



Universidad
de La Laguna
Facultad de Derecho



Grado en Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso: 2015/2016
Convocatoria de Julio

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. APLICACIÓN PRÁCTICA A LA EMPRESA TITSA

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE.
PRACTICAL APPLICATION ON TITSA.

Realizado por: Idaira Godoy Trujillo

Tutorizado por el Profesor D. Ángel Luis Rodríguez Hernández

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica

Área de conocimiento: Organización de Empresas

ABSTRACT

In the present work, we interest ourselves in the organizational structure, where we do an evolutionary analysis to comprehend the structures of the organizations. This way, we pretend to give an initial conceptualization of what we understand as "structure" and its different types that, historically, had been developing hand on hand with the types of organizations. This evolution can be observed from the perspective of a first theoretical approach of an organization, with a simple hierarchy based on one person in charge and little delegation, going through the integration of the workers in the objectives of the organization and delegation of specific tasks, to the current type of organization with various and hierarchical chains of command, unified and with high delegation, which require not just adaptation to the internal ambient organization, but also the external. Established a theoretical framework, we apply it as an example for the company TITSA. Key words: structure, organization, hierarchy, work division, centralization, specialization.

RESUMEN

En el presente trabajo nos interesamos por la estructura organizacional, en el que realizamos un análisis evolutivo de la comprensión de las estructuras de las organizaciones. La pretensión es dar una conceptualización inicial de lo que se considera como estructura y los distintos tipos que históricamente se ha ido desarrollando a la par del desarrollo de los tipos de organizaciones. Dicha evolución se refleja desde un primer planteamiento teórico de la organización con una jerarquía simple de mando único y escasa delegación, pasando por la integración de los trabajadores en los objetivos de la organización y delegación de tareas concretas, y hasta llegar a las actuales organizaciones con varias cadenas de mandos jerarquizados y unificados y elevada delegación, que no sólo requiere adaptación del ambiente interno, sino del externo. Establecido un marco teórico, lo aplicamos como ejemplo para la empresa TITSA.

Palabras clave: estructura, organización, jerarquía, división del trabajo, centralización, especialización



Universidad
de La Laguna
Facultad de Derecho



“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento,
pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.”

Peter F. Drucker

ÍNDICE

Introducción.....	4
1. Definición de estructura organizacional y organigramas.....	6
1.1. Definición de estructura organizacional.....	6
1.2. Los organigramas.....	7
2. Tipos de estructura organizacional.....	8
2.1. Formal.....	8
2.1.1. Lineal.....	8
2.1.2. Funcional.....	9
2.1.3. Matricial.....	10
2.1.4. Divisional.....	11
2.2. Informal.....	11
3. Evolución histórica de los tipos de estructura organizacional.....	12
3.1. Enfoques prescriptivos y normativos.....	12
3.1.1. Enfoque clásico: Henri Fayol.....	12
3.1.2. Teoría neoclásica.....	15
3.2. Enfoques explicativos y descriptivos.....	16
3.2.1. Teoría de la burocracia: Max Weber.....	16
3.2.2. Teoría estructuralista: Amitai Etzioni.....	18
3.2.3. Teoría de la contingencia: Lawrence y Lorsch.....	19
4. Ejemplo práctico: empresa TITSA.....	21
4.1. Estructura organizacional de TITSA.....	22
4.2. Encuesta realizada a los trabajadores.....	24
Anexo: organigrama de TITSA y encuesta de satisfacción laboral.....	31
Conclusiones.....	36
Bibliografía.....	38

Introducción

El trabajo a desarrollar tiene el nombre de “estructura organizacional”. Bajo este nombre realizamos un análisis de la evolución de la estructura organizativa de las organizaciones desde su primera concepción en la teoría neoclásica hasta su concepción actual en la que las organizaciones se conciben como estructuras cada vez más complejas.

Comenzamos con un primer apartado en el que establecemos una conceptualización de estructura organizativa y su representación gráfica mediante organigramas. A continuación explicamos los diferentes tipos de estructura que pueden darse en una organización, siempre teniendo en cuenta que en la actualidad pueden darse varios tipos de estructura a la vez si bien tratamos con grandes empresas u organizaciones.

Posteriormente, la cuestión queda inmersa en la evolución histórica de la estructura organizativa, analizando destacados teóricos en cada una de las teorías en las que se realiza un cambio en la concepción de la estructura conocida en cada momento, es decir, una renovación en la manera de pensar para la reconstrucción de un modelo teórico más avanzado o simplemente modificado. Vemos teóricos que no solo destacaron por su aportación en esta materia de análisis sino por su representación histórica en el mundo de la economía, política, sociología...entre ellos citamos a Henri Fayol, Max Weber, Amitai Etzioni, y Lawrence y Lorsch.

Por último, llevamos la teoría a la práctica con la empresa TITSA, caracterizada por ser una gran empresa y en la que podemos ver cómo se dan varios tipos de estructura a la misma vez. También hemos realizado un cuestionario de satisfacción laboral en el que se pregunta a diversos trabajadores por cuestiones como: la capacidad de delegación si tienen trabajadores bajo su responsabilidad, las relaciones interpersonales con trabajadores del mismo y distinto nivel o con otros departamentos, y la identificación de los trabajadores con la empresa y sus objetivos.

En cuanto a la justificación del tema elegido para desarrollar, el Grado de Relaciones Laborales ofrece una doble vía de estudio: la jurídica y la empresarial. Hemos escogido la parte empresarial debido a que ofrece un ámbito amplio en sus relaciones con la

Seguridad Social, mutuas o aseguradoras, la Autoridad laboral y los trabajadores, además de ser la materia con la que nos sentimos identificados. El estudio de la empresa como organización con una estructura sólidamente establecida desde la creación de la misma no solo desde los puntos de vista económico, financiero y jurídico, sino desde su estructura básica en referencia a las relaciones interpersonales que generan la jerarquía de la organización y la coordinación entre ellos.

En cuanto a la vinculación con las competencias de la carrera, la relacionamos con la organización y dirección de la empresa.

1. Definición de estructura organizacional y organigramas.

1.1. Definición de estructura

La estructura organizacional se puede definir como la forma de organización de los recursos humanos y sus actividades en la empresa, siendo agrupados por áreas o departamentos coordinados entre sí para la consecución de los objetivos comunes a la empresa. A la hora de diseñar la estructura organizacional de una empresa, según Robins (2009), se deben atender a seis elementos:

1. Especialización del trabajo. Hace referencia la división del trabajo en pequeñas tareas altamente repetitivas para el trabajador. Robins, fijándose en el modelo fordista, consideraba un avance en la productividad pero que actualmente no llega a funcionar con todo tipo de empresas, pues existen empresas que prefieren a un trabajador multidisciplinar.

2. Departamentalización. Una vez hecha la división del trabajo, dichas tareas deben ser agrupadas por departamentos que, normalmente, atienden a las funciones, al producto, o a la ubicación geográfica de la empresa.

3. Cadena de mando. Robins define la cadena de mando como *“una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién.”* Es decir, se establece un sistema de jerarquía que favorece la coordinación y comunicación entre los trabajadores de la empresa y que, normalmente, se identifican tres grandes niveles: alta dirección, dirección intermedia y dirección operativa. Así mismo, nos queda hacer alusión al concepto de autoridad, que Robins la define como *“los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan”*, es decir, es inherente al puesto el establecer unas pautas de conductas a realizar y que también afecta a la coordinación que citábamos.

4. Extensión o alcance del control. Se refiere a que las empresas, para reducir costes, contratan pocos gerentes para el control de un amplio número de trabajadores, lo que a estos últimos les permite tener una mayor autonomía.

5. Centralización y descentralización. Robins entiende centralización como “*al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.*”, es decir, una empresa se encuentra centralizada cuando se establece una jerarquía formal de mando, y se encuentra descentralizada cuando esta jerarquía formal queda más difusa y el nivel operativo incide en la toma de decisiones. Mintzberg añade a este aspecto que la descentralización se produce en organizaciones con un ambiente complejo e impredecible.

6. Formalización. Consiste en el grado en que se llevan a cabo las tareas tal y como están descritas en el diseño de puestos, es decir, el grado de estandarización para la realización de procedimientos uniformes y constantes previamente definidos.

1.2. El organigrama

El organigrama se define como “*una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación*”, según los autores Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2013). Procediendo a desglosar los conceptos, obtenemos:

- Representación visual. Cada trabajador debe conocer su posición dentro de la empresa, la cual se realiza de manera gráfica e ilustrativa.
- Estructura organizacional. Dentro de la empresa, se debe saber en qué departamento se ubica.
- Cadena de mando. Jerárquicamente ante quién debe responder ese trabajador, o quiénes están bajo su responsabilidad
- Líneas de comunicación. Saber a quién informar dentro de la jerarquía organizacional.

Los tipos de organigramas pueden clasificarse según:

- Naturaleza: microadministrativo, macroadministrativo o mesoadministrativo. Depende de si se establece una sola organización, varias de distintos sectores, o del mismo sector de actividad respectivamente.

- Finalidad: informativo, para su simple conocimiento de la jerarquía; analítico, para analizar el comportamiento organizacional; y formal o informal, cuando se trate de un funcionamiento de la organización estructurado y planificado o no.
- Ámbito: General si se presenta gráficamente en un solo organigrama la estructura organizacional o si se divide por sectores o áreas.
- Contenido: Estructurales, sería el equivalente al general; y funcionales si se dividen en departamentos o áreas funcionales
- Representación: según se presenten de manera vertical, horizontal o mixta.

2. Tipos de estructura organizacional

Descrita la estructura organizacional, veremos los tipos de estructura que pueden darse en las empresas distinguiendo entre formal, pues está claramente definida la organización de los trabajadores en la empresa, y visualmente se encuentran representados en un organigrama; e informal que sería todo lo contrario. Estos diversos tipos de estructura surgen por variable como el tamaño de la empresa, la tecnología utilizada en el proceso, el tipo de empresa (si es pública, privada o mixta)...

