

TEMA 14: DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

1. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES.

La dirección se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de recursos materiales y humanos que configuran la empresa. La esencia de la tarea directiva consiste en conseguir una actuación conjunta de las personas y medios que componen la organización, dándoles objetivos y valores comunes. Para ello, la dirección de la empresa ha de llevar a cabo las funciones de planificación, organización, dirección de recursos humanos y control.

Una vez fijadas las metas comunes de la empresa, es preciso planificar los medios disponibles, organizarlos, dirigir y orientar los recursos humanos y controlar que se cumplan. Además, la dirección estimula su mejora continua de modo que la empresa pueda crecer y ganar eficiencia.

***Los niveles de la dirección.**

El trabajo directivo se ha especializado con la creación de nuevos puestos directivos intermedios, que coordinan el trabajo de un nivel y son coordinados por otros de nivel superior, dando una forma piramidal a la organización. Podemos distinguir 3 niveles:

1. **La alta dirección.** Integrada por el presidente y los directivos de mas alto nivel de la empresa. Es el nivel superior de la pirámide y la encargada de pilotar la empresa, fijar estrategias, objetivos, etc.
2. **La dirección intermedia.** Son los directivos de nivel medio, que se encarga de mantener en contacto a los otros niveles. Su función es traducir y concretar las directrices fijadas por la alta dirección en objetivos y planes específicos para cada uno de los niveles subordinados.
3. **La dirección operativa.** Incluye a todos aquellos directivos que están en contacto directo con los trabajadores. Es el nivel más bajo de la pirámide y son los responsables de asignar tareas a los trabajadores y supervisar sus resultados.

***Las funciones de la dirección.**

1. **Planificación.** Determina por anticipado qué quiere conseguirse en el futuro, cómo se va a lograr y cuáles son los recursos que se van a utilizar para lograrlo.
2. **Organización.** Define las actividades que se van a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que las van a realizar y determinar las relaciones de autoridad que deben existir entre ellas, con intención de cumplir los objetivos previstos de la forma más eficiente.
3. **Dirección o gestión de recursos humanos.** Selecciona, forma y asigna a las personas a los distintos puestos de trabajo, diseñar sistemas de recompensas e incentivos que sirvan de motivación a sus trabajadores.
4. **Control.** Compara los resultados previstos con los reales, identifica desviaciones (si las hay) y establece la forma de corregirlas.

2. LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN.

La planificación precede el resto de funciones directivas. En toda planificación hay que distinguir:

1. **Según su horizonte temporal,** los planes pueden ser a largo (3-5 años) o corto plazo (1-2 años).
2. **Según la amplitud del enfoque,** están los planes estratégicos donde se establecen los grandes objetivos globales; y los planes tácticos y operativos, que desarrollan los anteriores y los concentran para las unidades de negocio, divisiones o departamentos.

***Fases de la planificación estratégica.**

Requiere varias etapas:

1. **Diagnóstico de la situación.** Supone la definición de los problemas actuales y futuros, sus interrelaciones, posicionamiento actual de la empresa, etc.
2. **¿Dónde queremos llegar?** A partir de esto, hay que establecer:
 - La **visión** que se tiene del futuro que se quiere para la empresa.
 - La **misión** de la empresa ante el por qué y el para qué de su existencia.

- Los **objetivos y metas** que concreten la misión de forma más operativa.
3. **¿Por dónde queremos ir?** Habrá que elegir la estrategia competitiva de la empresa. Entre las posibles están el liderazgo en costes, la diferenciación y la segmentación.

