o temporalmente al proyecto.

La principal ventaja de este tipo de departamentalización está en la gran concentración de recursos variados en un plan complejo, con fechas determinadas, con el fin de alcanzar el objetivo previsto. Sin embargo, dado que cada proyecto es único, la organización de un proyecto puede no ser útil para los futuros. Como resultado de ello es posible que al finalizar el proyecto se tengan que rescindir contratos de trabajo, paralizar máquinas, etc. Esa dinámica puede derivar en malestar o desmotivación del personal.

4.7. Departamentalización por otros criterios

Cada empresa en un mundo. Como resultado de ello puede ocurrir que los tipos de departamentalización presentados no se adapten plenamente a las necesidades de la empresa. Cuando esto ocurre se suele optar por el criterio de ajuste personal o funcional, esto es, que el departamento que tenga menor carga de trabajo o mayor afinidad con el sector al que va a ser dirigido, lo absorba.

A pesar de ello, es muy difícil que un tipo de departamentalización se amolde plenamente a la situación de una empresa. Teniendo en cuenta que el elemento clave de la empresa es la consecución de los objetivos definidos, la departamentalización debe realizarse para facilitar la consecución de esas metas. Por ello, la mejor opción puede ser la combinación de varios tipos de departamentalizaciones. En algunas ocasiones la departamentalización tiene sus inconvenientes, por ejemplo, los derivados de la separación y agrupación de actividades no está exenta de problemas: la coordinación. Existen cuatro principios que ayudan a resolver el problema de la departamentalización¹⁷:

- a) Principio de mayor utilización: el departamento que más uso haga de una actividad debe tenerla bajo su jurisdicción.
- b) Principio de mayor interés: el departamento que tenga más interés en una actividad debe supervisarla.
- c) Principio de separación del control: las actividades de control deben ser autónomas e independientes.
- d) Principio de supresión de la competencia: la competencia entre departamentos debe eliminarse agrupando actividades diversas en un solo departamento.

¹⁷ Chiaventato, I., *opt. cit.*, pág. 312.

Supermercados Buena Onda: Reflexión 3

Buena Onda S. A. lo integran cuatro supermercados situados en Bilbao, Algorta, Arrigorriaga y Basauri. Las actividades de esta cadena de supermercados están agrupadas en las siguientes funciones (número de personas): Dirección (1), Personal (13), Aprovisionamiento (4), Atención al Cliente (0), Financiación (2), Logística (4) y Marketing (0). La empresa tiene prevista la apertura de un nuevo supermercado en Ordizia a finales de este año. Ello supondrá la contratación de 4 personas para tienda y 1 para logística. Además se contará con 2 personas para el servicio Atención al Cliente dando servicio a todos los supermercados. El crecimiento y la posible apertura de nuevos supermercados a medio plazo parecen indicar que la gestión y los resultados de la empresa serían mejores si, por ejemplo, se tomaran las siguientes medidas:

1. Los turnos del personal se organizan desde cada supermercado.
2. La logística se personaliza para cada supermercado, bajo unas directrices generales.
3. Cada supermercado tiene cierto margen de maniobra para adaptarse a las características de la localidad donde esté ubicada, abastecerse de proveedores locales, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Cuestión para la reflexión y el debate

Partiendo del organigrama actual, ¿Cuál les propondrías teniendo en cuenta sus necesidades actuales? Justifica tu respuesta.

El organigrama actual de la empresa es:



5. DIMENSIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS

La dimensión de las unidades organizativa o “extensión del control” viene determinada por el número de personas que dependen directamente de un jefe. Este tema ha sido tratado por varios autores a lo largo de la historia, los cuales lo han investigado de forma científica, con el fin de poder definir el número de miembros ideal de una unidad teniendo en cuenta diferentes factores.

El primero en hacerlo fue el general inglés Ian Hamilton¹⁸ y lo aplicó en la organización militar. Según su modelo, el grupo debe estar formado entre tres y seis personas, en función del nivel jerárquico: tres cuanto más cerca del jefe supremo, y seis cuanto más inferior sea el nivel. Fayol, por su lado, concluyó que cada unidad no debería superar los seis.

De forma más precisa, Graicunas¹⁹ concluyó matemáticamente la extensión óptima de la supervisión: no debe ser superior a siete. Con el “Teorema de Graicunas” se define la relación entre el número de relaciones posibles y el número de subordinados²⁰ pero no tiene en cuenta las relaciones del personal de la empresa con agentes del entorno: proveedores, clientes, visitantes, etc. Partiendo de dichos estudios, Urwick²¹ establece el tope en cinco, seis cuando sus tareas estén interrelacionadas.

