

---

# Bit 14

---

PID\_00151501

M. dels Àngels Gil Estallo

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: **2 horas**

---



---

Universitat  
Oberta  
de Catalunya

---

**M. dels Àngels Gil Estallo**

La revisión de este recurso de aprendizaje UOC ha sido coordinada por la profesora: Josep Cobarsí Morales (2019)

Tercera edición: febrero 2019  
© M. dels Àngels Gil Estallo  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL  
Diseño: Manel Andreu  
Depósito legal: B-3.767-2019

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitido de ninguna manera ni por ningún medio, tanto eléctrico como químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia, o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del copyright.*

## 1. Aspectos previos

La **estructura de una organización** se puede definir, simplemente, como el conjunto de las distintas formas de división del trabajo, en tareas diferentes para conseguir coordinarlas.

Así pues, para estructurar una empresa hay que conocer cuál es la división del trabajo que predomina en ella, y analizar la coordinación del trabajo.

Este tema se ha ido resolviendo, al tratar de explicar cómo se agrupan las unidades organizativas, cuántos niveles debe tener una organización y la dimensión que debe tener cada unidad organizativa. Este hecho ha llevado a considerar –de modo estático y teniendo en cuenta una serie de principios de organización, como el principio de unidad de mando– unas determinadas formas de estructura: la lineal, la funcional y la línea-*staff*; y si adelantamos un poco más podemos añadir las formas matriciales, por proyectos y libres de forma. Todas ellas agrupan las unidades organizativas de las maneras más diversas (según las funciones, la zona geográfica, el producto, el cliente, el tiempo, el proyecto o la operación que haya que desarrollar, etc.), y varían según si hay una o varias líneas de mando y si se aceptan o no especialistas en la organización.

Podemos empezar preguntándonos qué hay en una organización. La respuesta es que en una organización hay:

- personas
  - formales
  - informales
  - *ad hoc*
- flujos de trabajo
  - de información
  - de decisiones
  - de control
- procesos de decisión
  - de decisión *ad hoc*
- autoridad

### Nota previa

El despliegue de este capítulo se basa en la obra de Henry Mintzberg y alguna aportación convencional. Del citado autor se pueden consultar tanto el libro *La estructuración de las organizaciones*, publicado por Ariel en el año 1984, como el artículo "La necesidad de coherencia en el diseño de la organización", en *Harvard-Deusto Business Review* (n.º 11, tercer trimestre 1982, pág. 66 y sigs.) y el libro *Mintzberg y la dirección*, publicado por Díaz de Santos en 1991.

### Lecturas recomendadas

Sobre el enfoque clásico recomendamos los textos de: **Frederick Winslow Taylor; Henry Fayol** (1981). *Principios de la administración científica. Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo. Y los más modernos y actualizados, como: **Gary Dessler** (1979). *Organización y administración. Enfoque situacional*. Madrid: Prentice/Hall Internacional y **A. Zerilli** (1992). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto.

Un organigrama, la fotografía estática e instantánea de una organización, no abarca todo esto, no abarca todas las actividades que se llevan a cabo en ella, no abarca todas las decisiones que se toman y no hace totalmente visibles todas las relaciones que en su interior establecen las personas, los grupos, los comités, las comisiones.

Organizar es una tarea muy compleja. Los principales clásicos de la división del trabajo –autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales al interés general, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal en su puesto, iniciativa y espíritu de equipo– se podían representar fácilmente. La complejidad actual de nuestras organizaciones no lo permite. Debemos conocer mejor su funcionamiento que su estática, y no podemos representar la organización únicamente en función de las personas que tienen autoridad, sino también según los diferentes grupos de trabajo, comités, comisiones, grupos *ad hoc*, etc., a fin de reconocer la complejidad y muchas de las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización.

Como ya hemos dicho, nosotros abordaremos la cuestión como lo hace Henry Mintzberg, es decir, de forma dinámica y teniendo en cuenta lo que comporta una estructura organizativa de un tipo o de otro, según si se desea que predomine una parte de la organización y, por consiguiente, un mecanismo de coordinación, una fuerza determinada, y en función del sistema de toma de decisiones.

Antes nos referiremos brevemente a la organización formal e informal y a la burocrática y orgánica, y a la teoría organizativa clásica.

