



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

## “¿ORGANIZAMOS NUESTRA EMPRESA?”

AUTORÍA <b>SANTIAGO QUINTANA LORITE</b>
TEMÁTICA <b>EMPRESA E INICIATIVA EMPRENDEDORA</b>
ETAPA <b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>

### Resumen

En toda empresa es necesario que exista una organización para garantizar la consecución de objetivos empresariales, es ello un tema fundamental. Por tanto, resulta vital asociar la empresa a un determinado modo de organización empresarial para la consecución de tales objetivos empresariales. Aquí radica la conexión con el alumno de EIE, ya que para la constitución de su empresa deberá elaborar una estructura que permita la consecución de las ideas establecidas inicialmente.

### Palabras clave

Empresa

Emprendedor

Empresario

Organización

### 1. INTRODUCCIÓN

La organización de una empresa constituye un pilar básico para poder conseguir los objetivos inicialmente propuestos y que dieron lugar al desarrollo de tal idea innovadora. Es por tanto un contenido fundamental, por tanto, para el alumno de Empresa e Iniciativa Emprendedora, ya que deberá conocer cómo se articula el interior de una empresa para conseguir el desarrollo que busca.

En este sentido, se busca que el alumnado diseñe una estructura que tenga la suficiente consistencia para poder ejecutar los planes establecidos.

El alumno y, en general, todo empresario, deberá tener en cuenta factores que influyen sobre la organización, tales como la edad y tamaño de la organización, su sistema técnico y su entorno, comúnmente denominados factores de contingencia.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

## 2. LA COORDINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El alumno cuando lleve a cabo la elaboración de la organización de la empresa, debe tener en cuenta dos requisitos:

- ☒ La división del trabajo en las distintas tareas que deban desempeñarse
- ☒ La coordinación de esas tareas para la consecución de un fin común: la misión

Esta organización llevada a cabo por el alumno deberá estar estructurada, de modo que agrupe el modelo de organización elegido las distintas tareas a realizar y la consiguiente coordinación de las mismas. Hay tres mecanismos que explican las formas en que las empresas coordinan su trabajo:

- Adaptación mutua: se busca la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación formal. Es un sistema simple.
- Supervisión directa: una persona se responsabiliza del trabajo de los demás. Esta persona les dará instrucciones y controlará sus acciones.
- Normalización: la coordinación entre las distintas tareas a realizar se lleva a cabo primeramente en un plano o esquema, antes de ejecutar el trabajo o tareas. Esta normalización puede ir referida a:
  - Normalización de los procesos de trabajo: se detallan las actividades que habrán de realizarse
  - Normalización de los resultados: se determinan los resultados a conseguir, dejando total discreción para su consecución.
  - Normalización de las habilidades: la normalización se realiza en función de las competencias o capacidades profesionales de cada uno de los sujetos.

## 3. LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

El alumno comprende que para que una empresa funcione y consiga el trabajo y la información pretendida, es necesario constituir un sistema de relaciones que enlacen los elementos que la integran.

Para poder entender cómo se estructuran las organizaciones, hay que comprender cómo funcionan sus partes constitutivas y que permiten que fluya el trabajo y que la empresa avance. Toda estructura de la organización está compuesta por tres partes fundamentales y dos partes complementarias:



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

### 3.1. Las tres partes fundamentales de la organización

Son aquellas que se vinculan directamente con el cumplimiento de la misión. Estas partes fundamentales son.

- ❖ Núcleo de operaciones: comprende aquellos miembros de la organización que realizan el trabajo relacionado con la producción de bienes. Estos operarios realizan cuatro funciones principales. a) aseguran los inputs para la producción, b) transforman los inputs en outputs, c) distribuyen los outputs, d) proporcionan un apoyo directo a las funciones de input, transformación y output.
- ❖ Ápice estratégico: órgano que se ocupa de que la organización cumpla su misión y satisfaga convenientemente los intereses de los grupos. Ello implica: a) supervisar la organización para que funcione debidamente, b) mantener las relaciones con el entorno en un clima favorable, c) desarrollar las estrategias de la organización
- ❖ Línea media: está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de línea media y que abarca desde los mandos situados bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea, quienes ejercen la supervisión directa. Su misión consiste en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones.