Por otro lado, Soujanen²² observó una gran deficiencia en los estudios previos: según él una organización formal no está constituida solamente por individuos aislados, sino por una serie de grupos sociales. Como resultado de ello, el jefe supervisa a los miembros del grupo, pero además coordina el grupo. Por ello, su función es más amplia. Adicionalmente, existen estudios²³ que concluyen que la supervisión es tanto más amplia cuanto mayor es la dimensión de la empresa. Por otro lado, hay que tener en cuenta que todos los “jefes” no poseen las mismas características y capacidades, tal y como se supone en los modelos anteriores. Como resultado, no se puede definir matemáticamente cuántos subordinados debe tener un grupo al ser función de las capacidad, personalidad, motivación, etc., de los jefes y subordinados y de las características y naturaleza del trabajo.

Como resultado de todo ello, se puede afirmar que la dimensión de una unidad organizativa no es una ciencia exacta. La lógica lleva a

¹⁸ Para más detalles sobre este su análisis Cfr. Hamilton, I., (1921), *The sould an the body of an army*, Ed. Arnold. Londres.

¹⁹ Para más detalles sobre este este studio Cfr. Graicunas, V. A., (1933), “Relationship in organization”, *Bulletin of the International Management Institute*, marzo.

²⁰ Para más detalles sobre este Teorema Cfr. Zerilli, A., *op. cit.*, pág. 217, 218 y 219.

²¹ Para más detalles Cfr. Urwick Lyndall, F., (1956), *The manager'sspan of control*, *Harvard Business Review*, mayo-junio.

²² Para más detalles Cfr. Soujanen Waino, W., (1955), *The span of control: fact or fable*, *Advance Management*, noviembre.

²³ Zerilli, A., *op. cit.*, pág. 219.

pensar que el número será el que haga compatible una actividad directa eficaz. No obstante, Zerilli²⁴ apunta los siguientes factores a tener en cuenta en la “extensión del control”:

- a) **El jefe.** Las dimensiones de una unidad dependen de la persona que la dirige, capacidad de trabajo, capacidad de mando, estado de salud, ambiciones y competencias.
- b) **Los subordinados.** Cuanto más elevada es la calidad, experiencia, disciplina, motivación de los empleados que dependen del jefe, tanto más numerosos puede ser la unidad dado que casi no requieren vigilancia.

6. NUMERO DE NIVELES

El diseño de la estructura organizativa de una empresa requiere establecer la forma o altura de la misma, esto es, el número de niveles. La altura de la pirámide depende de la extensión del control de las dimensiones de las distintas unidades, de tal forma que cuanto mayor sea el control mayor será el número de niveles.

A medida que aumenta el número de niveles, mejora la supervisión y el control pero la comunicación se ve afectada ya que aumenta la distorsión, la dificultad de recepción y transmisión de los mensajes se ralentizan los procesos de decisión y, en definitiva, aumentan los costos. La reducción de niveles, por su lado, conlleva aspectos positivos en el día a día de la organización. Por ejemplo, abrevia la línea vertical de las comunicaciones y facilita las relaciones en sentido vertical. Además, a los jefes más elevados les llega información de primera mano, y las tareas y responsabilidades de los jefes experimentan una ampliación. No obstante, la reducción de niveles aumenta el número de personas que depende de un jefe, con los consiguientes problemas de supervisión. Por ello, algunos autores proponen que esa responsabilidad sea compartida entre jefe y supervisor, esto es, que cada individuo se responsabilice y aprenda a autoprogramar y a autocontrolar el propio trabajo. Esto daría lugar a una nueva concepción del mando.

A la vista de las ventajas e inconvenientes de aumentar y reducir el número de niveles, cada empresa deberá definir el que más se ajuste a sus necesidades en el contexto de la máxima eficiencia.

7. EL STAFF EN LA UNIDAD ORGANIZATIVA

Las empresas en algunas ocasiones están cada vez más especializadas, tienen un ámbito de trabajo cada vez más amplio, son más grandes, etc. Esto hace que la toma de decisiones sea cada vez más

²⁴ Zerilli, A., *op. cit.*, pág. 221.

compleja, especialmente debido a la especialización y volumen de información necesaria. Como resultado de ello, en algunas ocasiones se hace imposible que un jefe pueda tener todos los conocimientos necesarios y actuales para una atinada toma de decisiones. Para solventar esta problemática, son cada vez más las empresas que deciden incorporar en la organización los Staff, esto es, un órgano que ayuda a la consecución de los objetivos de la empresa.

