

The background of the cover is a photograph of a city waterfront. On the left, a tall, cylindrical glass skyscraper reflects the sky. In the center, a large, dark, rectangular building with a curved top is prominent. A bridge with a metal truss structure spans across the water in the middle ground. On the right, a large red crane is visible. The water in the foreground is calm, reflecting the buildings and the sky. The overall scene is bright and clear, suggesting a sunny day.

Marta Álvarez Alday
Macarena Cuenca-Amigo

DISEÑO DE ORGANIZACIONES

Teoría y práctica

2ª edición

Desclée De Brouwer

Marta Álvarez Alday
Macarena Cuenca-Amigo

DISEÑO DE ORGANIZACIONES

Teoría y práctica

2ª edición



DESCLÉE DE BROUWER

1ª edición: enero 2020

2ª edición: enero 2022

© Marta Álvarez Alday, 2020
© Macarena Cuenca-Amigo, 2020
© Desclée De Brouwer, 2020
Henaio, 6 - 48009 Bilbao
www.edesclée.com
info@edesclée.com
Facebook: EditorialDesclee
Twitter: @EdDesclee

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos –www.cedro.org–), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Impreso en España

ISBN: 978-84-330-3093-1

Depósito Legal: BI-2819-2019

Índice

Introducción	15
Capítulo 1: La organización	19
1.1. La organización y la empresa.	19
1.2. La organización a lo largo del tiempo	20
1.2.1. La organización en la era preindustrial.	21
1.2.2. La organización en la era industrial.	21
1.2.3. La organización en la actualidad	22
1.3. Los elementos esenciales de la organización	23
1.4. La división del trabajo y la coordinación	24
1.4.1. La división del trabajo.	25
1.4.2. La coordinación.	26
1.5. Los modelos de gestión empresarial	26
1.5.1. Las 7S de McKinsey	27
1.5.2. La cadena de valor de Porter	28
1.5.3. El modelo EFQM.	28
1.5.4. El modelo de Hax y Majluf.	30
1.5.5. El Modelo Estrella de Jay Galbraith	30
Notas	32
Capítulo 2: Evolución del pensamiento sobre la teoría de la organización	33
2.1. Introducción	33
2.2. Los autores de tipo 1.	35
2.2.1. Frederick Taylor y la dirección científica.	35
2.2.2. Henry Fayol y los principios de la organización	37
2.2.3. Max Weber y la burocracia.	43
2.2.4. Críticas a la escuela clásica.	46
2.3. Los autores de tipo 2.	47
2.3.1. Elton Mayo y los estudios de Hawthorne	47
2.3.2. Chester Barnard y los sistemas cooperativos	48
2.3.3. Douglas McGregor y las teorías X e Y	49
2.3.4. Warren Bennis y la muerte de la burocracia	50
2.3.5. Críticas a la escuela de las relaciones humanas	51

8 Índice de contenido

2.4. Los autores de tipo 3	52
2.4.1. Herbert Simon y el rechazo de los principios universales	52
2.4.2. Las variables contingentes ambiente, tecnología y tamaño	52
2.5. Los autores de tipo 4	53
2.6. Reflexión final	54
Notas	55
Capítulo 3: La dirección.	59
3.1. La importancia de la dirección.	59
3.2. Concepto y definiciones	61
3.2.1. Búsqueda de equilibrio	61
3.2.2. Un proceso de aprendizaje sin fin (Fases del proceso)	62
3.2.3. Definición de Dirección.	65
3.3. Enfoques históricos y visión contemporánea	65
3.3.1. Visión clásica: la dirección científica y la teoría general sobre la dirección	65
3.3.2. Visión más contemporánea del proceso de dirección: modelos conductuales	66
3.4. Los roles del directivo según Mintzberg	67
3.4.1. Roles interpersonales	68
3.4.2. Roles informativos	69
3.4.3. Roles decisionales	69
3.5. Kotter: cómo consiguen los directivos que las cosas se hagan.	70
3.6. Wrapp: qué deciden los directivos	70
3.7. Una visión más contemporánea	71
Notas	74
Capítulo 4: Fundamentos del diseño de organizaciones	77
4.1. El diseño organizativo como proceso	77
4.1.1. La estructura organizativa: el output del proceso	77
4.1.2. El proceso de diseño de la estructura organizativa.	80
4.2. El desarrollo de la estructura organizativa	82
4.2.1. Proceso de desarrollo	82
4.2.2. Desarrollo en sentido vertical.	83
4.2.3. Desarrollo en sentido horizontal	85
4.3. Parámetros de diseño organizativo: complejidad, formalización y centralización	86
4.3.1. Desafíos del diseño organizacional	87
4.4. Principios clásicos del diseño.	87
4.4.1. Unidad de mando	88
4.4.2. Tramo de control	88
4.4.3. División del trabajo	92
4.4.4. Departamentalización.	92
a) Estructura por funciones	93

