

tema
24

La Estructura organizativa de la empresa. Principios de organización empresarial. La función directiva.



Edición, 2026

Todos los derechos reservados. No está permitida la reimpresión de ninguna parte de este documento, ni de imágenes ni de texto, ni tampoco su reproducción, ni utilización, en cualquier forma o por cualquier medio, bien sea electrónico, mecánico o de otro modo, tanto conocida como los que puedan inventarse, incluyendo el fotocopiado o grabación, ni está permitido almacenarlo en un sistema de información y recuperación, sin el permiso anticipado y por escrito del editor.

Plaza Curtidos Hermanos Dorta: Local 1N, Santa Cruz de Tenerife. Canarias.

Tel. 682 018 726 / 922 149 121 / 629 609 328

Email:

info@auladeoposicionescomenio.com

administracion@auladeoposicionescomenio.com

www.auladeoposicionescomenio.com

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1. CONCEPTO Y FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	4
2. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	4
2.1. Modelos clásicos de estructura organizativa: jerárquica y funcional.	4
2.2. Nuevas estructuras organizativas.....	5
3. DEPARTAMENTALIZACIÓN Y DISEÑO ORGANIZATIVO	6
3.1. Tipos de departamentalización	6
3.2. Coordinación y relaciones entre departamentos	6
4. FACTORES DETERMINANTES DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN	7
5. LA FUNCIÓN DIRECTIVA	8
6. APLICACIÓN DIDÁCTICA.....	9
CONCLUSIÓN.....	10
NORMATIVA	11
BIBLIOGRAFÍA	11
WEBGRAFÍA	11

INTRODUCCIÓN

¿Realmente es tan importante que una empresa esté bien organizada y dirigida si el producto es bueno y las ventas funcionan?” Esta reflexión, planteada por un alumno en las primeras sesiones del módulo, refleja una idea bastante extendida: pensar que los resultados empresariales dependen únicamente del producto o del mercado, y que la estructura organizativa y la dirección son elementos secundarios.

A primera vista, podría parecer suficiente contar con una actividad empresarial rentable y responder a la demanda existente sin una planificación organizativa específica. Sin embargo, la práctica diaria en las empresas demuestra exactamente lo contrario. No basta con disponer de un producto competitivo; es imprescindible definir una estructura organizativa clara, aplicar principios de organización adecuados, coordinar eficazmente las distintas áreas de la empresa y ejercer una función directiva capaz de orientar los recursos hacia los objetivos comunes. Una organización deficiente, una mala coordinación interna o una dirección ineficaz pueden generar ineficiencias, conflictos y decisiones erróneas.

En un entorno empresarial caracterizado por mercados altamente competitivos, cambios constantes en la demanda y organizaciones cada vez más complejas, la estructura organizativa y la función directiva han adquirido un papel estratégico. Además, en contextos como el de Canarias, con un tejido empresarial diverso, una fuerte presencia del sector servicios y una elevada dispersión geográfica, diseñar una organización eficiente y ejercer un liderazgo adecuado resulta fundamental para mejorar la competitividad y la capacidad de adaptación de las empresas.

El presente tema se vincula a la normativa educativa vigente, especialmente a la LOMLOE 3/2020, de 29 de diciembre, la Ley Orgánica 3/2022, de Formación Profesional, y el Real Decreto 659/2023. Su relevancia es fundamental en los ciclos formativos de la familia profesional de Administración de Empresas, ya que capacita al alumnado para comprender cómo se estructuran las organizaciones, los principios que rigen su funcionamiento y el papel de la función directiva en la planificación, organización, coordinación y control, elementos esenciales para una gestión empresarial eficaz y profesional.

1. CONCEPTO Y FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La empresa no es solo una unidad económica de producción, sino también una organización social en la que confluyen personas, procesos y recursos con una finalidad común. Su carácter organizativo responde a la necesidad de coordinar eficazmente el trabajo y los medios disponibles para alcanzar los objetivos estratégicos. La organización empresarial comprende, por tanto, el conjunto de estructuras, procedimientos y relaciones jerárquicas que permiten distribuir tareas, asignar responsabilidades y controlar resultados.