2.1. Formal

Una estructura organizacional formal presenta los vínculos que se establecen en la misma, las relaciones de autoridad y dependencia que se puedan dar, las descripciones de puestos, los procesos, tareas y comunicaciones... Dentro de esta estructura podemos encontrar los siguientes modelos:

2.1.1. Lineal

Se trata de una estructura propia de empresas con pocos departamentos en los que las líneas de autoridad son directas, es decir, el alto directivo controla y supervisa los niveles intermedios y el operativo. Es una estructura centralizada y formalizadas. Normalmente, la autoridad la ostenta una sola persona, pues es propio de Pymes en las que se plantea una estructura simple, por ejemplo, una tienda de ropa de diseño, en el

que el propietario sea probablemente quien se encargue de la dirección y tenga varios vendedores en plantilla.

Es la estructura más antigua basada en las formaciones militares y eclesiásticas medievales, con una comunicación estrictamente establecida. Como ventajas presenta la claridad de delimitación de las responsabilidades de cada trabajador, y la estabilidad de funcionamiento de la organización; y como principal desventaja es que la autoridad pierde especialización, porque quien ostente el cargo deberá ser multidisciplinar, conocer la mayor cantidad de información sobre la empresa u organización.

Ejemplo gráfico:



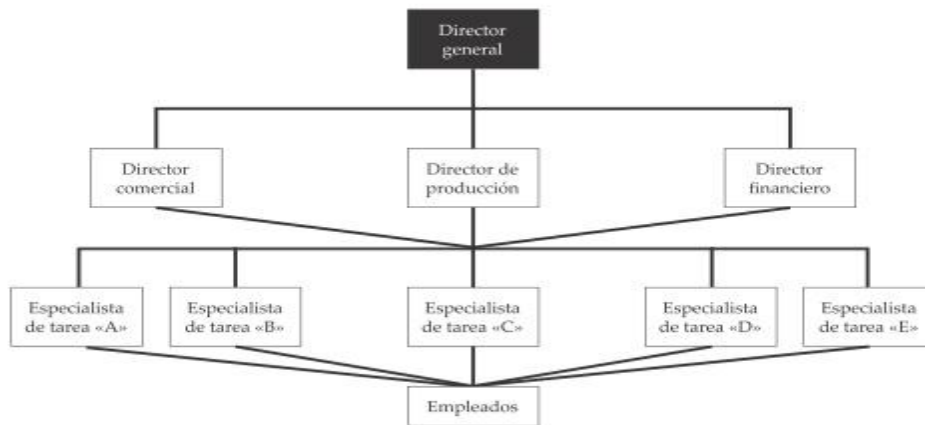
Fuente: Bueno (2004)

2.1.2. Funcional

Consiste en una estructura organizada por departamentos funcionales, es decir, se divide por funciones con una elevada especialización del trabajo en aquella disciplina a la que se dedique cada departamento. Suelen dividirse en los departamentos de: Recursos Humanos, financiero, técnico-informático... Como aspecto negativo se presenta la dificultad de coordinación entre los departamentos al estar tan diferenciados y al no dar facilidades de comunicación entre ellos. Así mismo, se establece una cadena de mando por departamento con una jerarquía delimitada y estructurada.

Como ventajas podemos recurrir a la capacidad de supervisión técnica óptima, y el desarrollo de una comunicación directa con personal responsable especializado de cada área. Como desventajas están la subordinación múltiple y dificultad de comunicación entre las distintas áreas al estar tan delimitadas.

Ejemplo gráfico:

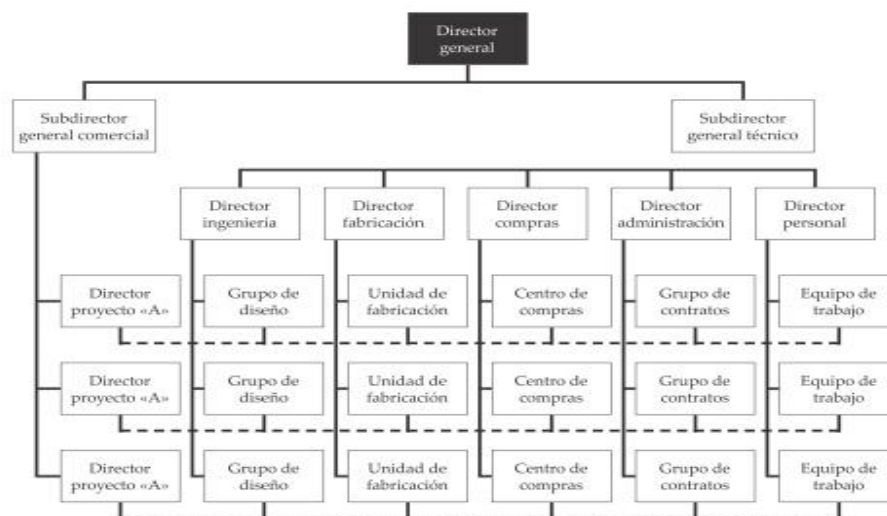


Fuente: Bueno (2004)

2.1.3. Matricial

Esta estructura combina la división de departamentos por función desempeñada y producto. Permite la selección de los recursos específicos y necesarios de cada departamento, compartiendo recursos entre sí, pero a la vez se plantea la dificultad de coordinación de estos departamentos implicados. Se pretende aprovechar la alta especialización de la división por funciones y la dualidad en la cadena de mando, pues están el responsable de la división por producto y de la división por funciones. Dicha dualidad en la cadena de mando afecta negativamente en la toma de decisiones ya que se produce una lucha de poderes, pero que a la vez trata de facilitar la coordinación de departamentos con una alta complejidad.

Ejemplo práctico:

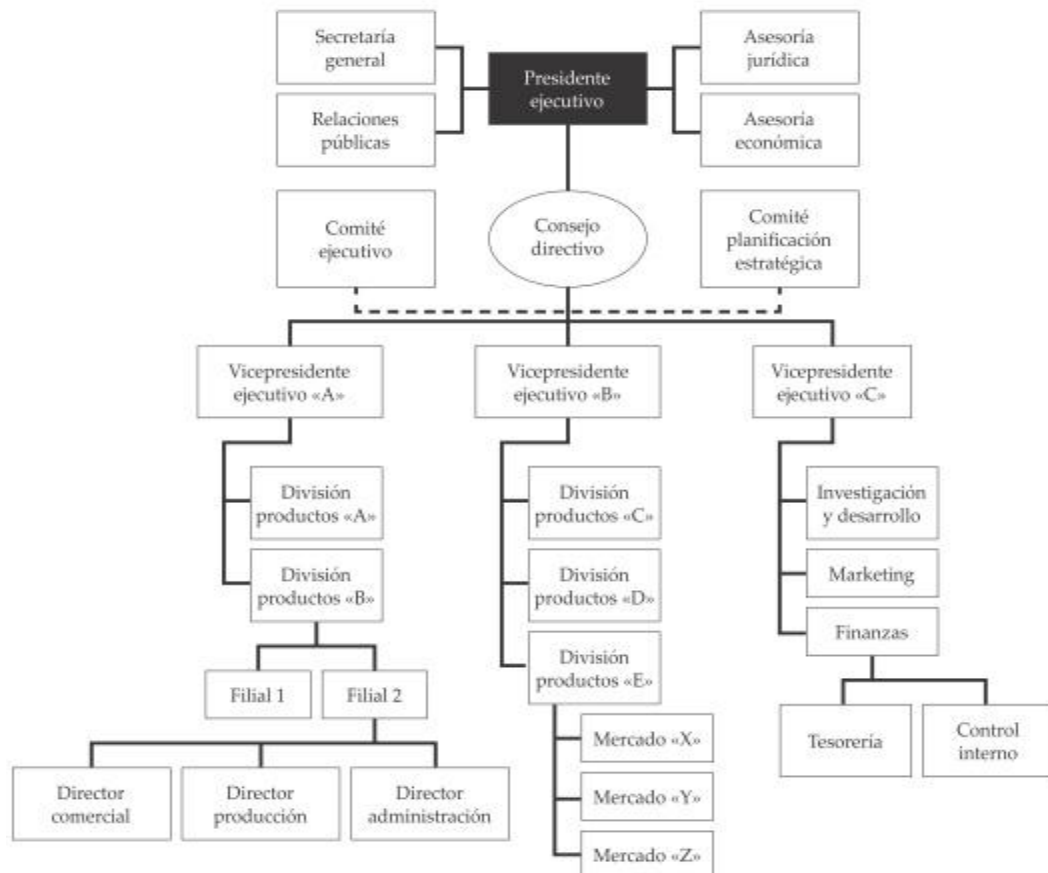


Fuente: Bueno (2004)

2.1.4. Divisional

Se trata de una estructura dividida en departamentos funcionales llamados unidades o divisiones, con una cadena de mando única y jerarquizada. Las divisiones estarán orientadas por productos, grupos de clientes o mercado en los que opera, ya sea nacional o internacional. Así mismo, es una estructura centralizada.

Ejemplo práctico:



Fuente: Bueno (2004)

2.2. Informal

La estructura informal consiste en el conjunto de comportamientos, actitudes y relaciones interpersonales que se puedan dar en la organización, que surge de manera espontánea y que, por tanto, no se encuentra reflejada en un organigrama. Depende de los grupos de amistad que se puedan formar y el rol que desempeñe cada trabajador dentro de ese grupo.

Este tipo de estructura no resulta incompatible con la estructura formal que pueda tener la organización en sí, pues se basa en las relaciones sociales que existan dentro de la empresa, y que en su conjunto forman la estructura real de la organización. Además, se trata de una actividad colectiva no orientada a la consecución de los objetivos, pero sí que es necesaria para alcanzarlos.

3. Evolución histórica de los tipos de estructura organizacional

Para introducirnos en la evolución de la manera de entender la estructura organizacional, partiremos del análisis realizado por Chiavenato en su obra *“Introducción a la teoría general de la administración”*. Dicho autor entendía el término administración como el *“proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”*. Así mismo, la etimología latina de la palabra “administración” se divide en: *Ad* (a, hacia, en el sentido de dirección), y *Minister* (subordinación u obediencia). Los enfoques en los que nos hemos centrado son aquellos que se encuentran más ligados al énfasis que se pueda hacer en la estructura organizacional. Los tipos de estructura podemos clasificarlos según sean normativos o descriptivos.