### Lecturas recomendadas

Otros textos que se pueden consultar, aunque toquen el tema dentro de un contexto general, son:

**Kast, F.E.; Rosenzweig, J.E.** (1988). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. McGraw-Hill.

**Koontz, H.; O'Donnell, C.** (1985). *Administración*. McGraw-Hill.

**Koontz, H.; Weihrich, H.** (1991). *Elementos de administración*. McGraw-Hill.

**Koontz, H.; Weihrich, H.** (1994). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill.

**Luthans, F.** (1980). *Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias*. McGraw-Hill.

**March, J.G.; Simon, H.A.** (1969). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.

**Robbins, S.P.** (1990). *Organization theory. Structure, design and applications*. Prentice-Hall.

### Aclaraciones

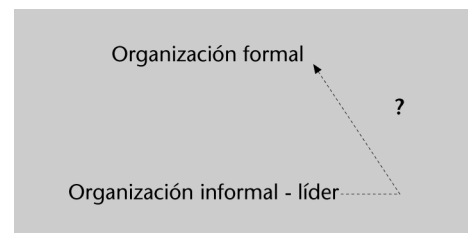
Aquí no entramos en lo que es una organización del acto o efecto de organizar. Respecto a esta cuestión, se puede ver el artículo de la autora "Del concepto de administración y su historia", en *Revista de Treball Social* (junio 1987, n.º 106, págs. 23-36). Por otra parte, somos conscientes de que en una organización hay partes que son también organizaciones y que pueden tener su propia estructura organizativa. Consideraremos las configuraciones estructurales más importantes, pero no podemos perder de vista que en alguna parte de la organización la configuración estructural no será la predominante o corporativa, sino otra.

## 2. Organización formal, informal, burocrática y orgánica

La **organización formal** es la estructura planificada deliberadamente de los roles que deben ejercer las personas dentro de una organización. La eficacia se puede ver modificada por el poder o la autoridad informales en sentido complementario, neutral u opuesto.

La autoridad formal es la establecida, reconocida oficialmente y recogida en el organigrama de la empresa, en las descripciones de puestos de trabajo y en los manuales de organización. !

La **organización informal** es la que reconoce a los grupos y las personas y a menudo es conducida por un líder. El líder reconocido y el propio grupo son los que ejercen su poder sobre la organización.



Entre ambas organizaciones debe conseguirse una armonía, a fin de que se puedan cumplir los objetivos de la organización. La armonía se puede conseguir porque el líder es la autoridad formal o porque las personas se adhieren al líder y también hacen suyos los objetivos de la empresa. !

Así pues, una organización formal, considerando únicamente los recursos humanos, se compone de:

- 1) Las actividades necesarias para desarrollar el trabajo.
- 2) Las interacciones entre los individuos, derivadas de la división de las actividades que llevan a cabo entre ellos, y, por lo tanto, de la necesidad de coordinación e interdependencia entre las actividades de cada cual para llegar al resultado deseado.
- 3) Los motivos que inducen a las personas a trabajar: el prestigio que deriva, en la vida extraempresarial, del puesto y del tipo de trabajo que se desarrollen; el deseo de formar parte de una empresa que goza de una elevada reputación, etc.

En la organización informal, las personas buscan ser aceptadas, sentirse solidarias entre sí, protección, ser escuchadas, etc. No se trata de una simple reunión, sino de un grupo que comparte objetivos, valores, filosofías, etc.; que desarrolla sus propias normas de funcionamiento, con sus premios y castigos, y que tiene sentido de pertenencia a un grupo.



En la organización informal, las personas constituyen un grupo que comparte objetivos, valores, filosofía, etc.

La organización informal también desarrolla su propio esquema, pero con un contenido diferente:

- 1) Las actividades no exigidas para el desarrollo del trabajo, sino surgidas espontáneamente para expresar las actitudes recíprocas entre las diferentes personas.
- 2) Las interacciones que se originan en los contactos sociales entre los individuos.
- 3) Los sentimientos y las actitudes que surgen en el trabajo: simpatía, antipatía, aprobación, crítica, amistad, intereses, etc.


Por otra parte, la organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo la actividad principal, y con esta finalidad utiliza mecanismos formales, como la división del trabajo; es decir, la coordinación de todo el trabajo que se lleva a cabo en la empresa por medio de la autoridad, fundamentalmente, y sistemas de retribución previamente establecidos, según el trabajo que se realice y el nivel que se ocupe en la organización.

#### Lectura complementaria

Fremont, E. Kast; James E. Rosenzweig (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill.

Las **organizaciones estables, burocráticas o mecánicas** se distinguen de las **adaptables, dinámicas u orgánicas** por sus propias características organizativas, que recogemos en el cuadro de la página siguiente.

Las necesidades actuales de las empresas hacen que las estructuras se orienten hacia modelos más adaptables, dinámicos u orgánicos, aunque esto no significa que sean las que deberían adoptar. Otras veces, las empresas adaptan esta forma en las partes de la organización que requieren más innovación.

Los puestos de trabajo se definen de forma distinta en un caso y en el otro: en el primero, se tratará de puestos diseñados en función de una división del trabajo muy rígida; en el segundo, los puestos de trabajo a menudo no están claramente definidos, suelen ser cambiantes y su relación con los otros es más interactiva y frecuente. 