### 3.2. Las dos partes complementarias de la organización

Son aquellas que se vinculan indirectamente con el cumplimiento de la misión. Estas partes que ayudan a la consecución de los objetivos inicialmente previstos y que participan en la organización de la tarea son:

- ❖ Tecnoestructura: constituida por los analistas que sirven a la organización operando sobre el trabajo de los demás miembros de la misma. Estos miembros desempeñan una labor de coordinación, de modo que prevén las actividades a realizar antes de ejecutarlas y posteriormente remiten a la empresa tal planificación.
- ❖ Staff de apoyo: son unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar asistencia a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones corrientes. Son servicios paralelos a la propia organización y totalmente ajenos a jerarquización de ésta, excepto el más alto nivel, al que están sometidos; pero estas unidades poseen una estructura jerárquica propia y ajena a la propia organización a la que prestan el servicio. Es el caso de las cafeterías de la empresa, la asesoría jurídica, el servicio médico...



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

#### 4. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

A la hora de crear la empresa, el alumnado conoce que existe total autonomía para concebir la organización de su proyecto, de tal modo que el diseño de esta organización ha de estar únicamente supeditada a la consecución de los objetivos.

El diseño supone, por tanto, la libertad de acción y la capacidad para alterar un sistema ya previsto. En el ámbito de la estructura organizativa, el diseño es la capacidad para pulsar las teclas precisas para influir en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando a la forma en que funciona la propia organización.

##### 4.1. Diseño de puestos

Se pueden considerar cuatro modelos APRA el diseño de los puestos individuales en la organización:

###### A. ESPECIALIZACIÓN

El alumno puede llevar a cabo la especialización de los puestos de trabajo desde dos puntos de vista:

- ✓ Por su amplitud: número de tareas distintas que contiene cada puesto de trabajo. En función de esta dimensión, puede hablarse de especialización horizontal del puesto y ampliación horizontal, de modo que un operario que realiza una única tarea ocupa un puesto de máxima especialización horizontal y un operario que realice múltiples tareas tendrá su puesto ampliado en la dimensión horizontal.
- ✓ Por la profundidad o control ejercido sobre el trabajo: es el grado de autocontrol que se puede ejercer en el puesto de trabajo. Bajo esta consideración se puede hablar de especialización vertical del puesto y ampliación vertical del puesto. Un individuo no autorizado a tomar decisiones en lo referente a la realización de su trabajo tendrá un puesto de trabajo totalmente especializado en la dimensión vertical; por el contrario, un trabajador que controla su propio trabajo, tiene autonomía y fija sus propios objetivos estará ocupando su puesto ampliado verticalmente.

El alumno tendrá en cuenta que las organizaciones especializan los puestos en la dimensión vertical, porque creen que se necesita una perspectiva distinta para determinar cómo hay que realizar el trabajo. Y es que cuando un puesto de trabajo está sumamente especializado en la dimensión horizontal, la perspectiva del trabajador se vuelve estrecha, haciéndose difícil la coordinación de su trabajo con los demás.

Por tanto, los puestos muy especializados horizontalmente deben a menudo especializarse verticalmente. Pero los puestos muy especializados tanto en la dimensión vertical como en la horizontal plantean algunos problemas, como problemas en la comunicación y



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

coordinación, problemas de equilibrio en la organización o problemas que afectan a la motivación del trabajador y pueden desembocar en la alienación del trabajo.

### B. FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO

La formalización del comportamiento es la forma en que la organización proscribe la libertad de acción. Es el mecanismo por el que se crean las normas para las diferentes actividades.

