



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

# **Cambios en la estructura organizativa de la empresa. Estudio del caso.**

Presentado por Pablo Íñigo Moreno

Tutelado por: Alberto Molina Moreno

Soria, julio 2022

# **CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Bloque 1. La estructura de la empresa.....</b>	<b>3</b>
1.1. La jerarquía dentro de la empresa .....	3
1.1.1. Dirección, organización y toma de decisiones.....	3
1.1.2. La asignación de actividades.....	4
1.1.3. El departamento de RRHH en la Organización de la empresa.....	5
1.2. La departamentalización .....	5
1.2.1. Tipos de departamentalización.....	6
1.3. La organización de la empresa .....	7
1.3.1. Principios organizativos .....	7
1.3.2. Diseño de la estructura organizativa.....	8
1.3.3. El organigrama .....	11
1.3.4. Clases de Organigrama .....	11
<b>Bloque 2. Modelos organizativos.....</b>	<b>17</b>
2.1. Modelos organizativos tradicionales.....	17
2.1.1. Modelo simple.....	17
2.1.2. Modelo burocrático .....	17
2.1.3. Modelo de organización diversificada.....	17
2.1.4. Modelo adhocrático .....	18
2.2. Nuevos modelos organizativos.....	18
2.2.1. Modelo de organización federal.....	18
2.2.2. Modelo de organización en red.....	19
2.2.3. Modelo de organización trébol.....	20
2.2.4. Modelo de organización virtual .....	20
2.2.5. Modelo de organización horizontal .....	21
<b>Bloque 3. La evolución de la estructura de la empresa. Aplicación práctica.....</b>	<b>23</b>
3.1. De microempresa a empresa multinacional .....	23
3.1.1. Nacimiento, asentamiento y maduración.....	23
3.1.2. Desarrollo de la empresa.....	25
3.1.3. Expansión y posicionamiento .....	27
<b>Bloque 4. Conclusiones.....</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>33</b>

## INTRODUCCIÓN

Todas las sociedades actuales, a medida que van aumentando su volumen, van necesitando plasmar un procedimiento que determine la competencia en la toma de decisiones.

El organigrama es una herramienta de uso universal que recoge todos los puestos de trabajo de una empresa y define sus funciones. Asimismo, relaciona todos los elementos que la componen concretando las líneas de autoridad y simplificando la estructura de la organización para obtener una visión general de la misma. Convirtiéndose así en un instrumento de información, análisis y detección de errores que debe estar en constante revisión con la finalidad de plasmar en todo momento la situación actual de la empresa.

Esta estructuración en forma de esquema nace de la búsqueda de la eficiencia en la cadena de mando trasladando las órdenes de la alta dirección hasta el nivel más bajo en el orden jerárquico.

A medida que el entorno ha ido evolucionando hacia una sociedad tecnológica y globalizada, la jerarquía que regía las organizaciones se ha ido difuminando hacia modelos organizativos más flexibles basados en la autogestión, independencia y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Por ello, en este trabajo de fin de grado se explicará en qué consiste el organigrama la empresa, con la finalidad de comprender y explicar los cambios de estructura que sufre una empresa desde su constitución como empresario individual hasta su consolidación como multinacional.

Como objetivos específicos destacan los siguientes:

- Conocer en que consiste la estructura organizativa de la empresa y como esta establece un control y sistematiza el trabajo y la comunicación a través del ordenamiento jerárquico.
- Analizar como se construye el organigrama en función de las necesidades de las compañías.
- Estudiar los principales modelos organizativos que existen y su actualización hacia una sociedad globalizada.
- Profundizar en los cambios en la estructura de la empresa a medida que va a aumentando de tamaño y volumen.

Para cumplir con los objetivos propuestos se usará una metodología combinada. Comenzando por una revisión de la literatura sobre organización de empresas, así como la consulta de informes divulgativos y recursos online, como organigramas y artículos, a fin de conocer cómo funciona estructura de la empresa, su ordenamiento y los principales modelos que existen en la estructuración de sociedades.

En relación con el análisis que se realizará de una empresa real, se emplearán las fuentes de información facilitadas por la propia compañía (organigramas en papel y entrevista directa). Agradecer enormemente su colaboración y accesibilidad, aunque por motivos de confidencialidad ha solicitado que en el estudio se respete su anonimato.

Respecto a la estructura de esta memoria, consta de cuatro grandes bloques. En primer lugar, se aproxima al concepto de estructura de la empresa a través de los diferentes elementos que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un organigrama, así como los diferentes diseños que se pueden hacer del mismo. En segundo lugar, se estudian los diferentes modelos organizativos, desde las teorías más tradicionales hasta las más modernas.

Tras esto, se inicia una revisión de los cambios estructurales que sufre una empresa modelo, desde su etapa más temprana hasta el momento actual, analizando los diferentes elementos que la componen en cada periodo de estudio.

Por último, se desarrollan las conclusiones del informe mediante una aproximación hacia las potenciales líneas de desarrollo del organigrama de la empresa analizada.

## **BLOQUE 1. LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

Existen múltiples definiciones para referirse al término empresa enfocadas a los distintos ámbitos que se quieran destacar dentro de la misma. A pesar de ello, todas las definiciones tienen en común en referirse a la empresa como una organización o una entidad organizada, llegando a ser el término organización sinónimo de empresa.

Julio García y Cristóbal Casanueva (2000) definen empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

Así pues, la empresa debe estar bien organizada y para ello es conveniente contar con una estructura bien definida, siempre sujeta a modificaciones y variable en función de los distintos tipos de empresa y orden jerárquico.

### **1.1. La jerarquía dentro de la empresa**

Para el desarrollo de la actividad de una empresa existen una serie de ocupaciones que se deben abordar y que varían en función de la naturaleza, tamaño, sector y actividad a la que se dedique. Estas son: la delimitación de los objetivos conforme a los recursos y capacidades que posea la empresa; la gestión de documentación y administración del capital económico y humano, así como su selección; la investigación, elaboración y desarrollo del producto o servicio; y la comercialización en el mercado.

Con el objetivo de mantener el correcto funcionamiento de la empresa, y no perder la senda que marcan la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, surge la jerarquía dentro de las organizaciones, la cual rige el capital humano de la organización y conecta a todos los trabajadores de la misma.

Una correcta estructura organizativa de la empresa ayudará a planificar y supervisar el correcto desarrollo de la actividad. Además, creará canales de comunicación internos que no solo ayudarán a la difusión de la información entre los distintos niveles jerárquicos, sino que agilizará la toma de decisiones, afianzará las posiciones de liderazgo y determinará la responsabilidad y funciones de cada puesto de trabajo.

Para ello, cabe incidir en la función administrativa, pues es la que proporciona información acerca del estado actual de los recursos y capacidades de las que dispone la compañía y la que va a determinar la gestión de la planificación, organización y dirección de la misma.

#### **1.1.1. Dirección, organización y toma de decisiones**

Con el fin de establecer un control y acertar en la toma de decisiones, se debe diseñar una estrategia que permita a la empresa desarrollar su actividad de manera eficiente y delimitar los objetivos. Así como el procedimiento para alcanzarlos mediante la optimización de los recursos, la adecuación de las funciones y la responsabilidad que asume cada puesto de trabajo, mayor conforme se vaya escalando en el organigrama de la compañía.

Es importante dibujar una estructura que permita a cada puesto de trabajo comunicarse de manera clara y rápida con los puestos inmediatamente superiores, lineales e inferiores en el organigrama para lograr una correcta dirección del trabajo que consiga coordinar, guiar y motivar al equipo humano, así como supervisar el cumplimiento de los objetivos propuestos; y transformar la gestión de los recursos para adecuarse en todo momento a los cambios que se vayan produciendo.

Por ello, todo personal con subordinados a su cargo debe adquirir una serie de habilidades que le permitan ejercer como responsable de una o varias secciones dentro de la empresa. Estas habilidades son relativas a la adaptación en todo momento de los objetivos principales ante los constantes cambios que se producen en el entorno de la organización.

Respecto a las habilidades en el trabajo, el directivo debe conocer la actividad y el tipo de trabajo que realiza la empresa para designar un procedimiento que permita alcanzar los objetivos individuales de cada trabajador a la par que los de la empresa de una manera eficaz y eficiente.

Asimismo, debe adquirir habilidades sociales que beneficien el ambiente laboral en el desarrollo del personal sobre el que ejerce autoridad, tales como el reparto de las tareas, liderazgo e influencia en los demás, negociación, motivación, mediación o comunicación.

#### 1.1.2. La asignación de actividades

Con el objetivo de realizar la división de la empresa en áreas organizativas, cabe considerar las actividades que se realizan en base a unos criterios: homogeneidad, número de usos o repeticiones, dependencia de otras actividades, necesidades de coordinación e interés de la alta dirección de la empresa.

Por ello, se deberá determinar la cadena de mando de la empresa, concretando las obligaciones de cada trabajador y precisando al encargado de tomar las decisiones de cada departamento, de manera que los roles de cada integrante queden bien definidos y diferenciados en el esquema y se conozca en todo momento quién es el superior directo con autoridad en cada materia.

Los altos cargos son las posiciones en las que mejor se deben plasmar sus funciones y especialización con el fin de que la transmisión de la información sea lo más clara y rápida posible.

Es importante también considerar la división del trabajo y la asignación de tareas a los diferentes miembros del departamento para evitar solapamientos en las labores y controlar el trabajo y el desempeño de cada uno. Esto incluye además la independencia o no en la realización de las tareas.

Todos estos aspectos deberán de ser analizados por el departamento de recursos humanos la empresa, si lo hubiera, que será el encargado de la realización del organigrama.

### 1.1.3. El departamento de RRHH en la Organización de la empresa

Desde el punto de vista de la organización, la empresa va más allá de la búsqueda de la maximización del beneficio, siendo el principal objetivo buscar la combinación más eficiente de los recursos de los que dispone para el desarrollo de su actividad.

Para la realización de un buen diseño de la estructura de la empresa que conduzca a todas las áreas de la empresa a trabajar en la misma dirección a través de una buena organización, el departamento de recursos humanos se encarga de todos aquellos elementos que se refieran al conjunto de personas que directa o indirectamente prestan sus servicios a la empresa. (Tejedo & Iglesias, 2012).

El departamento será el encargado de llevar a cabo un análisis de todos los trabajadores y puestos de trabajo presentes en la empresa que permita la asignación de funciones concretas a cada uno y el establecimiento de las relaciones formales dentro de la estructura de la organización, actuando como un departamento de apoyo que ayude a conseguir los objetivos al conjunto de áreas que componen la empresa; y como enlace entre ellas conectándolas a través de elementos como reuniones o sistemas de recompensas.