#### Jerarquía

La jerarquía es el nexo de unión de toda la estructura burocrática y la coordinación entre las personas, en la orgánica. Estos dos tipos de estructura son los extremos de un continuo virtual, y entre ambos podemos encontrar una gran variedad de estructuras.

Características organizativas	Burocrática-estable-mecánica	Adaptable-dinámica-orgánica
Abertura a las influencias del medio.	Relativamente cerrada. Intentos para seleccionar y minimizar el impacto ambiental y reducir la incertidumbre.	Relativamente abierta. Diseñada para adaptarse a las influencias del medio y manejar la incertidumbre.
Formalización de las actividades. Diferenciación y especialización de las actividades.	Muy formal y basada en el trabajo. Funciones y departamentos con tareas concretas y mutuamente excluyentes.	Poco formal y basada en la estructura. Ambigua y sin demasiada claridad de competencias.
Coordinación.	Jerárquica y con procedimientos administrativos claramente definidos.	Por medios múltiples e interacción interpersonal.
Estructura de la autoridad.	Concentrada, jerárquica.	Dispersa y múltiple.
Origen de la autoridad.	Puesto de trabajo.	Conocimiento y/o experiencia.
Origen de la responsabilidad.	Atribuida a puestos concretos y/o roles.	Compartida por diversos participantes.

Características organizativas	Burocrática-estable-mecánica	Adaptable-dinámica-orgánica
Tareas, papeles, funciones.	Claramente definidos y especificados en organigramas, descripciones de puestos y otros.	Definidos vagamente y determinados por las circunstancias.
Patrones de interacción-influencia.	Del superior al subordinado.	De superior a subordinado, y viceversa, así como horizontal y diagonal.
Estratificación (en términos de poder, posición, retribución y otros similares).	Mucha y específica, generalmente estricta y formal.	Poca y general, no escrita y más o menos informal.
Toma de decisiones.	Gran diferencia entre los niveles. Centralizada en los niveles altos.	Poca diferencia entre los niveles. Descentralizada en toda la organización.
Permanencia de la estructura.	Relativamente fija.	Adaptándose continuamente a las nuevas situaciones.

### 3. Diseños organizativos

Dentro de este apartado incluimos los organigramas clásicos y modernos, tal y como se pueden ver recogidos en los organigramas que, además de reflejar los principios presentes en su diseño, son el resultado de la función que cumplen.

#### 3.1. El diseño de estructuras clásico

Los tipos de estructuras que presentamos a continuación se basan principalmente en contestar la pregunta siguiente: ¿cómo insertamos a las personas en la organización? En este caso la respuesta es: en función de la autoridad. Ahora bien, las empresas se caracterizan por su especialización creciente, es decir, por la necesidad de especialistas y asesores externos, por la complejidad y la multiplicidad de objetivos y el dinamismo de los factores del entorno.

La necesidad de más especialistas es la causa de que haya que predeterminar cómo será la relación que establecerán con el resto de los miembros de la organización, y, por consiguiente, de qué modo se situarán en la estructura, la autoridad que se les confía, sus relaciones con personas o unidades operativas, y las relaciones entre ellos mismos.

Las soluciones que se han aportado, desde esta perspectiva, son las siguientes.

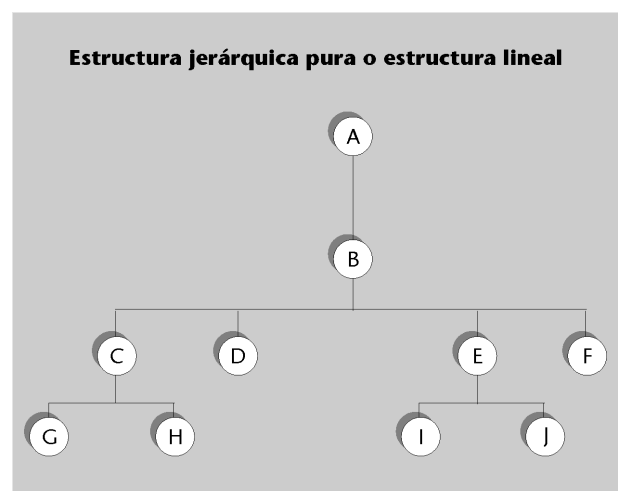
##### 3.1.1. La estructura jerárquica pura o estructura lineal

La característica principal es la existencia de una única línea directa de autoridad, desde el punto más alto de la jerarquía hasta los niveles más bajos.

Cada persona responde ante un único jefe, que toma decisiones sobre todas las actividades desarrolladas en el ámbito de su unidad. El principio prevalente es el de jerarquía y, por consiguiente, de subordinación absoluta de cada persona respecto a su superior inmediato.