3.1. Enfoques prescriptivos o normativos

Se entiende por enfoque normativo o prescriptivo a aquel que se ocupa del establecimiento de unas normas generales o principios de aplicación que el administrador debe seguir al pie de la letra. En otras palabras, es como un código de conducta de la cual no debe salirse el administrador, unas pautas a seguir que no deban hacerse de otra manera.

3.1.1. Enfoque clásico: Henri Fayol

En el enfoque clásico se tenía en consideración la estructura formal como un conjunto de órganos, cargos y tareas. Los principales autores destacados de este enfoque fueron:

Taylor, Fayol, Gilbreth, Mooney y Emerson, entre otros. Nuestro estudio se centra en el punto de vista de Fayol, quien según Chiavenato será quien inicie esta corriente junto con Taylor a diferencia de que este último se centró en la Administración industrial.

Henri Fayol (1841-1925) consideraba la organización como una entidad abstracta dirigida por una cadena de mando lineal, unificada y jerarquizada, y que el administrador de la misma debe “*prever, organizar, mandar, coordinar y controlar*” para la consecución de los objetivos comunes.

Fayol indicaba la presencia de 14 principios administrativos de naturaleza “*flexible y susceptible de adaptarse a todas las necesidades*”, que son:

- a) La división del trabajo. Señala que la especialización de tareas responde a un orden natural consistente en “*producir más y mejor con el mismo esfuerzo*”. Este principio nos hace ver la estructura formal que considera Fayol.
- b) La autoridad. Centra la tesis de su trabajo en la importancia de este factor y en relación con la responsabilidad, pues uno depende del otro. Afirmaba que no existía autoridad sin responsabilidad, y que la responsabilidad era un “*corolario de la autoridad*”.
- c) Disciplina. Considera la necesidad de respeto a la autoridad, obediencia al superior jerárquico, y del superior a ser obedecido.
- d) Unidad de mando. Se trata de otro principio importante para Fayol, pues se puede generar tensión y discrepancia en el caso de pluralidad de mandos generando una “*fuerza perpetua de conflictos*”, y que además el trabajador debe conocer quién es el superior jerárquico inmediato.
- e) Unidad de dirección. La organización debe presentar un determinado grado de coordinación para la consecución de los objetivos comunes, que en palabras de Fayol: “*Un solo Ser y un solo programa para el conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.*”
- f) La subordinación de los intereses individuales al interés general. Este principio viene a indicar lo que hemos venido diciendo, que se establecen unos objetivos comunes entre los trabajadores y la organización, normalmente establecidos por esta última. Trata de motivar a los trabajadores haciendo que se sientan identificados con la organización por compartir sus metas, por lo que el trabajador se siente integrado en la misma.

- g) La remuneración. Fayol indica la necesidad de establecer un salario que fuera *“Justo y equitativo, en lo que sea posible”*, pues en el momento histórico en que escribió su obra *“Administración industrial y general”* la explotación laboral estaba a la orden del día.
- h) La centralización. Entendía Fayol que si el superior jerárquico era capaz de extender su acción personal, sus subordinados quedarían reducidos a simples trabajadores y su autoridad sería centralizada porque sería capaz de delegar en ellos; en cambio, si no era capaz de extender su acción, su autoridad sería descentralizada.
- i) La jerarquía. Identificada con la cadena de mando, Fayol afirmaba que si la cadena era demasiado extensa, provocaría problemas de comunicación y lentitud en las gestiones.
- j) El orden. *“Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”*, es decir, la información debe ser clasificada según a quién vaya dirigida.
- k) La equidad. Fayol distingue entre equidad y justicia, ya que la justicia no sólo aplica la legislación sino que interpreta aquello que no se encuentra regulado, mientras que la equidad trata de la bondad de cada superior en ser justo.
- l) La estabilidad del personal. Fayol hace referencia al aprendizaje y dominio del trabajo, pues si este no es completado, el trabajador no llegará a tener un buen rendimiento en el puesto.
- m) La iniciativa. Se destaca la importancia de la necesidad de innovación debido al desarrollo de otras organizaciones que puedan hacer quebrar nuestra organización.
- n) La unión del personal. Fayol se refería a la cohesión grupal, es decir, si un grupo se encuentra cohesionado, habrá un buen clima laboral y facilitará la comunicación y cooperación entre ellos.

Realizada esta descripción, su concepción de la estructura organizacional lineal era la siguiente:

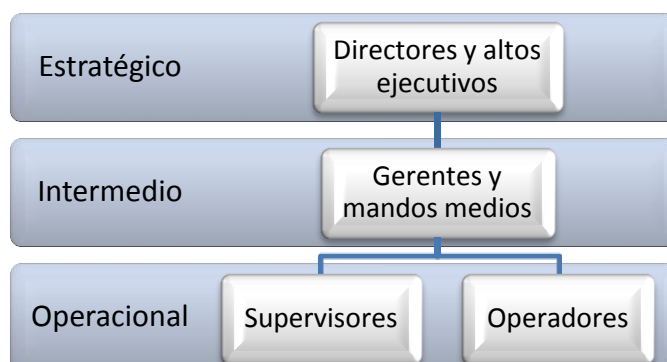


3.1.2. Teoría neoclásica

Numerosos fueron los teóricos que surgieron en mejora de la Teoría clásica, entre los que destacan Drucker, Newman, O'Donnell, Gelinier y Dale, entre otros. Destacaron como colectivo al enfatizar en la práctica de la administración, centrado en la búsqueda de resultados concretos y dejando de lado la conceptualización teórica afirmando lo siguiente: *“la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica.”* También trataron de reestructurar las teorías de manera que se adaptaran a la situación histórica del momento.

Como punto de comparación, mientras la teoría clásica se centró en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica enfatizó en los resultados, es decir, en la consecución de los objetivos y considera a la clásica como los medios para la consecución. Para la explicación de esto, refieren a los conceptos de eficacia y eficiencia: la eficacia es el grado de alcance de los resultados, por lo que se produce un énfasis en los resultados; mientras que la eficiencia es la medida en que se utilizan los recursos disponibles para el proceso, por lo que se produce un énfasis en los medios.

Así mismo, se basa en una estructura formal que identifican de la siguiente forma:



3.2. Enfoques explicativos o descriptivos

El enfoque explicativo o descriptivo es aquel que trata de explicar las contingencias que se producen en las organizaciones en lugar de tratar de establecer unas pautas. Es decir, trata de hacer un estudio, de describir y analizar los fenómenos que tengan lugar en las organizaciones y las actuaciones del administrador.

3.2.1. Teoría de la burocracia: Max Weber

Max Weber (1864-1920) acuñó la teoría de la burocracia debido a que entendía la “burocracia” como la *“organización humana basada en la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los objetivos”* y que trata de *“garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos”*. Por ende, no considera la organización informal, pues no la tiene en cuenta porque siempre busca la racionalidad en la organización.

Weber explicaba la existencia de tres tipos de autoridad:

- a) Autoridad tradicional. Refiere a aquella en la que el poder se transfiere por la casta o herencia familiar. No se trata de un poder racional, sino que los subordinados entienden que las órdenes que reciben son las correctas porque siempre ha correspondido el poder al superior jerárquico en la organización.
- b) Autoridad carismática. En este caso no se trata de un poder heredado, sino obtenido por la propia personalidad del superior y su capacidad de liderazgo. El subordinado entiende que el superior está impuesto en su posición de superioridad jerárquica por su influencia y liderazgo en la organización, por tanto, no es un poder racional.
- c) Autoridad legal o burocrática. Es aquella en la que los subordinados entienden justificadas las órdenes porque el superior ha sido impuesto en base a un conjunto de normas preceptivas legítimas y derivados del poder de mando. Por esto, sí se trata de un poder racional.

En cuanto a las características de la burocracia son:

- a) Carácter legal de las normas y reglamentos. Weber comenta que la burocracia es “*una organización basada en la legislación propia que define previamente cómo deberá funcionar*”. En otras palabras, se predefinirá las normas a seguir como si de un código legal se tratara.
- b) Carácter formal de las comunicaciones. Con carácter formal se refiere a la necesidad de comunicarse por escrito para dejar constancia para su posterior comprobación o interpretación que se puede realizar.
- c) Carácter racional y división del trabajo. La división del trabajo se hará de manera racional conforme a los objetivos que se quieren alcanzar, estableciendo una jerarquía clara para que cada trabajador identifique su posición en la organización y la responsabilidad que conlleva ese puesto.
- d) Impersonalidad en las relaciones. La burocracia no entiende a las personas como razón de ser, sino como trabajadores ocupantes de ciertos puestos con las responsabilidades inherentes a dicho puesto.
- e) Jerarquía de autoridad. Sin mayor detalle, se basa en el Principio de jerarquía.
- f) Rutinas y procedimientos estandarizados. Se refiere a las tareas previamente descritas en el diseño de puestos y que deben ceñirse a las normas escritas.
- g) Competencia técnica y meritocrática. Consisten en la elección del trabajador adecuado para un puesto de superioridad en función de sus méritos y competencias, sin atender a aspectos personales.
- h) Especialización de la administración. La burocracia se centra en separar la propiedad de los medios de producción de los administradores, comprendidos como profesionales especializados para el desempeño del puesto concreto.
- i) Profesionalización de los participantes. Se refiere a que cada trabajador es un especialista asalariado que ocupa un cargo en el que ha sido nombrado por su

superior jerárquico, su mandato es ilimitado y tiende a sentirse cada vez más identificado con los objetivos de la organización.

- j) Completa previsión del funcionamiento. Surge como consecuencia del modelo burocrático ya que Weber establece una organización formal con una estructura predeterminada, y no reconoce cualquier desviación.

3.2.2. Teoría estructuralista: Amitai Etzioni

Surge como consecuencia de la baja productividad y con una nueva conceptualización filosófica. Se entiende estructuralismo como “*el todo y la relación de las partes en la constitución del todo*”, pues refiere que si se realiza cualquier modificación en alguna de las partes, se terminará afectando al todo, es decir, un efecto dominó. Numerosas teorías explican este fenómeno en diferentes campos, como la Gestalt¹ o el estructuralismo dialéctico².

