



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

## ¿SABEMOS CÓMO HAN SURGIDO LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE NUESTRAS EMPRESAS?

AUTORÍA <b>MARIA ROSEL BOLIVAR RUANO</b>
TEMÁTICA <b>ECONOMÍA</b>
ETAPA <b>SECUNDARIA Y FP</b>

### Resumen

Este artículo quiero que el alumno comprenda como la historia de las empresas evoluciona con la evolución del hombre, la empresa que mi familia tenía hace unos años, no es la misma empresa hoy día, la nueva empresa debe de estar con los ojos bien abiertos para satisfacer al cliente en función de sus necesidades y poder adquisitivo, pues es el cliente el que nos pagará las facturas, los sueldos de nuestros empleados y nos dará beneficio.

### Palabras clave

Organización, autoridad, responsabilidad, centralización y descentralización.

### 1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN.

En el siglo XXI con una sociedad cambiante y dominada por las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en la que los problemas, cambios e innovaciones tecnológicas, surgen con mayor rapidez y energía que antes, cambios que obviamente están afectando a la empresa, siendo como es lógico el factor humano en el elemento que más incide, de forma que debemos cuidarlo con mayor esmero.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

Es por ello que actualmente se producen un conjunto de problemas difíciles de solucionar por los directivos y los gerentes de las empresas. Citaremos los más importantes, poniendo ejemplos en cada caso en concreto para que el alumno los comprenda mejor:

- Problemas en las plantillas al no asimilar estas el crecimiento de actividad en la empresa.
- Incapacidad de Directivos y Gerentes para solucionar los problemas diarios asumiendo su responsabilidad, lo que afecta a largo plazo al resto de empleados.
- Escasa flexibilidad para responder a la demanda, atender la evolución del mercado, de la producción y su evolución.
- Deficiente formación de los empleados, con falta de incentivación no monetaria.
- Poco o nulo conocimiento de los principios, políticas u objetivos que se plantea la empresa.

Actualmente y cada vez con mayor rapidez la empresa debe tomar otro camino, debe diferenciarse del resto. El mercado es cada día más veloz, el consumidor sabe lo que quiere, sabe que habrá alguien que se lo presente, en las condiciones que él lo ha pedido, y además, con el precio más ajustado a sus posibilidades.

¿Pensaremos en *clase* como puede la empresa acometerlo? Dependerá del éxito de su organización, pero con matices importantes:

*“Una organización ágil, flexible y dirigida siempre al cliente, puesto que es este último el que va a pagar las facturas y sueldos de la organización y el que, además, va a generar un beneficio”.*

La historia del hombre es una continua demostración de la creciente importancia y evolución que va adquiriendo la estructura organizativa de la sociedad.

Por el hecho de vivir en sociedad precisa ordenar es decir *“colocación de las cosas en el lugar que le corresponde”* y también *“concierto, buena disposición de las cosas entre sí”*.

Si pensamos esto y lo aplicamos a la Empresa diremos que la necesaria organización de todo grupo social, referido a una actividad generadora de bienes sería el resultado de *“la combinación juiciosa de los factores productivos, la clasificación y ordenación de los medios disponibles y la coordinación de las actividades”*, todo ello dirigido a la consecución de unos objetivos.



ISSN 1988-6047    DEP. LEGAL: GR 2922/2007    Nº 17 – ABRIL DE 2009

En definitiva el alumno debe saber que una empresa es: *la organización de un conjunto de métodos de trabajo, estilos de actuación, tecnología a manejar, información a analizar, estrategias a secundar y objetivos a alcanzar, todo ello trabado por la cultura de la empresa, con el objetivo de intentar lograr los fines de servicio a la sociedad y de obtención de beneficio, que la empresa se ha planteado.*

Para que una organización empresarial sea útil y eficaz; debe de anticiparse a los cambios y saber cómo gestionar estratégicamente sus recursos tecnológicos y humanos y saber qué tipo de estructura es la adecuada para cada una de las formas organizativas que habrá de originarse en su continuo avance.

## 2. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA

De similar manera ,veremos en clase, a como han evolucionado las sociedades y las civilizaciones, las empresas han ido evolucionando con el paso del tiempo, pero esta evolución ha sido muy lenta y realmente ha sido en los últimos 40 años cuando han comenzado nuevas formas de organización.