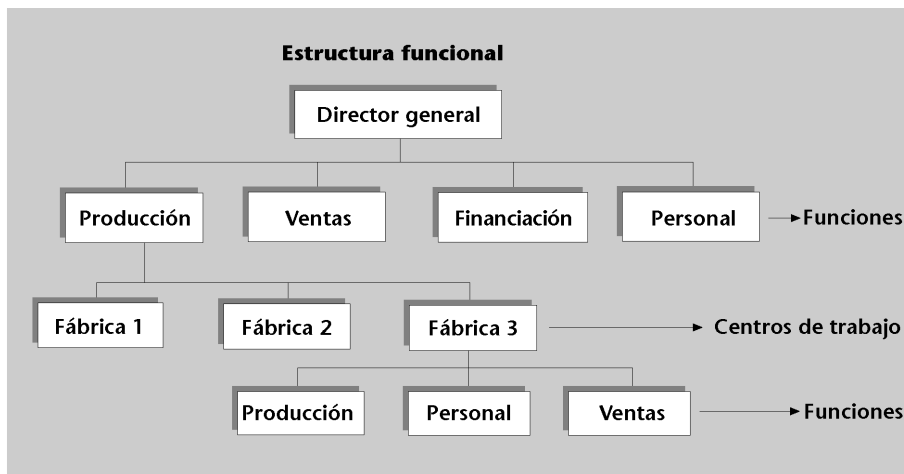
Los principales inconvenientes son que sobrecarga a las personas con deberes y responsabilidades, sobre todo a los mandos intermedios, que están sometidos a un control continuo, y la excesiva rigidez, que evita que se implanten las ventajas de la especialización, puesto que una persona debe atender varias funciones.

Este tipo de estructura no resuelve la problemática que planteábamos, la de la situación de los especialistas dentro de la estructura. Fue F.W. Taylor quien propuso una verdadera alternativa a esta cuestión, como veremos en el apartado siguiente.





### 3.1.2. La estructura funcional



#### Estructura funcional

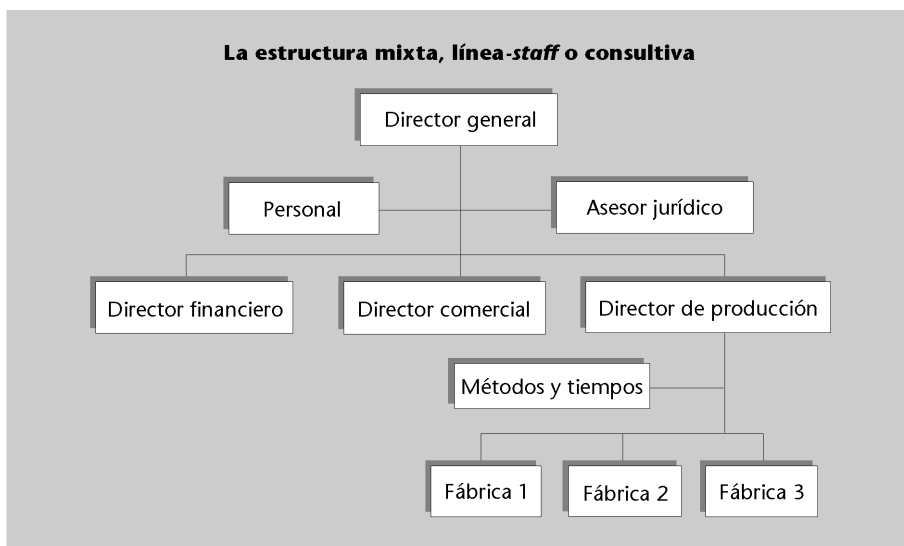
En este caso, por ejemplo, los trabajadores de la fábrica 3 reciben órdenes del director de la fábrica y del director de producción del primer nivel.

En este tipo de estructura se proporciona autoridad a los especialistas en las tareas que conciernen a su especialidad. Éstos deciden sobre materias de su competencia y, de este modo, hacen que la estructura sea más fluida.

La característica principal es que cada subordinado recibe órdenes, asistencia e instrucciones de varios jefes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular (de ahí la denominación de estructura funcional). En este caso, se sacrifica el principio de unidad de mando, lo cual puede dar lugar a conflictos de competencias, dificultades para atribuir la potestad de decisión en situaciones no previstas y/o atrasos en la acción debidos al fraccionamiento del control y de las responsabilidades.

Este tipo de estructura se basa en la idea de F.W. Taylor, según la cual un obrero sería más productivo si se rompiera la unidad de mando y se permitiera que cada operario recibiera órdenes de dos o más jefes, responsable cada uno de ellos de una función en particular.

### 3.1.3. La estructura mixta, línea-staff o consultiva



#### Línea-staff

Personal, asesor jurídico y métodos y tiempo son órganos staff.