La teoría estructuralista tiene varios exponentes destacados: James D. Thompson, Víctor A. Thompson, Amitai Etzioni, Peter Blau, Burton Clarke, y también podrían considerarse como estructuralistas los principales exponentes de la teoría burocrática. En este caso, nos centraremos en Etzioni.

Amitai Etzioni (1929-) considera que las organizaciones poseen las siguientes características: división del trabajo, atribución de poder y responsabilidades, un poder centralizado y la sustitución del personal. Refiere que para llegar a los objetivos, la

¹ En psicología, la Teoría de la Gestalt en referencia al concepto de forma, niega la existencia de un todo sino la suma de las partes que conforman un todo. Esto aplicado a la estructura entendemos que se refiere a que una organización está formada por un conjunto de trabajadores con unos objetivos comunes a los de la organización, y que si uno o varios cambian de objetivos, afectará por ende a los objetivos comunes.

² En filosofía, el estructuralismo dialéctico de Karl Marx expone que la estructura se compone de trabajadores que soportan la misma, y que cada uno posee su propia autonomía que van ganando pero siempre manteniendo la estructura. Es decir, la estructura es un todo que lo componen los trabajadores, y que en el mantenimiento de esta obtienen cada vez una mayor autonomía.

organización debe llevar a cabo un sistema de control para la centralización del poder y expone que puede realizarse de tres maneras:

- a. Control físico, consistente en la obediencia de los trabajadores mediante un sistema de recompensas y castigos, genera una motivación negativa y la pérdida de interés de los trabajadores para lograr los objetivos. Supone un poder coercitivo que pretende el control de las partes para la obtención del todo.
- b. Control material, basada en la concesión de premios y recompensas por el trabajo realizado por el trabajador, es decir, consiste en el establecimiento de incentivos para motivar a los trabajadores a conseguir los objetivos. Este poder es remunerativo y en interés de ambas partes en la organización.
- c. Control moral y ético, que consiste en la simbología, el reconocimiento social del esfuerzo invertido en el logro de los objetivos. Se pretende afectar a la estima y prestigio de los trabajadores, lo que supone un poder normativo basado en la convicción, creencia, ideología...

En resumen, Etzioni entendía que la centralización del poder en las organizaciones podía darse de las siguientes maneras:

Tipo de control	Tipo de poder	Medio de control
Físico	Coercitivo	Recompensas y castigos
Material	Remunerativo	Sistema de incentivos
Moral y ético	Normativo	Reconocimiento social

3.2.3. Teoría de la contingencia: Lawrence y Lorsch

Según la RAE³, “*contingencia*” se define como la posibilidad de que algo suceda o no. En base a esto, Lawrence y Lorsch exponen que no existe una universalidad de organización, sino que dependen del ambiente y sus condiciones para la consecución de los objetivos.

³ Real Academia Española (RAE) 26ª Edición.

Lawrence y Lorsch (1967) fueron dos abogados que iniciaron la Teoría de la contingencia basada en que la estructura organizacional no es universal, sino que experimenta cambios a los que debe adaptarse, y se adapta manteniendo un equilibrio entre el ambiente interno y el externo. Como problemas de la organización refieren la diferenciación y la integración: la diferenciación debido a que en el ambiente interno, la organización establece una elevada departamentalización y especialización de cada uno de esos departamentos que reaccionan individualmente ante un estímulo del ambiente externo que afecta a ese departamento concreto, lo que da lugar a diferentes tipos de estructuras en una misma organización; para ello, se propone como solución la integración de los departamentos para que funcionen como una unidad y buscar su coordinación.

No sólo se centraba en la estructura, sino también en que la contingencia va ligada al plan estratégico. Es decir, la necesidad de establecer una estructura adecuada para cada organización además de un plan estratégico para la llegar a los objetivos de la misma.

Debemos distinguir el ambiente externo y el interno:

- El ambiente externo, también llamado macroambiente, es el general y común a todas las organizaciones, ya que afecta de manera directa o indirecta a estas. Está condicionado por los siguientes aspectos:
 - Tecnológicos, pues toda organización debe estar en un continuo de adaptación para no perder su competitividad.
 - Político-legales, que refieren a las normativas que se dispongan para su funcionamiento.
 - Económicas, en base a las coyunturas económicas, la inflación o deflación...
 - Socioculturales, que comprenden valores, creencia, opiniones, normas que afectan a los trabajadores.
 - Ecológicas, según la responsabilidad social y medioambiental...

- El ambiente interno, también conocido como microambiente o ambiente de tareas, se basa en los *inputs* y *outputs* de las organizaciones. Está condicionado por:

- Proveedores
- Clientes
- Competidores
- Entidades reguladoras, como sindicatos, patronales, órganos de gobierno...

No debemos olvidar el tipo de ambiente en función de la estructura organizacional, que puede ser homogéneo o heterogéneo. El ambiente homogéneo es aquel que se compone de los mismos clientes, proveedores y competidores ya que existe una baja segmentación de los mercados y, por tanto, tiene una estructura más sencilla y centralizada. En cambio, el ambiente heterogéneo es aquel que tiene diversidad de clientes, proveedores y competidores, por lo que existe una elevada segmentación de mercados y, por tanto, tiene una estructura más compleja y descentralizada.

En conclusión, la Tª de la Contingencia entiende a la organización como un sistema abierto en relación con el ambiente (interno y externo), que exige una dinámica de cambio continuo para la adaptación, y la necesidad de hacer coincidir los objetivos de la organización con los de sus trabajadores.

4. Ejemplo práctico la empresa TITSA.

Una vez expuesta la evolución histórica de la concepción de la estructura organizacional, procederemos a exponer una organización como ejemplo. La organización es TITSA, y se regula tanto por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, como por el Convenio Colectivo de TITSA suscrito desde el 1 de junio de 2012 hasta el 31 de diciembre de 2016. Destacamos su vigencia debido a que la empresa, en dicho periodo, se encuentra realizando un ERTE (Expediente Regulatorio Temporal de Trabajadores). Este tipo de ERTE consiste en que en lugar de realizar un despido colectivo de en torno a 100 trabajadores, se llegó al acuerdo entre la representación de los trabajadores y la representación de la empresa de dar de baja simultánea a una determinada cantidad de trabajadores de manera que la causa por la que fue tomada la decisión, que no fue otra que realizar un ajuste económico-financiero

de la empresa. Ese periodo en que los trabajadores son dados de baja en la Seguridad Social, corresponde a dicha entidad gestora el abono del salario correspondiente, sin suponer algún perjuicio para el trabajador. Así mismo, destacamos que se creó una Comisión de Seguimiento del ERTE para realizar tanto un estudio económico en función a la consecución de los objetivos por los que se dictó esta medida y su posible finalización previa a la finalización del periodo de vigencia.

A pesar de su régimen laboral, ésta se caracteriza por ser una sociedad mercantil de carácter pública, lo que implica que se siguen los procedimientos de contratación expuestos por la Administración Pública, que no es otro que el Cabildo Insular de Tenerife.

4.1. Estructura organizacional de TITSA

La empresa de Transportes Interurbanos de Tenerife S.A.U (TITSA) se basa en el traslado de pasajeros de carácter tanto urbano como interurbano a través del transporte público. Se trata de una organización con una estructura formal y divisional. Se basa en una estructura centralizada, jerarquizada y subdividida en departamentos funcionales, y a la vez, dentro de cada departamento posee una estructura lineal. La cadena de mando establecida permite una comunicación sencilla y directa con un superior jerárquico, de manera que los problemas que se vayan generando en cada departamento puedan solucionarlos ellos mismo. El problema se encuentra en la dificultad de coordinación entre departamentos, pues al ser una estructura divisional, cada departamento posee su propia dirección y gestión del trabajo, de manera que el área de marketing y el área de recursos humanos pueden compartir los objetivos de la organización pero tener diferentes formas de gestionar sus propios recursos a la hora de organizar el trabajo.

La diferencia en la forma de gestionar los recursos se encuentra en función del área o departamento:

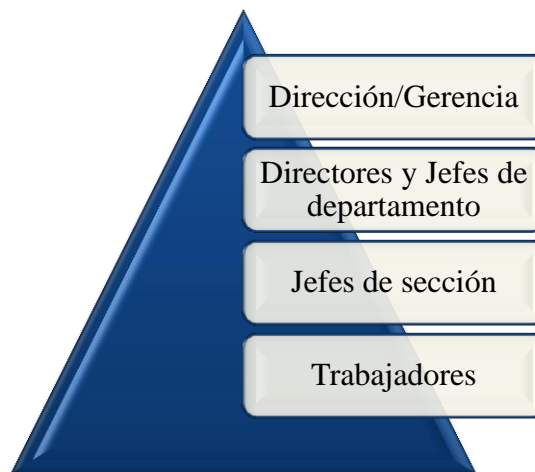
- a) Gerencia: se compone de cada director o jefe de departamento como un comité que valora la situación actual y futura de la organización, además de establecer la estrategia empresarial. Se encuentran subordinados de manera lineal al director gerente.

- b) Operaciones: consiste en el nivel más en contacto con el grueso de los trabajadores, los conductores, pues se encargan de establecer las vacaciones, turnos, horarios..., también se encarga de la gestión de los servicios de vigilancia y limpieza.
- c) Económico-financiero: establecen un gasto máximo anual. Este gasto se está viendo condicionado debido al ERTE (Expediente de Regulación de Empleo) al que está sometida la empresa hasta el 31 de diciembre de 2016. Pretende prestar la mayor cantidad de servicios posibles al menor coste.
- d) Comercial y marketing: pretenden conseguir la mayor libertad posible de ventas para lograr la rentabilidad del servicio de guaguas y fidelización de los clientes. Entra en conflicto con los intereses del área económico-financiera.
- e) Técnico: se refiere al personal de mantenimiento (talleres de reparación), y personal encargado de la imagen de la empresa en cuanto a la responsabilidad social (v.g. las emisiones que producen las guaguas en servicio).
- f) De personas y jurídico: por un lado, gestiona a los recursos humanos de la empresa para el cumplimiento de las funciones inherentes a cada puesto (v.g. que un conductor realice la ruta asignada en su turno y horario concretos); por otro, trata las cuestiones legales de la empresa, de manera que implica la responsabilidad de sus trabajadores y dotar a los mismos de los elementos necesarios para su seguridad en la organización; y por otro lado, también se encarga de la prevención de riesgos laborales. Entra en conflicto con el área económico-financiera, pues requiere una mayor inversión en sus activos.
- g) Informática y nuevas tecnologías: trata de mejorar continuamente la competitividad tecnológica de la organización, de que sus “herramientas” de trabajo no se queden obsoletas, por lo que también entra en conflicto con el área económico-financiera.

