

El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento

SANTIAGO PEREDA MARÍN y FRANCISCA BERROCAL BERROCAL

Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo
Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

En este artículo explicamos la división en niveles y las formas de departamentalización de las empresas, para, a continuación, analizar cómo la estructura burocrática ha sido la que tradicionalmente han adoptado las empresas competitivas. Sin embargo, los rápidos y profundos cambios que se han producido en el entorno socioeconómico, laboral y competitivo de las empresas les han llevado a la necesidad de adoptar estructuras flexibles para poder mantener su competitividad, lo que ha tenido, entre otras, importantes consecuencias sobre el valor que se concede a las personas que conforman la empresa y la forma de gestionarlas.

ABSTRACT

In this paper the division into levels and the different departmentalisation approaches within companies is explained; then it is addressed how the bureaucratic structure has been the most commonly adopted by the competitive companies. However, the fast and deep changes occurred in the companies' socioeconomic, labour and competitive environment have forced them to adopt flexible structures to maintain their competitiveness, which has had important consequences on the value given to the people that conform them and the way they are managed, among others.

1. Introducción

Cuando hablamos de empresas, estamos hablando de organizaciones; esto es, estamos hablando de *un conjunto de personas que, utilizando medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común* (Pereda y Berrocal, 1999).

Ahora bien, aunque no todas las organizaciones son empresas, sí todas las empresas son organizaciones, con características comunes a todas ellas

y, también, con características diferentes (tamaño, estructura, organización, actividad, etc.). Así, cuando hablamos de empresas estamos hablando de organizaciones que tienen un objetivo primario: obtener unos *beneficios económicos* a través de los productos o servicios que produce, vende o distribuye.

Sin embargo, aunque en la empresa se hable, en primer lugar, de objetivos económicos, no es menos cierto que la mayoría de ellas tienen, también, lo que se suelen denominar *objetivos sociales*; esto es, metas que se refieren a mejorar distintos aspectos, bien de sus empleados, bien de la sociedad en la que se encuentran insertas.

Son muchos los autores que, desde que Spencer lo planteó en 1904, han adoptado la idea de entender las organizaciones en general, y las empresas en particular, como organismos vivos y han planteado el concepto de empresa como un sistema abierto, como un organismo vivo en interacción con el medio que le rodea (Chiavenato, 1988; Miller y Rice, 1967, por ejemplo).

Así, un organismo vivo nace, crece, se desarrolla y muere; pero un organismo vivo sólo puede existir a través del intercambio de materiales con su ambiente: los incluye dentro del sistema, los transforma, consume parte de esos materiales durante la transformación, y exporta el resto.

Una empresa también importa diversos productos de su ambiente (trabajadores, materias primas, etc.); los transforma (forma a sus trabajadores, elabora determinados productos y/o servicios, etc.); consume parte de dichos productos (electricidad, agua, etc.), y exporta el resto (productos o servicios acabados, residuos, etc.). Es más, al igual que ocurre con los organismos vivos, si la empresa no es capaz de adaptarse a las demandas de su ambiente externo (clientes, competencia, cuidado del medio ambiente, etc.) puede llegar a morir, a desaparecer.

Se puede apreciar, por tanto, que, efectivamente, la empresa se comporta como un organismo vivo. Pero, ¿por qué hemos afirmado un poco más arriba que la empresa es un sistema abierto? Sencillamente, porque todos los organismos vivos, y también la empresa, responden a ese concepto. El concepto de *sistema*, originado en la Cibernética, se puede definir como *un conjunto de variables interdependientes que tienden a alcanzar un fin común* (Pereda, 1993). En esta definición de sistema podemos destacar una serie de elementos:

1. *Conjunto de variables interdependientes*. Esto es, un conjunto de variables que interactúan y se influyen mutuamente entre sí (en el caso de la empresa, elementos técnicos, comerciales, financieros,

humanos, etc.). De esta forma, una variación en cualquiera de las variables que conforman el sistema afectará a todas las demás (en el caso de la empresa, por ejemplo, un aumento de las ventas puede exigir un incremento de la producción, que, por su parte, puede incidir en la composición cuantitativa y/o cualitativa de la plantilla, etc.).

2. *Fin común.* Para que un conjunto de variables pueda ser considerado un sistema, todas ellas deben tener un objetivo común; así, el objetivo común de todas las variables que conforman una empresa debe ser mantener y mejorar la competitividad de la misma.

En el caso de la empresa, y siempre desde la teoría de sistemas, se considera un sistema abierto porque intercambia informaciones y productos, con su ambiente, influyendo en el mismo y siendo significativamente influida por él.

En este momento, podemos retomar la definición que hemos presentado, al principio de este artículo, sobre lo que es una organización y, aplicándola a la empresa, se puede decir que ésta es *un conjunto de personas que, utilizando medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común.*

Así, para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, es preciso que en ella se lleven a cabo una serie de actividades que son las que conforman los *trabajos* de la empresa, que se sitúan en un determinado nivel dentro de su estructura y que llevan a utilizar unas u otras tecnologías y que son, en definitiva, el nexo de unión entre la empresa y las personas que la componen.

En una empresa, por tanto, se llevan a cabo distintas actividades para conseguir un objetivo común; por ello, es preciso que las mismas se repartan entre los distintos puestos de trabajo que la constituyen. Sin embargo, esta división exige, también, una tarea de coordinación entre las distintas funciones y tareas, para poder alcanzar los objetivos previstos en el plazo fijado.