Es el responsable también de la creación de valor de los recursos humanos de la empresa a través de una serie de funciones como la de empleo, para lo cual se deberá servir de un análisis y descripción de los puestos de trabajo (ADPT) que proveerá información acerca del perfil humano que se necesita en cuanto a formación, experiencia y responsabilidad, con la finalidad de diseñar un proceso de captación y selección del personal que posea las características básicas necesarias para cubrir las vacantes.

Otra función que influye sobre el organigrama es la de desarrollo del personal, que busca motivar a los empleados para que consigan la eficiencia en sus labores a través de la formación y promoción interna ayudando a un crecimiento personal y profesional, recompensando el buen desempeño, con cambios en el puesto de trabajo que requieran mayor responsabilidad y que suelen traer consigo un incremento en la retribución. Esta compensación económica forma parte de la parte retributiva del departamento que, en relación con la estructura de la empresa, repartirá el salario de manera justa, competitiva y motivadora y siguiendo el principio de unidad jerárquica y premiando la responsabilidad.

También es destacable la labor administrativa, al ser la encargada de mantener actualizada la situación de todo el capital humano de la organización y gestionar todos los trámites burocráticos que sean necesarios para la adecuación del personal a la normativa vigente.

## **1.2. La departamentalización**

La departamentalización es un proceso por medio del cual se divide el trabajo dentro de una organización. De acuerdo con las actividades o funciones que son similares y que se encuentran lógicamente relacionadas. (Quiroa, 2021).

Asimismo, cada departamento se gestiona y supervisa por una persona que posee la autoridad en su área asignada y asume la responsabilidad y funcionamiento de sus tareas y equipo de trabajo



Por ende, la departamentalización permite organizar la empresa separando las tareas de la manera óptima, agrupando las labores de naturaleza similar en áreas independientes pero conectadas entre sí. Esto permite a los trabajadores especializarse en unas tareas concretas, incrementando sus habilidades en el trabajo y aumentando por consiguiente la productividad, derivando en el crecimiento de la compañía.

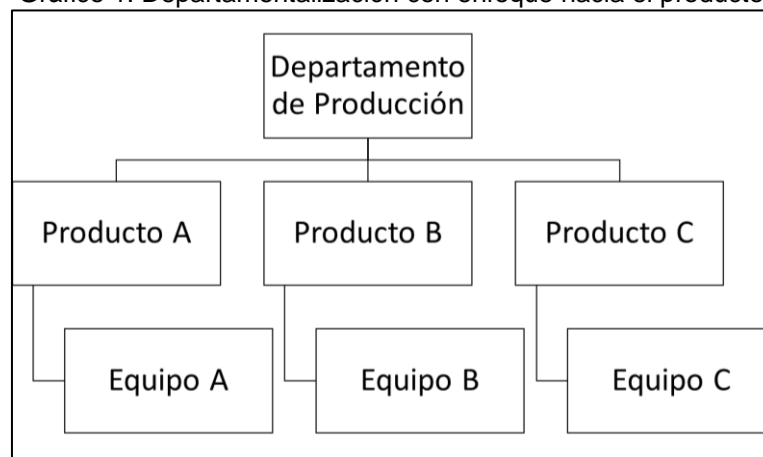
Además, permite evaluar los diferentes puestos de trabajo con el fin de concretar las necesidades de personal de cada uno y las características y habilidades requeridas para el desempeño de las labores, así como simplificar la supervisión y el control por parte de cada superior directo.

De este modo, la departamentalización se puede llevar a cabo en base a tres enfoques diferenciados:

#### 1.2.1. Tipos de departamentalización.

- **Funcional**: divide las tareas en base a las funciones que cumplen y las agrupa favoreciendo la especialización, el desarrollo personal de los trabajadores y la eficiencia en las labores. Es la departamentalización estándar, dividiendo la empresa en producción, finanzas, comercial, recursos humanos, etc.
- **Enfoque hacia el producto**: agrupa a los trabajadores en base a la actividad que desarrollan en la empresa en cuanto a productos, servicios clientes, proveedores o zona geográfica en la que desarrollen el servicio. Esta división, establece las mismas tareas en distintos departamentos y brinda un servicio más rápido al concentrar todo el trabajo en una misma área administrativa cuando la empresa comercializa una amplia gama de productos o servicios.

Gráfico 1. Departamentalización con enfoque hacia el producto.



Fuente: elaboración propia.

- **Matricial**: combina los dos tipos anteriores aprovechando la eficiencia de la departamentalización funcional y la capacidad de respuesta del enfoque hacia el producto. Este enfoque, flexibiliza los cambios en los procedimientos y desarrolla por completo las habilidades de los trabajadores. Además, favorece la transmisión de información y la colaboración de todo el equipo humano, de manera que aumenta su

implicación en el trabajo, beneficiando el clima laboral con el desarrollo de las relaciones informales.

Gráfico 2. Departamentalización matricial de la empresa.

Director Industrial			
	Jefe de Planificación	Jefe de Producción	Jefe de Logística
Equipo A	Producto A	Producto A	Producto A
Equipo B	Producto B	Producto B	Producto B
Equipo C	Producto C	Producto C	Producto C

Fuente: elaboración propia.

### 1.3. La organización de la empresa

La estructura de la empresa se define como el conjunto de todas las formas en las que se divide el trabajo en las diferentes tareas, teniendo posteriormente en cuenta la coordinación de las mismas. (Pavía, 2012).

El organigrama de la empresa es una ordenación de las personas que delimita y constituye la cadena de mando de la organización; jerarquiza los puestos de trabajo y los divide en departamentos buscando la sinergia entre ellos para alcanzar conjuntamente los objetivos de la empresa.

Además, corresponde al organigrama relacionar las funciones de cada puesto de trabajo con su posición en la jerarquía de la empresa. Y para ello, existen una serie de principios que facilitan la adecuación del trabajo.

#### 1.3.1. Principios organizativos<sup>1</sup>

Dichos principios son:

- División del trabajo: determinar las tareas específicas a cada una de las partes que componen la empresa.
- Autoridad: derecho formal de un directivo a tomar decisiones, dar órdenes y esperar que estas se efectúen. Esta autoridad puede ser de línea, donde el directivo supervisa de manera directa la actividad de sus subordinados; o de staff donde cumple más con una función de asesoramiento a los demás directivos de la empresa.
- Responsabilidad: obligación de realizar las labores asignadas al puesto de trabajo. Aumentará a medida que se escale en el organigrama.
- Unidad de mando: cada subordinado, debe tener un único supervisor directo.
- Centralización y jerarquía: la autoridad de decisión escala en el organigrama y se concentra en la cima del mismo.
- Ámbito de control: capacidad del supervisor de controlar a un número de personas o actividades que le hayan sido asignadas.

---

<sup>1</sup> Fuente: (Pavía, 2012).

- Cadena de mando: es la línea de autoridad de la empresa, el organigrama debe facilitar un *feedback* de información entre la cima del mismo hasta su escalafón más bajo y viceversa para agilizar la toma de decisiones.

### 1.3.2. Diseño de la estructura organizativa<sup>2</sup>

Antes de dibujar el organigrama de la empresa, se debe analizar el tipo de organización que mejor adapte en el momento actual los recursos de los que dispone la compañía a los objetivos estratégicos que se van planteando.

En primer lugar, hay que concretar las actividades dentro de la empresa para poder estructurar el organigrama, asociando las actividades similares para facilitar el control. Según Gilli (2007) basándose en la aportación de Drucker, las actividades cuyo trabajo se traduce en ingresos directos suelen estar relacionadas con las ventas o finanzas, que no necesitan integrar otras tareas para su desarrollo. Por el contrario, las organizaciones cuya actividad no se traduce en ingresos directos, pero su funcionamiento contribuye a los resultados de la empresa, tales como la compra de materia prima; y las actividades que aportan valor a la organización a través de la concesión de información, como la contabilidad, se podrán agrupar en un mismo bloque.

Del mismo modo se relacionarán por otro lado las actividades de apoyo, cuya labor es más bien de asesoramiento y no produce resultado alguno por sí sola pero que influyen en el desarrollo de la empresa controlando, cohesionando, formando y resolviendo necesidades de la organización. También se agruparán las tareas de mantenimiento o limpieza; así como las ocupaciones correspondientes a la alta dirección.

Más adelante, Gilli (2007) toma a Mintzberg como referencia y afirma que conviene separar la empresa en cuatro partes: el núcleo operativo, incluye a los operarios que realizan las tareas directas de producción o de servicio. La línea media ejerce una autoridad formal sobre el núcleo operativo, coordinando y supervisando el trabajo, a la vez que comunica el nivel operativo con la cumbre estratégica, quienes velan por que la empresa trabaje como una unidad bien integrada, además de establecer relaciones con el entorno y desarrollar los objetivos y estrategias de mercado. Y el *staff de apoyo* que no siguen una línea jerárquica pues sirven a todas las áreas operativas de la organización.

Una vez conocidos las partes de la empresa y su actividad, cabe analizar las relaciones que se dan entre los individuos que la componen. Como es evidente, las relaciones sociales entre los miembros de una organización no solo vienen determinadas por la jerarquía de la empresa, sino que las personas interactúan entre sí en el día a día de la empresa dando lugar a las relaciones informales dentro de la compañía consecuencia de los gustos o intereses de cada persona.

Las relaciones de línea, de naturaleza formal, definen las responsabilidades de cada miembro de la empresa y establecen la autoridad dentro de ella.

Las relaciones de línea-*staff*, surgen cuando el personal de apoyo interviene en la actividad del personal de línea asesorando y teniendo autoridad en lo relativo a dichas recomendaciones, pero sin capacidad ejecutiva, por lo que requieren

---

<sup>2</sup> Fuente: (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro, & Schulman, 2007).

de una cooperación activa sin tener en cuenta el nivel jerárquico del personal de línea dando lugar a las relaciones laterales o de enlace, de naturaleza informal y que funcionan como un nexo entre los individuos.

Dentro de las organizaciones, los trabajadores se distribuyen en grupos, donde cada individuo aporta valor con la finalidad de alcanzar un objetivo común. Para que un grupo funcione correctamente es necesario que los objetivos estén bien definidos y el sistema de comunicación sea eficiente. Una persona del grupo cumplirá con el rol de coordinador, de manera que logre la integración del mismo y lo enlace con los diferentes grupos de la empresa para así alcanzar la eficiencia en el uso de los recursos que posee.

Por ello, se debe crear un esquema organizativo lógico que comprenda las actividades que realizan los trabajadores y las relaciones que se establecen entre ellos; y distribuya de la manera correcta las labores, el control y la autoridad.