b) Estructura divisional	95
c) Estructura matricial	101
d) Estructura por procesos	105
Notas	105
Capítulo 5: Las variables contingentes y el diseño estructural.	109
5.1. Burocracia y adhocracia	109
5.2. Una perspectiva de contingencia	111
5.2.1. Tamaño de la organización	113
5.2.2. Tecnología	114
5.2.3. Entorno	118
5.2.4. El enfoque estratégico	121
5.3. El diseño de organizaciones en la práctica	125
Notas	126
Capítulo 6: Autoridad y poder	129
6.1. Introducción al concepto de poder	129
6.2. Concepto y origen de la autoridad	130
6.3. Concepto de línea y staff	131
6.3.1. Clases de <i>staff</i>	133
6.3.2. Clasificación de las relaciones <i>staff</i>	133
6.4. La autoridad funcional	134
6.5. La delegación	136
6.6. El poder: las fuentes de poder	137
6.6.1. Fuentes individuales de poder	138
6.6.2. Fuentes de poder a través de relaciones de dependencia	138
6.7. Estructura, poder y política	140
6.8. Autoridad y poder en la práctica	141
Notas	142
Capítulo 7: Las opciones de diseño organizativo de Mintzberg	145
7.1. Fundamentos para el diseño	145
7.1.1. Mecanismos coordinadores	146
a) Ajuste mutuo	146
b) Supervisión directa	146
c) Estandarización	147
7.1.2. Partes fundamentales de una organización	150
a) Núcleo de operaciones	151
b) El ápice estratégico	152
c) La línea media	153
d) La tecnoestructura	154
e) El staff de apoyo	155
7.2. El diseño y el establecimiento de la estructura	155

7.3. Las configuraciones estructurales	157
7.3.1. La estructura simple	158
7.3.2. La burocracia mecánica	160
7.3.3. La burocracia profesional	162
7.3.4. La estructura divisional	165
7.3.5. La adhocracia	167
7.3.6. Resumen de las cinco configuraciones	170
Notas	172

Capítulo 8: Estructuras actuales 175

8.1. Hacia la adhocratización de las estructuras	175
8.2. Antecedentes de los formatos adhocráticos	176
8.2.1. La teoría Z de W. Ouchi	176
8.2.2. Peters y Drucker: dos visiones contemporáneas	178
8.3. Formatos adhocráticos añadidos a burocracia	186
8.3.1. La matriz	186
8.3.2. La fuerza del trabajo o <i>task force</i>	187
8.3.3. La estructura de comité	187
8.3.4. La estructura colegial	188
8.3.5. La estructura colateral y la organización ambidiestra	189
8.4. Organizaciones sin fronteras y organizaciones que aprenden	190
8.4.1. Estructura en red	191
8.4.2. Organizaciones libres de barreras	196
8.4.3. Organizaciones sin fronteras: cómo hacerlas funcionar	198
8.4.4. Las organizaciones que aprenden	198
8.5. Evolución actual	199
8.6. Reflexión final	202
Notas	203

Casos prácticos 207

Museo Guggenheim Bilbao	209
IPARLAT	217
Grupo Tubacex	223
INDITEX	231
Ernst & Young (EY)	237
INAUXA, S.A.	245
National Aeronautics and Space Administration (NASA)	253

Bibliografía 259

Índice de figuras

Figuras capítulo 1

1.1. De la Sociedad Agrícola a la Sociedad del Conocimiento	21
1.2. Modelo 7S de McKinsey	28
1.3. Modelo de la cadena de valor de Porter	29
1.4. Modelo EFQM	29
1.5. Modelo de Hax y Majluf	30
1.6. Modelo Estrella de Jay Galbraith	31

Figuras capítulo 2

2.1. Evolución de la teoría de las organizaciones	34
---	----

Figuras capítulo 3

3.1. Objetivos de la empresa	62
3.2. Las cinco fases de la función directiva de Fayol	63
3.3. Esquema lógico de acción	64
3.4. Proceso y papeles del directivo	68

Figuras capítulo 4

4.1. La estructura organizativa; el output del proceso de diseño	78
4.2. Actividades del proceso de diseño de la estructura organizativa	81
4.3. La estructura en embrión	83
4.4. Evolución de la desagregación de tareas	84
4.5. El desarrollo en sentido vertical	84
4.6. El reparto de tareas directivas y ejecutivas a lo largo de la jerarquía	85
4.7. La diferenciación y la integración: elementos clave de la estructura organizativa	87
4.8. Impacto del tramo de control en el diseño de la estructura	89
4.9. Relaciones según Graicunas	90
4.10. Organigrama de ejemplo de estructura por función	94
4.11. Organigrama de ejemplo de estructura divisional por producto	96