Como consecuencia, una empresa se va a estructurar en niveles, cada uno de los cuales tendrá asignadas diferentes responsabilidades, funciones y tareas. Estos niveles se estructuran y se coordinan, tanto vertical como horizontalmente, para conseguir los objetivos empresariales.

2. Niveles organizacionales

La mayoría de las empresas están divididas en los siguientes niveles organizacionales:

1. *Nivel estratégico.* Es el nivel superior de la estructura jerárquica de la empresa y es el que, habitualmente, se conoce con el nombre de dirección general o dirección estratégica. En este nivel es donde se deberán definir la misión de la empresa, sus objetivos estratégicos, y en el que se elaborarán los planes para alcanzarlos. Los directivos que componen este nivel serán, por tanto, los responsables de conseguir que la empresa cumpla con su misión y se satisfagan los intereses de las personas o grupos a los que pertenece la misma.
2. *Nivel funcional.* Está formado por el conjunto de directivos y mandos que relacionan el nivel estratégico con el operativo. En este colectivo se incluyen tanto los directores funcionales como los capataces, jefes de taller, de sección, administrativos, etc. Son los responsables de supervisar directamente diferentes grupos de personas, del nivel funcional o del operativo, operativizando los planes elaborados al nivel estratégico, en planes y acciones cada vez más concretos, específicos e inmediatos, a medida que se desciende en el organigrama empresarial. De esta forma, los ocupantes de este nivel son los responsables, entre otras funciones, de actuar como canal de información, tanto ascendente como descendente u horizontal; formular los objetivos y la planificación de su unidad, de forma que estén integrados con los de las restantes unidades y con los generales de la organización; coordinar las actuaciones de su unidad con las de las restantes de la organización; coordinar el funcionamiento interno de su unidad; supervisar el rendimiento de los miembros de su unidad; etc.
3. *Nivel operativo.* Es el formado por los empleados situados en la base del organigrama y que son los responsables de llevar a cabo las funciones y tareas básicas que aseguran la producción de bienes y/o servicios. Por ello, las principales funciones que llevan a cabo los componentes del nivel operativo se pueden definir como las de: efectuar las compras de los materiales, materias primas, etc.; realizar las ventas de bienes y/o servicios a los clientes; llevar a cabo las tareas necesarias para la producción de bienes y/o servicios; encargarse del mantenimiento de las máquinas, instalaciones, edificios, etc.; encargarse del reparto, distribución y almacenaje de materiales, materias primas y productos acabados; llevar a cabo las tareas administrativas necesarias en la empresa; etc.

Estos tres niveles pueden estar, a su vez, formados por estructuras y órganos de dos tipos:

- a) *Línea*. Son las unidades directamente implicadas en la producción de bienes y/o servicios; por tanto, al ser las que aportan valor añadido a la empresa, son las que tienen *poder decisorio* con respecto a la estrategia de la empresa y a las decisiones que se toman en la misma.
- b) *Staff*. Son unidades asesoras y de apoyo que, por consiguiente, no suelen tener *poder formal* para tomar decisiones con respecto a la estrategia de la empresa. A su vez, las unidades staff pueden ser de dos tipos (Mintzberg, 1984):
 - i. *Tecnoestructura*. Está formada por las unidades encargadas de la normalización del trabajo de las restantes personas de la empresa. Estas unidades tienen un gran poder informal en las empresas que presentan una estructura burocrática.
 - ii. *Staff de apoyo*. Son las unidades cuya misión es apoyar el funcionamiento de las restantes áreas de la empresa.

Estos niveles, presentes de manera más o menos explícita en todas las empresas, cambian sus funciones y su importancia en función de variables como la actividad de la empresa, su tamaño, el sector en el que está incluida, etc. Asimismo, la importancia y el papel de los tres niveles explicados han cambiado de manera significativa, como explicaremos más adelante, a causa de la evolución que han sufrido las empresas para responder a los cambios producidos en el entorno socioeconómico y laboral en que desarrollan su actividad.

Ahora bien, dentro de estos niveles, la división de los trabajos y actividades de la empresa, para que ésta pueda ser eficaz y eficiente, se puede hacer según distintos criterios (Gibson, Ivancevich y Donelly, 1994):

1. *Por objetivos*. Este criterio, permite hacer la división de distintas formas:
 - a) *Por productos*; esto es, cada unidad de la empresa es responsable de un producto diferente; así, por ejemplo, una consultora puede presentar las divisiones de selección, formación, estudios, asesoría jurídica, etc.
 - b) *Por clientes*; en este caso, cada unidad atiende las necesidades de un grupo particular de clientes; por ejemplo, la división de formación de la consultora anterior, se podría dividir en los departamentos de formación a empresas, a la administración pública, a postgraduados, etc.

- c) Por *canal de distribución*; es decir, al hacer la división, cada unidad se centra en una red o canal de distribución entre productor y distribuidor; por ejemplo, la dirección comercial de una editorial se puede dividir en los departamentos de ventas a grandes superficies, directa, telemática, por teletienda, etc.
 - d) Por *área geográfica*; esto es, la división se hace en función de las áreas geográficas que deben atenderse; por ejemplo, una dirección de ventas se puede dividir en las zonas norte, centro, sur, oeste, etc.
2. *Por proceso*. En este caso, la división se hace en base a los distintos tipos de funciones que es preciso llevar a cabo en la empresa; por ejemplo, una empresa puede dividirse en las direcciones financiera, de producción, comercial, de recursos humanos, etc.