Una buena división del trabajo permite obtener la eficiencia en el capital humano y la especialización de las labores a través de una agrupación en unidades homogéneas interrelacionadas, que, en función de las necesidades de la empresa, se hará:

- En base al mercado, la organización se define con el objetivo de conseguir total agilidad en la resolución de problemas provenientes del trabajo mediante la adaptación de los trabajadores que intervienen en cualquier punto del proceso de organización.
- En base a procesos o funciones, agrupa a expertos especialistas en un determinado proceso con el fin de mejorar ese procedimiento y aprender unos de otros.
- En base a las economías de escala, cuando se necesita crecer en tamaño para obtener mayor eficiencia.
- En base a las relaciones sociales entre los individuos.

El ejercicio del control de los trabajadores será menor conforme se mejore el proceso de selección del personal y cuanto más plano sea la estructura, por lo que no sólo hay que tener en cuenta el tamaño de la organización, sino también la capacidad y experiencia de los supervisores para coordinar a sus subordinados. Del mismo modo ocurre con la autoridad, se conseguirá en base a experiencia y liderazgo y llevará consigo cierta responsabilidad, por lo que debe aclararse si la toma de decisiones se hará de forma centralizada y rígida, o descentralizada y se otorgará autonomía a las distintas unidades organizativas, sobre todo cuando la empresa comienza su expansión.

Además de la actividad y la forma de estructurar la organización, hay que tener en cuenta unos factores que van a cohesionar los distintos elementos:

El entorno influye directamente sobre la organización, de tal manera que la adaptación de la empresa a su entorno va a determinar la prosperidad de la misma, pues le va a generar amenazas y oportunidades complejas y cambiantes derivadas del marco físico, cultural, político y económico.

La tecnología, incluyendo la experiencia y aptitudes además del sistema técnico, supone los recursos operativos de la organización limitando su capacidad productiva y definiendo el trabajo, que será más sencillo y ágil cuanto mayor

utilidad ofrezca la tecnología y mejor formados estén los individuos que la utilizan.

El uso de las TIC es clave en el desarrollo de la actividad de toda empresa actual, pues permite flexibilizar y actualizar los procesos productivos, así como modernizar los organigramas y reducir los costes de producción.

El tamaño de la organización y del mercado donde opera también suponen un factor esencial en el diseño de la organización. Mientras que una empresa pequeña posee una plantilla en la que todos los miembros se conocen y saben las funciones de sus compañeros, en las empresas grandes, resulta imposible que los directivos conozcan a todos los integrantes de la empresa y sus funciones sin una consulta previa. Por ello, se debe tener en cuenta el punto en el que se encuentra una organización y los cambios que se van produciendo en su estructura a medida que la sociedad va evolucionando.

En resumen, Gilli (2007) se sirve de Drucker para proponer los pasos para diseñar un organigrama:

1. Identificación de las actividades fundamentales
  - a. ¿En qué área se requiere excelencia?
  - b. ¿Dónde existe vulnerabilidad?
  - c. ¿Qué valores se van a implantar?
2. Análisis de las actividades según su contribución
  - a. Actividades que producen resultados
  - b. Actividades de apoyo
  - c. Actividades de mantenimiento e higiene
  - d. Actividades de dirección
3. Análisis de las decisiones
  - a. ¿Quién debe participar en la toma de decisiones?
  - b. ¿Qué nivel es el más próximo a la acción sobre la que se debe tomar la decisión?
4. Análisis de las relaciones
  - a. ¿Qué individuos tienen que formar grupos?
  - b. ¿Cómo se relacionan los diferentes miembros de la empresa?

Y de Mintzberg, que propone los matices en los distintos factores que se deben tener en cuenta para la correcta organización de la empresa.

- Diseño del puesto de trabajo
  - Especialización
  - Formación
  - Formalización de las relaciones
- Diseño estructura
  - Forma de distribuir las unidades organizativas
  - Tamaño de cada área
- Diseño de las relaciones horizontales
  - Sistemas de planificación y control
  - Sistemas de enlace
- Diseño del sistema de autoridad
  - Jerárquico y vertical
  - Dinámico y horizontal

Principalmente se dan tres tipos de diseño de las organizaciones, mecanicista, orgánico y sin fronteras. El primero es el que presenta la estructura más rígida de los tres modelos, con una gestión autoritaria que viene impuesta desde la cúspide del esquema y desciende hasta la posición más baja, sin dar lugar a relaciones informales y centralizando la autoridad en la dirección. Los trabajos en este modelo están claramente definidos y focalizados en tareas concretas y se busca que los empleados realicen las labores de forma independiente.

En segundo lugar, se encuentra el modelo orgánico, en el que la estructura es flexible y la gestión de la organización está descentralizada. Los departamentos tienen autoridad para la autogestión y existe colaboración y *feedback* entre los miembros de la empresa, lo que favorece las relaciones informales entre los trabajadores. En consecuencia, las labores están descritas de una manera más amplia dando lugar a una división del trabajo flexible en el que los equipos se reparten las tareas y trabajan de manera conjunta.

El tercer modelo por su parte va más allá del modelo orgánico. El modelo sin fronteras presenta no solo una reciprocidad en las relaciones entre miembros de la empresa, sino que los empleados también tienen la posibilidad de interactuar informalmente con clientes y proveedores. Además, la gestión y toma de decisiones no depende de la dirección general, sino que como en el segundo modelo, estas competencias también se dan de forma descentralizada. De igual manera, la descripción de las labores es flexible, buscando el trabajo en equipo con el añadido de que el grupo se nutre de una colaboración con personal ajeno a la entidad.

### 1.3.3. El organigrama

El organigrama de la empresa se entiende por tanto como una representación gráfica de la estructura de una entidad corporativa que muestra las áreas en las que está dividida y su ordenación jerárquica.

Para poder cumplir con la función principal, que no es otra sino reflejar la composición de una organización, el esquema ha de cumplir con una serie de requisitos.

- El dibujo debe ser claro y fácil de entender.
- Únicamente cabe reflejar las distintas áreas que lo componen o las funciones principales, no de los trabajadores, y acompañarlas de su nombre.
- El contenido del organigrama debe ser sólo el imprescindible para entender la estructura de la empresa.

### 1.3.4. Clases de Organigrama

Del mismo modo que se pueden dividir las empresas en base a distintos criterios y hablar de diferentes tipos de organizaciones en función de lo que se quiera transmitir, lo mismo ocurre con los organigramas. De manera que se pueden obtener distintas clasificaciones de los organigramas dependiendo de su naturaleza, finalidad, necesidades de la empresa, contenido y disposición.

### **Según su naturaleza**

Según la naturaleza del organigrama se diferencian tres tipos, microadministrativo, macroadministrativo y mesoadministrativo.

El organigrama microadministrativo solo muestra una única empresa de manera global o una parte concreta de la misma. El diseño macroadministrativo, refleja la estructura de más de una empresa y se suele utilizar para analizar el entramado de un grupo de empresas o *holding*; mientras que el sistema mesoadministrativo refleja el tejido empresarial de un sector concreto o un conjunto de empresas de la misma actividad.

### **Según su finalidad**

Aunque el organigrama de la empresa cumple con la función de reflejar la composición de una organización, según el tipo de información que ofrece se puede realizar una clasificación de la siguiente manera:

- Organigrama informativo: refleja la constitución de una empresa de manera muy simplificada mostrando solo la información más relevante con la finalidad de informar a los trabajadores de la empresa del funcionamiento de la misma.
- Organigrama analítico: ofrece una mayor cantidad de datos acerca de la sociedad con la finalidad de realizar un análisis de la organización de la empresa.
- Organigrama formal: muestra el procedimiento del intercambio de información dado por la empresa. Un organigrama se considera formal cuando ha sido analizado y aprobado por la dirección.
- Organigrama informal: proporciona la imagen real y oficial de la composición de la organización, pero no ha sido aprobado por la dirección.

### **Según las necesidades de la empresa**

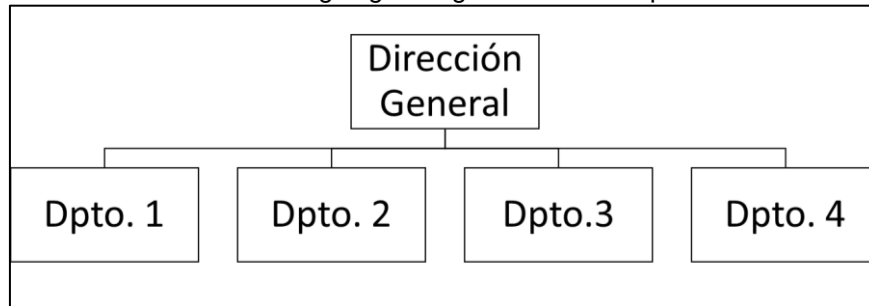
Dentro de las necesidades de la empresa caben dos clasificaciones. Una en función del área o ámbito de la empresa que se quiera reflejar y otra según el contenido e información que se muestre en el organigrama.

#### *Según el área*

- Organigrama general: muestra las diferentes áreas o departamentos que componen una empresa desde el nivel más bajo hasta el nivel jerárquico superior desde una visión global.



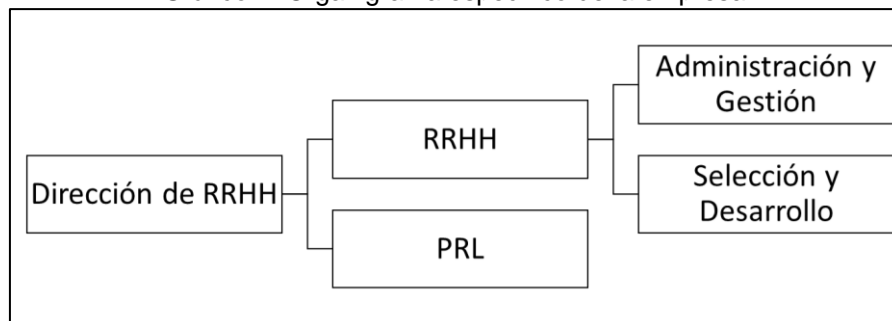
Gráfico 3. Organigrama general de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

- Organigrama específico: sólo muestra una determinada área o departamento dentro del organigrama general de la empresa, reflejando las diferentes partes que la componen.

Gráfico 4. Organigrama específico de la empresa.