12 Diseño de organizaciones

4.12. Organigrama de Nestlé España en 2014	97
4.13. Organigrama de CIE Automotive en 2008.	97
4.14. Organigrama ejemplo de paralelismo estructural en una estructura divisional por mercado geográfico	99
4.15. Organigrama de Telefónica en 2014.	100
4.16. Organigrama de una empresa de fabricación de ropa	101
4.17. Organigrama BBVA en 2013.	102
4.18. La matriz	102
4.19. Organigrama de una Escuela de Negocios	103
4.20. Organigrama por Procesos	105

Figuras capítulo 5

5.1. Adhocracia y Burocracia: dos posiciones extremas	110
5.2. Características de la adhocracia en contraposición a la burocracia . .	111
5.3. Variables contingentes del diseño de la estructura	112
5.4. Resumen de los hallazgos de Woodward.	115
5.5. Clasificación según la Tecnología (Perrow).	117
5.6. Clasificación del ambiente según Emery y Trist	119
5.7. Clasificación del ambiente según Lawrence y Lorsch.	120
5. 8. La diferenciación, la integración y el ambiente	121
5.9. El enfoque de Chandler	123
5.10. Análisis de Miles y Snow	123
5.11. Estrategias Genéricas de Porter y su implicación estructural	125

Figuras capítulo 6

6.1. Autoridad de línea y autoridad funcional	135
6.2. El proceso de Decisión del Diseño Estructural	142

Figuras capítulo 7

7.1. El mecanismo de coordinación Ajuste Mutuo	147
7.2. El mecanismo de coordinación Supervisión Directa	147
7.3. Los mecanismos de coordinación de estandarización	148
7.4. Los mecanismos de coordinación y el desarrollo de la organización .	149
7.5. Las partes de la organización.	151
7.6. Relación entre las obligaciones del ápice estratégico y los roles de la dirección	152
7.7. Los 9 parámetros de diseño estructural.	156
7.8. Características básicas de las 5 configuraciones estructurales	158
7.9. Representación simbólica de la estructura simple	159
7.10. Características básicas de la estructura simple.	160

7.11. Representación simbólica de la burocracia mecánica	161
7.12. Características básicas de la burocracia mecánica	162
7.13. Representación simbólica de la burocracia profesional.	163
7.14. Características básicas de la burocracia profesional	164
7.15. Representación simbólica de la estructura divisional	166
7.16. Características básicas de la estructura divisional	167
7.17. Representación simbólica de la adhocracia operativa y la adhocracia administrativa	168
7.18. Características básicas de la adhocracia	170
7.19. Comparación de las 5 configuraciones estructurales de Mintzberg .	171

Figuras capítulo 8

8.1. Comparación Teoría A, J y Z	178
8.2. El inflexible y formalista productor en masa del pasado	183
8.3. La organización flexible, porosa, adaptativa y veloz del futuro	185
8.4. Recomendaciones para la implantación de un <i>task force</i>	188
8.5. La organización ambidiestra	190
8.6. Ruptura de la Cadena de Valor.	192
8.7. Red Interempresa. Modelo Trébol	193
8.8. Red Intraempresa. Modelo Federal	193
8.9. Red de cooperación empresarial	194

Introducción

Esta obra es el fruto del trabajo diario y la ilusión por aprender para enseñar. Deseábamos estudiar cómo diseñar organizaciones desde la perspectiva de la dirección que complementase la visión del comportamiento organizacional más volcado en el comportamiento humano y las capacidades de trato con las personas. Sobre todo queríamos ser capaces de poder explicarlo de forma sencilla y fácil de comprender, que habilitara para su aplicación práctica.

Así, este libro es el fruto del esfuerzo realizado por las autoras, como profesoras de Organización de Empresas de la Deusto Business School de Universidad de Deusto durante numerosos años, en una materia tan interesante y compleja como es el diseño de las organizaciones.

Dentro de los centenares de libros que existen en este campo esperamos que la valía de esta obra radique, al menos en parte, en que nace de la interacción estudiante-profesor inherente a la docencia, porque ha sido nuestra vocación facilitar el aprendizaje de las personas de las diversas promociones, que con su estudio han testado la claridad de los textos y la validez de los casos prácticos utilizados.

Esta obra está concebida como un compendio de teorías y conceptos que trabajan la base teórica y unos casos prácticos reales en los que se pueden aplicar. Por ello, puede afirmarse que sirve como preparación básica, pero completa, para el diseño estructural, que permitirá al lector sin avanzados conocimientos de gestión, ser capaz de comprender cómo se diseñan las organizaciones. El objetivo último de esta obra es proveer al lector con los conocimientos y habilidades necesarias para el diseño organizativo.