En general, al hacer la división por objetivos, cada unidad puede disponer más fácilmente de las competencias que precisa, aunque, como contrapartida, se pueden duplicar servicios y funciones, por lo que aumentarán los costes empresariales. Sin embargo, al hacer la división por proceso, en la empresa existen trabajos más especializados, aunque el conjunto de la misma se centrará con dificultad en el cliente, tendiendo cada unidad a centrarse en la consecución de sus objetivos particulares.

Para intentar aprovechar las ventajas de ambos tipos de división, se desarrolló la *organización matricial*, que se apoyaba en la utilización conjunta de los dos criterios de diferenciación (objetivos y proceso), de forma que se pudiesen superar las limitaciones que cada uno de ellos presentaba aisladamente y disfrutar de todas sus ventajas; como consecuencia, en una organización matricial, cada persona y cada unidad tienen una doble relación de información y responsabilidad.

La ventaja más clara de la organización matricial es que hay responsables de los objetivos y de los procesos; aunque presenta la desventaja de que puede dar lugar a confusiones y conflictos a causa de las dobles dependencias y de las tensiones que pueden surgir entre objetivos y procesos.

Ahora bien, estos sistemas de división del trabajo, exigen la presencia de *mecanismos de coordinación* que eviten y solucionen las posibles interferencias que pueden producirse entre personas o unidades funcionales. Los tres tipos de coordinación más utilizados son:

- 1. *La supervisión directa*; esto es, una persona (el superior) se responsabiliza del trabajo de sus colaboradores, dándoles instrucciones y controlando su trabajo.

2. Los *contactos formales* necesarios cuando es preciso que se mantengan relaciones estandarizadas entre personas y/o unidades; por ejemplo, los comités interdepartamentales.
3. Los *contactos informales*, que permiten superar las dificultades de funcionamiento planteadas por la estructura formal.

3. Estructuras organizacionales

La división del trabajo, de las funciones y tareas, que se llevan a cabo en la empresa, y la aplicación de los mecanismos de coordinación explicados en el apartado anterior, conforman la estructura organizacional de la empresa.

Es cierto que cuando se estudia el tema de la estructura organizacional, hay casi tantas definiciones y clasificaciones como autores (Banner y Gagné, 1995; Mintzberg, 1984; Robey, 1986, entre otros); sin embargo, si estudiamos las que a lo largo de la historia han adoptado las empresas competitivas, encontramos dos aspectos importantes en su evolución:

- a) Las estructuras clásicas tendían a ser muy rígidas, mientras que, actualmente, las empresas competitivas prefieren, más bien se han visto obligadas, a adoptar estructuras flexibles.
- b) En las estructuras clásicas, la autoridad, la responsabilidad y el control estaban muy centralizados; sin embargo, actualmente las estructuras organizacionales de las empresas competitivas se adaptan para descentralizar al máximo la responsabilidad y el control.

Así, es preciso, en primer lugar, que analicemos las estructuras organizacionales clásicas, para, posteriormente, explicar las características de las estructuras flexibles.

3.1. Estructuras Organizacionales Clásicas

Cuando hablamos de estructuras organizacionales, inmediatamente todos tendemos a pensar en una pirámide, con el nivel estratégico en la cúspide de la misma y el nivel operativo en la base (ver Figura n.º 1).

En estas estructuras, en principio no hay nada equivocado y la prueba es que durante mucho tiempo las empresas más competitivas se apoyaban en estructuras piramidales de este tipo. La razón de este éxito, eran las carac-

terísticas que presentaba el mundo del trabajo hasta hace relativamente poco tiempo:

1. Los *puestos de trabajo* se mantenían sin cambios significativos durante largos periodos de tiempo, por lo que una persona podía comenzar su vida profesional en uno determinado, realizando unas funciones y tareas concretas y, al jubilarse, cuarenta o cincuenta años después, seguía utilizando las mismas herramientas para realizar las mismas funciones y tareas.
2. Los *mercados* también estaban marcados por una alta estabilidad, de forma que presentaban las mismas necesidades y estaban segmentados de la misma forma durante años.
3. La *tecnología* evolucionaba, asimismo, de forma muy lenta; pensemos, por ejemplo, en los años transcurridos desde la aparición de la máquina de escribir mecánica, a su sustitución por la eléctrica.

Figura n.º 1. Estructura piramidal clásica



En una situación tan estable, era lógico que, para que la empresa fuese competitiva, el trabajo se organizase según unas determinadas pautas:

- a) *Producción en grandes lotes*, buscando aumentar la cantidad producida con los costes más bajos posibles, lo que tenía una serie de consecuencias:
 - *Cadenas de producción*, con puestos de trabajo en los que las funciones, las tareas y los métodos de trabajo estaban perfectamente definidos y estandarizados; es más, estas tareas se simplificaban al máximo, por lo que, por ejemplo, el único aspecto de la formación que era preciso tener en cuenta, era el referido al *entrenamiento*.
 - *Estructuras burocráticas piramidales*, en las que, como explicaremos más adelante, los niveles de autoridad y responsabilidad estaban claramente definidos, situándose en los niveles más altos la capacidad de toma de decisiones y solución de conflictos y anomalías.
 - La *tecnología* sólo estaba a disposición de unos pocos (los técnicos), que eran quienes tenían los conocimientos precisos para utilizarla, como ocurría, por ejemplo, en los primeros tiempos de la informática.
- b) El *cambio* era una amenaza para el «orden establecido» y, como consecuencia, se vivía como un peligro, como una situación conflictiva; podemos recordar, al respecto, la gran cantidad de bibliografía existente sobre el tema de cómo gestionar el cambio.