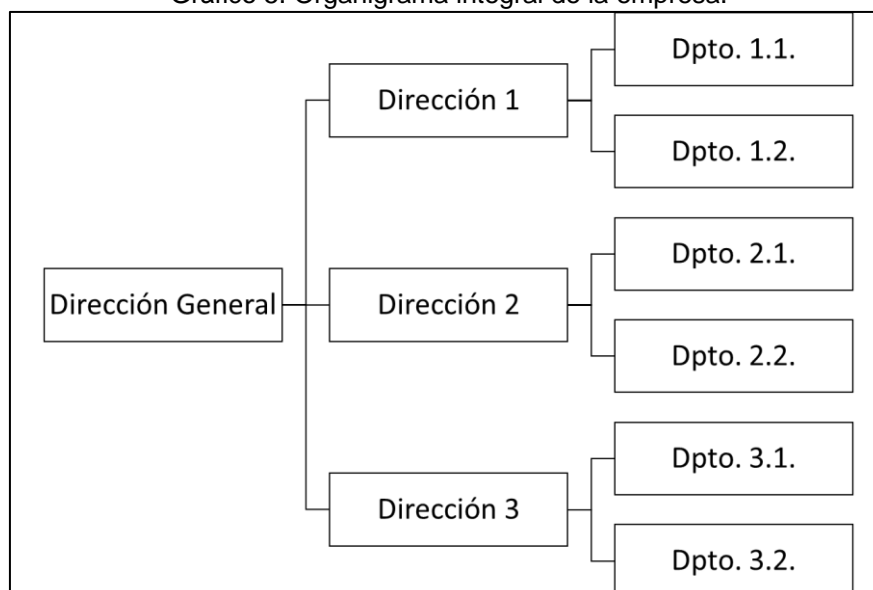


Fuente: elaboración propia.

*Según su contenido*

- Organigrama integral: completa el organigrama general incluyendo todas y cada una de las áreas, departamentos y unidades administrativas que componen la empresa ordenándolas en función de su jerarquía.

Gráfico 5. Organigrama integral de la empresa.

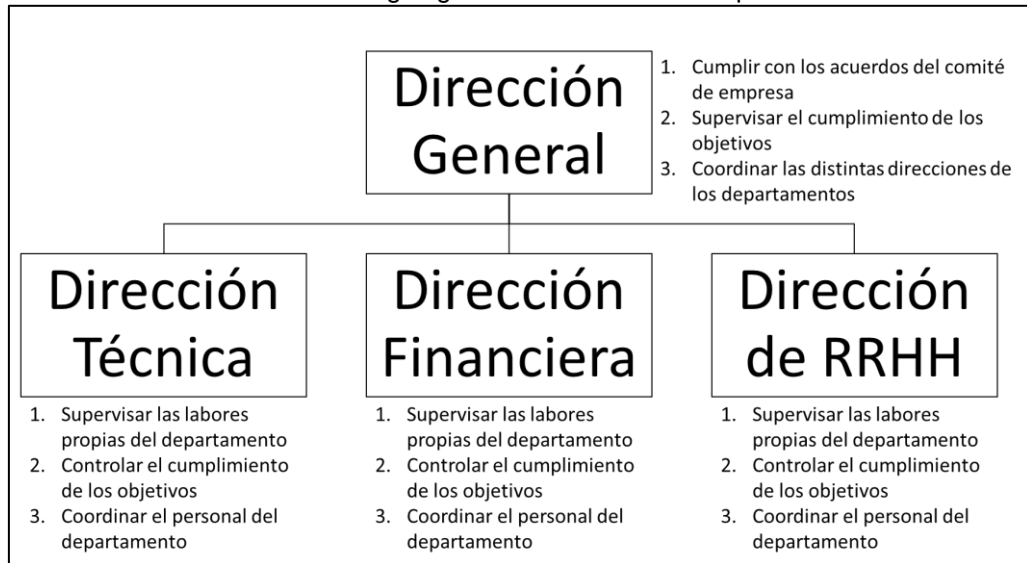


Fuente: elaboración propia.



- **Organigrama funcional:** incluye además las funciones y especificaciones de cada área organizativa y puesto de trabajo; y la relación que existe entre los distintos departamentos.

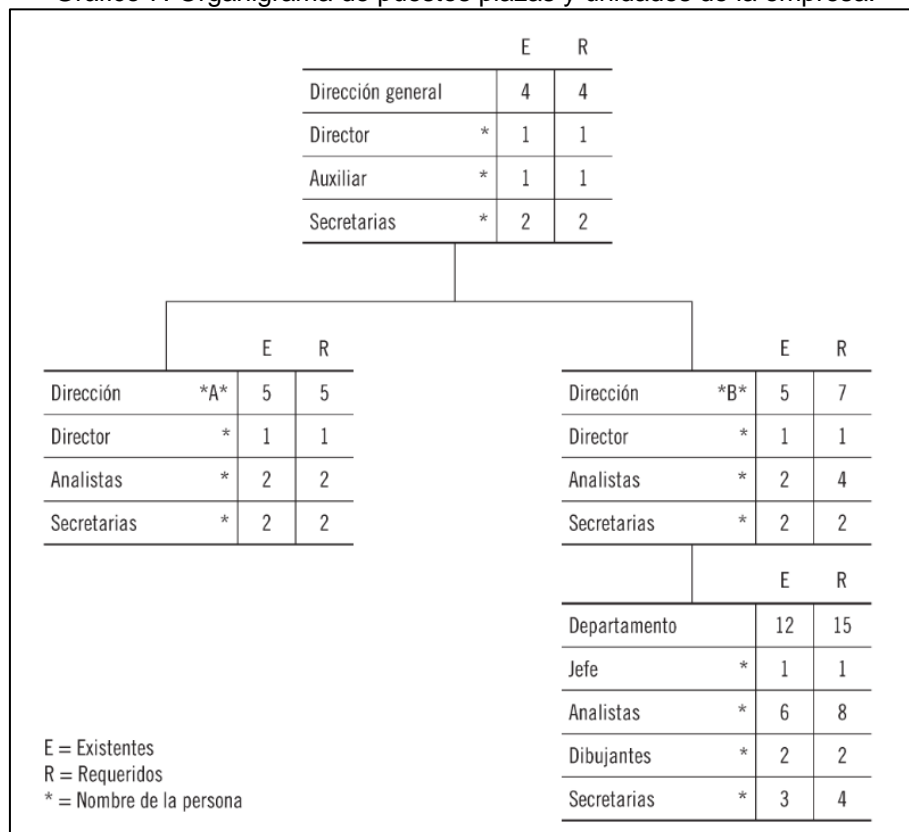
Gráfico 6. Organigrama funcional de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

- **Organigrama de puestos plazas y unidades:** compara los trabajadores que desarrollan cada puesto de trabajo en base a las necesidades de personal de cada departamento.

Gráfico 7. Organigrama de puestos plazas y unidades de la empresa.

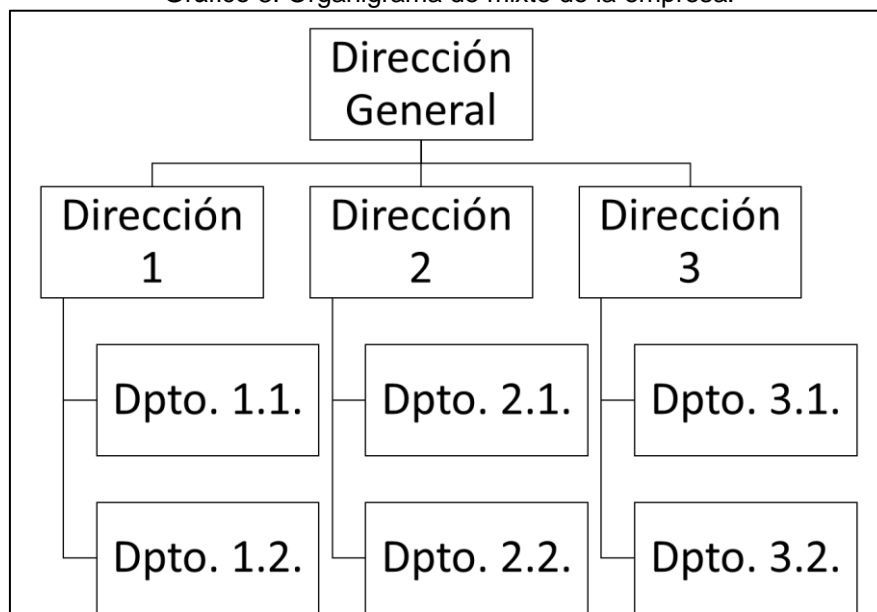


Fuente: (Pavía, 2012).

### Según su representación visual

- Vertical: se dibuja desde arriba hacia abajo en forma de pirámide ordenando los mismos niveles jerárquicos en filas en función del poder en la toma de decisiones. En la parte más alta se encuentran los cargos más importantes de la empresa y descendiendo jerárquicamente por las filas van apareciendo cargos menos importantes.
- Horizontal: los datos se representan de izquierda a derecha en disposición horizontal y agrupando los mismos niveles jerárquicos en columnas, mostrando a la izquierda el cargo más alto de la empresa y desarrollándose las posiciones subordinadas hacia la derecha.
- Mixto: combina los elementos de los organigramas verticales y horizontales completando la información del esquema.

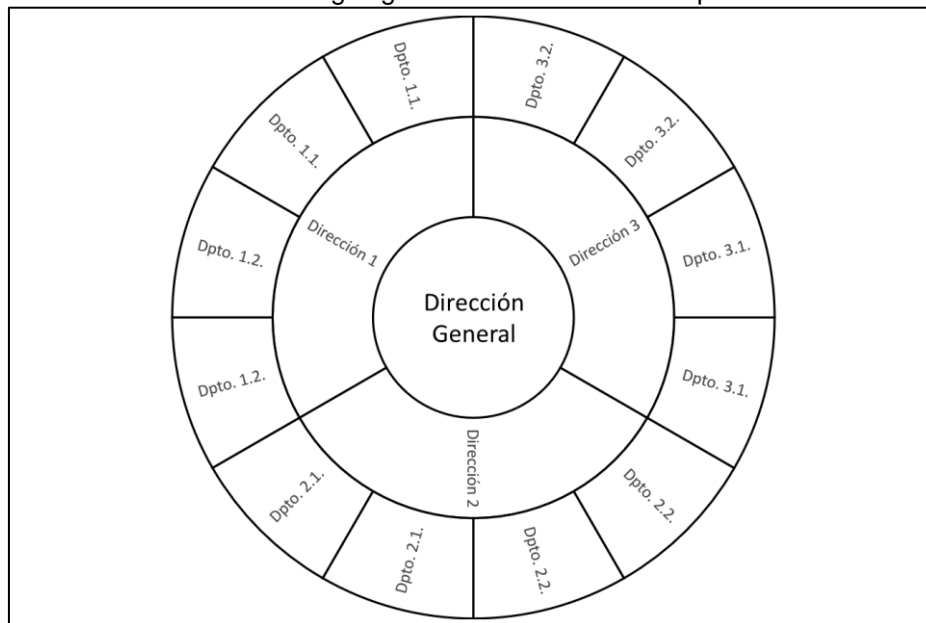
Gráfico 8. Organigrama de mixto de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

- Circular: se desarrolla alrededor del nivel jerárquico superior creando círculos concéntricos que albergan los cargos de nivel inferior conforme más se aleje del centro. Este sistema se utiliza para el personal de estructura en sociedades poco autoritarias o pequeñas en las que cualquier trabajador puede tener contacto directo con los altos cargos de la empresa.