El poder que determina cómo se realiza dicho trabajo para a la persona que diseña las características del puesto, por lo que la formalización del comportamiento conduce a una especialización vertical del puesto (ya que el trabajador se comporta conforme a unas normas diseñadas por un tecnócrata y pierde su libertad de acción).

En definitiva, el emprendedor analizará que los puestos susceptibles de formalización serán aquellos que ocupará el personal no cualificado y que estará especializado en ambas direcciones.

### C. PREPARACIÓN

El tercer aspecto del diseño del puesto corresponde a las especificaciones de los requisitos para ocupar un puesto determinado, La preparación corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto.

Los puestos que requieren preparación son aquéllos que ocupan los profesionales y que tiene una lata especialización horizontal (solo realizan las tareas relativas a un campo de conocimiento reducido del que son especialistas) y una alta ampliación vertical (tienen mucho control sobre cómo realizar su trabajo puesto que los profesionales lo conocen mejor que nadie).

### D. ADOCTRINAMIENTO

Es el parámetro de diseño para integrar formalmente a los miembros en la organización, enseñándoles sus valores, ideales, creencias, cultura organizativa y patrones de comportamiento importantes.

A diferencia de la preparación, que se recibe en el exterior de la organización (universidades u otros centros de estudios), el adoctrinamiento tiene lugar en el interior de la organización.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

#### 4.2. Diseño del sistema decidor

En toda organización, la toma de decisiones resulta algo fundamental y básico para conseguir los objetivos inicialmente establecidos y es que para poder avanzar la empresa, el alumnado debe comprender que debe tomar decisiones que posibiliten el avance de la empresa.

Estas decisiones pueden que estén centralizadas, si esa capacidad de decisión radica en un único sujeto o sector y son ellos quienes deciden la marcha de la empresa, o por el contrario, puede estar descentralizada, si la toma de decisiones está repartida entre los distintos niveles en que se organiza la empresa, de modo que los sujetos que la integran tienen la capacidad suficiente para tomar decisiones y resolver los conflictos que se le planteen, sin necesidad de acudir al superior jerárquico.

En este sentido resulta mucho más beneficiosa que una empresa disponga de una estructura descentralizada y es que entre las principales ventajas, posibilita la toma de decisiones de una manera rápida y eficaz, sin tener que esperar la consiguiente autorización y la pérdida de tiempo que ello conlleva.

Otro de los motivos por los que se opta por la descentralización es la cuestión de la división del trabajo versus coordinación del mismo. Se opta por la descentralización en vez de la descentralización porque:

- No todas las decisiones pueden ser entendidas por un único cerebro, ya que hay determinadas cuestiones en las que resulta más determinante la decisión de un experto en la materia.
- La descentralización permite a la organización reacciones con rapidez ante las condiciones locales
- Constituye un estímulo de motivación, la cual es fundamental en los puestos profesionales así como para muchos puestos directivos.

Los términos de centralización y descentralización no son palabras totalmente claras y precisas. El alumno se puede hacer preguntas acerca de la distribución de poder llegando a la conclusión de que términos como centralización y descentralización no son capaces de describirlo en su totalidad. Para ello, se podrían señalar dos puntos clave acerca de estos dos conceptos:

- ☞ Que la centralización y la descentralización no deben considerarse como absolutas, sino como extremos de un continuum
- ☞ Que gran parte de la confusión parece radicar en la presencia de una serie de conceptos distintos que compiten por ser reconocidos con el mismo nombre, es decir, como descentralización. Y es que se entiende por descentralización:



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

- *Descentralización vertical* es la dispersión de poder a medida que se desciende por la escala de autoridad lineal
- *Descentralización horizontal* es el grado en el que los procesos de decisión están controlados por personas ajenas a la estructura lineal: analistas, especialistas de apoyo y operarios.
- *Descentralización selectiva* es el poder correspondiente a las decisiones de distinto tipo y en distintos puntos de la organización.
- *Descentralización paralela* es la concentración de poder en muchos tipos de decisiones distintas en un mismo punto.