Podemos decir que toda esta evolución ha venido marcada por una serie de principios organizativos característicos de la organización empresarial, que tienen un marcado carácter universal. Señalaremos en clase, los más importantes:

1. Objetivo común: todos los componentes de la empresa deben contribuir en la medida que les corresponda, a la consecución del objetivo de la misma.
2. Limite del control: se debe fijar con nitidez el numero de personas mas conveniente, que han de estar bajo el control de un jefe.
3. Delegación: se debe delegar la autoridad hasta los niveles más bajos posibles.
4. Unidad de mando: un subordinado solo debe recibir ordenes de un solo jefe.
5. Jerarquía: debe estar clara la línea de autoridad en todas las zonas de la empresa, debiendo constituirse una cadena, en la cúspide de la cual debe estar la autoridad máxima de la empresa.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 17 – ABRIL DE 2009

6. Responsabilidad: la delegación de autoridad supone que se exige la responsabilidad, por ello se deberá equiparar la autoridad delegada y la responsabilidad exigida.
7. Principio de especialización y de división del trabajo. La especialización es una consecuencia de la división del trabajo, y mediante ella disminuye el esfuerzo de quienes realizan las distintas actividades, aumenta su eficacia y se incrementa la eficiencia de la organización, que puede adaptar los individuos a los puestos para los que están más capacitados; de este modo, consigue incrementar la productividad del personal.
8. Principios de motivación y participación. La motivación del personal y la formación e integración de equipos se considera algo fundamental en las empresas actuales, por tanto, la participación de los trabajadores en las entidades donde prestan sus servicios, cuyo fin esencial es incrementar la motivación, constituye un principio fundamental de la organización moderna.

### 3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Como bien sabemos todos existe una cuestión muy importante que no se puede representar de forma gráfica; es el grado de autoridad que tiene un jefe sobre otro individuo de la cadena de mando.

Hablaremos en clase de conceptos como:

**Autoridad:** es la capacidad de mandar o el derecho de hacerse obedecer y tomar decisiones que afectan a otros.

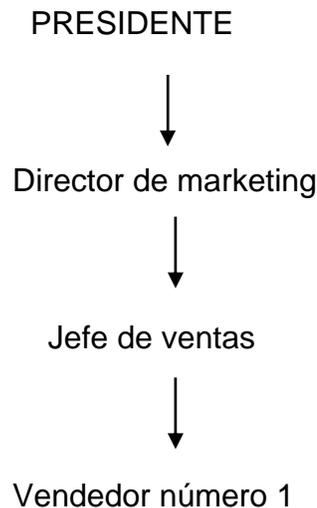
**Responsabilidad:** es una obligación que tiene la persona por la que ha de llevar a efecto las tareas que le han sido asignadas.

Existe una relación entre la responsabilidad de las personas y la autoridad que se les confiere. No se puede exigir a nadie que se responsabilice sobre ciertas actividades que requieren del ejercicio de la autoridad, si no se le dota del grado de autoridad necesario para ello.

**Cadena de mando:** Es un conjunto de relaciones de autoridad que se establecen entre los miembros de los departamentos. Las relaciones que se representan en el siguiente gráfico, constituyen una cadena de mando. El vendedor ha de informar al jefe de ventas, éste al director de marketing, y éste, al presidente.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009



Delegación de autoridad. Consiste en asignar una tarea a un subordinado, dándole libertad y autoridad para desempeñarla, y controlarle para comprobar si la realiza adecuadamente.

Para que la delegación directiva sea efectiva debe contener los elementos siguientes: responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas.

El término autoridad indica los derechos conferidos a una persona para cumplir la responsabilidad delegada o bien las atribuciones que se le conceden para actuar y mandar.

Los alumnos debe de comprender que la delegación de responsabilidad que no vaya acompañada de la correspondiente autoridad para llevarla a cabo, no es una delegación en realidad. No se pueden exigir responsabilidades del cumplimiento de una obligación, si al mismo tiempo no se le confiere la autoridad necesaria para imponer sus decisiones relativas a esa delegación. Todo individuo en quien se delega tiene la obligación de rendir cuentas a su superior del cumplimiento de la responsabilidad delegada, de acuerdo con las normas de actuación establecidas.

Por último, es preciso que las personas acepten las tareas y la autoridad que se les confiere y que asuman que son responsables de los resultados de su actividad y de la consecución de sus objetivos.

#### 4. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

Analizando desde el punto de vista de la organización, la centralización y la descentralización constituyen extensiones de la delegación.

Así como la delegación se refiere principalmente al acto de confiar una responsabilidad, confiriéndole autoridad para llevarla a cabo, la descentralización implica la sistemática delegación de autoridad en todo el ámbito de la organización. En la organización de la empresa ha de decidirse el grado de autoridad que corresponde a cada puesto directivo.

La concentración se produce cuando la mayoría de las decisiones importantes corresponden a pocos puestos. Cuando esa concentración de capacidad de decisión se produce en la cúspide de la organización, se denomina centralización.

La centralización consiste en reservar sistemáticamente la autoridad en puntos centrales dentro de la organización. La mayoría de las decisiones que afectan al trabajo a realizar no las toman los interesados directamente en su ejecución, sino aquellos que están situados en niveles superiores de la organización.

La dirección se reservará autoridad suficiente para la planificación, organización, mando, coordinación y control general de la empresa.