Gráfico 9. Organigrama de circular de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

## **BLOQUE 2. MODELOS ORGANIZATIVOS<sup>3</sup>**

### **2.1. Modelos organizativos tradicionales**

La clasificación de las organizaciones de Mintzberg es la división más extendida al resumir de la manera más amplia los modelos organizativos en base al conjunto de factores que influyen en el diseño de los mismos.

#### 2.1.1. Modelo simple

Es el modelo propio de empresas de nueva creación y PYMES sin una estructura formal muy desarrollada. Una persona ejerce el control sobre todos los trabajadores y la especialización del trabajo es escasa, asumiendo unos pocos individuos la totalidad de las tareas.

Al ser una estructura simple y supervisión directa no existe departamentalización, logrando una comunicación más fluida y amplia de naturaleza informal, con una centralización de la totalidad de las decisiones en la dirección de la empresa.

En resumen, este modelo aparece en organizaciones de corta edad y pequeño tamaño, con una tecnología sencilla y un entorno dinámico que otorga agilidad y una rápida adaptación a los cambios e imprevistos. Así como sus reducidos costes en el desempeño de la actividad.

#### 2.1.2. Modelo burocrático

La estructura burocrática se rige en torno a la división del trabajo y en la centralización de las decisiones. Aparece en entidades de gran tamaño y presenta gran especialización en las labores. Este modelo, exige la creación de una cadena de mando que desarrolle de manera eficiente los sistemas de información internos que favorezcan la coordinación entre las distintas unidades de mando que aumentarán cuanto mayor sea la organización.

Para ello, es necesario crear departamentos de apoyo que ayuden a establecer procedimientos de trabajo que consigan la eficiencia en el desarrollo de la actividad. En consecuencia, se consolida como un modelo apropiado para mercados constantes que requieran una regulación de las labores en masa, simples y repetitivas a través de una normalización en los procesos de producción que consigan la máxima eficacia minimizando los costes.

#### 2.1.3. Modelo de organización diversificada

En la organización diversificada, la empresa está dividida en unidades administrativas supervisadas mediante una matriz central.

Estas unidades se determinan en función del mercado en el que opera la empresa siguiendo criterios como el tipo de producto, cliente o área de operación, por lo que es el modelo elegido por empresas que operan en distintas zonas geográficas comercializando una cartera de productos más amplia.

---

<sup>3</sup> Fuentes: (Aramburu & Ribera, 2010).

Este modelo también cuenta con unidades de apoyo o *staff* que agilizan la coordinación y la supervisión debido a la alta descentralización, la especialización de los departamentos y la limitación de la autoridad en la toma de decisiones a dicha especialización.

En consecuencia, esta estructura se da en empresas ya asentadas en el mercado cuyo volumen de producción exija una división en el sistema técnico y siempre en entornos estables que favorezcan la expansión y el crecimiento de la organización.

#### 2.1.4. Modelo adhocrático

La organización adhocrática posee la estructura más fluida de todas las que se han visto y se compone de la unión de varios expertos que deben formar un equipo y trabajar *ad-hoc* con el fin de conseguir una ventaja competitiva. De manera que, en este modelo, la formalización y la autoridad se difuminan dibujándose un esquema en el que la comunicación e información se transmiten de manera informal; y la toma de decisiones se realiza en función de la especialidad de los participantes en el proyecto.

Así pues, se trata del modelo empleado en mercados en los que cada pequeño avance se transforma en una gran ventaja competitiva, tales como la industria tecnológica o aeroespacial que requieren gran inversión en I+D+i y un nivel tecnológico muy avanzado y complejo.

## 2.2. **Nuevos modelos organizativos**

Las organizaciones actuales han avanzado de acuerdo con unos cambios sociales y económicos derivados del desarrollo tecnológico, la digitalización de los procesos y la evolución en las preferencias de los consumidores. Provocando que los antiguos esquemas de trabajo y modelos de negocio, que se nutrían de un esquema donde la autoridad quedaba bien definida y con procesos productivos enfocados a la producción en masa, hayan tenido que evolucionar hacia unos nuevos basados en la flexibilidad, la competitividad y la orientación al cliente, obligando a las empresas a adaptarse continuamente a los cambios en las preferencias de sus clientes. De este modo, las tecnologías de la información y la comunicación se asientan como una pieza fundamental en el desarrollo de la estructura de la empresa y en el establecimiento de sus objetivos y estrategias de mercado, posibilitando y agilizando la comunicación entre la organización y su entorno. Son estas modernizaciones las que dan lugar a los nuevos modelos, de entre los cuales destacan los siguientes.

#### 2.2.1. Modelo de organización federal

Desarrollada por Handy y plasmada por Aramburu y Ribera (2010), el modelo de organización federal se caracteriza por estar presente en las grandes empresas multinacionales. Este modelo, trata de resolver la problemática que surge al asumir proyectos que implican una gran inversión en una planta pequeña y flexible, dentro de una organización mayor y descentralizada con un alto grado de autonomía, por lo es imprescindible una coordinación con la matriz central que será la responsable de ejercer el control sobre las distintas plantas.

El autor del modelo plantea este modelo a través de cinco principios:

Principio de subsidiaridad: el poder se sitúa en el nivel jerárquico más bajo de la organización. Cada unidad dentro de la empresa se debe autogestionar.

Principio de interdependencia, evitando la concentración de poder, distribuyéndose este entre las distintas áreas federadas y la matriz central.

Principio de ley y lenguaje común, todas las unidades federadas deben poseer la misma visión, valores y procedimientos.

Principio de separación de poderes, en cada área administrativa, se separa la gestión y dirección del control, al ser la matriz quien lo ejerza.

Principio de doble ciudadanía, cada unidad federada cuenta con un gran arraigo a su entorno local, sin desestimar la pertenencia ni los objetivos comunes a la matriz ni al conjunto de centros que componen la empresa.

Estos principios otorgan a las distintas unidades que forman la empresa la capacidad de constituirse como empresas independientes y plantear objetivos propios. Gozando de las ventajas de la pertenencia a una organización de gran volumen y sirviéndose de la experiencia de la misma, dando lugar a empresas pequeñas con un gran poder estratégico implícito.

#### 2.2.2. Modelo de organización en red

La organización en red se presenta como alternativa al modelo burocrático al tratarse de modelo altamente adaptable gracias a su flexibilidad.

Para conseguir dicha dinamización, las empresas disuelven sus estructuras organizativas verticales con el objetivo de crear una estructuración que vincule los elementos de la organización horizontalmente y enlazar más ágilmente los distintos elementos que intervienen en el desarrollo de la actividad y que tenderán a reducir su tamaño y orientarse al mercado directo de su actividad, resultando una nueva red intraorganizativa no jerarquizada formada por nodos independientes, pero conectados entre sí.

Sin embargo, el tejido de una empresa se extiende a su entorno general siendo necesarios convenios y acuerdos con empresas externas complementándose entre sí y dando lugar a las llamadas redes interorganizativas, de naturaleza vertical, si se relacionan clientes y/o proveedores, u horizontales si es con otras empresas involucradas directamente en la actividad de la organización, y que tienen por objetivo alcanzar mercados o actividades a los que por sí solas no podrían acceder debido a su volumen.

Este tipo de red se fundamenta en unas relaciones de carácter informal entre los miembros de la organización y de otras organizaciones independientes que van más allá de lo laboral, basadas en la confianza y derivadas de la ausencia de procedimientos y ordenes jerarquizadas.

La ausencia de jerarquía da lugar a un sistema de autorregulación y control entre las partes que forman la red que se romperá cuando una de las partes ya no proporcione valor a los demás nodos. Es decir, sigue la lógica del “ganar- ganar” frente al “ganar- perder” tradicional, siendo un entramado abierto y dinámico donde la coordinación juega un papel esencial en el funcionamiento del mismo.

En conclusión, se trata de un sistema complejo al diferir de todo modelo tradicional que requiere un nuevo enfoque de la dirección de la empresa hacia relaciones menos jerarquizadas donde el bien común constituye el bien individual desarrollando la autogestión e independencia y transformando las relaciones sociales dentro de las organizaciones.

### 2.2.3. Modelo de organización trébol

Aramburu y Ribera (2010) vuelven a referenciar a Handy, quien también desarrolla la organización modelo trébol basándose en la estructura en red, en la línea del dinamismo, la orientación al mercado y la ausencia de jerarquía.

Este esquema, que se intuye como forma de trébol, sigue la política de reducir la organización al punto que lo único que se incluya tenga una función esencial y lo demás se obtenga mediante subcontratación, buscando así la eficiencia de la estructura organizativa.

Así pues, el desarrollo del trébol se desarrollaría de la siguiente manera:

- En la primera hoja se recogen todos los trabajadores indefinidos que asumen las tareas esenciales dentro de la empresa, es decir, el núcleo profesional de la sociedad.
- La segunda hoja, incluye todo el conjunto de actividades no adscritas a la empresa que se subcontratan y están ligadas por un vínculo contractual que se extinguirá una vez se haya finalizado la tarea.
- En la tercera hoja, se añade la fuerza de trabajo flexible, el conjunto de trabajadores temporales o eventuales que prestan sus servicios a la empresa en función de sus necesidades.
- La cuarta hoja contiene a los clientes y sólo existe cuando estos realizan funciones que son parte de la actividad de la empresa, tales como el conjunto de operaciones que realizan los usuarios en el cajero de los bancos.

Con este dibujo, la alta dirección de la empresa se situaría en el centro de las hojas actuando como un punto de encuentro entre ellas coordinando las funciones de cada parte y planificando el desarrollo de la actividad en función de las necesidades de la entidad.

Cabe destacar que tanto el nexo, como el núcleo profesional, crean una estructura de red intraorganizativa que a su vez se amplía a una interorganizativa cuando entran en juego las demás partes del trébol conformando un entramado de relaciones ente personas y organizaciones.

### 2.2.4. Modelo de organización virtual

Tiene como base el desarrollo de las TIC, busca establecer las relaciones empresa-persona de manera virtual dándose las condiciones de deslocalización y la necesidad de utilizar las TIC para el desarrollo de la actividad y la comunicación. En consecuencia, debe desarrollarse un sistema de información que nutra todas las áreas de la organización y conecte a todas las personas que la conforman mediante herramientas como Internet, teléfono o correo electrónico y mecanismos de unión de las relaciones sociales como la confianza, en un ambiente donde los individuos trabajan de manera autónoma; una visión de los



objetivos estratégicos común a todos los miembros de la organización; unas tecnologías de la información y la comunicación que logren dar soporte a las necesidades de la empresa y constituyan el elemento más importante en las relaciones; unas sinergias que complementen las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros de la sociedad; así como diversos acuerdos contractuales que normalicen las relaciones entre el conjunto de las partes que intervienen en el desarrollo de la actividad de la empresa.