La organización no constituye un elemento estático, sino un instrumento al servicio de la estrategia. Su diseño debe ser coherente con el modelo de negocio, el mercado objetivo y las ventajas competitivas perseguidas, garantizando la alineación entre los objetivos generales de la empresa y las actividades desarrolladas por sus distintos departamentos. En un contexto globalizado, caracterizado por una intensa competencia y constantes cambios tecnológicos, una estructura organizativa adecuada y flexible resulta esencial para la competitividad y sostenibilidad empresarial, especialmente ante variaciones en el volumen de actividad, cambios normativos y oportunidades de diversificación.

En Canarias, esta función organizativa adquiere una dimensión particular debido a factores como la fragmentación geográfica del archipiélago, el tamaño del mercado, la dependencia de sectores como el turismo y la logística, la dependencia del transporte y la normativa específica del Régimen Económico y Fiscal (REF). Las empresas que operan en distintas islas necesitan sistemas de comunicación eficientes y mecanismos de control remoto, mientras que los costes de transporte y la necesidad de mantener inventarios estratégicos condicionan sus decisiones organizativas. Al mismo tiempo, la posición geográfica del archipiélago como plataforma tricontinental entre Europa, África y América favorece estructuras orientadas a los negocios internacionales, el comercio exterior y los servicios logísticos especializados.

2. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

La estructura organizativa es la disposición formal de los roles, responsabilidades y relaciones dentro de una empresa. Su finalidad es garantizar que las tareas necesarias para cumplir los objetivos se asignen de manera adecuada, que la comunicación fluya de forma eficiente y que las decisiones se tomen en los niveles apropiados. Una estructura bien definida contribuye a reducir duplicidades, mejorar la eficiencia y clarificar las responsabilidades, lo que es especialmente importante en entornos complejos y dispersos como el de Canarias.

2.1. Modelos clásicos de estructura organizativa: jerárquica y funcional.

Las estructuras jerárquica y funcional constituyen los modelos clásicos de organización empresarial. Ambas se caracterizan por una clara delimitación de funciones, autoridad y responsabilidad, aunque difieren en la forma de distribuir el poder y la comunicación interna.

En la organización jerárquica o lineal, cada trabajador responde directamente ante un superior inmediato, y las órdenes fluyen de arriba hacia abajo. Es un modelo sencillo, de fácil control y con una

cadena de mando claramente definida. Sin embargo, puede generar rigidez y lentitud en la toma de decisiones, especialmente en entornos que requieren flexibilidad y adaptación constante. En Canarias, este tipo de estructura es frecuente en empresas familiares de pequeña dimensión, donde la proximidad y la confianza personal facilitan el control directo de la dirección.

Por su parte, la organización funcional divide la empresa en departamentos según la especialización de las tareas —producción, marketing, finanzas, recursos humanos, entre otros—, cada uno dirigido por un responsable experto en su área. Este modelo fomenta la eficiencia y la especialización técnica, pero puede originar dificultades de coordinación entre departamentos si no existen mecanismos adecuados de comunicación y colaboración. En el contexto canario, las empresas turísticas y hoteleras suelen aplicar esta estructura, con departamentos claramente diferenciados para la gestión operativa, la atención al cliente y las actividades de marketing y ventas.

2.2. Nuevas estructuras organizativas.

La estructura matricial combina la organización funcional con la organización por proyectos o productos, de forma que un trabajador puede depender simultáneamente de un responsable funcional y de un director de proyecto. Las estructuras en red se basan en la colaboración entre distintas empresas u organizaciones, aprovechando las capacidades de cada una para un objetivo común. La organización por proyectos agrupa temporalmente a personal de diferentes áreas para alcanzar un resultado específico. Estas fórmulas, más flexibles, son cada vez más utilizadas en Canarias para coordinar proyectos de innovación, energías renovables, producciones audiovisuales y eventos internacionales.

La transformación digital está impulsando la adopción de estructuras organizativas más ágiles, en las que se prioriza la colaboración, la autonomía de los equipos y la toma rápida de decisiones. Las metodologías ágiles, originadas en el sector tecnológico, se están aplicando en turismo, comercio y logística para mejorar la capacidad de adaptación. En Canarias, donde las empresas deben responder rápidamente a fluctuaciones de la demanda turística o a cambios en el transporte y el aprovisionamiento, la agilidad organizativa es un factor crítico de éxito.

