Marta Álvarez Alday
Macarena Cuenca-Amigo



DISEÑO DE ORGANIZACIONES

Teoría y práctica

Desclée De Brouwer

DISEÑO DE ORGANIZACIONES

Teoría y práctica

Marta Álvarez Alday
Macarena Cuenca-Amigo

DISEÑO DE ORGANIZACIONES

Teoría y práctica



Desclée De Brouwer

© Marta Álvarez Alday, 2020
© Macarena Cuenca-Amigo, 2020
© Desclée De Brouwer, 2020
Henao, 6 - 48009 Bilbao
www.edesclee.com
info@edesclee.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

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 *staff* 133
6.3.2. Clasificación de las relaciones *staff* 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 matriz10 186
8.3.2. La fuerza del trabajo o *task force* 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

Bibliografía 253

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

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 ***task force*** 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 personas[1]. 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 Daft[3], 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 común[5].

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 Gorostegui[7] 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 Zerilli[9], 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

Zerilli[10] 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 Industrial[11], 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.