***Del plan estratégico a los planes parciales.**

Los planes a seguir son:

4. **¿Cómo llegar, cuándo y con qué recursos?** Una vez definida la estrategia, hay que implantarla mediante planes parciales para las distintas áreas de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos globales. Incluyen los resultados, las políticas, procedimientos y reglas que los orientan, los presupuestos y las responsabilidades.
- Los **objetivos operativos** son el resultado final que se espera conseguir con el plan. Unos objetivos claros y bien definidos facilitan a los directivos establecer prioridades y disponer de unas referencias estándares con las que luego comparar los resultados efectivamente obtenidos.
 - **Las políticas** son orientaciones para la toma de decisiones.
 - **Los procedimientos** detallan la forma exacta en que una actividad ha de realizarse a través de una secuencia cronológica de acciones.
 - **Las reglas** indican lo que ha de hacerse ante determinadas situaciones y no admiten interpretación.
 - **Los presupuestos** expresan en cifras los resultados esperados, y, por tanto, representan el mayor grado de concreción de los planes.
5. **Controlar cómo vamos.** Finalmente, durante el proceso de implantación de la estrategia, habrá que determinar la forma de evaluación-control de la ejecución de los planes, de manera que sea posible adaptarlos a los cambios de entorno (retroalimentación).

3. DIRECCIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (DPO).

La DPO es un sistema de dirección en el que los objetivos específicos se planifican de forma conjunta entre trabajadores y directivos y se revisan periódicamente para observar su progreso. De esta forma, los trabajadores participan en la fijación de sus propios objetivos y conocen los factores que se utilizan para valorar su rendimiento, con el consiguiente efecto motivador.

En su implantación se distinguen 3 etapas:

1. **Fijación de objetivos.** El superior se reúne con sus subordinados para establecer los objetivos del período (1 año o 6 meses). Ambos determinan qué hacer y cómo se van a medir los resultados y en qué fecha.
2. **Aplicación.** El subordinado es el responsable del logro de los objetivos y es quien determina el procedimiento, lo que le otorga una gran autonomía para decidir cómo alcanzarlos.
3. **Evaluación.** Al final, superior y subordinados determinan el grado de cumplimiento de los objetivos y analizan las causas que han impedido su logro, con el fin de evitarlas en un futuro; por último, establecen los objetivos para el período siguiente.

4. LA FUNCIÓN DEL CONTROL.

La función de control permite regular o ajustar la actividad empresarial. Para ello, se observa y comprueba, cómo responde la empresa a los objetivos planificados; después, se detectan posibles desviaciones respecto de lo planificado y se analizan sus causas, para corregir las desviaciones y suprimir los factores que obstaculizan el funcionamiento óptimo de la empresa.

Controlar supone rendir cuentas ante otras personas. El control comienza con la planificación cuando se comunica a los empleados los objetivos que se pretenden y las estrategias para conseguirlos.

***Fases de la función de control.**

1. **Establecimiento de estándares** de resultados relativos a un período de tiempo.
2. **Medición de resultados reales**
3. **Comparación de resultados con estándares.**
4. **Análisis de las diferencias.**
5. **Corrección de las desviaciones.**

5. LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN.

La organización consiste en definir las tareas que se van a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que las van a realizar, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades, con la intención de obtener los objetivos previstos de la forma más eficaz.

La tarea de organización requiere los pasos de identificación y clasificación de las actividades, proceso de división del trabajo y el diseño de la estructura de la organización (quién realiza cada tarea y cuáles son sus responsabilidades, quiénes son los directivos responsables de los diferentes grupos y cuáles son las relaciones de coordinación y comunicación entre los distintos puestos e integrantes de la organización).

***Los principios organizativos**

Existen unos principios para incrementar la eficiencia organizativa:

1. **Principio de autoridad y jerarquía.** Autoridad es el poder legítimo que da derecho a dirigir un grupo de personas. En las empresas, este poder deriva de los propietarios del capital, y se ejerce a través de los administradores en quienes aquellos delegan. La autoridad va unida a la responsabilidad.
2. **Principio de unidad de mando.** Es un principio derivado del anterior, según el cual cada persona solo debe depender de un solo jefe.
3. **Principio de delegación de autoridad.** Consiste en asignar una tarea a un subordinado, dotándole de libertad y autoridad para desempeñarla.
4. **Centralización y descentralización.** Cuando el poder para adoptar decisiones se concentra en un solo punto, la estructura es esencialmente centralizada; por el contrario, cuando ese poder se reparte a lo largo de la pirámide jerárquica, es descentralizada.
5. **Principios de alcance o ámbito de control.** Hace referencia al número de personas que puede tener un jefe bajo su supervisión para un control eficaz.
6. **Principio de motivación y participación.** La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa, la información y la comunicación, la creación de equipos de trabajo, son factores que favorecen su motivación y compromiso con la empresa.

6. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ORGANIZATIVO.

***La escuela clásica.**

Esta corriente empezó con los estudios realizados por el ingeniero norteamericano Frederick W. **Taylor** que escribió *Principios de dirección científica*.

Los principios más destacados de la **dirección científica del trabajo o taylorismo** son:

- **Aplicación de métodos científicos a la organización.** Se basan en una descomposición y racionalización de las tareas para determinar el modo más eficiente de realizarlas.
- **Separación radical entre dirección y trabajo.** La dirección se ocupa de dirigir, los operarios de trabajar.
- **Organización funcional.** Cada obrero recibe órdenes de tantos jefes especialistas como facetas tenga su tarea.
- **Selección del personal más idóneo** para cada tarea y adiestramiento adecuado para hacer el trabajo eficientemente.
- **Remuneración que incentive el esfuerzo.** Hay que proporcionar una remuneración que premie el cumplimiento de la norma establecida por la dirección y penalice a quien se aparte de ella.
- **Control del rendimiento** del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados y se han conseguido los resultados establecidos.

El taylorismo tenía gran concepción del individuo como una máquina para ganar dinero y una excesiva especialización y control de las tareas. Otro importante fue **Henri Fayol**, que escribió *Administración general e industrial*, y analiza la empresa en su conjunto y elabora una teoría general de la administración empresarial. Este defendió una organización jerárquica de la administración basada en los principios de unidad de dirección y unidad de mando.

***Escuela de relaciones humanas.**

Elton Mayo realizó diversos experimentos introduciendo en una fábrica música ambiental, cambios de iluminación, etc. Se sacaron conclusiones como que las relaciones humanas en los trabajos son fundamentales, ya que inciden de manera muy positiva. Llegó a la conclusión de que el espíritu de

colaboración del personal era responsable de incremento de la productividad. Introdujo la psicología y sociología en la organización empresarial.

***Aportaciones de la psicología y la sociología.**

Las aplicaciones de la psicología al ámbito de la producción y del trabajo se conocen como **psicología industrial**, cuyos autores empezaron a preocuparse por el análisis de la motivación en el trabajo. También se dio lugar a la **sociología industrial**, que pone el énfasis en los conflictos de intereses, en la formación de grupos y en el trabajo cooperativo. Entre sus aportaciones, destaca el descubrimiento de la **organización informal** que se establece entre las personas que integran grupos afines.

7. CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN.

La departamentalización es el proceso de división y agrupamiento de actividades y trabajadores en unidades específicas. Los criterios más usados en la práctica son:

1. **Departamentalización funcional.** Consiste en agrupar las actividades según las funciones básicas de la empresa (marketing, recursos humanos, financiación y producción). A su vez puede subdividirse en investigación de mercados, publicidad y promoción, ventas.
2. **Departamentalización geográfica.** Conveniente en grandes empresas cuyas actividades estén muy dispersas físicamente. Se aplica fundamentalmente en producción y marketing.
3. **Departamentalización por productos o servicios.** Para aquellas que elaboran líneas de productos con características muy diferentes.
4. **Departamentalización por clientes y por canales de distribución.** Empresas que tienen clientes muy diferentes entre sí, como minoristas, mayoristas y consumidores directos.
5. **Departamentalización por procesos.** Se agrupan las actividades en torno a las etapas del proceso productivo, como en el sector textil.

En la práctica, las empresas utilizan una **departamentalización combinada**, en la que cada nivel utiliza criterios distintos.

8. LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.

La **organización formal** de una empresa es la que está establecida por la dirección y reflejada en su organigrama. Es oficial y conocida por todos sus miembros, los cuales están obligados a aceptarla. En esta organización están definidas las actividades de las personas, las unidades o departamentos, la autoridad de los distintos responsables y la comunicación entre todos los miembros unidades de la organización.