Se ha elaborado así mismo pensando en que pueda ser seguida por cualquier persona que se inicie en la disciplina, manteniendo a su vez el necesario rigor que permita reflejar en toda su complejidad las posibilidades y riqueza del diseño estructural.

El presente libro se estructura en dos bloques: una primera parte de teoría que consta de ocho capítulos y una segunda parte con seis casos prácticos de empresas reales.

La primera parte es una explicación de los conceptos y teorías básicos de la organización de empresas. En ella se ha tratado de recoger las ideas primordiales sobre cada tema. Su objetivo, evidentemente, no es sustituir la lectura de los autores referentes en cada ámbito, y que por supuesto se incluyen en esta obra, sino habilitar al lector con los conocimientos esenciales.

Esta primera parte se desarrolla en ocho capítulos: un primer capítulo versa sobre la **organización**, sus similitudes y diferencias con la empresa. Se aborda desde una perspectiva histórica y se concretan sus elementos básicos. Se incluyen algunos de los diversos modelos de gestión que tratan de explicar su funcionamiento, para entender cómo la estructura organizativa toma protagonismo al recoger la armonización del resto de componentes.

El segundo capítulo recoge la continua **evolución del pensamiento sobre la teoría de la organización**. Comprender dónde estamos actualmente requiere mirar hacia el pasado y observar cómo ha evolucionado la manera de pensar sobre las organizaciones, y en consecuencia, la función de organizar y el propio papel de la dirección. Se trata de un proceso de desarrollo histórico con aportaciones de diversos autores y teorías que han ido superponiéndose y complementándose. Se han aglutinado los principales autores en torno a cuatro escuelas: la Clásica, la de las Relaciones Humanas, la Contingente y la del Poder y la Política.

En el tercer capítulo se realiza una aproximación a la **Dirección**. Se reflexiona sobre la exigencia en cualquier tipo de organización de fijar los objetivos, establecer las estrategias, formular los planes, valorar cuáles y cuántos son los recursos necesarios, estudiar y escoger las técnicas y soluciones a adoptar, coordinar y orientar las distintas actividades y esfuerzos en la dirección adecuada y valorar los resultados. Se revisa la Dirección desde una perspectiva histórica desde la primera definición de Fayol, los modelos conductuales de Mintzberg, Kotter y Wrapp, hasta la situación actual en la que se concibe como la búsqueda del equilibrio entre un conjunto de partícipes sociales en unos entornos crecientemente complejos, inciertos y cambiantes.

El cuarto y quinto capítulos encierran los **fundamentos del diseño estructural**. El capítulo cuatro estudia los fundamentos del diseño organizativo. Para ello se plantea el diseño de la estructura organizativa como un proceso y se analizan los principios clásicos que intervienen en él. En el capítulo cinco se recoge la influencia de las distintas variables de contingencia en el diseño de la organización. Se analizan la influencia del tamaño, la tecnología, el ambiente y la estrategia siguiendo a los autores más destacados en cada ámbito.

En el capítulo seis seguimos avanzando en el estudio de las condiciones que determinan el diseño estructural e introducimos el concepto de **poder dentro de las organizaciones** desde dos perspectivas complementarias. Por un lado, analizamos la autoridad como poder formal, su funcionamiento, y su convivencia con otras fuentes de poder dentro de las organizaciones.

Por otro lado, nos referimos a la organización como un foro político donde la existencia de intereses divergentes lleva a las personas de la organización a agruparse en función precisamente de sus intereses, formando grupos o coaliciones que luchan entre sí para conseguir imponer cada uno los suyos.

El capítulo siete establece un marco general de clasificación de los posibles **diseños estructurales siguiendo la teoría de Henry Mintzberg**, quien realizó una importantísima contribución al construir, a partir de las investigaciones que le precedieron, el marco de referencia que permite relacionar las variables de contingencia con las variables estructurales para definir cinco formatos básicos que se articulan en cinco partes básicas y se coordinan a través de cinco mecanismos principales. Nos apoyamos en este autor no solo por ser un referente extraordinario en este campo sino por la facilidad de comprensión y de utilización de su teoría.