Henri Fayol sugirió la incorporación de “estados mayores” en la organización, compuestos por especialistas asesores, a fin de aprovechar sus aportaciones y, al mismo tiempo, la unidad de mando; he aquí, pues, el porqué de su denominación.

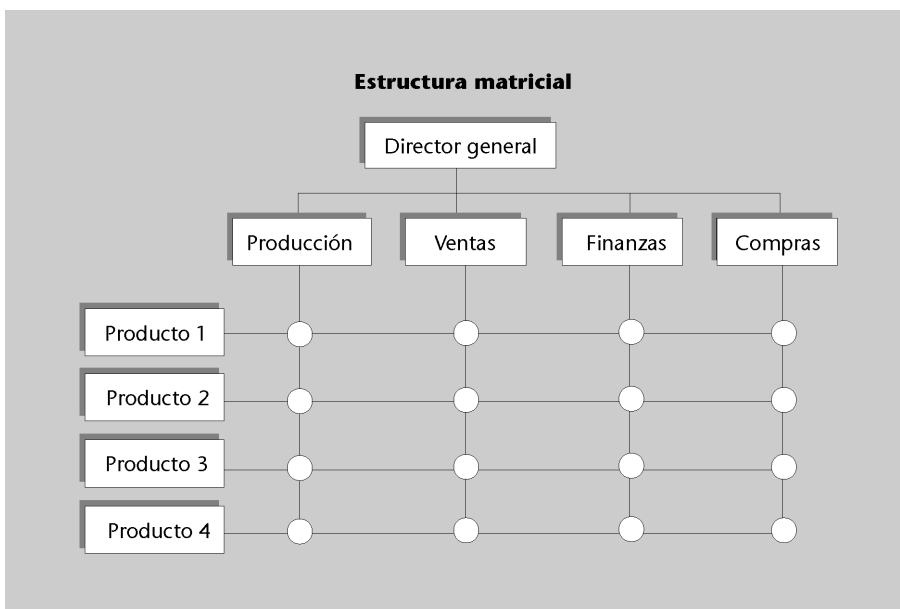
Los órganos *staff* no tienen autoridad directa sobre nadie, no pueden dar órdenes y se limitan a ayudar a preparar o elaborar las decisiones de los que ocupan la línea jerárquica.

Henri Fayol siempre fue partidario de mantener la unidad de mando, y por consiguiente sólo llegó a admitir a los especialistas como personal de *staff* para poder ayudar a los jefes.

### 3.2. Diseños organizativos modernos

Los nuevos requerimientos de las organizaciones han hecho que se introduzcan nuevos diseños que muestran mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio que hoy en día exigen las organizaciones. Son los diseños matriciales, por proyectos y los libres de forma.

#### 3.2.1. La estructura matricial



Más adelante, y lejos de los principios clásicos de organización, se amplió la posibilidad de introducir la combinación de varios criterios de departamentalización, y ello dio lugar a la estructura matricial. Es la solución de compromiso entre la departamentalización funcional y por producto o entre otras dos o más posibilidades de organización (procesos, proyectos, clientes, productos, territorio, etc.).

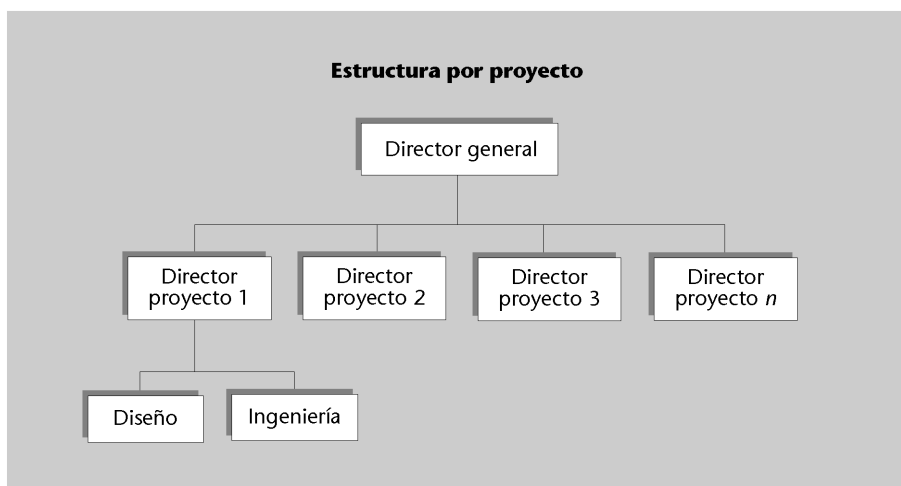
Algunos de los problemas que presenta son: los conflictos que se generan entre gerentes funcionales y los de proyectos o productos, por ejemplo, cuando deben competir por recursos limitados; el papel que debe ejercer cada uno de los directivos, dado que la ambigüedad de sus funciones y la sobrecarga que asumen puede llevar a un estrés adicional; la falta de equilibrio entre la autoridad y el poder entre los directivos funcionales y los de proyecto o producto o territorio..., como en este caso; el incremento de los costes de administración porque todo debe hacerse por escrito para obtener una mayor claridad, y finalmente la necesidad de reunirse a menudo. Muchos de estos problemas pueden encontrar solución mediante intranet.