Así pues, tal y como hemos avanzado, la estructura organizacional clásica por excelencia en las empresas, ha sido la *burocrática*, que se apoya en tres pilares fundamentales:

1. Los trabajos de Taylor (1911) y de los Gilbreth (1912), que dan lugar a la Organización Científica del Trabajo.
2. Los trabajos de Fayol (1925) sobre la estructuración de las organizaciones en unidades funcionales.
3. Los trabajos teóricos de Weber (1947), que describió dicha forma racional de organización, acuñando el término *burocracia* y que analizó la legitimidad de la autoridad.

Aquí sólo vamos a exponer los aspectos básicos de la estructura burocrática, pero se pueden encontrar amplias descripciones de la misma, desde

enfoques distintos, entre otros autores, en Chiavenato (1989), Mintzberg (1984) y Peiró (1991); es más, nos vamos a centrar en la estructura que Mintzberg (1984) denomina *burocracia maquinal*, que es la que corresponde a las empresas de producción, y que se apoya en la *división y simplificación* al máximo del trabajo individual, junto a la *estandarización* de la forma de realizar las tareas.

Los dos principios mencionados se apoyan en la utilización de las técnicas de *análisis de métodos y estudios de tiempos*, que permiten definir tanto la forma en que todos los trabajadores deben realizar las tareas que tienen asignadas como el tiempo que se debe emplear en las mismas.

Este planteamiento y forma de actuar dan lugar a las conocidas cadenas de montaje, en las que los trabajadores realizan tareas muy simples y repetitivas, siguiendo siempre los mismos métodos de trabajo y realizando constantemente los mismos movimientos. Existen estrictos *sistemas de control*, para comprobar que todo se hace según las normas definidas, existiendo fuertes sanciones para el que no las respete.

En estas estructuras, el derecho a tomar decisiones, resolver los conflictos, reasignar los trabajos y aplicar sanciones, se apoya en el principio de autoridad, por lo que la jerarquía será muy clara, dependiendo cada persona sólo de un superior (*principio de unidad de mando*).

Ahora bien, la autoridad debe ir acompañada del concepto de *responsabilidad*, ya que nadie podrá ser responsable de una tarea a menos que tenga, también, la autoridad para comprobar que se ha hecho, o para hacerla.

Estos aspectos hacen que se multipliquen los niveles jerárquicos y es preciso introducir el concepto de *ámbito de control*; esto es, el número máximo de subordinados que puede controlar directamente una persona y que se sitúa entre siete y nueve.

Todos estos principios tratan de asegurar las líneas jerárquicas de autoridad y control, por lo que la burocrática es una estructura muy rígida, tanto en la toma de decisiones, como en las actuaciones de los componentes de la empresa.

Ahora bien, dado que el mando, en ocasiones, no tendrá todos los conocimientos necesarios para hacer el trabajo y tomar las decisiones que le corresponden, necesitará disponer de expertos que le asesoren, por lo que el staff adquiere gran importancia.

Aunque el *poder formal* se sitúa en los miembros del nivel estratégico, la Tecnoestructura, a pesar de su carácter de staff, tiene un gran *poder informal*, al ser sus componentes los encargados de normalizar el trabajo del resto de los miembros de la empresa.

Asimismo, en las empresas que adoptan este tipo de estructuras, existe un *potente nivel funcional*, formado por gran cantidad de directivos y mandos intermedios, que surgen en el nivel que depende de ellos; actúan como enlace con la Tecnoestructura; asignan los recursos de su unidad; y actúan de canal de transmisión de informaciones y órdenes.

Por último, en el *nivel operativo* se realizan tareas rutinarias y altamente especializadas, que exigen unas competencias mínimas y básicas para llevarlas a cabo.

Hasta aquí hemos explicado el modelo general en que se apoyan las estructuras organizacionales que, clásicamente, han adoptado las empresas. Sin embargo, el mundo laboral ha cambiado, al igual que son distintas las condiciones socioeconómicas y laborales que encuentran las empresas que, para mantener su competitividad, se han visto obligadas a evolucionar hacia las denominadas *estructuras flexibles*.