El Staff puede ser personal o especializado. En el primer caso, su cometido es asistir a un dirigente en el desarrollo del trabajo, que por sí solo no sería capaz de hacer bien o completamente. Éste normalmente no se adhiere a la línea jerárquica, sino a la persona

El Staff especializado suministra ayuda, asistencia, consejos y servicios a los jefes de la empresa. Este requiere la posesión de conocimientos y preparación específicos en los distintos campos. En algunas ocasiones tienen autoridad consultiva o funcional. En el caso de la autoridad funcional tienen la facultad de dictar instrucciones y disposiciones de carácter técnico en la solución de problemas especializados a petición de otras personas o unidades²⁵. Como resultado de ello su autoridad coexiste con la autoridad jerárquica.

8. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La estructura organizativa de una empresa se representa a través del organigrama. Sin embargo, éste no nos muestra las funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo. Para ello, son necesarias las descripciones de puestos de trabajo o descripciones de tareas y funciones. El análisis y descripción de los puestos de trabajo es un instrumento básico para la dirección empresarial, independientemente de cuál sea el fin de la empresa, el número de miembros que la constituyen o su cualificación, o el nivel tecnológico.

Siguiendo a Zerrilli, una descripción de tareas y funciones contienen los siguientes datos²⁶:

- a) Descripción de las tareas y de las funciones desarrolladas.
- b) Objetivos perseguidos.
- c) Grado de autoridad y de autonomía.
- d) Área de jurisdicción: personas, esto es, puestos, sectores sobre los que se extiende.
- e) Personas, puestos y unidades (no subordinados) de los que se vale en el desarrollo de su trabajo.

²⁵ Para más detalles sobre la autoridad funcional Cfr. Zerilli, A., *op. cit.*, pág. 249 y 250.

²⁶ Cfr. Zerilli, A., *op. cit.*, pág. 296.

- f) Ante quién es responsable.
- g) Tipo, frecuencia y contenido de las relaciones extrajerárquicas con los otros.
- h) Puestos y unidades en el interior de la organización, y eventuales relaciones con el exterior.
- i) Instrumentos, aparatos, equipos y máquinas que se utilizan.
- j) Medios de control y de valoración de su actuación.

La descripción de tareas y funciones tiene diversas ventajas. Por un lado, es referente obligado para el que lo ocupa, al definir sus objetivos y cómo debe alcanzarlos y la forma en la que será valorado su desempeño. Además, indica la formación y perfil de la persona que lo ocupa o lo va a ocupar, y ofrece los elementos necesarios para determinar el nivel retributivo de cada puesto y para compararlos entre sí. Finalmente, es de gran ayuda para el estudio y la programación de la estructura organizativa.

No obstante, la descripción de puestos de trabajos puede ser una fuente de problemas en la empresa, por ejemplo, al ser un pretexto para no hacer más de lo indicado en la descripción o para la asunción de responsabilidades que no figuran en el esquema. Además, en muchas ocasiones se tiene la sensación de que son consultadas únicamente por los recién admitidos. Por otro lado, la necesidad de mantener la información actualizada puede conllevar un costo elevado para la empresa.

9. MANUALES DE ORGANIZACIÓN

El desarrollo de la actividad empresarial a nivel interno, así como en relación con el entorno, conlleva el manejo de información varia, por ejemplo de los organigramas, las descripciones de tareas, funciones desarrolladas, descripciones de los procedimientos entre otras. Es por ello que parece interesante reunir de forma orgánica todos esos datos con el fin de hacer fácil su consulta. Con esa finalidad surge el manual de organización.

El manual de organización es particular para cada empresa, la cual define el alcance y detalle del mismo. Este puede ser general para la empresa o por sector, grupo de puestos, políticas, principios generales, etc. El fin del mismo es ser operativo y práctico, de utilidad práctica. Como resultado de ello, un aspecto clave del manual es ser actual.