Algunas de las sugerencias para que las reuniones sean más efectivas son las siguientes: definir los objetivos del proyecto o tarea; aclarar las funciones, la autoridad y la responsabilidad de las diferentes personas; la autoridad no debe ser lo más relevante; hay que dar prioridad a los conocimientos y a la información; hay que equilibrar el poder de las diferentes dimensiones de este tipo de organización; los gerentes de proyectos deben ser experimentados y tener un cierto liderazgo; es preciso definir los controles convenientes en cuanto a costes, tiempo, calidad, resultados, y, finalmente, recompensar adecuadamente a aquellos que intervengan en la experiencia.

### 3.2.2. Diseños por proyecto

Este tipo de diseño es utilizado por organizaciones muy técnicas que requieren puntualmente mucha planificación, investigación y coordinación. Existen diferentes diseños por proyecto: el individual, el de asesoría, el entremezclado y el agregado. Son diseños *ad hoc*, que cumplen una determinada acción. Sus componentes pueden formar parte de varios proyectos de la propia organización.

Veamos, por ejemplo, la organización por proyectos de asesoría:



### 3.2.3. Diseños libres de forma

Estos diseños se denominan a veces *naturalistas* u *orgánicos*, y se basan en el supuesto de que toda organización debe facilitar el cambio, razón por la cual no se permite que la estructura interna de la empresa se petrifique. En este caso, la estructura se representa de las formas más diversas, según las necesidades del momento y la situación.

A veces la departamentalización por funciones se sustituye por centros de resultado autónomos. En ese caso, es importante la tarea en equipo y requiere la participación de las personas, autocontrol, iniciativa individual, juicio independiente, comunicación abierta, sensibilidad y trabajo en equipo.

Suelen ser adecuados para organizaciones que desarrollan actividades que requieren sistemas de información informatizados que sean capaces de evaluar en cada momento los resultados de cada una de las unidades organizativas. Y éstos son diseños adecuados para personas jóvenes y dinámicas, dispuestas a correr riesgos calculados.

A continuación presentamos los diferentes modelos para estructurar por departamentos (departamentar) una organización.

## 4. Modelos de departamentación

Como se ha comentado anteriormente, en el presente apartado recogemos los principales diseños por departamento y las principales ventajas e inconvenientes que presentan.

Los **modelos de departamentación** o estructuración por departamentos que recogemos a continuación son los más importantes: numéricamente, por territorios, por productos, por procesos, por clientes, por tiempo, por funciones. Ahora bien, es preciso señalar que se combinan entre sí, que el organigrama que presentamos en cada caso no es más que una simplificación, y que una organización puede acoger todos los modelos de departamentación entre sus diferentes niveles, y además repetir alguno o algunos de ellos en otros niveles de la organización.

### Lecturas complementarias

Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril (1985); Koontz, H.; Weihrich, Heinz (1991) (cap. 12); Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1994) (cap. 8).

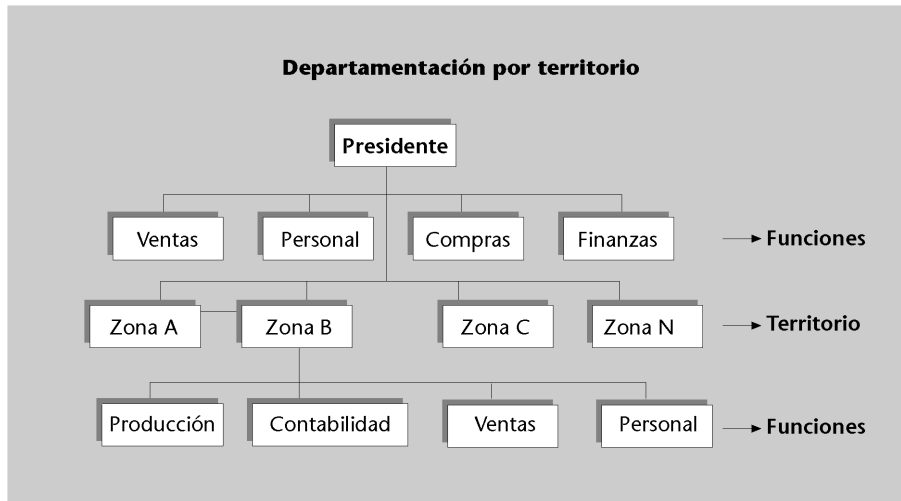
Una pregunta previa podría ser: ¿por qué las organizaciones deben dividirse en departamentos? Una respuesta sería: la limitación del número de personas que pueden ser dirigidas por un mismo directivo. La departamentación permitirá agrupar a las personas que trabajan en una organización y las actividades en departamentos, favoreciendo el crecimiento y la expansión de la empresa. Pero éste no debe ser el principal criterio.