3.2. *El Mundo Actual del Trabajo y las Estructuras Organizacionales Flexibles*

El ambiente socioeconómico, laboral y competitivo en el que se mueven las empresas hoy día es completamente diferente al que existía hace relativamente poco tiempo; como consecuencia, al ser las empresas sistemas abiertos, se han visto obligadas a introducir cambios en sus estructuras, en sus sistemas de organización y gestión y, prácticamente, en todos sus ámbitos. En líneas generales, la situación con la que se encuentran, hoy día, las empresas es la siguiente (García Echevarría, 1995; Pereda y Berrocal, 1999):

1. *La apertura de las fronteras internacionales, así como el desarrollo de los medios de transporte y de comunicación, han globalizado la economía, haciendo que aumente la competencia entre las empresas que, ahora, se deben centrar no sólo en mercados locales, ni siquiera nacionales, sino internacionales.*
2. *Los puestos de trabajo ya no presentan la misma estabilidad que hace algunos años; al contrario, cambian de contenido de manera bastante rápida, por lo que una persona puede verse obligada a cambiar de actividad en múltiples ocasiones a lo largo de su vida laboral. Es más, estos cambios de actividad se pueden producir tanto dentro de la misma empresa, como en empresas distintas.*

3. Los *mercados* también evolucionan muy rápidamente y están muy segmentados, ya que los clientes son muy exigentes con la *calidad* de los productos y servicios que compran y este concepto no es universal, sino que cada persona, o grupo de personas, exige unos aspectos particulares al producto o servicio para considerarlo de calidad, y la empresa debe atender a todos ellos, si quiere mantener una cartera de clientes satisfechos.
4. La *tecnología* evoluciona, también, rapidísimamente, por lo que los tiempos de amortización de la misma se han reducido significativamente con respecto a los que existían hace pocos años y, además, llega a, y es utilizada por, todos los niveles de la organización; así, por ejemplo, los operarios manejan máquinas de control digital, los servicios de atención al público están informatizados, etc.

En este nuevo ambiente, es claro que la organización del trabajo tiene que hacerse de forma completamente diferente a como se hacía anteriormente.

Así, para poder atender a las exigencias y necesidades de los distintos clientes, es preciso estructurar los sistemas de producción de forma que, sin aumentar los costes, se puedan hacer *series más cortas* de productos. Por tanto, es necesario proporcionar al cliente lo que éste desea o necesita, ya que si no es así, la competencia lo hará; como consecuencia, el cliente se tiene que convertir en el centro de todas las decisiones y acciones que se llevan a cabo en la empresa.

Hemos explicado que, durante muchos años, el planteamiento de las empresas era que lo importante era producir masivamente un producto, de forma que se redujesen los costes y se pudiese poner el mismo al alcance de la mayor cantidad posible de clientes que, simplemente, vendrían a comprarlo. Por tanto, la palabra clave, en esos momentos, era *cantidad de producción*. En este marco, tenían éxito las grandes cadenas de producción en empresas con estructuras muy jerarquizadas y burocratizadas.

Ahora bien, los clientes fueron cambiando sus hábitos, ya que, con el aumento de la competencia, se encontraban con múltiples productos similares en el mercado. Para distinguirse de sus competidores, las empresas optaron por *la calidad*, tratando de atraer a los clientes porque su producto era «algo más» que el de la competencia. En esta época, las empresas fueron evolucionando hacia los programas de calidad total, introduciendo sistemas de trabajo en equipo y determinados niveles de autonomía a lo largo de toda la jerarquía empresarial.

Sin embargo, la competencia continuó aumentando y la calidad comenzó a no ser suficiente para diferenciarse de los competidores, ya que eran muchas las empresas que, por ejemplo, obtenían los certificados ISO 9000, aunque la calidad seguía siendo un requisito imprescindible para mantener la competitividad. Era preciso, por tanto, dar un paso más adelante y conseguir que los clientes tuviesen una percepción diferente del producto propio, con respecto a los de los competidores; como consecuencia, cobran gran importancia los departamentos de *marketing*, encargados de crear la demanda del producto y/o servicio entre los consumidores.

Ahora bien, esta situación obliga a estar cerca de los clientes, para poder conocer sus necesidades y satisfacerlas con los productos y/o servicios de las empresas que, de esta forma, se ven obligadas a flexibilizar completamente sus estructuras y dotar de autonomía a sus empleados, para poder responder rápidamente a las necesidades de sus clientes.

Pero aún se ha producido otra importante modificación, como es la globalización y liberalización, cada vez mayor, de los mercados, con una competencia cada vez más amplia y más agresiva. Se diversifican los mercados, pero, al mismo tiempo, aumenta la competencia; una empresa española, por ejemplo, puede vender, sin problemas, sus productos en Alemania, pero las empresas alemanas también pueden vender en España.

En este nuevo ambiente competitivo y globalizado, las empresas punteras deben tener la capacidad de producir la cantidad necesaria de producto que van a necesitar sus clientes; ahora bien, deben conseguir esa cantidad de producción con la calidad que ellos esperan que tengan sus productos; además, deben fabricarlos con las características particulares que esperan de ellos sus diferentes clientes.