Esta primera parte teórica se cierra con el capítulo ocho referente a las **estructuras actuales**. En el entorno reinante de cambio permanente, las organizaciones deben ser cada vez más innovadoras, complejas y flexibles. Las estructuras heredadas no son suficientes. Es necesario agilizar las estructuras haciéndolas más adaptables bien añadiendo nuevos mecanismos de coordinación a la estructura existente bien con nuevas formas estructurales basadas en la colaboración. En este capítulo tratamos de recoger la evolución de las estructuras organizativas hacia esta adhocratización. Partimos como antecedentes de la teoría Z de Ouchi, y los planteamientos de Drucker y Peters. En un segundo bloque tratamos de agrupar los formatos adhocráticos, que se añaden a las estructuras burocráticas. Entre ellos: la estructura matricial; la fuerza de trabajo, la estructura de comité y la colegial. Incluimos también la estructura colateral y la organización ambidextra. En un tercer bloque estudiamos las estructuras sin fronteras en las que agrupamos la estructura en red, trébol y virtual; las organizaciones libres de barreras y las organizaciones que aprenden. Cerramos este último capítulo, y por lo tanto la parte teórica, con una reflexión sobre las tendencias estructurales que responden a la digitalización de la economía y a la economía colaborativa.

La segunda parte de esta obra son **casos prácticos reales** elaborados a partir de la simplificación de la realidad de diversas empresas. Se ha perseguido un doble objetivo: por un lado, permitir la aplicación de la teoría a estas realidades descritas de forma simplificada; y por otro, y no menos importante, ir familiarizando al lector con los diversos sectores de actividad que propician diversas estructuras organizativas. Se ha buscado por este motivo empresas líderes de sectores tan dispares como son el museístico: Museo Guggenheim Bilbao; el sector ganadero/industrial: Iparlat, S.A.; el sector industrial de tubos de acero inoxidable sin soldadura: Grupo Tubacex; el sector de fabricación y distribución textil: Inditex; el sector de servicios profesionales a empresas: Ernst & Young; y por último el sector auxiliar de automoción: Inauxa, S.A. En todos ellos la información ha sido extraída de fuentes públicas en diversos momentos de tiempo.

Conviene señalar que desde un punto de vista de presentación formal del texto, y pensando en facilitar al lector tanto su lectura como su posible profundización posterior, se han incluido al término de cada capítulo las referencias de obras y autores con indicaciones que le pueden ayudar. Se recoge también el conjunto de la bibliografía al final del libro.

Nos gustaría, por último, invitar al lector a entrar en esta obra con el espíritu crítico necesario para el buen aprendizaje de lo expuesto, objetivo primero y último de este libro. La lista de agradecimientos debe encabezarse, por justicia, con cada uno de los estudiantes que a lo largo de los años se han enfrentado con este espíritu al estudio de la asignatura de Organización de Empresas de Deusto Business School, antes Universidad Comercial de Deusto.

Deseamos además expresar nuestra deuda con todos los investigadores y estudiosos de este campo que nos antecedieron. En el ámbito más cercano, nuestra gratitud primera y más sincera es para los docentes que en esta materia nos precedieron y que fueron nuestros profesores: Jose María Luzárraga, Jose María Gorordo y Jose Antonio Ortega. Gracias también a nuestra colega Estíbaliz Goñi por su generosidad al compartir su conocimiento y materiales con nosotras.

Mención muy especial al profesor Fernando Gómez-Bezares, cuya orientación y buenos consejos, como siempre, han resultado fundamentales.

Nos gustaría hacer, por último, extensiva nuestra gratitud a los lectores venideros. Nuestro reconocimiento y agradecimiento al esfuerzo que esperamos de cada uno de ellos.

Bilbao, noviembre 2019

Marta Álvarez Alday y Macarena Cuenca-Amigo

CAPÍTULO 1

La organización

1.1. La organización y la empresa

Las personas nos organizamos cuando deseamos o necesitamos conseguir un objetivo que no es posible alcanzar de manera individual o que se puede hacer mejor colaborando con otras personas¹. Toda nuestra vida discurre de una organización a otra: la familia, la escuela, el club de fútbol, la orquesta, la universidad o la empresa. En sentido general, la RAE define organización como “la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de unos determinados fines”².

Así, cuando al menos dos personas se unen para conseguir un objetivo y establecen unas normas dan vida a una organización. Para que exista dicha organización, es preciso, por lo tanto, que existan unos fines y que estén dispuestas a colaborar, es decir, a trabajar juntas, para lo que establecerán unas reglas o normas. Tal y como indica Daft³, el elemento clave de una organización no es el edificio en el que se ubica ni el conjunto de políticas y procedimientos, sino las personas y las relaciones entre ellas.

El concepto de empresa surge cuando la organización tiene una naturaleza económica, persiguiendo una finalidad lucrativa. Bueno Campos define ambos términos de la siguiente forma:

- **ORGANIZACIÓN** es el “Conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa.”⁴
- **EMPRESA** es una organización de naturaleza económica, que persigue una finalidad lucrativa y que constituye un sistema socio-técnico abierto compuesto por 5 subsistemas –técnico, humano, de dirección, cultural y político– en los que se buscan unos objetivos básicos a través de un plan común⁵.