Encontramos una estructura divisional debido a que se trata de una gran empresa con una plantilla de 1497 trabajadores repartidos en cuatro grupos profesionales:

- Grupo profesional 1: Personal de taller, mantenimiento y seguridad.
- Grupo profesional 2: Personal de movimiento (conductor-perceptor).
- Grupo profesional 3: Personal de servicios de apoyo.
- Grupo profesional 4: Personal de administración.

De manera básica presenta la estructura que mostramos a continuación, no obstante, la estructura completa se acompaña en el Anexo.



4.2. Encuesta realizada a los trabajadores

El presente cuestionario tiene la intención de hacer un análisis de la satisfacción laboral del trabajador en cuanto sus condiciones y relaciones interpersonales. Será de carácter voluntario y confidencial, de manera que los datos recogidos sólo serán objeto de estudio para su contraste con el trabajo elaborado respecto a la estructura organizacional. La empresa analizada no es otra que la descrita en el apartado 4.1., en la que cada trabajador dispone del “portal del empleado” para conocer todos los datos relacionados con la empresa TITSA.

El cuestionario consta de 34 preguntas valoradas del 1 al 7, siendo 1 nada satisfecho, 4 indiferente y 7 totalmente satisfecho. También contiene unos datos descriptivos estándares para conocer su posición dentro de la empresa, el tipo de contrato y el tiempo que lleva en la empresa. Se adjunta en el Anexo II el modelo elaborado.

TITSA cuenta con una plantilla total de 1497 trabajadores los cuales se distribuyen de la siguiente manera: grupo 1: 173 trabajadores, grupo 2: 1125 trabajadores, grupo 3: 69

trabajadores, y grupo 4: 130 trabajadores. Podemos percibir que el grueso de los trabajadores se encuentra en el grupo profesional 2, relativo a los conductores-perceptores.

La motivación para realizar la encuesta no ha sido otra que tratar de conocer en profundidad la opinión de los trabajadores entre ellos mismos y de la organización. Por ello, preguntamos cuestiones como: el salario percibido, las relaciones interpersonales con subordinados (quien los tuviera) o los superiores, el feedback de las tareas que realizan diariamente, la capacidad de delegar en otros trabajadores... Todas las cuestiones se adjuntan en el Anexo II. Encuesta de satisfacción laboral.

Hemos tomado una muestra de 20 trabajadores de distintos grupos profesionales para poder conocer aquellos en los que se produzca una insatisfacción de manera general con la empresa, y aquellos aspectos destacados en los que también se produce cierta insatisfacción. De los 20 trabajadores, 2 corresponde al grupo de taller y mantenimiento, 15 al grupo de movimiento, 1 al servicio de apoyo, y 2 a la administrativo. Para obtener los resultados anteriores hemos dividido los trabajadores de cada grupo profesional entre el colectivo de trabajadores de la empresa, es decir, 173, 1125, 69 y 130 entre el total que serían 1497 trabajadores. Los resultados respectivamente han sido: 2'31, 15'03, 0'92 y 1'74. De aquí que los trabajadores encuestados hayan sido los citados por cada grupo.

Estas medias han sido obtenidas mediante la siguiente fórmula estadística⁴:

Media Aritmética

Fórmula: $\bar{X} = \frac{\sum f_i X_i}{n}$

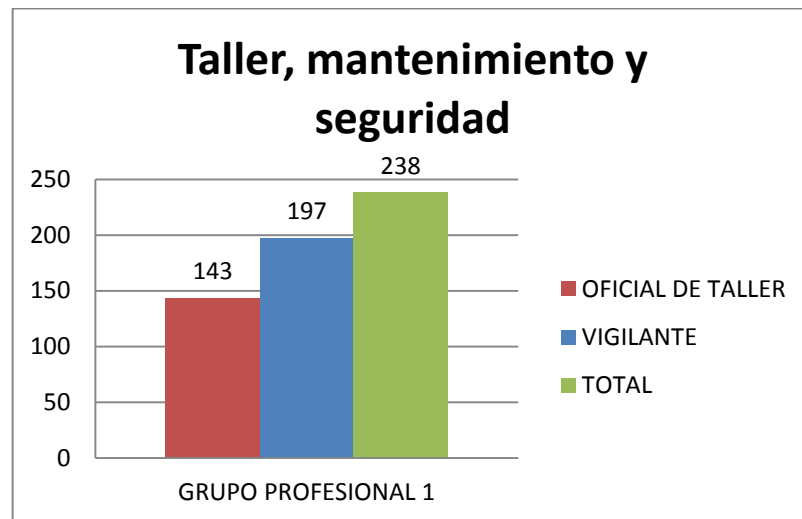
Simbología

- \bar{X} = punto medio de clase
- f_i = frecuencia de clase
- $f_i X_i$ = producto de punto medio y frecuencia
- $\sum f_i X_i$ = sumatoria de $f_i X_i$
- n = total de frecuencias

⁴ Media aritmética: consiste en la media obtenida de la suma de un conjunto de datos entre el total de las mismas, con la ventaja de trabajar con un solo número.

De cada una de las variables se entiende que se valoran del 1 al 7 y aquellas que no se apliquen a los trabajadores se entienden como NS/NC (no sabe/no contesta); posteriormente se realiza la media de las puntuaciones obtenidas, que darán un número entre 0 y 7. Las estadísticas obtenidas son las siguientes:

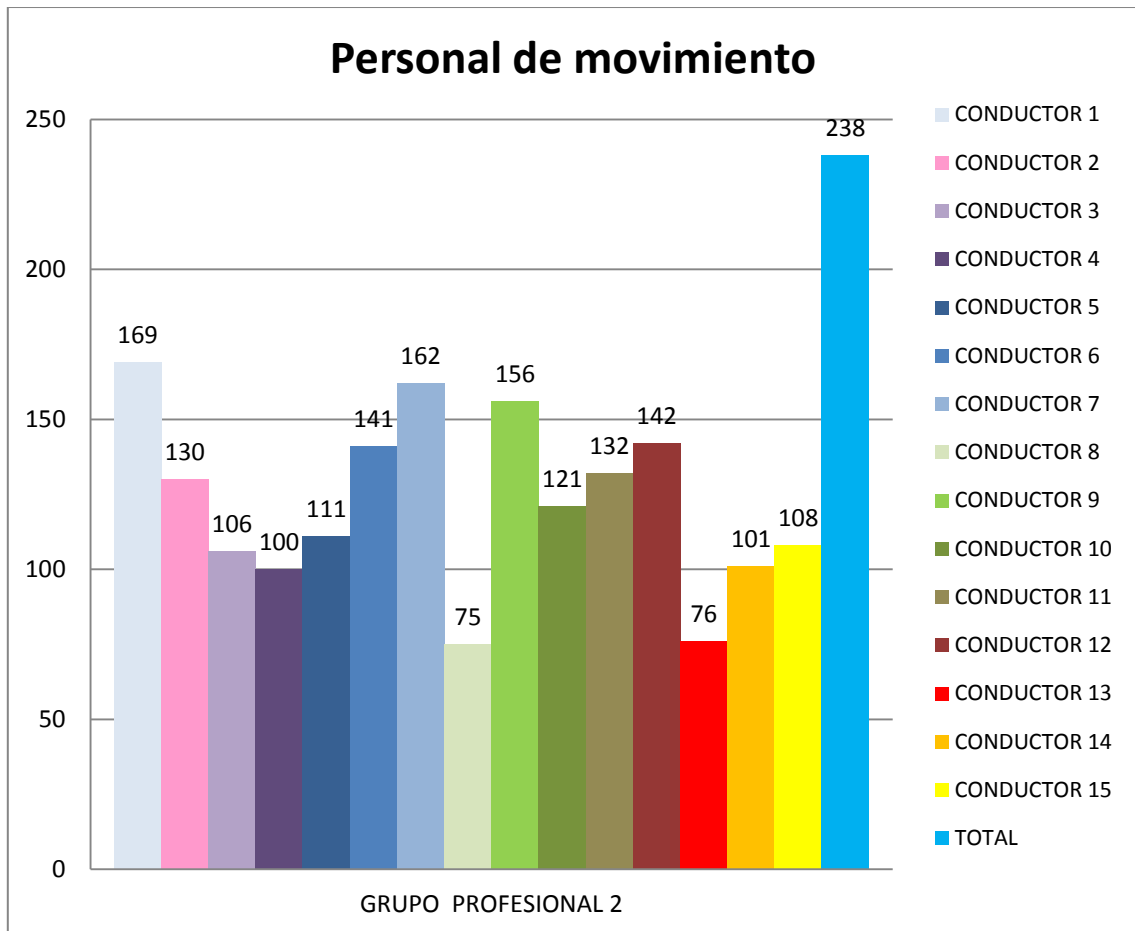
A) Grupo profesional 1: Taller, mantenimiento y seguridad



En el grupo profesional de taller y mantenimiento se refleja la puntuación obtenida por cada trabajador en comparación con la puntuación total de cada una de las variables. La puntuación media que se aplica sería de 4'21 y 5'79 al oficial de 1ª de taller y al vigilante de seguridad respectivamente. Su satisfacción laboral general es buena, pero debemos revisar aquellos aspectos que les produzca menos satisfacción. Estos aspectos comunes son: “la presión ejercida sobre cuestiones laborales por los sindicatos o comité de empresas” y “se conocen los avances de otros departamentos”. Pueden deberse a la falta de comunicación entre departamentos, y por la afiliación a los sindicatos, que provoca cada vez más una mayor regulación del mercado laboral e indican a los trabajadores sindicados cómo actuar en determinados conflictos o aspectos laborales.

Por otro lado, algunos aspectos en que coinciden son “la libertad de elección del método de trabajo”, “organización del trabajo en la empresa” y “el plan de formación es útil/adecuado”.