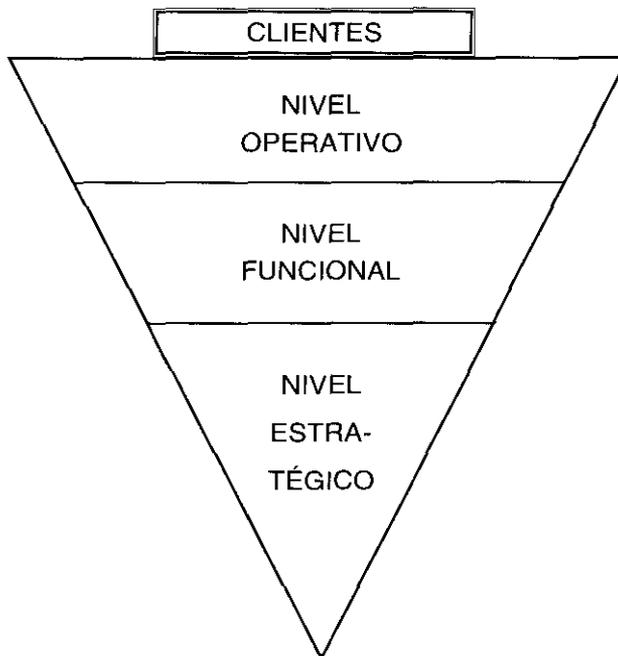
Por tanto, es necesario que los productos de la empresa lleguen al mercado lo antes posible, antes que los de los competidores, y a un precio ajustado. Pero esto no es suficiente. Para que la empresa pueda mantener su ventaja competitiva con respecto a sus competidores es necesario que sus productos mejoren continuamente, porque si no es así, se verán superados por los mismos, antes o después; dicho en pocas palabras, las empresas tienen que *innovar* o morir.

En esta situación, no tendría sentido una estructura burocrática clásica, en la que los problemas suben por el organigrama hasta llegar al nivel en el que se puede tomar la decisión (habitualmente uno de los más altos) y después vuelven a recorrer el mismo camino (u otro paralelo) en sentido descendente, hasta llegar al lugar donde se aplica la solución. Esta lentitud en la solución de los problemas llevaría aparejada, lógicamente, la pérdida de clientes y, consecuentemente, de competitividad.

La consecuencia es la *inversión de la pirámide organizacional* que presentábamos en la Figura n.º 1; inversión que implica un cambio total de cultura. En las estructuras piramidales clásicas, las personas que conforman la empresa llegan a pensar y razonar como una pirámide; así, dado que es el nivel superior el que indica lo que hay que hacer, cuándo y cómo hacerlo, todas las personas llegan a trabajar para ese nivel superior, que será el que evalúe la actuación del subordinado; de esta forma, en las estructuras piramidales clásicas se acaba perdiendo de vista al cliente que es para quien, en definitiva, debería trabajar toda la empresa.

Al invertir la pirámide (ver Figura n.º 2) cambia esta mentalidad piramidal, por lo que el nivel inferior del organigrama no hará el trabajo que le ordena su superior, cuando se lo ordena y cómo se le indica, sino que, al ser el que está en contacto directo con los clientes, tendrá autonomía y responsabilidad para tomar decisiones, siendo el papel del mando el de facilitar y apoyar el trabajo del subordinado. De esta forma, toda la empresa estará centrada en atender las necesidades de sus clientes.

Figura n.º 2. Estructura organizacional de pirámide invertida



Ahora bien, para poder actuar de esta forma, las empresas competitivas tienden a adoptar estructuras organizacionales mucho más planas, con muchos menos escalones jerárquicos dentro de los niveles funcionales y, como consecuencia, mucho más flexibles para poder responder rápidamente a los cambios.

Pero, los *cambios* a los que se enfrentan las empresas son cada vez más rápidos y más intensos; por lo que las empresas se tienen que habituar a vivir con el cambio.

En este marco, que acabamos de describir, todas las personas que conforman la empresa y, fundamentalmente, quienes ocupan los niveles más bajos del organigrama, que son quienes están en contacto con los clientes, deben estar preparadas, dispuestas y autorizadas a *tomar decisiones y asumir responsabilidades*; pero, para poder hacerlo, estos trabajadores necesitan disponer de la *información* necesaria en el momento oportuno. La tecnología ha permitido solucionar este problema.

Así, la tecnología ha facilitado que cada empleado pueda disponer, rápidamente, en su puesto de trabajo, de toda la información que necesita para poder realizar eficaz y eficientemente su trabajo.

En este ambiente que acabamos de describir, es claro que la tecnología es importante para que una empresa sea competitiva; sin embargo, todas las empresas pueden disponer de la que necesitan con la correspondiente inversión y, además, la tecnología por sí misma no es capaz de innovar.

También son importantes, como es lógico, los mercados; ahora bien, el mercado y los clientes son los mismos para todas las empresas competidoras que se dirigen a un mismo segmento del mismo. Los productos, por su parte, son cada vez más similares de unas empresas a otras y, difícilmente, permiten mantener, salvo excepciones, una importante ventaja competitiva durante un tiempo suficientemente largo.

Entonces, ¿dónde podemos encontrar la diferencia entre las empresas competitivas y las que no lo son? Obviamente, la diferencia está en *las personas*. Si pensamos un momento en el tema, nos daremos cuenta de que quien maneja la tecnología son las personas; quienes deciden las inversiones son las personas; y quienes innovan o mejoran los productos y/o servicios son las personas.