Desde el punto de vista etimológico es bueno recordar que empresa es sinónimo de aventura, de donde el empresario sería la figura de aventurero

entendido como aquella persona que es capaz de asumir unos riesgos para conseguir unos objetivos.

La definición de la RAE entronca con esta idea y se refiere a la “Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”.⁶

En la Revolución Industrial se fue acuñando el concepto de unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos, con énfasis en su capacidad de transformar unos inputs, fundamentalmente materiales, en productos que vender al mercado. Así, Pérez Gorostegui⁷ define la empresa como un sistema en el que se coordinan factores de producción (elementos necesarios para producir), financiación (para realizar tales tareas es preciso efectuar inversiones que han de financiarse de algún modo) y marketing (pues los productos no se venden por sí mismos) para obtener sus fines. Esos fines u objetivos constituyen la propia razón de su existencia. Identifica, además, la necesidad de que los distintos factores que integran la empresa estén coordinados para alcanzar sus fines; sin coordinación, la empresa no existiría. Esa coordinación hacia un fin la realiza la administración o dirección de la empresa, que se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos globales del sistema empresarial, como veremos en el capítulo 3.

La definición histórica de unidad transformadora de recursos para cubrir unas necesidades ha ido evolucionando hacia un concepto más centrado en el aspecto humano de la empresa, debido, principalmente, a los cambios habidos desde la Revolución Industrial hasta nuestros días. Así, hoy identificamos empresa como un grupo de personas que comprometen su trabajo y esfuerzo para la consecución de unos objetivos compartidos de naturaleza básicamente económica. Tiene que ser un grupo organizado conocedor de la estrategia a seguir para la mejor consecución de esos fines y estar abierto al entorno en el que se encuentra, dispuesto a interactuar con él en un proceso de enriquecimiento mutuo.

Aunque en este texto vamos a centrarnos en el estudio de las organizaciones empresariales, debe quedar claro que la empresa, tal y como la entendemos hoy en día, es solo un tipo más de organización. La Iglesia, el Estado, el Ejército o la Familia son ejemplos de organizaciones anteriores a la existencia de la Empresa.

1.2. La organización a lo largo del tiempo

La cuestión de gestionar una organización ha evolucionado a lo largo del tiempo, a medida que las técnicas de producción y el tejido empresarial han ido haciéndose más complejos. Giner de la Fuente y Gil Estallo identifican tres sociedades, correspondientes a tiempos históricos distintos, como se recoge en la figura 1.1.

En términos generales podríamos referirnos a este cambio como el paso de una economía basada en la tierra (Era preindustrial) a otra basada en el

capital (Era industrial) y a la actual basada en el conocimiento. A continuación, profundizaremos en cada una de estas tres etapas.

1.2.1. La organización en la era preindustrial

Antes de la Revolución Industrial la gestión era una actividad eminentemente humana: el ser humano era consciente de que debía unir sus esfuerzos y cooperar con otras personas para alcanzar los objetivos que de manera individual no podría lograr, logros que le permitieron obtener lo que requería para sobrevivir y reproducirse en lo individual y en lo social. Tal y como indica Zerilli⁹, la economía artesanal se caracterizaba por la independencia de las personas que eran dueñas de su trabajo, el cual desarrollaban con sus propios medios. En su pequeña tienda o taller eran propietarias de los instrumentos de producción necesarios, –simples, poco costosos y que ocupaban poco espacio–, y tenían a su cargo un número muy reducido de personas. Las inversiones necesarias eran mínimas, por lo que lo importante para independizarse era conocer un oficio. El volumen de producción era reducido y el mercado al que se dirigía tenía carácter local. Las transacciones se producían entre el propietario y una serie de individuos que no formaban parte de la organización (proveedores de materia prima, mano de obra remunerada por pieza producida y clientes). La medición del éxito o del fracaso en el desempeño de la actividad era muy sencilla al descansar toda la empresa en operaciones externas.

Figura 1.1. De la Sociedad Agrícola a la Sociedad del Conocimiento

	Sociedad Agrícola	Sociedad Industrial	Sociedad del Conocimiento
Temporalidad	Hasta principios del siglo XX	Hasta la década de los 90	Sociedad de la globalización y de las TIC (desde los 90)
Motor	La tierra	Los combustibles	La información
Organización	La granja	La fábrica, la oficina	La red, el espacio
Consideración de personas	Débil, sustituible	Débil, sustituible	Compleja sustitución para alguna clase de profesionales
Poder	Jerárquico y centralizado	Jerárquico y descentralizado hacia el final etapa	Diluido, compartido, descentralizado

Fuente: Giner de la Fuente y Gil Estallo (2014)⁸

1.2.2. La organización en la era industrial

Con la Revolución Industrial se produce el paso definitivo del trabajo artesanal al de tipo industrial. Pueden señalarse dos elementos fundamen-

tales que están en el origen de este cambio. En primer lugar, la acumulación de capital en manos de algunas personas con una mentalidad abierta de correr riesgos de carácter empresarial. En segundo lugar, el descubrimiento de la máquina de vapor, que permite producir grandes series de productos a bajo coste, así como ampliar los mercados con la mejora de los medios de transporte. El nuevo escenario se caracteriza por dos factores esenciales:

- La aparición de máquinas mayores y más complejas.
- La pérdida por parte del trabajador individual de la propiedad de los instrumentos de producción.