Junto a la organización formal, los miembros de cualquier grupo humano, con el paso del tiempo, van desarrollando sus relaciones informales, que van cristalizando en la organización informal de la empresa.

La **organización informal** es una estructura de relaciones de comunicación, liderazgo e influencia, que no depende de la dirección y no es oficial. Depende de los miembros que voluntariamente la componen expresión de vínculos, personales de amistad, de intereses comunes o de reivindicaciones que se comparten, que dan lugar a una serie de relaciones que no tienen por qué coincidir con las establecidas en la organización formal.

Pueden entenderse, como una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la relación formal, se producen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí. Se crean **normas de grupo** y se asumen ciertos roles.

9. LA REPRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: EL ORGANIGRAMA

Un **organigrama** es una representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa, que muestra distintas unidades organizativas y las relaciones que existen entre ellas, permitiendo conocer a simple vista y rápidamente las relaciones y dependencias jerárquicas que existen entre los distintos departamentos y grupos de actividades de la empresa.

El organigrama esquematiza la estructura de la empresa y, por tanto, cumple una función informativa, sus **funciones** son dos:

- Sirven para informar a los distintos miembros de la empresa sobre su posición dentro de ella y sobre sus relaciones de dependencia.
- Es útil también como carta de presentación ante el exterior.

Para cumplir con esas funciones, un organigrama debe reunir una serie de **requisitos**:

- **Exactitud.** Debe reflejar fielmente la estructura de la organización.
- **Actualización.** Actualizarse periódicamente para recoger los últimos cambios.
- **Claridad y sencillez.** Tiene que ser fácilmente comprensible.

***Tipos de relaciones**

Desde el punto de vista de la jerarquía, existen dos tipos de relaciones en la organización: lineales o jerárquicas y de *staff* o de asesoramiento. En el organigrama, las relaciones jerárquicas se representan con una línea continua; las de asesoramiento, con una línea discontinua.

***Clases de organigramas**

Existen varios criterios sobre la clasificación de los organigramas.

1. Por su finalidad:
 - **Organigramas informativos.** Presentan las grandes unidades organizativas.
 - **Organigramas analíticos.** Presentan la totalidad de la estructura.
2. Por la extensión:
 - **Organigramas generales.** Representan toda la organización, reflejando la estructura global de empresa.
 - **Organigramas parciales o departamentales.** Se refieren a un departamento o área de la empresa en concreto.
3. Por el contenido:
 - **Estructurales.** Presentan las grandes unidades que componen la empresa.
 - **Funcionales.** Detallan las funciones y el cometido de cada unidad.
 - **De personal.** Expresan el nombre de cada persona y su posición dentro de la organización.
4. Por la forma:
 - **Organigramas verticales.** Se representan de arriba abajo.
 - **Organigramas concéntricos.** Se representan de centro a periferia.
 - **Organigramas horizontales.** Se representan de izquierda a derecha.

10. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de la empresa está constituida por los siguientes elementos; los puestos de trabajo, los departamentos, los niveles de autoridad y jerarquía y los canales de comunicación. Según como se ordenen estos elementos y las relaciones de autoridad establecidas, existen diversas formas de estructura organizativa, también llamadas formas burocráticas.

1. **La estructura lineal o jerárquica.** Está basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados y cada trabajador es responsable ante un solo jefe. Las ventajas están en su claridad en la definición de áreas de autoridad y responsabilidad. Entre los inconvenientes está el que cada directivo es responsable de una gran variedad de actividades y no puede ser experto en todas ellas.
2. **Estructura funcional.** Responde a la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. La ventaja es que cada supervisor trabaja exclusivamente en su especialidad. El inconveniente es que cada trabajador tiene más de un jefe, lo que lleva a una menor disciplina.
3. **Estructura lineal-funcional o línea staff.** Surge tratando de combinar las relaciones de autoridad directa con relaciones de consulta y asesoramiento de los técnicos especialistas o staff. Se mantiene la estructura jerárquica de la organización lineal. La principal ventaja es que se mantiene la unidad de mando. Sus inconvenientes son que las consultas hacen que las decisiones sean más lentas, y que el personal staff incrementa los costes.