Ésta es la razón por la que, en las empresas competitivas, se considera a las personas como *su principal recurso* y sus esfuerzos más importantes, se dirigen a gestionarlos de la forma más eficaz y eficiente posible. Esto es lógico si se piensa que las estructuras organizacionales que se están imponiendo en las empresas competitivas, tal y como ya hemos apuntado, son las estructuras flexibles, cuya concepción se apoya en una serie de principios:

1. *Visión única de negocio.* Todas las actividades de la empresa se integran con la única misión de apoyar al negocio común. Obviamente, esto nos lleva a la necesidad, primero, de que exista la visión de lo que quiere ser la empresa; segundo, que esa visión la conozcan todos los integrantes de la misma; tercero, que los hechos demuestren que realmente se quiere conseguir la visión; y cuarto, que todas las personas de la empresa la compartan; esto es, que todos comprueben que pueden satisfacer sus necesidades cuando se esfuerzan para conseguir que la empresa alcance su meta.
2. *El cliente y el mercado* son el centro de todas las actividades, revisándose y reestructurándose la empresa en función de la evolución y necesidades del mercado. Dado que el objetivo de la empresa es servir al cliente, se va a dar gran importancia a la gestión de las personas, de forma que éstas se estructuren de manera que le ofrezcan los mejores servicios, y orientando dicha gestión a perfeccionarlos, tanto en lo que se refiere a la eficiencia, como a la eficacia, con el objetivo final de aumentar el valor que aportan a la empresa (Fitz-Enz, 1992).
3. *Organigrama más plano.* De forma que entre los niveles estratégico y operativo existan el menor número posible de escalones, acercando el nivel estratégico al mercado, eliminando costes de coordinación, agilizando la toma de decisiones, y evitando la aparición de unidades y posiciones no aportadoras de valor a la organización.

Las empresas competitivas han eliminado muchos niveles intermedios, para responder a la necesidad de tomar las decisiones lo más cerca posible del cliente, de forma que un mando que, en una estructura burocrática, podía supervisar directamente a 6 ó 7 personas (ámbito de control), en una estructura flexible puede supervisar entre 60 y 70 personas (ámbito de comunicación / capacidad de decisión) que trabajan conociendo la visión de la empresa y con las necesarias autonomía y responsabilidad.

Asimismo, para que la empresa pueda funcionar eficaz y eficientemente, serán de gran importancia los sistemas que permitan coordinar horizontalmente todas las actividades empresariales hacia el objetivo común.

4. Adquieren gran importancia los sistemas de *trabajo en equipo*, tanto dentro de cada unidad funcional como por la necesidad, cada vez mayor y más frecuente, de colaboración entre distintas unidades y entre profesionales de diferentes áreas.

5. Para poder trabajar con autonomía, las personas necesitan disponer de la *información* necesaria y en el momento oportuno. Como consecuencia, se produce un importante cambio de cultura organizacional, dejando la información de ser «propiedad de unos pocos», para pasar a un enfoque en el que dicha información *está a disposición de quien la necesita en cada momento y lugar*. Este cambio de filosofía y cultura ha dado lugar a nuevas formas de gestión, tanto de la empresa en general como de las personas que la componen, de sus recursos humanos en particular, surgiendo, por ejemplo, líneas como la *Gestión del Conocimiento* (Allee, 1998; Cohen, 1998; Kouloupoulos, 1997; Pereda y Berrocal, 1999).
6. Dado que las personas se convierten en el principal recurso competitivo de las empresas, y que estas personas deben tomar decisiones y actuar con autonomía, *el aprendizaje se introduce como sistema*. De esta forma, se pone el énfasis en el desarrollo de las personas, tanto en el sentido de incluir sus objetivos y programas formativos en sus objetivos de rendimiento, como en la implantación de una cultura empresarial que favorezca el aprendizaje continuo de todos los empleados, a partir de los éxitos y fracasos de cada una de las personas que conforman la empresa (Senge, 1995; Thurbin, 1994).

En definitiva, en las empresas competitivas que han adoptado estructuras flexibles, nos encontramos con:

- a) Una *centralización de la estrategia*; esto es, la definición de la visión, de los objetivos y de los planes estratégicos de la empresa (entendidos como líneas de actuación generales y flexibles), deberá estar centralizada.
Ahora bien, así como este proceso, en las organizaciones burocráticas, era sólo descendente, del nivel estratégico hacia abajo; por el contrario, en las organizaciones con estructuras flexibles es un proceso de doble dirección: primero ascendente, de los niveles inferiores hacia arriba; y, posteriormente, descendente, del nivel estratégico hacia abajo. De esta forma se pasa de la visión reactiva y a corto plazo, a trabajar en base a programas estratégicos, proactivos, y a corto, medio y largo plazo.
- b) Una *descentralización de la gestión*. Cuando toda la empresa conoce a dónde quiere ir ésta y cuáles son las reglas que hay que respetar, se puede descentralizar la gestión. De esta forma, es como se introduce la autonomía y la responsabilidad a todos los niveles, para

que, en el momento de la acción, se pueda optimizar la producción, de forma que, a partir de productos y servicios básicos, se puedan elaborar otros diferentes, adaptados a las necesidades y deseos de los clientes, con los menores costes posibles de diseño y transformación.

Los principios en los que se apoyan las estructuras flexibles, han llevado a que se produzcan importantes cambios en los papeles que juegan cada uno de los niveles que conforman la empresa:

- *Nivel estratégico.* Su evolución ha llevado a que sus objetivos y funciones dentro de la empresa se sitúen en mantener la visión única de la misma, establecer las líneas estratégicas que mantengan su competitividad y conseguir integrar a los mandos y a todos los componentes de la empresa dentro de la visión definida y de la estrategia elaborada.
- *Nivel funcional.* Así como su tamaño ha disminuido, no lo ha hecho su importancia, aunque sus funciones y responsabilidades no son ya las de supervisión directa propias de las estructuras burocráticas, sino que se centran en la coordinación horizontal de las unidades funcionales y en la facilitación del trabajo de los equipos. Los componentes de este nivel, por tanto, en este tipo de estructuras, actuarán, fundamentalmente, como facilitadores y formadores de sus colaboradores, aunque sin perder la responsabilidad de que sus unidades consigan los objetivos que les correspondan, en función de la visión y de la estrategia de la empresa.
- *Nivel operativo.* Es otro de los niveles en los que se han producido importantes cambios. Tiende a estructurarse horizontalmente, en función del proceso productivo y, generalmente, se trabaja en forma de equipos multidisciplinares y favoreciendo la polivalencia, la autonomía y la asunción de responsabilidades de sus componentes.