El hecho de que las máquinas no se puedan mover fácilmente y de que debido a su complejidad sean necesarios los servicios simultáneos de varias personas para que funcionen, hacen indispensable la reunión en un único lugar de trabajo –la fábrica– de todo cuanto es necesario para la producción. Quedan así agrupados en la fábrica una multitud de trabajadores que desarrollan unas funciones, tienen unas habilidades y manejan unos instrumentos diferentes. Es necesario coordinar su trabajo para que formen un grupo compacto, y así surgen las primeras prácticas de administración referidas a la supervisión, control y vigilancia del proceso de producción y trabajo.

De esta forma emerge la gestión como una actividad socialmente útil y necesaria para conducir y encauzar el trabajo cooperativo de las personas hacia el cumplimiento de objetivos y metas de producción.

Por lo tanto, la gestión como actividad social se vincula a la existencia de un sistema fabril de producción con determinadas condiciones económicas y sociales, aunque la gestión como actividad humana es una función natural e inherente a la vida del ser humano.

1.2.3. La organización en la actualidad

Desde las fábricas textiles y siderúrgicas que partían de unas materias primas tangibles como era la lana, el algodón o el hierro y el carbón, en su caso, la actividad productiva ha ido dando un giro con una mayor participación del conocimiento (podríamos llamarlo materias primas intangibles) y que afectan tanto al mayor peso del sector terciario en la economía como a la transformación del sector secundario donde cada vez es mayor el peso de la Investigación-Desarrollo e innovación (I+D+i), la servitización de la producción (servicios que se añaden al producto final para aumentar su valor añadido) o la importancia de la estrategia y el marketing.

La proliferación de empresas de servicios en todos los ámbitos (finanzas, educación, consultoría, auditoría, etc.) avanza en nuestros días hacia una explosión de la economía digital, con el impacto de las nuevas tecnologías en la industria (industria 4.0), en las relaciones humanas a través de las redes sociales facilitadas por internet, el internet de las cosas (IoT) y un largo etcétera que sigue sin parar.

El resultado de todo ello es que el factor clave en la empresa son sus personas, su conocimiento, su capacidad de aplicarlo y de compartirlo para crear nuevo conocimiento que genere los resultados buscados por la empresa. La situación actual refleja un creciente número de empresas que inevitablemente necesitan compartir el conocimiento de sus miembros para competir en el entorno globalizado. Cuando las empresas tienen que crear valor añadido a través de la innovación en tecnología, en posicionamiento de mercado, en desarrollo de prototipos, etc., o en los nuevos negocios digitales, como pueda ser el desarrollo de apps, en todos ellos, es fundamental que los miembros de la organización compartan el objetivo común y estén dispuestos a colaborar para alcanzarlo. Confianza y colaboración son claves en el entorno actual. Y, como veremos, impacta decididamente en la forma de organización.

1.3. Los elementos esenciales de la organización

Zerilli¹⁰ define el concepto de organización como “La combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen”. De esta definición se desprenden cuatro elementos esenciales que caracterizan la existencia de una organización:

1. **Objetivo común:** Las organizaciones se constituyen para alcanzar un objetivo que permite determinar sus características, su forma y sus dimensiones y juzgar si son adecuadas en función de que permitan conseguirlo.

Es importante señalar que objetivo común no significa que todos los miembros tengan los mismos objetivos que el grupo. Objetivo común quiere decir solamente objetivo en el cual convergen los intereses de varias personas. En general los objetivos particulares de los miembros son diferentes de los de la organización. En realidad, el objetivo común no es sino el camino a través del cual hay que pasar para conseguir los distintos intereses individuales.

Es interesante observar que una organización puede disolverse bien por ser incapaz de alcanzar su objetivo, o bien por haberlo ya alcanzado. Pero, en general, las organizaciones tienen tendencia a perpetuarse, por lo que suele ser frecuente que, alcanzado el objetivo, en vez de disolverse adopten un nuevo objetivo. El objetivo de una organización, por lo tanto, puede variar a lo largo del tiempo.

2. **Conjunto de personas y medios:** No puede existir una organización sin personas que se asocian para colaborar utilizando un conjunto de medios con el fin de conseguir un objetivo dado. El número, el tipo y las características de las personas, así como la naturaleza, la amplitud y la forma de utilización de los medios, dependerán del objetivo de la organización y de las condiciones en las que opera para alcanzarlo.