## 5. LOS FACTORES DE CONTINGENCIA

Es necesario saber por qué la organización diseña su estructura de un modo determinado y no de otro, esto es, el alumno debe conocer los factores que influyen en la organización de una empresa se articule de un modo o de otro. A esta pregunta responden los factores de contingencia.

Estos factores de contingencia se pueden dividir en: edad y tamaño de la organización, sistema técnico que utiliza en el núcleo de operaciones y distintos aspectos del entorno.

### 5.1. Edad y tamaño

Se trata de comprender si cambia la estructura de las organización en función se trate de una empresa de mayor o menor edad. Para estudiar este factor, se pueden partir de las siguientes hipótesis:

- a) Cuanto más antigua sea una organización, más formalizado estará su comportamiento. A medida que envejecen, las organizaciones repiten su trabajo hasta que deviene más predecible y más fácil de formalizar
- b) Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, esto es, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo
- c) Cuanto mayor sea la organización, mayor será la dimensión promedio de sus unidades. A medida que las organizaciones crecen, aparentemente tienden a poner más empleados a cargo de cada directivo
- d) Cuanto mayor sea la organización, más formalizado estará su comportamiento ya que, cuanto mayor es el tamaño de la organización, más se repiten los comportamiento, resultando así más predecibles y de más fácil formalización.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

## 5.2. El sistema técnico

El sistema técnico es el conjunto instrumentos utilizados por los operarios para outputs. Al estudiar el sistema técnico en relación con la estructura organizativa de una empresa, hay que señalar dos puntos fundamentales que definen dicho sistema técnico:

- ↳ Desde el punto de vista de la regulación, se atiende a la influencia del sistema técnico sobre el trabajo de los operarios. Es el grado en que el trabajo de los operarios se ve controlado por los instrumentos técnicos. Así, con poca regulación, será el propio operario quien fije su propio ritmo y controla su propio trabajo; mientras que con una regulación externa, el operario carece de libertad de acción.
- ↳ Desde el punto de vista de la sofisticación, se entiende por tal la complejidad del sistema técnico. No se refiere a la dificultad para comprender el trabajo del operario de ese mismo sistema técnico, sino a la dificultad para comprender el diseño y posterior mantenimiento de ese sistema técnico.

Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones. A medida que el sistema técnico se vuelve más regulador, el trabajo de operaciones para a ser más rutinario y predecible, prestándose más a la especialización y formalización.

Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa; mayor y más profesional será el staff de apoyo, mayor será la descentralización de dicho staff y mayor el uso de dispositivos de enlace (para poder coordinar el trabajo del staff).

## 5.3. El entorno

La influencia del entorno en la estructura organizativa de la empresa queda reflejada de la siguiente manera:

- Cuanto más dinámico es el entorno, más compleja resulta la estructura. Es razonable que en un ambiente estable, una organización pueda prever sus condiciones futuras y aislar su núcleo de operaciones predeterminando sus actividades.
- Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura. Las organizaciones inmersas en ambientes complejos enfrentan problemas de comprensibilidad. En esta situación, una sola persona no puede hacerse cargo de toda la información necesaria para tomar todas las decisiones puesto que acabaría desbordado. Así que la organización tiene que descentralizar: el gerente superior debe ceder gran parte de su poder a otros (especialistas staff, operarios...)





ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ☒ BUENO CAMPOS, E. (1993). *Curso básico de Economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- ☒ BUENO CAMPOS, E. (1996). *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- ☒ MINTZBERG, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: editorial Ariel
- ☒ NAVAS LÓPEZ, E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

### Autoría

---

- Nombre y Apellidos: Santiago Quintana Lorite
- Centro, localidad, provincia: granada
- E-mail: [santiaguillo30@hotmail.com](mailto:santiaguillo30@hotmail.com)