3. DEPARTAMENTALIZACIÓN Y DISEÑO ORGANIZATIVO

La departamentalización consiste en agrupar tareas y actividades en unidades organizativas específicas para facilitar la especialización, la coordinación y el control. Un diseño eficaz debe basarse en principios como la especialización del trabajo, la unidad de mando, la responsabilidad definida, la coordinación y la flexibilidad. En Canarias, el diseño departamental debe considerar tanto la dispersión geográfica como la estacionalidad de ciertas actividades, especialmente en turismo y comercio.

3.1. Tipos de departamentalización

La departamentalización funcional es la más habitual y agrupa actividades por áreas de especialización. La departamentalización por productos organiza los recursos en torno a líneas de producto o servicio. La geográfica asigna responsabilidades por áreas territoriales, lo que resulta especialmente relevante en empresas multisede de Canarias que deben adaptarse a las particularidades de cada isla. La departamentalización por clientes se orienta a atender las necesidades específicas de diferentes segmentos de mercado, como turistas nacionales e internacionales. La departamentalización por procesos y por turnos es frecuente en industrias manufactureras y servicios con actividad continua, como aeropuertos o plantas de tratamiento.

Los departamentos más comunes en una empresa incluyen dirección general, administración y finanzas, recursos humanos, marketing y ventas, producción u operaciones, investigación y desarrollo, y atención al cliente. Cada uno de ellos desempeña funciones críticas para la competitividad empresarial. En el contexto canario, el departamento de logística y aprovisionamiento adquiere especial relevancia por la necesidad de coordinar envíos interinsulares y con el exterior.

En Canarias, la organización interna suele adaptarse a las características del sector predominante. En turismo, por ejemplo, es habitual contar con departamentos especializados en gestión de reservas, animación, restauración y mantenimiento, además de las áreas habituales de administración y recursos humanos. En empresas logísticas y comerciales, el diseño organizativo incorpora funciones de gestión aduanera, control de inventarios y transporte interinsular.

3.2. Coordinación y relaciones entre departamentos

La coordinación entre departamentos es esencial para garantizar la coherencia en la actuación de la empresa y la consecución de sus objetivos. Entre los mecanismos más habituales se encuentran las reuniones periódicas interdepartamentales, los comités de coordinación, los informes de seguimiento y el uso de plataformas digitales que facilitan la comunicación y el intercambio de información. Un sistema de coordinación eficaz reduce duplicidades, evita conflictos y permite detectar oportunidades de mejora. En Canarias, donde muchas empresas operan de manera distribuida entre varias islas, la comunicación digital se convierte en una herramienta imprescindible para mantener la unidad de acción y la coherencia operativa.

La confianza entre departamentos es un activo intangible de gran valor, ya que facilita el trabajo conjunto y la resolución ágil de problemas. La cooperación interdepartamental se fomenta mediante objetivos compartidos, incentivos alineados y un liderazgo que promueva la colaboración. La gestión de conflictos, inevitable en cualquier organización, debe abordarse con transparencia, comunicación

abierta y mediación interna cuando sea necesario. En el contexto canario, la dispersión geográfica y las diferencias culturales entre islas pueden añadir complejidad a estas relaciones, por lo que la formación en habilidades sociales y la construcción de equipos cohesionados son prioritarias.

La transformación digital ha multiplicado las posibilidades de comunicación interna gracias a herramientas como plataformas de mensajería corporativa, gestores de proyectos, videoconferencias y sistemas de gestión documental en la nube. Estas tecnologías permiten una coordinación eficaz en tiempo real y un acceso compartido a la información, independientemente de la ubicación física de los miembros del equipo.

En Canarias, la utilización de estas herramientas es esencial para superar las limitaciones de la insularidad y para facilitar el trabajo híbrido o en remoto, cada vez más frecuente. La dispersión geográfica del archipiélago plantea retos específicos en la coordinación empresarial: la necesidad de sincronizar actividades entre distintas sedes, las dificultades logísticas para desplazamientos y la gestión de la diversidad cultural y operativa entre islas. Para afrontarlos, es habitual que las empresas establezcan centros de coordinación insulares, delegaciones regionales o sistemas de mando intermedio que actúen como enlace con la sede central.

4. FACTORES DETERMINANTES DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN

El tipo de organización empresarial está condicionado por diversos factores internos y externos. En primer lugar, el tamaño de la empresa determina su grado de complejidad: las microempresas y pymes suelen presentar estructuras simples y jerárquicas, mientras que las grandes organizaciones requieren estructuras más complejas y formalizadas. También influyen el sector de actividad y la estrategia empresarial: las empresas industriales tienden a adoptar estructuras funcionales; las de servicios, configuraciones más flexibles; y las orientadas a la innovación, estructuras ágiles y matriciales. En Canarias, donde predominan las pymes, las estructuras suelen ser reducidas, aunque las grandes empresas, especialmente de turismo y logística, aplican modelos organizativos más avanzados.