La organización virtual se crea con la intención de establecer un entramado de organizaciones que se retroalimenten entre sí como un sistema de redes interorganizativas, aportando lo mejor de cada una con el objetivo de desarrollar una actividad sin una estructura propia fija, ampliando la competitividad, los límites de las organizaciones e incidiendo directamente en los costes de producción.

Del mismo modo, este sistema plantea dificultades en la identificación de la actividad básica de la sociedad organizadora y en la búsqueda de socios para su creación, que aporten valor y estén dispuestos a negociar su alianza y objetivos comunes, así como la transparencia total entre empresas.

#### 2.2.5. Modelo de organización horizontal

Otro modelo que pretende sustituir al sistema burocrático es el horizontal, que confiere flexibilidad a los procesos productivos cambiantes que posibilitan adecuar los productos a las exigencias del cliente.

Para ello, Aramburu y Ribera (2010) proponen una serie de pautas establecidas por Ostroff y Smith con el objetivo de desarrollar el modelo organizativo.

- Organizar el trabajo en función de los ciclos de trabajo de la empresa teniendo en cuenta la producción normal y las campañas o temporadas con picos de actividad.
- Lograr la coordinación a través de la comunicación horizontal, con una jerarquía vertical escasa que no desaparece.
- Asignar la responsabilidad a una persona o equipo que coordine a los demás.
- Relacionar los objetivos con la satisfacción del cliente, de manera que la utilidad del producto sume valor al mismo.
- La organización se realiza en función de los equipos de trabajo y no de las personas.
- Combinar las tareas operativas con tareas de gestión, cada equipo debe ser independiente y autogestionarse.
- Desarrollar competencias variadas en lugar de la especialización, buscando que cada empleado desempeñe varias funciones.
- Formación de los trabajadores en las áreas que se necesitan para desarrollar sus labores y conseguir los objetivos
- Fomentar el contacto directo con clientes y proveedores que facilite las relaciones sociales y las negociaciones conociendo unos las necesidades de los otros.
- Premiar el trabajo en equipo a través de un sistema de recompensas que incentive a cada individuo a dar lo mejor de sí para que el grupo prospere.



Todos los nuevos planteamientos de organización empresarial tienen en común la búsqueda de la flexibilidad a través de la eliminación de la jerarquía, la autogestión e independencia de las áreas organizativas que comprenden la empresa y la creación de un sistema de comunicación e información que establezca una serie de relaciones informales tanto internas como externas que logren la interdependencia entre el conjunto de unidades organizativas y mantengan la cohesión de todas las partes, difuminando los criterios de supervisión directa, normalización de los procedimientos de trabajo y creando un entorno dinámico enfocado al cliente, la adaptación y la negociación.

### **BLOQUE 3. LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA. APLICACIÓN PRÁCTICA**

Toda empresa, para mantener la competitividad debe desarrollarse y crecer, aumentando sus recursos y capacidades, de forma que le permitan alcanzar nuevos objetivos que vayan ampliando el horizonte de las metas anteriores. Para ello, tanto la organización como el personal que la compone debe evolucionar de acuerdo con las oportunidades que le ofrece el entorno.

#### **3.1. De microempresa a empresa multinacional**

Con la finalidad de entender cómo se evidencian los cambios jerárquicos y sociales en la comunicación y la autoridad en las organizaciones actuales, se planteará como ejemplo, la evolución de un organigrama ficticio y anónimo basado en una empresa real del sector agroalimentario que nació como una microempresa en la década de los setenta y actualmente se consolida como una empresa líder en el sector a nivel nacional con presencia en diez países diferentes.

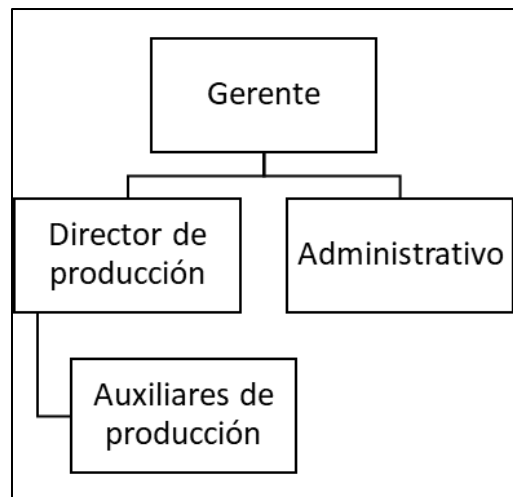
##### **3.1.1. Nacimiento, asentamiento y maduración**

La organización nace bajo un régimen jurídico de empresario individual, el cual regenta un almacén dedicado a la comercialización de frutas y hortalizas. A pesar de tratarse de una empresa, no existe estructura organizacional que ordene el trabajo, pues solo consta de un empleado.

Más adelante, impulsado por una gran oferta de productos vegetales y acompañado de una demanda recíproca, amplía sus ventas hacia mercados internacionales cercanos, lo que plantea la necesidad de conservar el producto perecedero durante el viaje. Emprende así el camino hacia el sector conservero, totalmente asentado en su entorno, pero con la gran amenaza que supone un gran volumen de empresas dedicadas a la misma actividad en una zona geográfica reducida.

Ante la gran competitividad, la empresa se diferencia del resto y comienza a dedicarse a la congelación de producto fresco, lo que conlleva la ampliación de la sociedad unipersonal a una pequeña fábrica, ya con un organigrama sencillo para el personal de estructura que se muestra a continuación.

Gráfico 10. Primer organigrama empresa.



Fuente: elaboración propia.

Este primer organigrama, de modelo simple, posee un rol informativo de naturaleza formal y tiene la capacidad de representar la empresa en su conjunto. Como se aprecia en el gráfico 10, la estructura se mantiene fija en los dos primeros niveles, es decir, la organización principal ordena sólo a tres trabajadores, mientras que los auxiliares de producción serán contratados en función de las necesidades de la empresa.

Existe una cadena de mando muy definida y una diferenciación del trabajo global con el gerente al mando que asumirá el rol de líder, la toma de decisiones y actuará de negociador con clientes y proveedores. Tras él, se separa lo relacionado con la producción de los trámites burocráticos y administrativos siendo la división del trabajo y la especialización escasas, pues son únicamente tres miembros los que mantienen la cohesión entre las áreas de la empresa mediante un sistema de comunicación ágil y dinámico que favorece las relaciones sociales entre los miembros y se retroalimenta otorgando al sistema de toma de decisiones flexibilidad y total adaptación a los cambios del entorno.

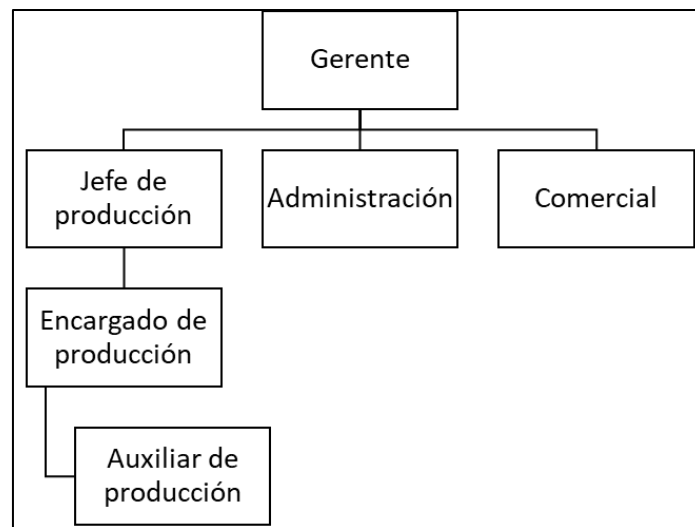
De acuerdo con las exigencias del mercado la producción va en aumento, por lo que la plantilla eventual se va asentando campaña tras campaña, dando lugar a unas necesidades de fabricación que repercuten en tres turnos de trabajo. Aparece de este modo otro nivel en el organigrama, el encargado de producción, que situado entre el jefe y los auxiliares, será el responsable del correcto funcionamiento de su equipo de trabajo, así como de transmitir la información de los distintos niveles y cumplir con los objetivos marcados por el jefe de producción, el cual delegará la supervisión y control en sus subordinados y podrá enfocar sus tareas hacia la planificación de la fabricación y la búsqueda de la eficiencia en los procesos productivos.

Las funciones de negociación por parte del gerente desembocan en la contratación de comerciales que se ocupen de captar y tratar con clientes y proveedores minoritarios en mercados nacionales e internacionales.

El aumento del volumen tanto de producción, como del personal que forma parte de la empresa, deriva en un incremento de los activos de la empresa, lo que

hace necesaria también la búsqueda de más personal administrativo transformando la estructura de la organización al gráfico 11.

Gráfico 11. Maduración de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Se trata de un organigrama en el que el régimen jerárquico va ganando complejidad a medida que la empresa va madurando. En el que va surgiendo una departamentalización funcional que divide y agrupa las tareas similares especializando el trabajo. Del mismo modo, empieza a visualizarse un enfoque hacia el producto dentro de los departamentos de estructura que se hace evidente en el nuevo departamento comercial, donde los dos miembros que lo componen se ocupan únicamente de sus mercados objetivos, uno nacional y otro internacional. El departamento de administración lo componen ahora otros dos miembros, en el cual se realiza un reparto en las tareas de facturación de proveedores, clientes, temas de personal o asuntos contables.

### 3.1.2. Desarrollo de la empresa

Ante el rápido crecimiento de la compañía, surge la necesidad de realizar una ampliación de la fábrica, de manera que se van introduciendo nuevos puestos de trabajo y departamentos.

En primer lugar, la gerencia se transforma en un área organizativa independiente (dirección) formada por dos socios y se amplía el departamento administrativo con la contratación de nuevos empleados que refuercen la plantilla y consigan expandir y agilizar los procesos administrativos mediante la división del trabajo en contabilidad, facturación y personal.

El departamento comercial se divide en dos, se incide en la importancia de los clientes y las ventas y nace un nuevo departamento de compras que se relaciona únicamente con proveedores.

Aparece también el departamento de calidad, necesario en toda industria moderna al constituir una de las preferencias principales de todo cliente y consumidor en la actualidad, más aún en este sector; incluyendo un laboratorio que garantizará dicha calidad en el producto y reducirá al máximo cualquier riesgo del producto.

Asimismo, se incluye un servicio de recepción que de cobertura al personal de estructura garantizando la agilidad en la comunicación entre el exterior y la empresa además de gestionar y organizar visitas y reuniones del día a día entre las anteriores partes mencionadas.