B) Grupo profesional 2: Personal de movimiento



En este gráfico mostramos el grueso de la comparación de los trabajadores pues se realizó la encuesta de satisfacción a 15 conductores-perceptores. Se ha comparado sus puntuaciones con respecto al total, que representarían 238 puntos.

Evidentemente, podemos ver en su media de 3'59 que es el colectivo de trabajadores menos satisfecho de la organización. Podemos entenderlo desde el punto de vista de su posición jerárquica, ya que representan el más bajo de los niveles, es decir, el nivel operativo o básico. Estos trabajadores se encuentran insatisfechos con aspectos generales de la organización, como la falta de comunicación por parte de la misma o las relaciones entre compañeros o los superiores. Estos problemas los consideraremos individualmente para un mejor análisis:

- “La libertad de elección de trabajo”. Obviamente los conductores carecen de esa libertad para realizar sus tareas habituales, ya que tienen las tareas predefinidas

por el diseño de puestos. La variación entre estos trabajadores se encuentra en las líneas o la estación de guaguas asignadas.

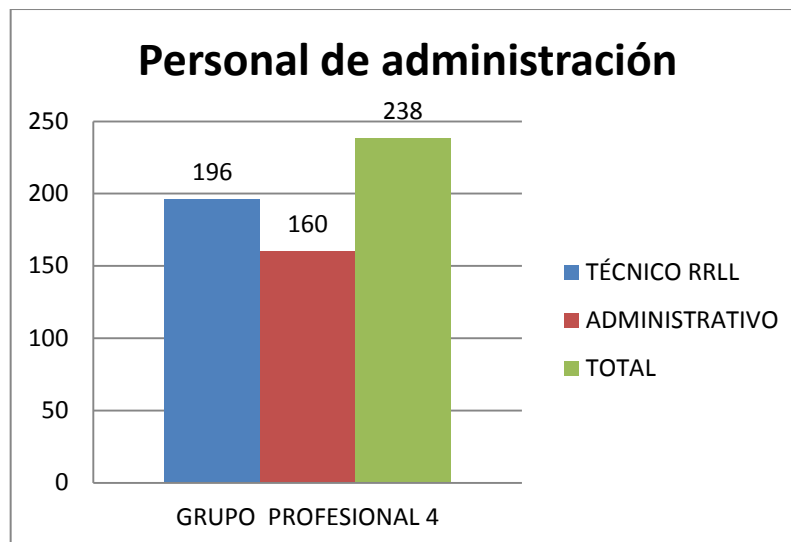
- “La presión ejercida en cuestiones laborales por los superiores jerárquicos”. Esto depende de las relaciones con los superiores jerárquicos, de la complejidad de los mismos superiores para saber comunicar avances o cambios que afecten a los conductores.
- “Se conocen los avances de otros departamentos”. Es lógico que tenga una puntuación baja, pues los conductores (al ser un nivel operativo) no suelen preocuparse por aspectos que les atañen.
- “El plan de formación es útil/adecuado”. Cada cierto tiempo, cada conductor debe realizar un examen llamado CAP (Certificado de Aptitud Profesional), que recoge preguntas referidas al puesto de personal de movimiento (como seguridad vial, prevención de riesgos laborales, EPIs requeridos y usos de los mismos...), y cuya valoración determinará si el trabajador es apto o no.

C) Grupo profesional 3: Personal de apoyo o *staff*



El grupo profesional en cuestión tiene la complejidad de que sólo tiene 69 trabajadores en toda la empresa con esta categoría y sólo podemos compararlo con el total de la puntuación. De este trabajador podemos decir que tiene una alta satisfacción laboral, teniendo una media de 5´88 sobre 7. Podemos destacar aspectos como “la libertad de elección del método de trabajo”, “el horario de la jornada laboral”, la estabilidad laboral y la formación que se aporta según se producen los cambios.

D) Grupo profesional 4: Personal de administración



Los 2 trabajadores que han realizado el cuestionario representan cargos de alta responsabilidad y en los que se exige cierta titulación, por ejemplo: para el Técnico de Relaciones Laborales se requiere mínimo el Grado de RRL o el Grado de Derecho, y para el Oficial administrativo se requiere el Grado Superior en Administración y Finanzas o el Grado en ADE (Administración y Dirección de Empresas). Estos trabajadores poseen una elevada satisfacción laboral, pues presentan una media de 5,76 y 4,71 respectivamente. Como aspectos negativos destacamos que a pesar de no tener subordinados a su cargo, no son capaces de delegar sus responsabilidades con compañeros del mismo departamento (podría considerarse falta de confianza en la capacidad de los compañeros o falta de competencia de los mismos); y también la participación de los trabajadores en los objetivos de la organización, que se podría interpretar desde el punto de vista de que se limitan a realizar sus tareas sin importar más que el resultado de las mismas.

Como aspectos positivos, debido a las elevadas puntuaciones citaremos: “el superior demuestra dominio y conocimiento de las tareas” (*conditio sine qua non* al tratarse de puestos con elevada responsabilidad), la responsabilidad asumida por la realización de las tareas inherentes a cada puesto, y cuestiones generales como la estabilidad laboral o el lugar de ubicación de la prestación habitual.

En resumen a estos datos, una vez realizada la media de las puntuaciones de cada trabajador. Volvemos a realizar la media de puntuaciones pero esta vez la media por grupo profesional.

Según lo descrito las medias en orden de grupos profesionales del 1 al 4 son 5,3'59, 5'88 y 5'24. Podemos ver que la mayor insatisfacción laboral se produce en el grupo 2 relativo a los conductores. Entendemos esta insatisfacción dado que son quienes asumen una baja responsabilidad por lo que no les supone un reto ni necesidad de auto superación o promocionar, y sus bajos salarios. El salario consta de un salario base más los complementos personales, entre los que destacamos el de antigüedad el cual engrosa considerablemente el salario neto percibido por los trabajadores. Dentro de la estructura organizativa, como podemos ver en el Anexo I, son el contacto directo con los viajeros (clientes), el puesto más bajo de la jerarquía, y quienes mejor deberían representar la imagen de la organización. Su labor no sería posible sin el resto de grupos, pues disponen la organización y jerarquía (grupo 4), apoyan los servicios desarrollados por la administración de la organización (grupo 3), y disponen la seguridad tanto de los conductores como de los viajeros y los vehículos (grupo 1).

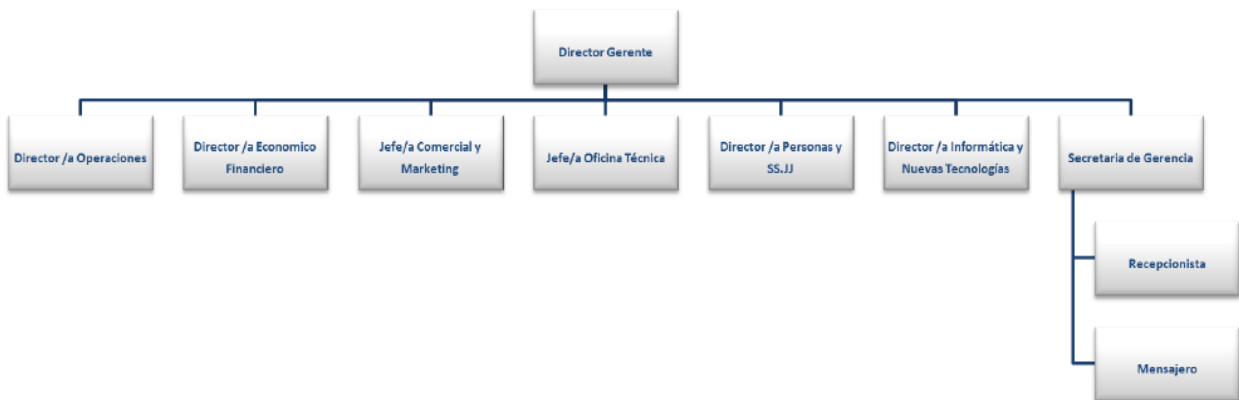
Por otro lado, el grupo generalmente más satisfecho podríamos decir que es el 3, pero al tratarse de sólo un trabajador que realizó el cuestionario, pasaremos al grupo 4. El personal de administración podría considerarse el más satisfecho dentro de la organización, lo que puede deberse a su elevada responsabilidad de las tareas con entidades gestoras, órganos judiciales, los trabajadores y sus representantes sindicales, sindicatos... Esta responsabilidad a la vez supone un reto, ya que se supone es un personal altamente preparado para este tipo de puestos. Además está la estabilidad del trabajo, la comunicación entre diferentes departamentos, y la formación continuada, pues por ejemplo la entidad gestora de la Seguridad Social está empezando a aplicar el programa META-4 en lugar del habitual A3.