10. ORGANIGRAMAS, VENTAJAS E INCONVENIENTES

Los organigramas son representaciones gráficas de las estructuras organizativas de las empresas. Los organigramas permiten una visión inmediata de las distintas funciones, los puestos de trabajo y las relaciones, las relaciones jerárquicas, las líneas de comunicación y los vínculos de unión entre los diferentes puestos y unidades. Deben ser un reflejo de cada empresa, de su realidad, y ser útil y eficaz en camino de mejorar la eficiencia de la empresa. Por lo tanto, no es recomendable copiar el que tengan otras empresas dado que la realidad de cada empresa es particular.

El organigrama puede tener dos dimensiones: estática y dinámica. A través de la estática se muestra la organización tal y como está. En otras ocasiones, en cambio, es el punto de partida para la dirección en el proceso de reorganización de la empresa, con lo cual tiene un contenido dinámico.

Las ventajas de los organigramas son²⁷:

- a) Definen y encuadran con claridad las funciones y las tareas de los diferentes puestos que integran la organización.
- b) Aclaran las relaciones entre los distintos órganos de la empresa, evitando posibles malentendidos.
- c) Obligan a quien los redacta, a realizar un examen profundo de la estructura de la organización favoreciendo así, su comprensión.
- d) Revelan todos los defectos, disfunciones, desequilibrios e imperfecciones de la organización, esto es, los puntos fuertes y débiles.
- e) Orientan y facilitan a los administradores y personal nuevo el funcionamiento de la organización y cómo han de actuar en ella.
- f) Muestran con claridad las líneas de promoción de los trabajadores, aseguran la continuidad de los puestos fundamentales y preparan las oportunas acciones de formación.
- g) Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- h) Proporcionan una visión general de la empresa a las personas ajenas a ésta.

En algunas ocasiones, los organigramas presentan sus inconvenientes, más bien resultado de su incorrecta aplicación o su inexacta comprensión de su papel²⁸:

²⁷ Cfr. Zerilli, A., (1988), *op. cit.*, pág. 268 y 269.

²⁸ Cfr. Zerilli, A., (1988), *op. cit.*, pág. 269 y 270.

- a) Simplifican la compleja realidad de las relaciones que median entre los distintos puestos, por lo que resulta limitado e incompleto.
- b) Se fundamentan básicamente en las relaciones jerárquicas, descuidando el resto de relaciones que también son importantes en la empresa.
- c) Descuidan las relaciones informales, en algunas ocasiones más numerosas e importantes que las formales.
- d) No permiten una exacta representación de las relaciones entre las distintas personas.
- e) Reproducen la estructura existente en el momento de su diseño por lo que cuando se publican no suelen corresponder con la realidad.
- f) Las organizaciones al ser dinámicas requieren de una continua tarea de actualización y de revisión. Por lo tanto, cuanto más compleja sea la organización, más frecuentes serán los cambios.
- g) Si no se realizan de forma exacta ofrecen una visión completamente irreal.
- h) Puede generar descontento en la organización. Debido a que se conoce de manera pública el rango que ocupa cada miembro de la organización, pueden creer que tienen un puesto superior al indicado en el organigrama, o no tolerar que su puesto aparezca como inferior al de otras personas que consideran que valen menos que ellos.
- i) Favorecen la rigidez, el inmovilismo, la difusión de una mentalidad sectorial y la creación de departamentos estancados en el seno de la organización, desanimando la colaboración informal entre los distintos puestos.
- j) No señalan las tareas propias de cada puesto y tampoco la naturaleza ni el contenido del trabajo, desarrollado por los puestos y unidades relacionados entre ellos.
- k) Suponen un alto costo, sobre todo en lo relativo a la obtención minuciosa de los datos de partida y su actualización.

11. DISEÑO DE ORGANIGRAMAS

El proyecto material de diseñar un organigrama se denomina organigrafía. Aunque no existe un método concreto o estándar para obtenerlo, lo más habitual suele ser que la posición más importante dentro de la empresa se encuentre reservada a la jefatura del grupo, empresa, entidad, departamento, etc. y se represente en la parte superior del gráfico. En los siguientes niveles se presentan el resto de puestos, en una disposición que puede ser horizontal, vertical o circular.

Cada puesto y unidad orgánica se suele representar con una forma geométrica dentro de la cual se identifica el nombre. El tamaño de la

forma puede ser un indicador de la importancia del puesto en la empresa. Las relaciones entre las formas geométricas se presentan con líneas. Las líneas discontinuas suelen indicar puestos que en el momento del diseño del organigrama no existen todavía en la empresa pero que la entidad la prevé para su estructuración. Las líneas podrán ser gruesas o de diferentes colores, con el objetivo de distinguir ciertas casillas o para llamar la atención sobre ellas de la persona que observa el organigrama.