Los órganos staff también han sufrido cambios:

- *La Tecnoestructura* ha pasado de ser una unidad de asesoramiento y control interno, encargada de la normalización del trabajo, a otra de apoyo al desarrollo de la organización.
- *El staff de apoyo*, cuyas actividades tienden a contratarse del exterior, quedando sus componentes internos encargados de la gestión de las mismas.

Ahora bien, esta flexibilidad que se encuentra en las estructuras organizacionales de la empresa, también aparece en la composición de su plantilla, en las que, desarrollando el modelo de *empresa flexible* desarrollado por autores como Atkinson (1984), podemos constatar que, tal y como Handy describió en su modelo de «empresa trébol», hoy día:

1. Existe un *núcleo central*, formado por trabajadores permanentes, que trabajan a tiempo completo y que permiten que la empresa disponga de la flexibilidad funcional que necesita, gracias a la polivalencia de los mismos.
2. Un segundo *grupo periférico* de trabajadores con contratos temporales y a tiempo parcial que permiten a la empresa conseguir la flexibilidad numérica que necesita.
3. Un tercer *círculo más externo*, que incluye el concepto de «distan-
cia» y que se refiere a relaciones más periféricas, cambiando las laborales por las mercantiles (franquicias, autoempleo, subcontratación, etc.).

Como comentario final, es preciso señalar que la evolución de las estructuras clásicas a las flexibles, causada por los cambios producidos en el mundo del trabajo, ha producido, también, importantes consecuencias en cuanto al valor que se atribuye a las personas que conforman la organización. En concreto, esta evolución de las estructuras organizacionales es una de las variables más relevantes en el cambio producido al pasar de la gestión de personal clásica a la actual Gestión de Recursos Humanos.

4. Conclusiones

El mundo socioeconómico y laboral actual es completamente diferente al que existía hace relativamente pocos años; y los cambios no han hecho más que comenzar, ya que cada vez son más rápidos y profundos. Las empresas acostumbradas a moverse en una situación estable, tanto desde el punto de vista interno como desde el externo, se encuentran ahora en una situación completamente distinta y, si quieren sobrevivir, no pueden limitarse a tratar de adaptarse a los cambios, sino que deben intentar preverlos y anticiparse a los mismos.

Este ambiente cambiante ha llevado a las empresas a centrarse en la innovación como su principal ventaja competitiva. Pero, solamente las empresas que tienen estructuras organizacionales flexibles son las que, al no

estar sujetos sus empleados por estrictas normas y sistemas de control, pueden estar en condiciones de innovar y ser competitivas.

Como consecuencia de ello, los componentes de los niveles operativos de las empresas, que son quienes están en contacto con los clientes, han ganado en autonomía y responsabilidad, ya que son ellos quienes primero pueden detectar los cambios que se están produciendo o los que se prevé que se producirán en el futuro.

Esto ha llevado a que las personas se conviertan en el principal recurso competitivo de las empresas y a que la formación se haya convertido en el área con mayor valor estratégico, tanto para las empresas como para las personas, ya que sólo con rigurosos programas de formación continua las personas podrán mantener su competencia y, como consecuencia, las empresas su competitividad.

Referencias

- Allee, V. (1998). Los 12 principios de la gestión de conocimientos en la empresa. *Training and Development Digest*, 11, 28-33.
- Atkinson, J. (1984). Flexibility: planning for the uncertain future. *Manpower Policy and Practice*, 1, Summer, 26-29.
- Banner, D. K. y Gagné, T. E. (1995). *Designing effective organizations. Traditional & Transformational Views*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cohen, S. (1998). Aproveche la intranet para gestionar el conocimiento de su empresa. *Training and Development Digest*, 13, 18-24.
- Fayol, H. (1925). *Administration industrielle et generale*. París: Dunod.
- Fitz-Enz, J. (1992). *El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- García Echevarría, S. (1995). De la economía protegida a la economía competitiva. En Ordóñez, M. (Coord.). *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos* (pp. 15-29). Barcelona: Gestión 2000.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly Jr., J. H. (1994). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Gilbreth, F. (1912). *Prime of scientific management*. New York: Van Nostrand.

- Koulopoulos, T. M. (1997). *Smart companies. Smart tools*. New York: Van Nostrand.
- Miller, E. J. y Rice, A. K. (1967). *Systems of organizations. The control of task and sentient Boundaries*. Londres: Tavistock.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Pereda, S. (1993). *Ergonomía. Diseño del entorno laboral*. Madrid: Eudema.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Robey, D. (1986). *Designing organizations*. Homewood: Irwin.
- Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Thurbin, P. J. (1994). *La empresa capaz de aprender*. Barcelona: Folio.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Glencoe Ill: Free Press.