Anexo

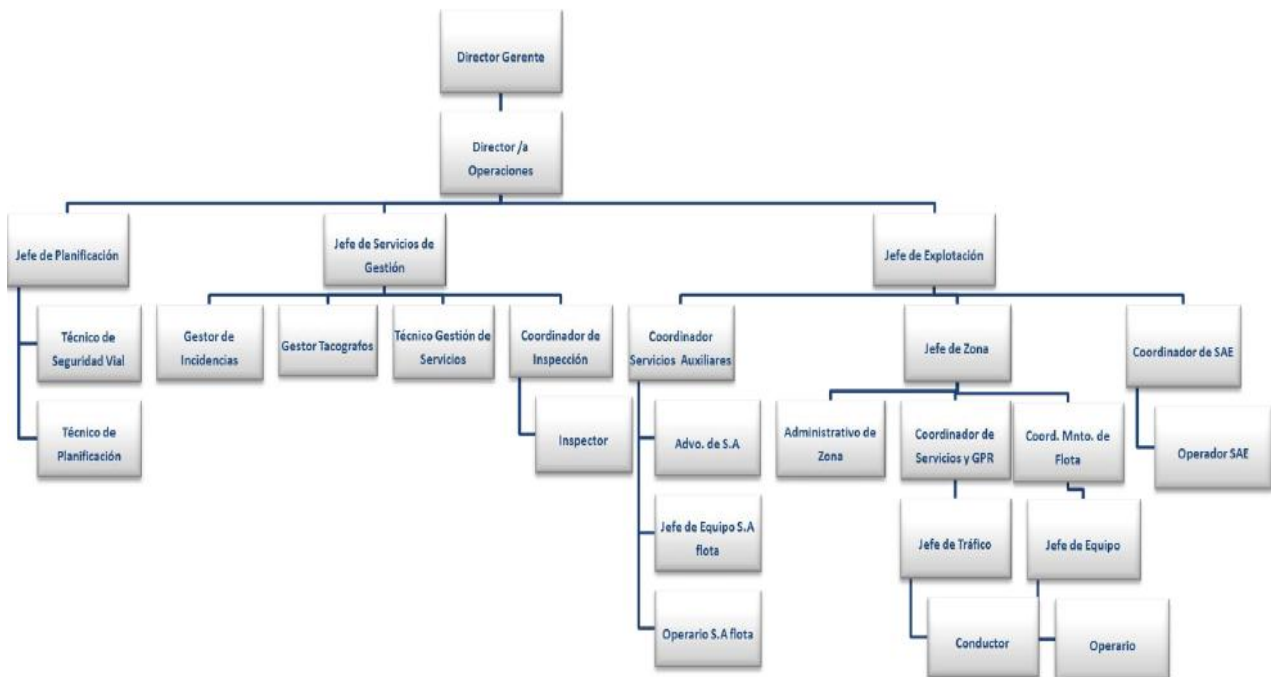
I. Organigrama de TITSA



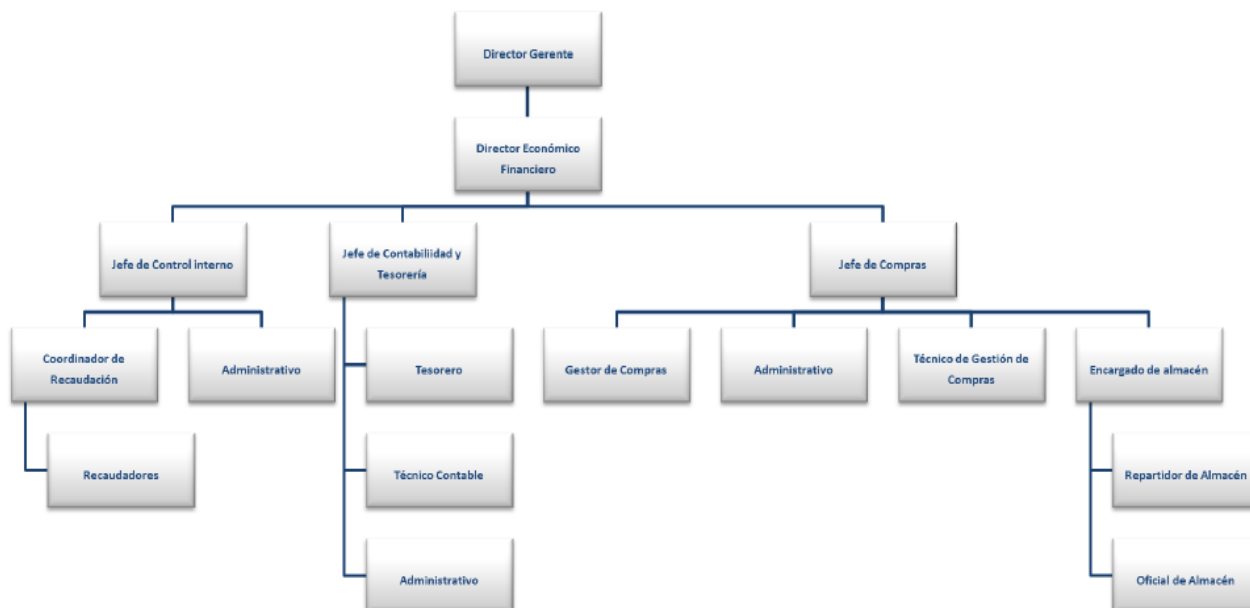
ORGANIGRAMA DIRECCIÓN GERENCIA



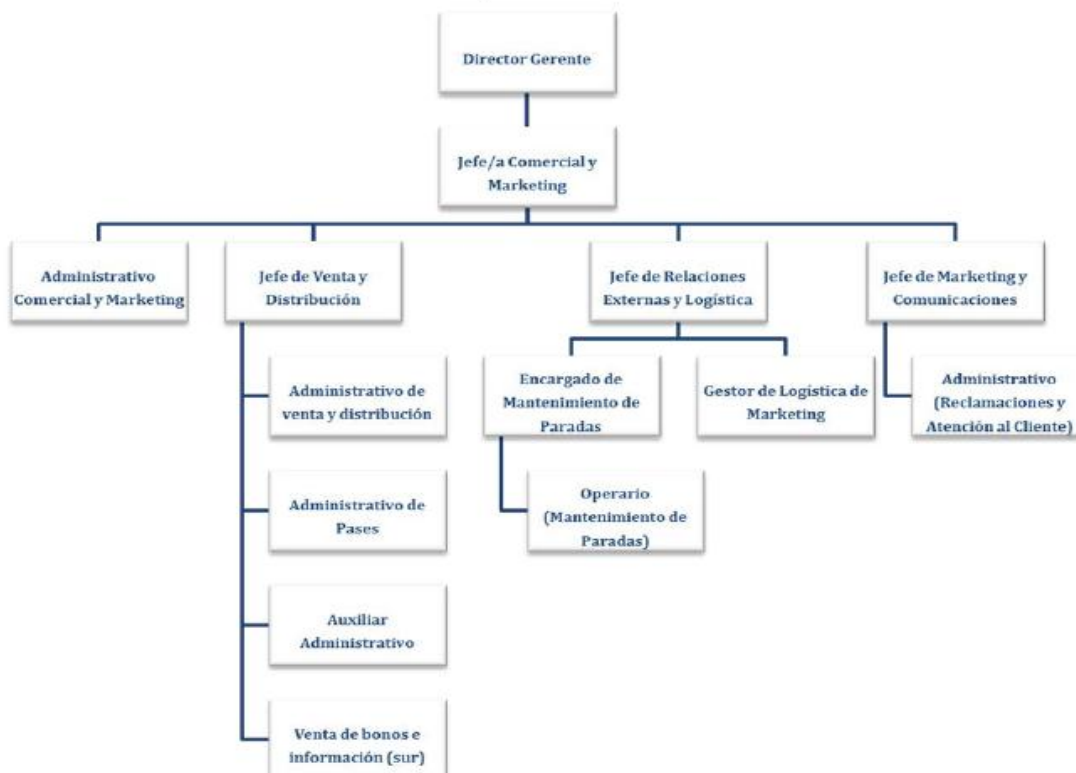
ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



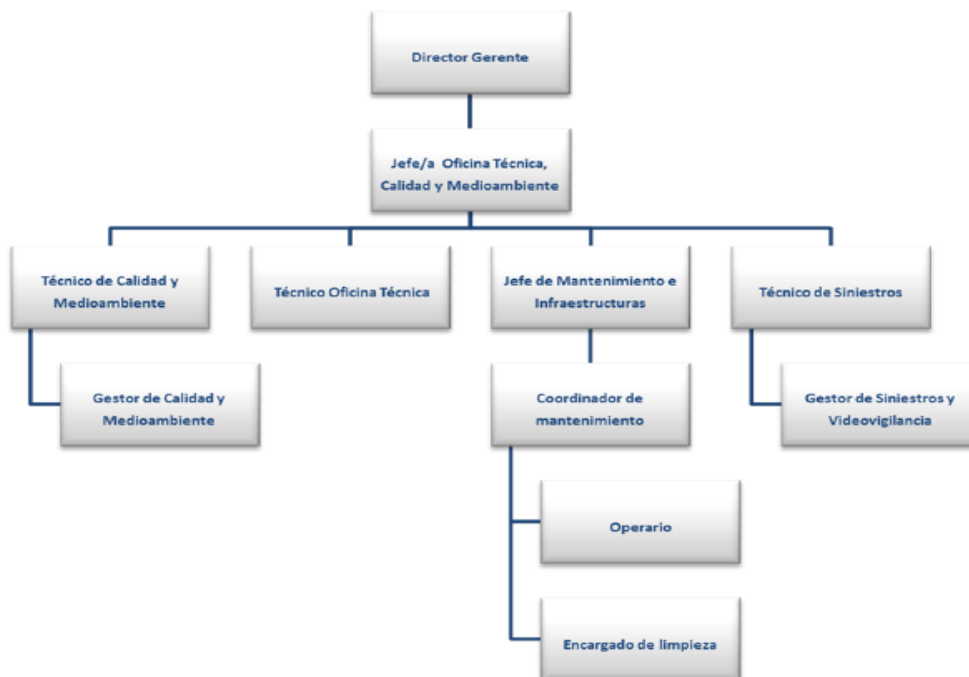
**ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO
ECONÓMICO-FINANCIERO**



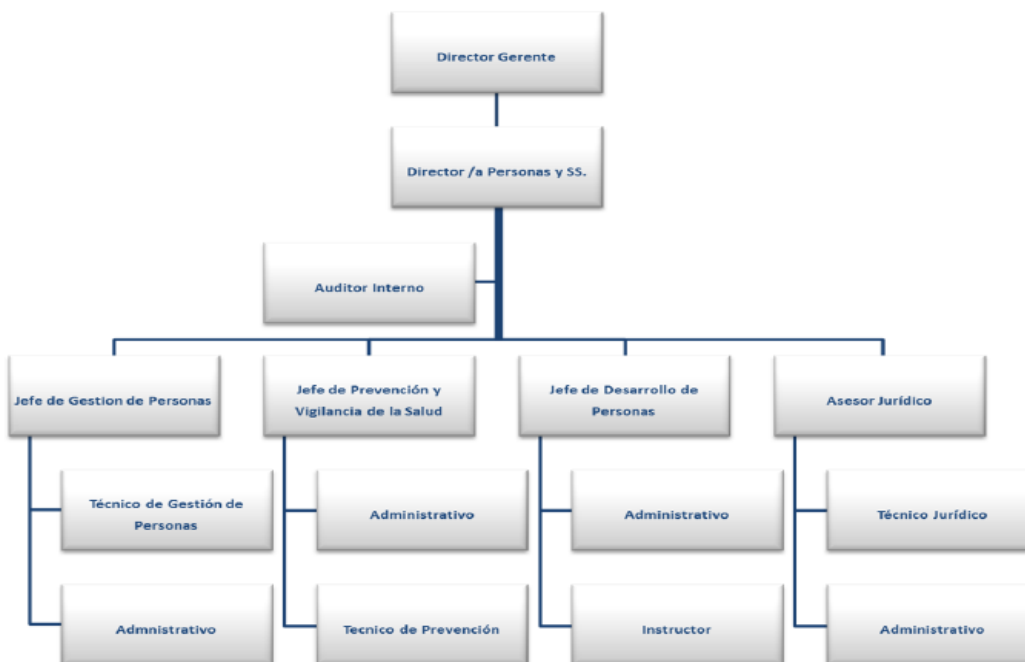
**ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO
COMERCIAL Y MARKETING**