La finalidad del organigrama es reflejar las relaciones existentes entre las unidades, los puestos, las personas y las formas de reparto de las funciones, por lo tanto, la empresa deberá seguir siempre el mismo criterio y de este deberá ser conocedor/es todos los interesados en él. Además, el gráfico debe ser una fiel reproducción de la empresa, así que debe ser modifica a medida que se den los cambios.

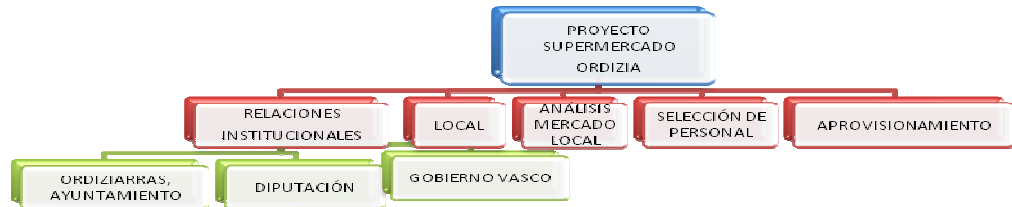
12. CLASES DE ORGANIGRAMAS

12.1. Verticales

Esta es la forma más popular de los organigramas. También se le denomina “organigrama de niveles”, debido a que cada estrato de casillas corresponde un nivel jerárquico normalmente. En ellos el puesto de dirección más elevado de la empresa se sitúa en la parte superior de la hoja. El resto se va posicionando jerárquicamente de arriba hacia abajo, en orden decreciente de autoridad.

Lo importante es apreciar las funciones que se desarrollan, cómo éstas se subdividen entre las distintas unidades y sus combinaciones. Por lo tanto, no siempre los puestos colocados a la misma altura en el gráfico son del mismo nivel y tienen la misma importancia. Si el organigrama además pretendiera eso, los puestos de niveles jerárquicos similares debe quedan a la misma altura o también se podrían destacar en un mismo color o forma. En el siguiente organigrama vertical, por ejemplo, los directores de las áreas funcionales tienen el mismo nivel jerárquico y están al mismo nivel. Además todos ellos se han destacado en el organigrama con el mismo color: el rojo. Por debajo del director del proyecto -azul- y por encima de los destacados en color verde.

FIGURA 10
Organigrama vertical de un proyecto:
Los Supermercados Buena Onda, S.A.



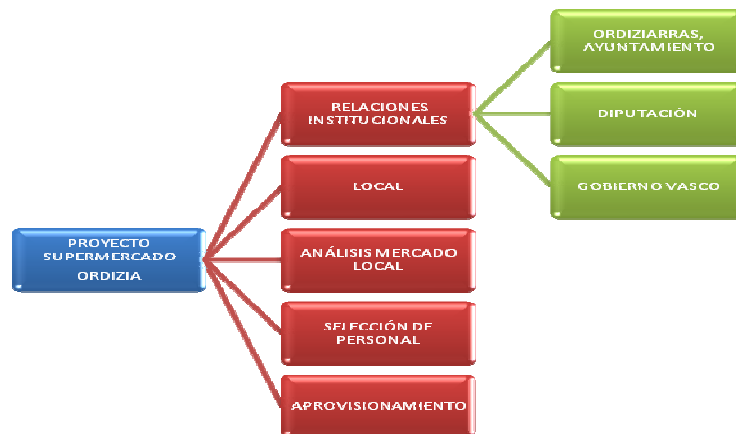
Fuente: Elaboración propia.

12.2. Horizontales

Estos se desarrollan de izquierda a derecha, de tal forma que cuanto más a la izquierda, más importante será el cargo. Igual que ocurría en los verticales, los horizontales pueden considerar las posiciones para indicar o no posiciones jerárquicas similares. Sin embargo, los organigramas horizontales son más claros, fáciles de consultar y de dibujar, además de requerir menos espacio.

El organigrama vertical presentado en el apartado anterior, en formato vertical quedaría de la siguiente forma.