4. **Estructura en comité.** Supone que las decisiones y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo o comité de personas. Las ventajas son que se toman decisiones considerando todas las perspectivas posibles y que se favorece la coordinación. Sus inconvenientes son la lentitud en la toma de decisiones y que, en ocasiones, las decisiones se toman más por compromisos e intereses de los partícipes.
5. **Estructura matricial.** Combina la departamentalización por funciones y por proyectos adoptando una estructura en forma de matriz de doble entrada, en la que especialistas de diferentes departamentos funcionales se unen para trabajar en proyectos específicos. Su principal ventaja está en su flexibilidad para afrontar proyectos importantes. Su inconveniente más destacado son los posibles problemas de coordinación.
6. **Estructura multidivisional.** Es propia de grandes empresas, supone la creación de una serie de unidades organizativas que funcionan de manera autónoma. Las divisiones son organizaciones muy independientes. El conjunto de divisiones es coordinado y apoyado por la unidad de decisión central o alta dirección.
7. **Nuevos modelos organizativos.** El **modelo trébol** se da en organizaciones flexibles y de contratación temporal. También podemos encontrar el **modelo en red**, que responde a una organización de carácter muy abierto.

15. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En un entorno complejo e inestable, las **organizaciones competitivas** son aquellas capaces de crear, mantener y desarrollar equipos humanos motivados, flexibles y capaces de aprender y adaptarse a los cambios.

****Las funciones de la dirección de recursos humanos.***

El principal problema que se plantea en la gestión de los recursos humanos es la necesidad de integrar los intereses individuales en el marco de los objetivos comunes de una organización como es la empresa. Es imprescindible analizar **cómo motivar a las personas en su trabajo** para actuar en consecuencia. El esfuerzo para conseguirlas metas deseadas no es algo puntual, sino que debe ser continuado; por ello, las empresas necesitan diseñar **sistemas de evaluación**, de **recompensas e incentivos** que motiven a los individuos. El problema de la motivación humana supone el estudio del **liderazgo** en el seno de la empresa, tanto en a nivel formal como informal, y el desarrollo de procesos de **comunicación** adecuados que permitan la necesaria transmisión de información entre diferentes partes de la organización. No todas las situaciones requieren el mismo **estilo de liderazgo**. Además de un buen liderazgo y de una comunicación eficiente en la empresa, es necesario utilizar a las personas más adecuadas para cada puesto de trabajo, así como establecer los oportunos sistemas de control para que los **derechos y deberes** de los trabajadores derivados del contrato se cumplan en la empresa. Finalmente, en toda la organización se producen **conflictos de interés**.

2. LA MOTIVACIÓN HUMANA

Una persona se encuentra motivada para hacer algo cuando ese acto satisface sus necesidades y, por tanto, se mueve para conseguirlo.

****La teoría de Maslow sobre la motivación.***

Para Maslow la motivación depende de cómo estén satisfechos los cinco tipos de necesidades que tienen las personas, jerarquizadas en función de su capacidad para motivar.

- **Fisiológicas.** El individuo estará motivado por sus necesidades más primarias.
- **De seguridad.** Comenzará a sentirse motivado con la seguridad en el empleo.
- **Sociales.** La persona buscará el afecto de sus compañeros y la integración en el grupo.
- **Estima.** Querrá el reconocimiento y respeto de compañeros y jefes.

- **Autorrealización.** Buscará la realización de sí mismo y el desarrollo de todo su potencial.

Los niveles más altos de necesidades solo actúan como factor de motivación cuando los niveles inferiores de necesidades están cubiertos.