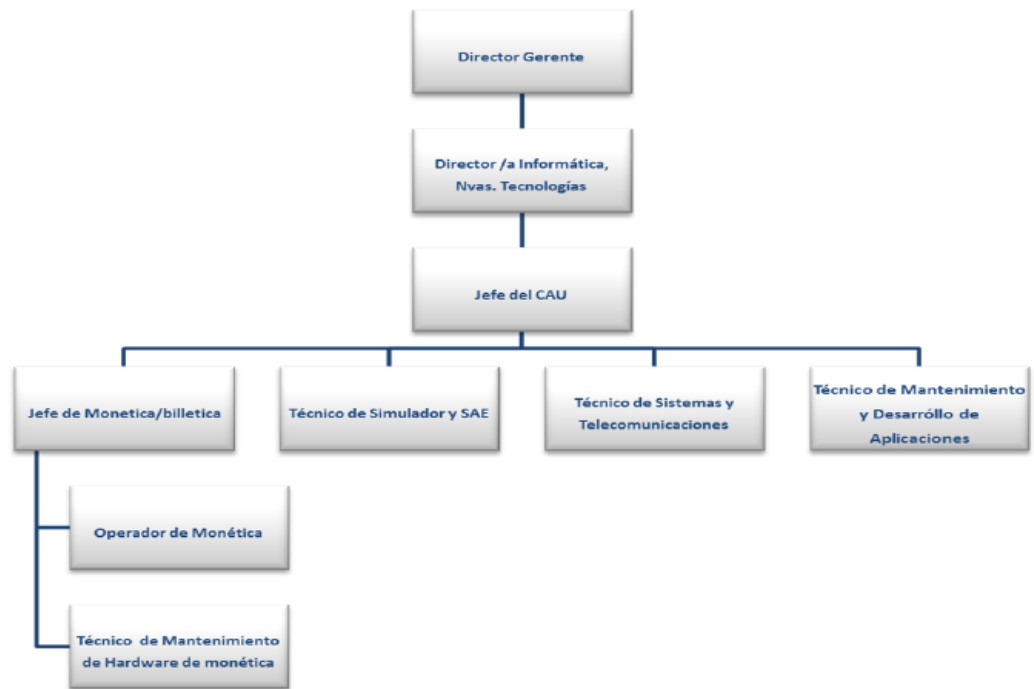
ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO TÉCNICO



ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE PERSONAS Y SERVICIOS JURÍDICOS



ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS



II. Encuesta de satisfacción laboral

Datos descriptivos para conocer la posición jerárquica en la empresa

Categoría laboral: _____

Sexo: Varón Mujer

Situación laboral:

- Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución
- Interinidad (indeterminado)
- Interinidad (temporal)
- Jubilación parcial o relevo

Antigüedad en la empresa: _____

Encuesta a analizar realizada por cada trabajador

	Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	NS/NC
1	Las tareas y actividades que realiza								
2	Las tareas son rutinarias								
3	Feedback (retroalimentación) de las tareas								
4	Libertad de elección del método de trabajo								
5	Recibo apoyo en mis tareas del directivo o compañeros								
6	El salario que percibe								
7	El horario de la jornada laboral								
8	Los medios y recursos que la empresa le aporta								
9	Ubicación del lugar de trabajo								
10	Tiene estabilidad en su trabajo								
11	Si tiene empleados a su cargo, delega tareas en ellos								
12	Organización del trabajo en la empresa								
13	La posibilidad de promoción interna								
14	Sus tareas y responsabilidades están bien definidas								
15	Responsabilidad de las tareas delegadas								
16	El superior demuestra conocimiento y dominio de sus funciones								
17	Las relaciones interpersonales con personal del mismo departamento								
18	Las relaciones con los superiores								
19	Las relaciones con los subordinados								
20	Las relaciones con otros departamentos								
21	La forma en que sus superiores valoran sus tareas								
22	La participación que tiene en su departamento								
23	La participación en los objetivos de la organización								
24	La presión ejercida sobre cuestiones laborales por los sindicatos o comité de empresas								
25	La presión ejercida en cuestiones laborales por los superiores jerárquicos								
26	El nombre, el prestigio y los objetivos de la empresa								
27	La organización fomenta la comunicación								
28	Se conocen los avances de otros departamentos								
29	Los objetivos de trabajo suponen un reto								
30	Recibe formación general cada cierto tiempo								
31	Recibe formación específica según se produzcan los cambios en las tareas que realiza								
32	El plan de formación es útil/adecuado								
33	Recibe la formación en Prevención de Riesgos Laborales previa a su incorporación en la empresa								
34	Recibe formación para actualizar sus conocimientos en la empresa								

Conclusiones

Con el desarrollo de este trabajo hemos comprendido la dificultad de establecer una estructura organizativa teniendo en cuenta la infinidad de variables que afectan a la misma.

Concluimos el trabajo determinando la estructura de una organización en concreto, TITSA, y la encuesta de satisfacción laboral a determinados trabajadores. Ésta posee un organigrama de naturaleza microadministrativa, con finalidad informativa y funcional, de ámbito específico, y de representación mixta (vertical y horizontal). En referencia a su estructura, ésta es formal y divisional (subdividida en departamentos funcionales), y dentro de cada división, su estructura es lineal. Los principios que citaba Fayol, y en los que coincide TITSA, son centralización de poder y principio de jerarquía.

La encuesta de satisfacción laboral rebela la disparidad de opiniones entre los diferentes niveles jerárquicos. Podemos ver que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos no es tan buena como la organización pretende, así como las relaciones entre superiores y subordinados. Hemos planteado cuestiones sobre formación tanto de manera general como la relativa a la PRL, y parte de los trabajadores la consideran útil y beneficioso para su habitual desempeño (además de tratar de comprobar de manera secundaria la veracidad de la aplicación de las normativas y si se llevan a cabo de manera adecuada); por otra parte, también hay trabajadores que no sólo se encuentran insatisfechos con la formación recibida (o no recibida en algunos casos cuando se trata de algún cambio en el puesto), sino también de manera general con la organización.

En resumen a los datos obtenidos de los trabajadores de TITSA, ésta se encuentra estructurada a niveles medio y directivo, pero a nivel operativo existe un gran descontento que se debe paliar para evitar dar una mala imagen. Debemos tener en cuenta que el nivel operativo es el que se encuentra en contacto directo con los clientes, por lo que es importante tener a los trabajadores contentos si se precisa tener una buena imagen de la organización. Debemos destacar en esto último que la organización se encuentra en un cambio de la cultura organizacional, tratando de centrarse en sus trabajadores, su seguridad y en la utilización de EPIs.

Finalmente, existe una disyuntiva entre lo que la empresa considera que está haciendo correctamente, y la opinión de los trabajadores al respecto. En las encuestas hemos

preguntado por la antigüedad en la empresa, meramente con la intención de establecer la comparación con la mayor o menor satisfacción. De manera general, la insatisfacción va ligada a la antigüedad en la misma, comprensible desde el punto de vista de que las tareas son rutinarias y que el trabajador se siente “estancado” o infravalorado. Por ejemplo, un conductor no ve su capacidad de promocionar, o hasta que lleva bastantes años en la empresa no podrá obtener una plaza fija en el lugar de prestación que más se acomode a sus necesidades.

Bibliografía

- Amorós, Eduardo. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*.
- Bueno Campos, Eduardo (2004). *El Gobierno de la Empresa: En busca de la transparencia y confianza*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Edición séptima.
- Daft, Richard L. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. Texto traducido del libro original: *Organizational Theory and Desing*. Edición 11^a.
- Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). *Tipos de organigramas*. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/>
- Fayol, Henri (1987). *Administración industrial y general*. Edición decimocuarta.
- Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2013). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Capítulo 8. Organización: trabajo en equipo y organización.
- Franklin Minkowsky, Benjamín. (2013). *Organización de empresas*. Capítulo 4. Estructuras organizacionales.
- Merchant, Kenneth y Van der Stede, Wim (2011). *Management Control System: Chapter 11: Organizational structure and control*.
- Montoro Maciel, Liseth. (2015). *Estructura organizacional como base para el alcance de los objetivos*.
- Robins (2009). *El comportamiento organizacional*. Capítulo 16. Fundamentos de la estructura organizacional.
- Weber, Max. (1924). *¿Qué es la burocracia?*. Capítulo 1: Rasgos característicos de la burocracia. Edición traducida por la Universidad de Cema, Argentina. Recurso obtenido de : http://www.ucema.edu.ar/u/ame/Weber_burocracia.pdf

Webgrafía

- <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- <https://modelodeencuesta.wordpress.com/2010/12/20/modelo-de-encuesta-para-medir-la-satisfaccion-del-talento-humano/>
- <http://portaldetransparencia.titsa.com>
- <http://titsa.com>
- <https://psicologiaymente.net/psicologia/teoria-gestalt>
- <http://retos-directivos.eae.es/aprovecha-el-cuestionario-de-satisfaccion-laboral-para-mejorar-tus-resultados>
- <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-divisional-organizational-structure-611.html>
- <http://www.ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estructura-organizacional/vision-general/principal>
- <http://www.gestiopolis.com/teoria-estructuralista-administracion/>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-contingencia-de-lawrence-ylorsch/>
- <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-informales.htm>
- http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/14_los_organigramas.html
- <http://www.mathematicsdictionary.com/spanish/vmd/full/a/arithmeticlean.htm>