### 1) Departamentación numérica

La departamentación numérica mediante números simples fue un método de organización muy usado en la antigüedad por las tribus, los clanes, el ejército. En este caso, se trata de organizaciones donde lo que importa es el número de personas porque el éxito depende de ello. Este tipo de departamentación ha caído en desuso, puesto que es más necesaria la cualificación de las personas –y esta necesidad de especialización hace que los hombres sean más eficientes colaborando entre sí– y, finalmente, porque sólo es útil en los niveles inferiores de la estructura organizativa. La docencia es un caso donde se mantiene este tipo de departamentación.

### 2) Departamentación por territorio

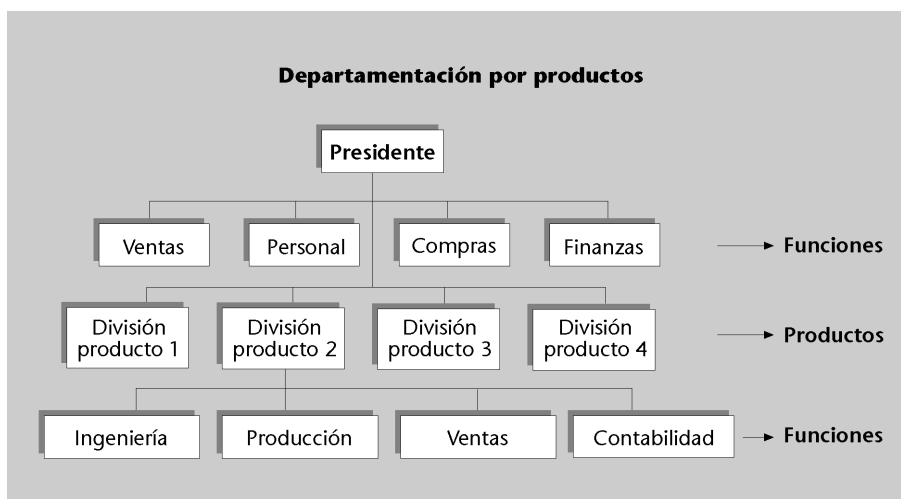
Es un modelo muy común en empresas físicamente dispersas. A pesar de que la distancia no es un criterio muy importante, sí lo son las diferentes legislaciones y las diferentes idiosincrasias. El principio de funcionamiento es que todas las actividades de un área o territorio determinado se deben agrupar y a todas se les debe asignar un administrador.



Ventajas	Desventajas
Responsabilidad cerca de donde ocurren los hechos. Da prioridad a los problemas y a los mercados locales. Mejora la coordinación de una región. Aprovecha las ventajas de las operaciones locales. Mejor comunicación con los intereses locales. Proporciona un buen campo de entrenamiento para directivos generales.	Requiere más personas diestras en administración general. Tiende a dificultar el mantenimiento económico de los servicios centrales. Aumenta el problema de control en el nivel de la alta dirección de la empresa.

### 3) Departamentación por productos

En este caso se crean departamentos en función de las características de fabricación y comercialización de cada producto. Cuando las características de fabricación de un producto y de otro son muy diferentes y, en cuanto a la comercialización, por la ventaja que pueda reportar el conocer de manera especializada un producto y su mercado.



Ventajas	Desventajas
Concentra la atención y el esfuerzo en los productos o líneas de productos. Impone responsabilidad por los resultados en la división. Mejora la coordinación de las actividades funcionales. Proporciona la preparación de directivos generales. Facilita la utilización de capitales, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.	Requiere personas diestras en funciones generales de administración. Disminuye la economicidad de los servicios centrales. Dificulta el control en los niveles más altos.

En este caso, igual que en el anterior, se puede aplicar la dirección por objetivos, puesto que los centros de responsabilidad son fácilmente identificables. Pero la autonomía no debe contradecirse con la consecución de los objetivos generales de la empresa. La departamentación no debe asumir las funciones que no tengan nada que ver con la especialización del producto. Las funciones más generales deben estar centralizadas: financiación, inversiones. No es aplicable en empresas pequeñas.

#### 4) Departamentación por procesos

En una departamentación por procesos se agrupa en un mismo departamento a la mayor parte del personal que forma un mismo equipo, por ejemplo pintura, prensas, perforadoras, procesos electrolíticos. Favorece la actividad productiva en talleres.