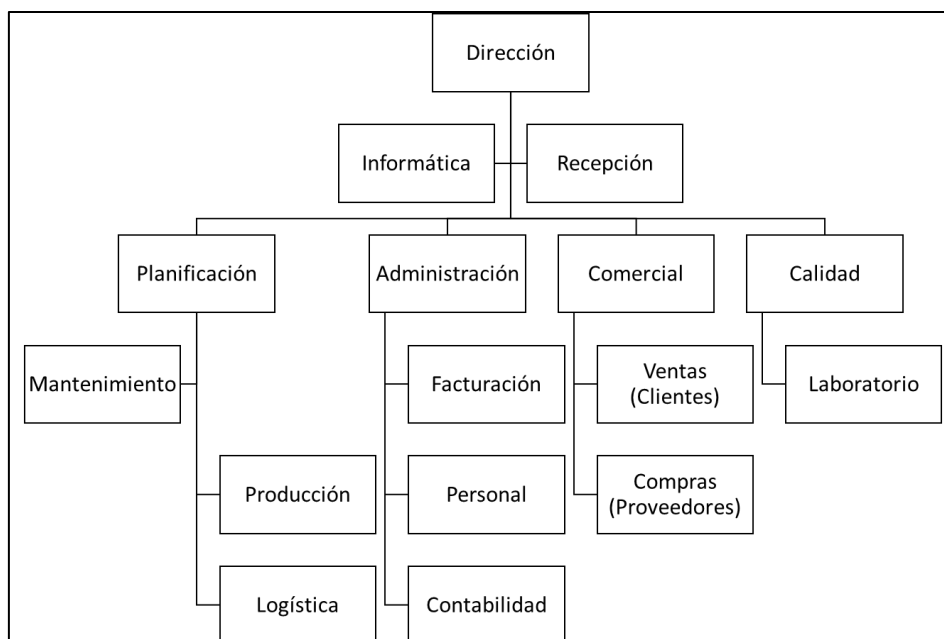
La digitalización de los procesos y el desarrollo de las TIC, traen consigo la necesidad de implantación de un área informática que de soporte a todos los miembros de la organización con respecto a programas y equipos informáticos.

El departamento de producción también sufre una separación, se diferencia entre la parte logística de la meramente productiva. Así, la parte logística se encargará de la gestión del producto, una vez finalizado el proceso productivo, y del correcto funcionamiento de los muelles de carga y descarga. El área productiva por su parte también sufre una ampliación y modernización, lo que requiere la inclusión de personal de mantenimiento en la plantilla de la empresa, dando lugar a otro nuevo departamento de soporte a la empresa.

En consecuencia, las unidades operativas como son la producción y logística deberán trabajar en sincronía pues son los encargados de recibir, transformar y dar salida al producto y para ello, nace el departamento de planificación, que estudiará el proceso productivo y las necesidades de fabricación con el objetivo de conseguir la eficiencia en el mismo y supervisará que todo el ciclo de compra, transformación y venta se desarrolle de manera efectiva con la menor incidencia posible.

Tras estos cambios en la estructura de la empresa se reflejan en el gráfico 12, donde el organigrama general ya no es capaz de mostrar todos los puestos de trabajo, aunque sí que permite combinarlo con las principales funciones que realizan los departamentos no operativos.

Gráfico 12. Departamentos de estructura de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

De este modo, el dibujo ofrece ya la posibilidad de realizar un análisis en el desarrollo de la actividad al lograr plasmar el conjunto de relaciones que se

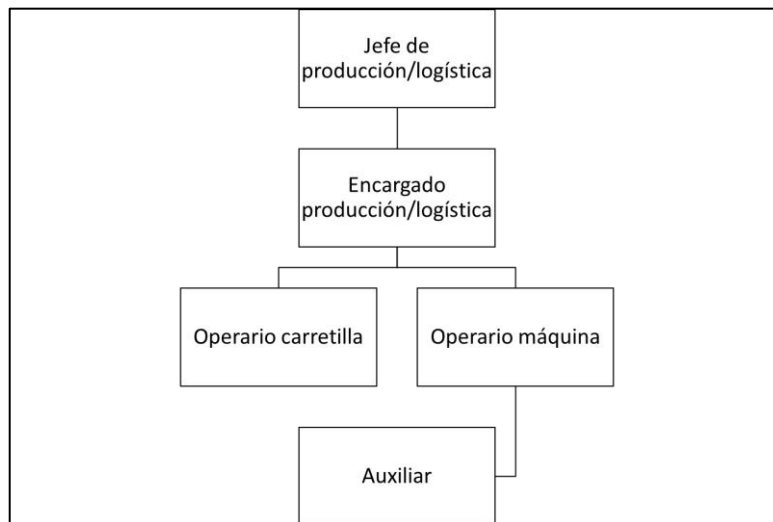
establecen en los distintos niveles jerárquicos. Se observa una autoridad de línea que centraliza las decisiones en el departamento de dirección presente en la cúspide del esquema. Tras él se sitúan dos unidades organizativas que sirven de apoyo y trabajan para el conjunto de la empresa. Su único supervisor es la dirección de la empresa y no están por encima ni por debajo de ningún otro departamento. Se incluye también como departamento de *staff* a mantenimiento que, aunque aparece como apoyo de las áreas operativas, da soporte al conjunto de instalaciones de la empresa.

Excluyendo la recepción, las demás partes de la organización poseen una división del trabajo más especializada que en los gráficos anteriores, cuyo punto de unión viene definido por un director del departamento que ejerce la autoridad, supervisa su equipo de trabajo y cumple con la cadena de mando, recibiendo una serie de objetivos impuestos por la dirección en consecuencia con las capacidades de las distintas áreas en conjunto y transmitiéndolos a todo el personal a su cargo.

Con la finalidad de realizar un enfoque donde se vea la evolución de los departamentos operativos, se incluye a continuación el gráfico 13, que muestra la estructuración del personal que conforma de igual manera las áreas de producción y logística.

Estos siguen una autoridad lineal, donde el jefe de producción es el responsable de recibir las instrucciones del proceso productivo marcadas por planificación y transmitir estas necesidades a los encargados, que serán los que pongan en funcionamiento la fábrica estableciendo las funciones de cada operario y advirtiéndole de las posiciones donde se necesite apoyo temporal para cubrirlas con personal auxiliar.

Gráfico 13. Estructura departamentos operativos.



Fuente: elaboración propia.

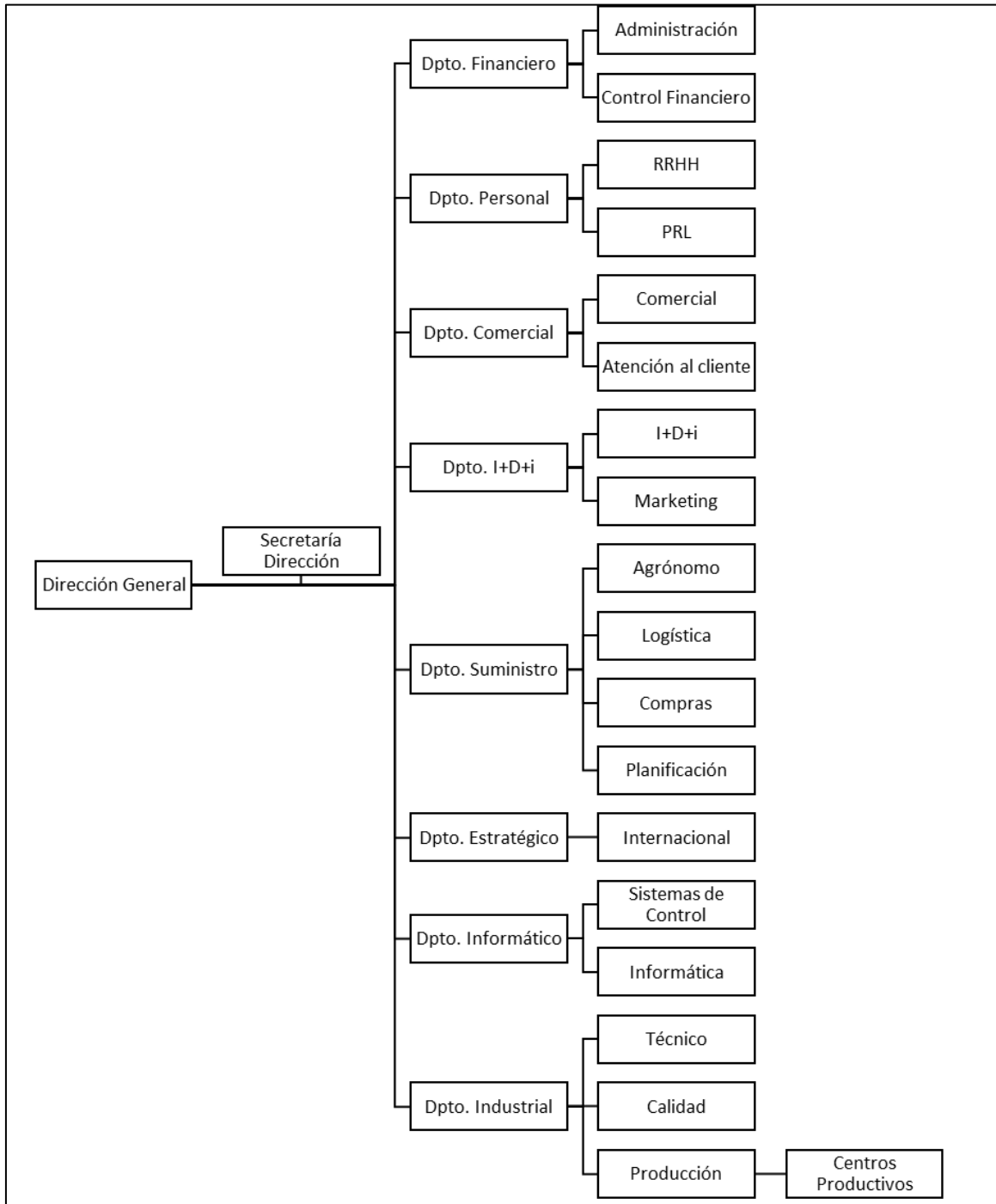
### 3.1.3. Expansión y posicionamiento

Siguiendo esta dinámica de crecimiento, la empresa trata de posicionarse en el mercado como una empresa líder a través de la construcción de nuevas plantas por todo el territorio nacional y asentarse en el mercado internacional con la instalación de centros de producción en distintos países. Además, la creación de

filiales le han permitido abarcar todo el ciclo de vida del producto, logrando una integración vertical completa.

Estos nuevos centros, siguen hoy en día la estructura marcada por los gráficos 12 y 13, siendo de un volumen mucho menor al centro original, del cual dependen y que sufre otro gran cambio que se muestra en el gráfico 14, siendo la sede central del grupo.