La cultura corporativa, entendida como el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos, condiciona igualmente la estructura y el funcionamiento de la organización. Así, un liderazgo centralizado favorece estructuras jerárquicas, mientras que un liderazgo participativo impulsa modelos más planos y colaborativos. En Canarias, la proximidad de las relaciones laborales y la importancia de la confianza personal adquieren especial relevancia en un mercado con fuerte componente relacional.

Por otra parte, la globalización y los avances tecnológicos exigen organizaciones flexibles capaces de adaptarse a los cambios de la demanda y coordinar operaciones en distintos mercados. La digitalización, la automatización de procesos, la inteligencia artificial y el análisis de datos permiten reducir tareas rutinarias, mejorar la toma de decisiones y optimizar recursos. En Canarias, estos avances son especialmente relevantes para compensar los sobrecostos derivados de la insularidad, facilitar el acceso a mercados exteriores y reforzar la competitividad de sectores como el turismo, la agroindustria o la producción audiovisual.

Finalmente, el marco normativo y fiscal canario también condiciona las decisiones organizativas. El Régimen Económico y Fiscal de Canarias (REF) establece incentivos como la Zona Especial Canaria

(ZEC) y la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC), cuyo aprovechamiento exige cumplir determinados requisitos de localización, creación de empleo y actividad autorizada. Esto puede requerir unidades organizativas específicas destinadas a la gestión fiscal y al cumplimiento normativo, especialmente en empresas con proyección internacional.

5. LA FUNCIÓN DIRECTIVA

El sistema de dirección puede definirse, siguiendo a Kast y Rosenzweig (1974), como el sistema que se extiende a toda la organización, relacionándola con su entorno, fijando objetivos, desarrollando planes comprensivos, estratégicos y operativos, diseñando la estructura y estableciendo procesos de control. Para Margulies y Raia (1978), comprende la jerarquía organizativa, incluyendo la estructura de atribuciones y responsabilidades, así como las reglas y procesos que determinan la toma de decisiones. Precizando el concepto, Ansoff (1965) lo considera una «respuesta sistemática de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno».

Por ello, el sistema de dirección constituye un aspecto central de la Organización de Empresas, en permanente interrelación con los restantes subsistemas que configuran la empresa como sistema sociotécnico abierto, es decir, en relación constante con su entorno. En este sentido, Bueno y Valero (1985) caracterizan el sistema de dirección atendiendo a seis elementos: el objetivo perseguido, el aspecto dominante, el enfoque teórico de análisis, las técnicas aplicadas, el papel de los datos y los juicios de valor y los programas de investigación centrados en su estudio.

Su objetivo es alcanzar la eficiencia directiva, es decir, la consecución de los objetivos de dirección y de la organización. El aspecto dominante son las funciones y responsabilidades propias del proceso administrativo, analizado desde un enfoque interdisciplinar, con especial atención a la teoría y práctica del comportamiento administrativo. Para ello se emplean técnicas cuantitativas y cualitativas orientadas a mejorar y desarrollar las funciones del proceso administrativo. Los datos cuantitativos, especialmente los contable-financieros, tienen una importancia destacada, aunque también existe una elevada confianza en las intuiciones derivadas de la experiencia profesional, entendiendo el management como una combinación de arte y ciencia. Su estudio se ha desarrollado principalmente mediante los programas clásico-administrativo, decisonal y estratégico.

En definitiva, el sistema de dirección debe ofrecer una solución eficiente a los problemas empresariales, especialmente a los problemas estratégicos, integrando tres aspectos fundamentales. En primer lugar, debe integrar el proceso administrativo en sus distintas fases con la estructura organizativa, tanto formal como informal. En segundo lugar, debe coordinar el comportamiento del sistema humano en sus dimensiones estratégica —global y a corto y largo plazo— y operativa —específica y a corto plazo—. Finalmente, debe garantizar la compatibilidad entre la función directiva, la cultura y el poder existentes en la empresa.