3. **Esfuerzo combinado:** Una organización es tal precisamente porque combina unos recursos humanos y materiales para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

Actuando aisladamente no conseguirían el objetivo, pero convenientemente combinados lo pueden conseguir. La eficacia y la eficiencia de una organización dependen de la habilidad en la combinación de sus recursos. Esta combinación que es espontánea en los grupos más pequeños, se realiza en las grandes organizaciones en base a unos criterios más precisos y científicos.

4. **Sistema de relaciones:** Hemos visto que, para alcanzar el objetivo, se necesita una división de las tareas y funciones entre las distintas personas. Pero esta división del trabajo impide que las personas tengan una visión global de la tarea a realizar, lo que origina, especialmente en las organizaciones grandes y complejas, problemas de sincronización entre las distintas actividades que se realizan.

En otras palabras, hace falta reconstruir la unidad que la división de funciones ha roto, de forma que los miembros de la organización no sean una mera suma de personas actuando cada una aisladamente, sino que compongan un grupo social. Pues bien, para coordinar los esfuerzos de todos los individuos de la organización hacia la consecución del objetivo, es necesaria la existencia de un sistema de dependencias y relaciones.

En las organizaciones de carácter formal este resultado se consigue al:

- Definir las funciones y deberes de cada uno
- Definir las relaciones entre los distintos puestos de trabajo
- Instituir una jerarquía
- Dictar un conjunto de políticas, sistemas y procedimientos
- Establecer un conjunto de normas de funcionamiento

La supervivencia de una organización depende del equilibrio entre estos cuatro elementos y de su combinación de la manera más adecuada posible en relación con las condiciones del ambiente externo en el que actúa. Al producirse cambios en la situación exterior también deberán efectuarse cambios en estos elementos si se quiere mantener la organización eficiente y ajustada a la realidad en la que opera. Por otro lado, como dichos elementos son interdependientes, el cambio en alguno de ellos exigirá la adaptación de todos los demás.

1.4. La división del trabajo y la coordinación

Para que la suma de los esfuerzos de varias personas genere sinergia; es decir, para que la fuerza del conjunto sea mayor que la suma de los esfuerzos de esas personas cuando obran separadamente, es necesario repartirse las tareas y coordinarlas adecuadamente. Nos encontramos ante los dos

principios básicos de la organización de empresas: la división del trabajo y la coordinación.

- La **división del trabajo** consiste en segmentar éste en distintas partes, de manera que se encargue de ejecutar cada parte la persona o grupos de personas que mejor puedan hacerlo, teniendo en cuenta sus facultades, conocimientos y capacidades.
- La **coordinación** consiste en armonizar la ejecución de estos trabajos parciales para conseguir un todo coherente que conduzca directamente hacia la consecución del objetivo. Se trata de evitar que el trabajo conjunto resulte caótico.

En las organizaciones sencillas la división del trabajo y la coordinación se suelen producir de manera espontánea. En las organizaciones más grandes y complejas son casi siempre el fruto de un diseño formal bien meditado y explícito.

1.4.1. La división del trabajo

Durante la Revolución Industrial¹¹, la concentración de factores de producción en un solo lugar de trabajo, allá donde se encontraba el capital o la fuerza motriz, conduce inevitablemente a una subdivisión y a una especialización de las funciones: cada trabajador es reducido a una pequeña parte del proceso de producción, en la cual se especializa creciendo así su productividad. El trabajo deja de ser una actividad fundamentalmente individual para transformarse en un esfuerzo en grupo.

Adam Smith establece ya en 1776 que, cuando se quiere obtener una producción elevada de un número elevado de personas, es indispensable recurrir a la división el trabajo. Así, recoge literalmente en su obra “La Riqueza de las naciones”¹²:

“Este gran incremento en la labor que un mismo número de personas puede realizar como consecuencia de la división del trabajo se debe a tres circunstancias diferentes; primero, al aumento de la destreza de todo trabajador individual; segundo, al ahorro del tiempo que normalmente se pierde al pasar de un tipo de tarea a otro; y tercero, a la invención de un número de máquinas que facilitan y abrevian la labor, y permiten que un hombre haga el trabajo de muchos”.

El principio de la división del trabajo pasa así a tener una importancia fundamental para el desarrollo del concepto de organización. Esta división del trabajo es la base de la organización en la Revolución Industrial y en gran medida en nuestros días.

Sin embargo, la consecuencia de la división del trabajo es que el individuo pierde la visión del trabajo en su conjunto y termina perdiendo de vista el objetivo del trabajo global del cual únicamente desarrolla una parte. La coordinación viene a suplir esta carencia.