***Las teorías X e Y sobre el comportamiento humano.**

McGregor plantea dos concepciones extremas de las personas en relación con su motivación laboral:

- **Según la teoría X, en general, las personas** consideran el trabajo como algo impuesto que tratan de evitar si pueden, solo se consigue su esfuerzo en el trabajo si se las controla y amenaza, prefieren ser dirigidas a dirigir, tratan de eludir las responsabilidades, tienen poca ambición y se resisten a cambios y se preocupan de su propia seguridad e interés.
- **Según la teoría Y, en general, las personas** consideran que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción, pueden autocontrolarse, asumen compromisos si reciben compensaciones, pueden aprender a asumir responsabilidades, tienen capacidad de imaginación y desean perfeccionarse y se motivan por desarrollar su potencial.

A partir de ellas, McGregor plantea que los líderes se comportan con sus empleados según la imagen que tengan de ellos.

***La teoría Z.**

Su autor, William Ouchi plantea cómo debe ser una organización para que sus participantes se sientan motivados. Sus principios son:

- **Espíritu de consenso y de grupo.** Los objetivos de la empresa se deben coordinar con los de los grupos e individuos.
- **Lealtad y confianza.** Debe existir relación armoniosa entre empleados y dirección.
- **Responsabilidad colectiva.** Todos son responsables del éxito o fracaso de la empresa.
- **Aprender de la experiencia.** Es necesario reconocer los errores.

3. LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN.

Los factores de motivación pueden ser **monetarios** y **no monetarios**.

Los **monetarios** se dividen en directos, que es el salario base y complementos; e indirectos que son las retribuciones en especie.

Los **no monetarios** consisten en enriquecer el puesto de trabajo, reconocer e incentivar los méritos, delegar autoridad y responsabilidad, comunicar expectativas, potenciar la participación, favorecer la formación y desarrollo profesional y en crear un buen clima laboral con flexibilidad de horarios.

4. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.

El liderazgo es una forma especial de poder y de influencia en el comportamiento de otros. Tiene cinco fuentes posibles:

- Poder de **recompensa**.
- Poder de **coerción**.
- Poder **legítimo**.
- Poder de **referencia**.
- Poder **experto**.

Las fuentes del poder del directivo son las tres primeras, mientras el líder se apoya en las tres últimas. Para mejorar la eficiencia de la empresa, la dirección debe ejercer el liderazgo como medio para influir sobre otras personas en consecución de unos determinados objetivos mediante la comunicación.

***Estilos y teorías sobre el liderazgo.**

El estilo de liderazgo es la forma en la que se comporta el líder en su relación con sus seguidores. Los **estilos clásicos** son:

- Los **líderes autocráticos** que centralizan la autoridad y toman las decisiones sin participación de los subordinados.

- Los **líderes democráticos** que alientan la participación de los subordinados en la toma de decisiones sobre métodos y objetivos del trabajo.
- Los **líderes liberales** que apenas intervienen y sus orientaciones son mínimas.

Los buenos líderes son aquellos que tienen ciertas cualidades personales. Cada situación determina cómo debe ser un líder. La capacidad de adaptarse a cada situación es una cualidad importante en los buenos líderes.

Estilos de liderazgo según Daniel Goleman. [Vínculo.](#)

Los **componentes del buen liderazgo** son:

- Capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable.
- Capacidad de comprensión de las personas y sus diversas motivaciones.
- Capacidad para inspirar ideas, sentimientos y acciones a otros individuos.
- Capacidad de generar un clima favorable para responder a las motivaciones y para fomentarlas.

5. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA.

Tanto la motivación como el liderazgo son, en el fondo, problemas de comunicación. Por tanto, es preciso analizar cuáles son las formas y los sistemas más adecuados para que la comunicación sea eficaz.

****Los tipos de comunicación interna.***

- 1. Comunicación descendente.** Fluye desde niveles jerárquicos superiores a niveles inferiores. Es importante tener sistema de retroalimentación.
- 2. Comunicación ascendente.** Va desde niveles jerárquicos inferiores hasta superiores. Suele darse en organizaciones descentralizadas, participativas y democráticas.
- 3. Comunicación cruzada.** Incluye tanto comunicaciones horizontales entre personas del mismo nivel jerárquico, como diagonales de distinto nivel sin relación de dependencia directa. La comunicación diagonal suele ser más informal que la horizontal.