Dentro de este sistema, el sistema de decisión constituye el elemento nuclear de la función directiva, ya que determina las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. El sistema de información proporciona la base necesaria para adoptar decisiones eficientes y eficaces, posibilitando el adecuado funcionamiento de la función directiva. Ambos se relacionan con las funciones técnicas que integran el proceso administrativo, articulado mediante la secuencia información → decisión → acción.

Estas funciones se concretan en cuatro sistemas específicos. El sistema de planificación establece los objetivos de la empresa y las directrices de actuación para alcanzarlos. El sistema de organización desarrolla la función de organizar la empresa. El sistema de gestión comprende las funciones no incluidas en los anteriores y se ocupa de resolver los problemas de explotación u operaciones básicas, incluyendo la creación de equipos de trabajo, la coordinación, la programación y la presupuestación de tareas y acciones. Por último, el sistema de control observa y mide el grado de cumplimiento de los objetivos planificados y verifica que el proceso de decisión y, en general, el proceso administrativo se desarrolle conforme a las condiciones previstas, permitiendo la adecuada regulación o replanificación del sistema.

6. APLICACIÓN DIDÁCTICA

La finalización de la FP Dual permite la incorporación a empresas u organizaciones en las que la estructura organizativa, la coordinación de recursos y la función directiva desempeñan un papel clave, siendo necesario comprender los principios de organización empresarial y los mecanismos de dirección para garantizar un funcionamiento eficiente y adaptado a los objetivos de la empresa.

Para trasladar estos contenidos a un contexto realista, el alumnado se dividirá en grupos y a cada uno se le asignará una empresa o actividad económica simulada, con especial atención a distintos sectores y, en algunos casos, ubicadas en Canarias. En función de sus características —tamaño, actividad, estrategia y entorno— deberán analizar su estructura organizativa, identificando los distintos niveles jerárquicos, funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad, así como los principios de organización aplicables y los elementos que condicionan su diseño.

A partir de este análisis, cada grupo elaborará un informe organizativo y una propuesta de mejora, planteando acciones orientadas a optimizar la distribución de tareas y responsabilidades, mejorar la coordinación y comunicación interna, adecuar la estructura a los objetivos empresariales y favorecer una toma de decisiones eficiente, prestando especial atención a las particularidades del entorno empresarial canario cuando proceda.

El objetivo es que el alumnado aplique los contenidos del tema en un entorno práctico y cercano, desarrollando competencias relacionadas con el análisis de estructuras organizativas, la función directiva, la toma de decisiones, la coordinación empresarial, el trabajo en equipo y la responsabilidad profesional en el ámbito de la gestión administrativa y empresarial. Asimismo, esta propuesta didáctica se alinea con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), fomentando en el alumnado competencias relacionadas con la gestión eficiente, la organización responsable y la participación activa en el entorno económico

CONCLUSIÓN

De este modo, se da respuesta a la cuestión inicial planteada: una empresa no puede funcionar eficazmente sin una estructura organizativa adecuada y una dirección capaz de coordinar personas, recursos y actividades. Comprender la estructura de la organización, los principios que la sustentan y la función directiva permite distribuir correctamente tareas y responsabilidades, facilitar la coordinación y orientar las decisiones hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Una organización eficiente debe adaptarse al tamaño, actividad, estrategia y entorno de la empresa, manteniendo la flexibilidad necesaria para responder a los cambios tecnológicos y económicos. En este sentido, el conocimiento de la estructura organizativa y de la función directiva resulta esencial para garantizar un funcionamiento coordinado, eficiente y sostenible, especialmente en un contexto como el canario, condicionado por la insularidad y sus particularidades económicas y empresariales.



NORMATIVA

- Constitución Española de 1978** – Artículos 138, 139, 149 y disposiciones relativas a Canarias y al REF.
- Estatuto de Autonomía de Canarias (**Ley Orgánica 1/2018, de 5 de noviembre**).
- Ley 19/1994, de 6 de julio**, de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias (y sus modificaciones posteriores).
- Ley 11/2019, de 25 de abril**, de Economía Circular de Canarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Bueno Campos, E. (2023)**. *Economía y Dirección de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. E. (2022)**. *Estrategia Competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas. (2025)**. *Informe Económico Anual de Canarias*.

WEBGRAFÍA

- <https://universidadeuropea.com/blog/tipos-empresa/>
- <https://www.gobiernodecanarias.org/educacion/web/>