Gráfico 14. Organigrama general actual de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Se presenta un organigrama general de la empresa que solo refleja las diferentes grandes áreas en las que se divide la multinacional.

Partiendo desde la cúpula, la organización se convierte en una sociedad familiar, donde el departamento de dirección ahora se ha transformado en una dirección general que ejerce la autoridad, marca los objetivos y toma las decisiones. Aunque al constituirse como una empresa multinacional, la deslocalización obliga a seguir los principios del modelo de organización federal, como son la subsidiaridad, donde cada área se debe autogestionar; interdependencia y separación de poderes, el poder se distribuye entre las áreas independientemente y la matriz central, que es la que lo gestiona y reparte; principio de ley y lenguaje común, todas las unidades siguen la misma visión, visión y valores, más aún en una empresa familiar; y principio de doble ciudadanía. La independencia y autogestión, permite que el entorno en el que se ubica cada planta siga la cultura y se arraigue al mismo.

El aumento del trabajo provoca la necesidad de una secretaría para la dirección que se apoye en los distintos departamentos para la ordenación de las labores de la gerencia de la compañía, constituyendo el único campo de apoyo que no se incluye dentro de ningún departamento que no sea la dirección de la empresa.

La importancia de los recursos económicos crea el departamento financiero, donde se ve incluida la administración anterior de la empresa junto con la aparición de un control del capital corporativo. De la propia administración se separan las tareas de personal, surgiendo un área independiente que engloba tanto la gestión de los recursos humanos como la prevención de riesgos laborales, que desarrollarán su actividad de manera coordinada en toda la sociedad, de las propiamente administrativas como la contabilidad o facturación que siguen formando parte de esta unidad organizativa.

Por su parte, el área comercial pierde las funciones de negociación y trato con proveedores y se centra en los clientes desarrollando un área independiente de las ventas centrada en la atención a los clientes o *customer care*.

De la importancia de generar una utilidad para el cliente y conseguir productos que doten a la empresa de una ventaja competitiva en el mercado, nace I+D+i como unidad organizativa independiente, donde además se incluye el departamento de *marketing* que acoge el servicio de recepción.

El cambio más evidente se produce en producción, logística y planificación. La integración vertical que abarca todo el ciclo de vida del producto, desde la siembra hasta la venta, hace que un área organizativa gestione lo necesario para que esta integración se haga eficaz. El departamento de suministro engloba tanto el área propiamente de agricultura, como la compra de provisiones y productos que sean necesarios. Del mismo modo, incluye el área de planificación en coordinación con el departamento de industria en su rama de producción de cada centro y de su conjunto; y el transporte, recepción y expedición de la materia prima y producto final a través del área logística.

El departamento de producción se ve incluido por el industrial, del cual dependerá cada fábrica que compone la empresa, que poseerán la estructura que, como se ha mencionado anteriormente, reflejan los gráficos 12 y 13.



Este departamento, incluye también el área de calidad, que ejerce las funciones de seguridad alimentaria, sistemas de gestión y laboratorio, que quedan en un plano ausente al que refleja el organigrama. Además, recoge el área técnica, donde se engloba tanto el mantenimiento de instalaciones y equipos como el desarrollo y puesta en marcha de los proyectos que lleve a cabo la compañía, unidades que tampoco aparecen en el esquema, aunque son independientes entre sí.

El avance de las tecnologías y la necesidad de poseer un sistema ágil que permita transmitir información y facilitar las comunicaciones entre las distintas plantas y unidades organizativas, hace que el área informática anterior se constituya como un departamento global y específico de cada empresa mediante la inclusión de un apartado de sistemas de control que den soporte a toda la multinacional y la protejan de amenazas externas, a la vez que se mantiene la sección de resolución de incidencias en los sistemas y equipos informáticos.

Por último, el asentamiento en distintos puntos de la geografía española y la presencia internacional desemboca en la necesidad de la designación de un grupo de personas que, siguiendo las pautas marcadas por la dirección, estudien y analicen los distintos mercados en los que opera, así como aquellos que potencialmente ofrezcan oportunidades con el objetivo del desarrollo de estrategias que permitan a la empresa competir en ellos y seguir aumentando su tamaño y volumen.

En consecuencia, la empresa continúa por la senda de la autoridad lineal, con una jerarquía muy marcada, pero flexibilizada y deslocalizada. De manera que cada área general, posee un director del departamento del cual surgen otros directores o responsables de sección que ejercerán la autoridad en su ámbito y funciones y establecerán la división del trabajo y las funciones de cada miembro de su equipo de manera independiente. Estos, serán los encargados de la interconexión de todas las áreas de especialización, retroalimentándose entre sí y permitiendo a la dirección general supervisar la actividad global de la organización.

#### **Bloque 4. CONCLUSIONES**

Como se ha mencionado en la introducción, el objetivo principal del presente trabajo de fin de grado es comprender y explicar los cambios que sufre la estructura de una empresa a medida que va aumentando de tamaño y volumen, así como conocer y entender el papel que juega el organigrama en el desarrollo de la actividad. Tras la realización del estudio, resulta evidente que la estructura organizativa de la empresa ordena los distintos elementos que la componen en función de los recursos y capacidades de los que dispone a través del organigrama.

Con el objetivo de obtener una herramienta útil, la estructura debe estar en constante revisión y adaptarse a los potenciales cambios que se dan en el entorno interno y externo de la empresa, buscando siempre la eficiencia en la manera de relacionar las diferentes áreas de la empresa para favorecer la flexibilidad, el control y la toma de decisiones.

El entorno actual, determinado por una revolución tecnológica constante, puede definirse como flexible y dinámico que dificulta la eficiencia en los procesos tradicionales de producción en masa. Por ello, los antiguos modelos de organización, caracterizados por una alta formalización y especialización, y rígidos en la cadena de mando, van evolucionando hacia estándares de organización abiertos e informales en los que se pone en valor las competencias personales de cada trabajador y sus objetivos personales.

La globalización trae consigo la expansión de las empresas hacia mercados exteriores, ampliando el entorno en el que opera, deslocalizando sus centros y transformando las estructuras organizativas rígidas y verticales en otras más aplanadas y horizontales presentes en modelos de organización más modernos, como el federal o el sistema de red.

La digitalización de la sociedad y la mejora de las tecnologías de la información y la comunicación han provocado cambios en el concepto de trabajo, más aún con la irremediable aparición del teletrabajo tras la pandemia de la COVID-19 y las ventajas que ofrece a la hora de la conciliación familiar. Las nuevas generaciones buscan un trabajo multidisciplinar que les permita autogestionarse, y crecer tanto personal como profesionalmente en un ambiente dinámico y menos jerarquizado.

La aparición de estructuras organizativas más planas, con un mayor grado de integración, y la deslocalización suponen un reto para las empresas al tener que cambiar sus estructuras tradicionales con un procedimiento de control definido y rígido hacia modelos organizativos donde el control se basa en la confianza en el personal la autogestión, la autorresponsabilidad y las competencias del mismo.

En consecuencia, las organizaciones avanzan hacia modelos estructurales que permitan una mayor flexibilidad en la gestión de la actividad y en sus procesos.

Como se ha visto reflejado en el bloque tres de este documento, las empresas van planteando nuevos puestos de trabajo y nuevos departamentos a medida que van creciendo y expandiéndose, surgiendo áreas más enfocadas al

desarrollo de una ventaja competitiva, de la tecnología de la empresa y de *Big Data*, constituyendo la senda en la que se encaminan las sociedades modernas.

En cuanto a la futura evolución de la empresa analizada, resulta evidente la continuación de su crecimiento y expansión a nivel mundial. Respecto a la matriz, la departamentalización no registrará excesivos cambios en su estructura, pues sostiene de manera eficiente a todo el grupo empresarial. Es dentro de cada departamento donde sí que se van a producir cambios en la organización del trabajo y en las labores, surgiendo nuevos puestos ayudados por una mejora tecnológica que fomente el teletrabajo y facilite las conexiones con los demás centros corporativos.

En línea con los cambios en el concepto de trabajo, se van implementando no solo personal enfocado a la salud mental y bienestar de los trabajadores, tales como *coach* motivacionales, sino que también se le da importancia al espacio de trabajo. Las grandes empresas buscan ofrecer un entorno informal y colaborativo que no se limite a un despacho u oficina con el objetivo de eliminar la rutina y aumentar la productividad de los trabajadores sin descuidar su bienestar.

Por tanto, la expansión de las organizaciones hacia mercados globales las condiciona a la búsqueda de innovación continua y al progreso tecnológico, mientras que la evolución en la visión del trabajo de la sociedad actual les exige ofrecer un desarrollo personal y profesional a sus trabajadores combinando estas necesidades a través de modelos organizativos dinámicos, flexibles y menos jerarquizados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aramburu, N., & Ribera, O. (2010). *Organización de empresas*. San Sebastián: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Employer Branding. (06 de julio de 2020). *El valor estratégico del organigrama de empresa: claves y modelos*. Obtenido de Endalia: <https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/>
- Gallo, M. Á., & Gómez, G. (2015). *Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia: marcos para oficinas de familia*. Barañain : Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- García, J., & Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mc Graw Hill.
- Gilli, J. J., Arostegui, Á., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo, Estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Hernández, C. (27 de enero de 2021). *Spain Business School*. Obtenido de Spain Business School: <https://blog.spainbs.com/2021/01/948/clasificacion-de-las-empresas>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos aires: Color EFE.
- Pavía, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Antequera: IC Editorial.
- Polanco, Y., Santos, P., & De la Cruz, G. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. Santiago de los Caballeros: Ediciones UAPA.
- Prácticas, A. d. (s.f.). *¿Qué es el organigrama de una empresa y que tipos existen?* Obtenido de Administración de Empresas Online: <https://administraciondeempresas.online/administracion/que-es-el-organigrama-de-una-empresa-y-que-tipos-existen/>
- Quiroa, M. (07 de febrero de 2021). *Departamentalización*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/departamentalizacion.html>
- Roberts, J. (2004). *La empresa moderna. Organización, estrategia y resultados*. Barcelona: Antoni Bosch, editor, S.A.
- Rubén. (31 de mayo de 2022). *Organigrama de empresa, qué tipos existen y para qué sirven*. Obtenido de Factorialblog: <https://factorialhr.es/blog/que-es-organigrama-empresa-tipos-plantillas/#:~:text=Un%20organigrama%20de%20una%20empresa,infor maci%C3%B3n%20de%20toda%20la%20organizaci%C3%B3n.>
- Tejedo, J., & Iglesias, M. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Macmillan Iberia, S.A.

Thompson, I. (agosto de 2017). *Tipos de Organigramas*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>