FIGURA 11
Organigrama horizontal de un proyecto:
Los Supermercados Buena Onda, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

12.3. Circulares o radiales

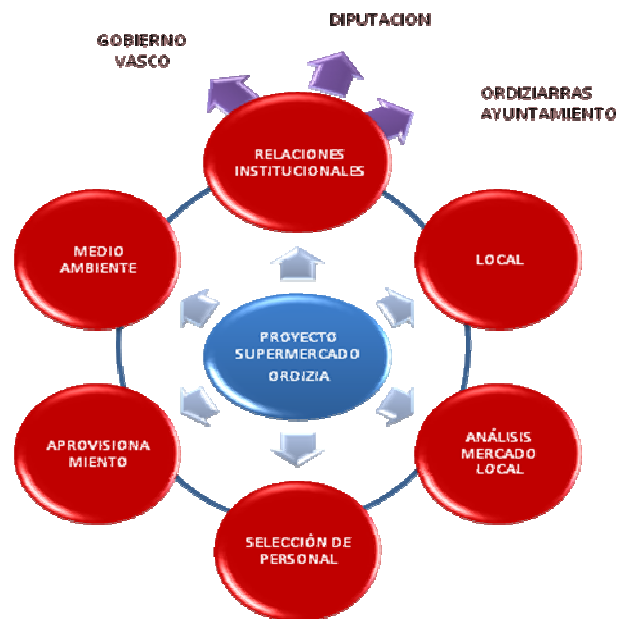
Al igual que en los organigramas presentados anteriormente, los circulares destacan de una forma particular el nivel de autoridad de los puestos. En este caso, los puestos directivos se sitúan en el centro, y los de menor autoridad en los extremos. Los puestos de igual importancia se sitúan en a la misma distancia del centro, sobre un mismo círculo. Los puestos están relacionados por líneas

Esta modalidad de organigrama permite evitar la imagen de las relaciones de jefe a subordinado, indicando cómo se articula cada función y cómo afluye el trabajo desde el centro a los extremos y viceversa. No obstante, esta modalidad de organigramas suele ser criticado por la dificultad que para algunos representa su lectura.

Una variante de esta forma de organigrama es aquélla que recoge a la vez el número de personas adscritas al desarrollo de cada función.

Siguiendo el ejemplo de apartados anteriores el organigrama circular quedaría presentado:

FIGURA 12
Organigrama circular de un proyecto los Supermercados Buena Onda, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

12.4. Lineales o gráficos

Esta modalidad de organigramas incorpora información adicional e indicadores más allá de las propias relaciones, por ejemplo, qué es lo que hace, con quién consulta, qué carga de trabajo desarrolla, en qué trabajos, desarrollados por otras personas, toma parte, etc.

Estos gráficos normalmente toman la forma de una tabla de doble entrada, en cuyo margen superior se enumeran los distintos puestos de trabajo y unidades organizativas. En el margen izquierdo están, por el contrario, las distintas funciones y tareas. La columna vertical correspondiente a un determinado puesto o unidad organizativa indica la contribución que cada persona o unidad aporta a cada una de las tareas y funciones enumeradas. Las columnas horizontales, por el contrario, muestran cómo se subdividen las responsabilidades para el desarrollo de cada tarea o función. Para incorporar la información anteriormente citada, en el cruce de cada eje, determinados símbolos indican si la persona realiza directamente esa tarea o función, la supervisa, la controla, toma parte en ella de alguna forma, etc. Si entre la persona o unidad organizativa y la tarea o función no existe relación alguna, la casilla permanece en blanco.

Las empresas orientan su actividad hacia la consecución de unos objetivos. La organización de los medios que dispone es una variable clave en la consecución de esas metas. En ese ámbito se contextualizan el desarrollo de la estructura organizativa y sus tipos, junto con la definición del número de niveles y dimensión de la unidad organizativa. El diseño del organigrama así como la elección del tipo de organigrama más adecuado para la empresa son también de gran ayuda en ese ámbito.

Bibliografía

LIBROS

Chiaventato, I. (2000): *Introducción a la teoría general de la administración*, 5^a Ed., Ed. McGraw Hill, México.

Hamilton, I. (1921): *The sould an the body of an army*, Ed. Arnold. Londres.

Zerilli, A. (1988): *Fundamentos de organización y dirección general*, Ed. Deusto.

REVISTAS

Graicunas, V. A. (1933): "Relationship in organization", *Bulletin of the International Management Institute*, marzo.

Gulick, L. (1937): "Notes on the Theory of Organization" en *Papers on the Science of Administration*, Ed. Institute of Public Administration, Nueva York.

Soujanen Waino, W. (1955): "The span of control: fact or fable", *Advance Management*, noviembre.

Urwick Lyndall, F. (1956): "The manager'sspan of control", *Harvard Business Review*, mayo-junio.