Como ventajas presenta la especialización por concentración en un único proceso, se evita la duplicidad de inversiones, y la facilidad de supervisión del trabajo.

Actualmente se está trasladando este tipo de organización a los niveles medios de la organización.

#### 5) Departamentación por clientes

Consiste en dividir en partes a la organización por diferentes tipos de clientes, según sus distintas características, para poder atender una demanda diferenciada (mayoristas, minoristas, edad, sexo, poder adquisitivo), y se justifica por la necesidad de conocer los requerimientos y los gustos de cada cliente en concreto. Tiene relación normalmente con una departamentación por producto, basada en las características objetivas del producto y en las características subjetivas de los clientes.



Ventajas	Desventajas
<p>Estimula la atención a las necesidades de los clientes.</p> <p>Da la sensación a los clientes de que son comprendidos.</p> <p>Desarrolla actividades en el área de clientes.</p>	<p>Puede resultar difícil la coordinación de operaciones entre demandas competitivas de los clientes.</p> <p>Requiere directivos y <i>staff</i> expertos en problemas de los clientes.</p> <p>Los grupos de clientes pueden no estar bien definidos.</p>

## 6) Departamentación por tiempo u horario

Este tipo de departamentación se establece normalmente en niveles operativos. Consiste en agrupar las actividades según el momento del tiempo en que se desarrolla el trabajo, es decir: por turnos o por relevos, cuando la actividad de la empresa excede la jornada laboral ordinaria. Éste es el caso de las empresas de servicios públicos.

Todos los turnos suelen desarrollar la misma o parecida actividad. Lo que justifica este tipo de organización es cómo se debe ejercer un control adecuado y cómo se deben definir las relaciones jerárquicas después de la jornada laboral normal. Presentan pocos problemas administrativos y los más importantes se refieren a la supervisión, aspectos de eficiencia y control de turnos.

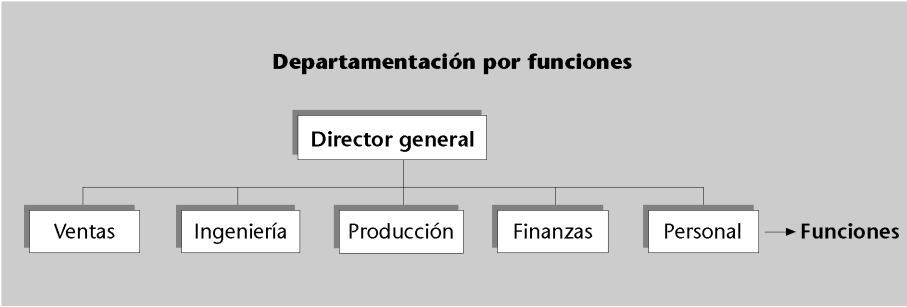
## 7) Departamentación por funciones

En este caso las actividades se agrupan según la identidad o similitud de las tareas que hay que ejecutar, es decir, de la especialización funcional. Abarca generalmente lo que las empresas hacen. Todas las empresas crean bienes o servicios; por lo tanto, sus funciones consisten en: producir (creación y producción de bienes o servicios), vender (encontrar a los posibles clientes), financiarse (obtención y aplicación de recursos monetarios). Estas funciones se agrupan en los departamentos correspondientes. Una empresa comercial no tendrá departamento de producción, sino compras, etc.

La creación de departamentos funcionales se justifica por la actividad principal de la empresa, su dimensión y sus objetivos. Es preciso considerar dos cuestiones:

- 1) El nivel jerárquico al que se conectarán o con el que se coordinarán los diferentes departamentos.
- 2) Los criterios para crear los departamentos. Pueden ser, principalmente, los siguientes: las actividades básicas de la empresa (ventas, finanzas, producción, compras), la similitud del trabajo (departamento administrativo: contabilidad, nóminas, seguros sociales) y la similitud de propósitos u objetivos (departamento asistencial: economato, cooperativa de viviendas, servicio médico).





Ventajas	Desventajas
<p>Reflejo lógico de funciones.</p> <p>Continúa el principio de la especialización ocupacional.</p> <p>Mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.</p> <p>Simplifica el entrenamiento.</p> <p>Proporciona medios de control estrictos para la alta dirección.</p>	<p>La responsabilidad por la obtención de resultados recae en la alta dirección.</p> <p>Limita el desarrollo de directivos generales.</p> <p>Reduce la coordinación entre las funciones.</p> <p>Hace del crecimiento de la empresa un sistema complejo.</p> <p>Quita importancia a los objetivos globales de la empresa.</p> <p>Exagera la especialización y limita los puntos de vista del personal clave.</p>