#### **4.1. Conveniencia de la centralización.**

En determinadas ocasiones puede resultar conveniente conservar la autoridad. La centralización está indicada en los siguientes casos:

- a) Para facilitar la dirección personal. La dirección personal puede ser un factor decisivo en el éxito de las empresas pequeñas durante las primeras etapas de su desarrollo. La centralización facilitaría este tipo de liderazgo personal, permitiendo decisiones rápidas, así como una acción emprendedora y una gran movilidad. La pequeña empresa puede conservar las ventajas de la centralización.
- b) Para facilitar la integración. Se precisa una dirección centralizada, si se pretende que todas las partes de la empresa funcionen armónica e integradamente hacia el logro del objetivo común.
- c) Para facilitar la uniformidad de acción. Si la empresa desea que todas sus unidades realicen un mismo cometido, de una misma forma y a un mismo tiempo, se tendrán que centralizar las correspondientes decisiones.
- d) Para situaciones de emergencia. La centralización es muy conveniente cuando se tengan que tomar decisiones de urgencia que afecten a todas o a la mayoría de las unidades de la empresa.



ISSN 1988-6047    DEP. LEGAL: GR 2922/2007    Nº 17 – ABRIL DE 2009

La descentralización se refiere al esfuerzo sistemático de delegar la autoridad hasta los niveles más bajos. La descentralización se lleva a cabo con intensidad variable, según los distintos niveles y las diferentes dimensiones dentro de una misma organización.

Son muchos los autores y los directivos que consideran que ha de descentralizarse tanto como sea posible.

De esta forma se dota a los directivos de los niveles inferiores, y a las personas, en general, de más autoridad, se crea iniciativa y se consiguen directivos mejor preparados para el futuro.

La centralización tiende a crear malestar y frustración. Descentralizando las decisiones de menor nivel los altos directivos disponen de más tiempo para dedicarse a las decisiones en las que realmente son imprescindibles. Además, descentralizando se consigue que las decisiones se tomen en el nivel en el que han de ejecutarse.

#### **4.2. Conveniencia de la descentralización.**

La decisión de descentralizar requiere una filosofía de la dirección, con las consiguientes variaciones en sus actividades y costumbres y una estructura básica adecuada de la organización. Los motivos de la descentralización pueden ser los siguientes:

- a) Para aliviar la carga del nivel directivo superior. La centralización hace que el personal directivo superior esté sobrecargado y agobiado con problemas que resolver y decisiones que tomar a todos los niveles de la organización que, en muchas ocasiones, siendo posible, deberían ser resueltos por directivos de nivel inferior.
- b) Para facilitar la diversificación. En muchos casos la razón principal de la descentralización es la diversidad de actividades de la empresa y no su tamaño.
- c) Para dedicar la debida atención al mercado y al producto. El cliente no está interesado en las cargas de la dirección o en la complejidad de la administración de la empresa. Sólo le preocupa el precio, la calidad y la novedad del producto. La descentralización tiene un impacto beneficioso tanto sobre el producto como sobre el mercado.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 17 – ABRIL DE 2009

- d) Para fomentar el desarrollo del personal directivo. Para formar directivos no basta con darles cursos y programas, hay que ponerles en puestos de responsabilidad delegando en ellos autoridad para que tomen decisiones importantes. Esta es la forma de que salgan adelante los más capacitados.
  
- e) Para mejorar la motivación. La descentralización estimula la formación de pequeños grupos de conexión, favoreciendo con ello una estrecha relación y mutua interdependencia; de esta forma se facilita la participación y comunicación, motivando al directivo para alcanzar la máxima productividad.

A menudo se confunde la descentralización con la separación física de las instalaciones. Al proceso de construir fábricas y oficinas, separadas físicamente entre sí, se le denomina dispersión o desconcentración. La descentralización puede darse sin esta separación de instalaciones y éstas pueden separarse sin estar descentralizadas.

Por otra parte, ni la centralización ni la descentralización pueden llegar a ser totales siempre debe existir un equilibrio entre ambas. La descentralización debe contemplar una dirección perfectamente integrada con la autoridad suficiente y necesaria para poder ocuparse de la planificación, organización, mando, coordinación y control general, que tome las decisiones necesarias para integrar las unidades operacionales de la organización.

-Calvo A. Parejo, J.A.,y otros. Manual de sistema financiero español. Ariel Economía, Barcelona 2005

- Amador Fernández y otros (2008). *Manual del Nuevo Plan General Contable*. Madrid: Centro de Estudios Financieros

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:



ISSN 1988-6047    DEP. LEGAL: GR 2922/2007    Nº 17 – ABRIL DE 2009

-Castagnoli, p. (1995) La dirección administrativa y el control global de gestión. Pirámide Ediciones. Madrid

-Beas de Ferrero, a (1995), Organización y Administración De Empresas. Mc Graw-Hill. Madrid.

-Bueno, e y otros (1998) Economía de la Empresa. Pirámide Ediciones .Madrid.

#### Autoría

- Nombre y Apellidos: MARIA ROSEL BOLIVAR RUANO
- Centro, localidad, provincia: GRANADA
- E-mail: rosel\_br@hotmail.com