

La organización y la configuración del trabajo

01

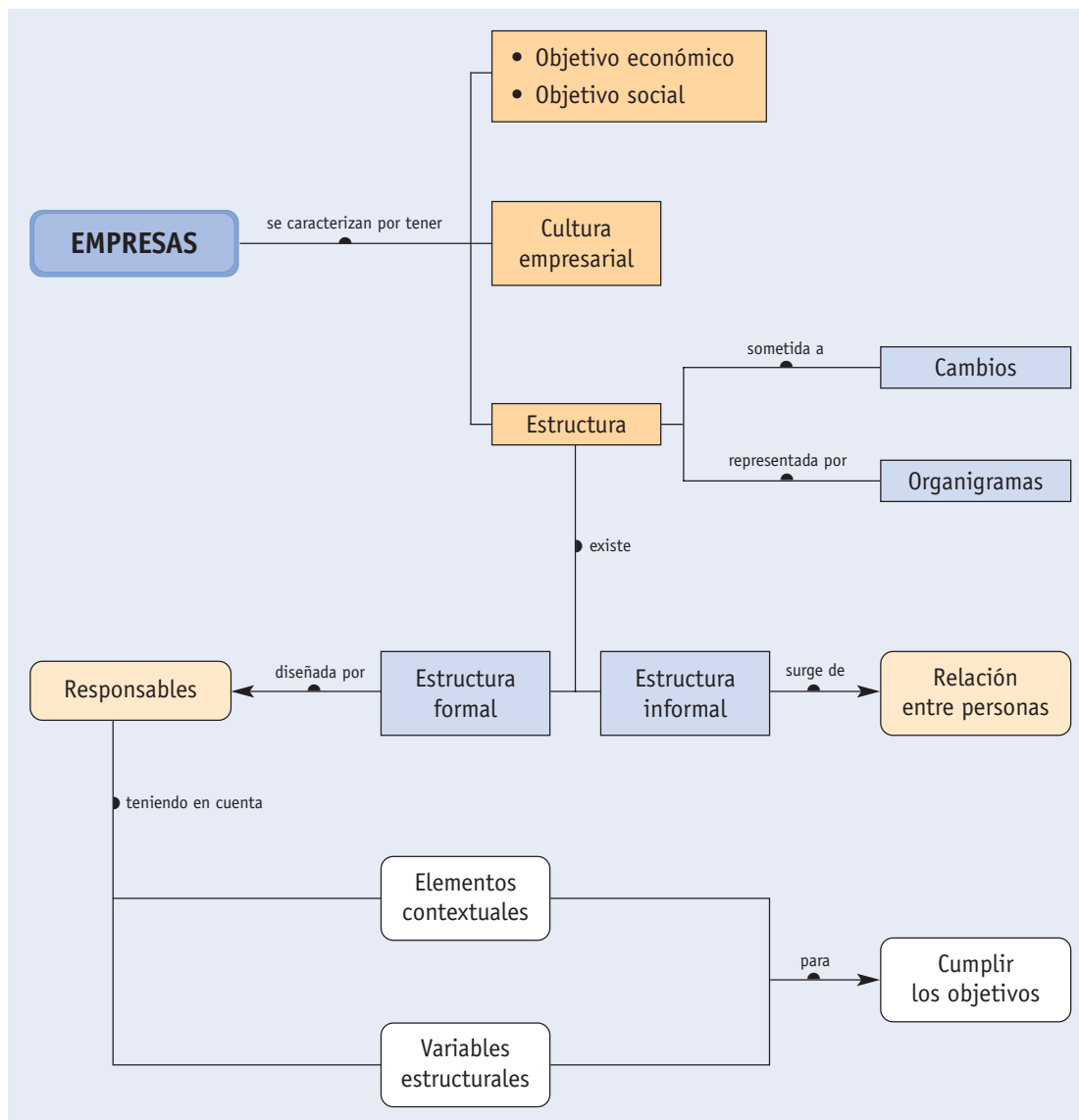
1. La persona integrada en una organización: la empresa.
2. ¿Tiene toda empresa una cultura propia?
3. La evolución de la organización del trabajo.
4. El diseño de la estructura de la empresa como proceso.
5. Eficacia y eficiencia de la estructura empresarial.
6. Elementos que influyen en el proceso organizativo.
7. Representación gráfica de la estructura empresarial.
8. Organización de los grupos humanos.

1. La organización y la configuración del trabajo

Mapa de conceptos



Mapa de conceptos



Objetivos

- Familiarizar al alumnado con el concepto de *empresa*, sus objetivos y sus funciones básicas.
- Descubrir la importancia de la organización en un grupo de personas.
- Identificar los principales criterios para establecer los sistemas de organización.
- Analizar los principales sistemas organizativos de las empresas, sus aplicaciones y ventajas.



1. La organización y la configuración del trabajo

Introducción



Opina y comenta

Seguramente muchos de vosotros habéis formado parte de una organización en algún momento (un equipo de fútbol, tu familia, un grupo musical). Si es así, contesta a estas preguntas:

- ¿En qué organizaciones has estado integrado?
- ¿Qué puestos has ocupado?
- ¿Estos grupos estaban organizados? ¿Quién los organizaba y con qué criterios?
- ¿Te parece necesario estar organizado? ¿Por qué?

Los seres humanos vivimos en sociedad y tenemos necesidad de trabajar para conseguir los recursos que nos permitan vivir y desarrollarnos como personas.

El trabajo lo desarrollamos en organizaciones que a su vez tienen una actividad, comportamiento y cultura propias a las que los trabajadores debemos adaptarnos.

En esta unidad estudiaremos la estructura empresarial para que, una vez introducidos en el mundo laboral:

- Vuestra aproximación e integración al mundo laboral sea más fácil y rápida.
- Desarrolléis la capacidad necesaria para asumir los cambios que sufra la empresa en distintos momentos de vuestra vida.

Introducción

1.1 La persona integrada en una organización: la empresa

La persona es el ser social por excelencia. Nos relacionamos con aquéllos que nos rodean, que tenemos cerca. Tendemos a vivir en sociedad, es decir, nos agrupamos espontáneamente con otros seres para compartir nuestro tiempo, nuestro trabajo, nuestra vida. En estas sociedades se desarrolla un grupo significativo de instituciones que están integradas por personas que pretenden conseguir los mismos fines.

Estas instituciones son organismos activos que, para conseguir sus objetivos, se dotan de un conjunto de normas de conducta, jurídicas y de funcionamiento que deben seguir todos sus miembros. Así mismo, cada persona o grupo de personas asumen diferentes funciones o actividades dentro de la institución.

Podemos decir que las **empresas** son organizaciones de personas que intentan poner en práctica y realizar un conjunto de ideas que en su día estuvieron en la mente de una o varias personas.

He aquí algunas definiciones de la empresa:

1. El catedrático de derecho mercantil Rodrigo Uría define la empresa como «un organismo vivo y dinámico integrado por la actividad del empresario, el trabajo de los auxiliares de éste y los bienes instrumentales necesarios para conseguir el fin perseguido» (Madrid, 1989).

2. El catedrático de economía de la empresa Eduardo Bueno Campos, al hablar de la empresa como una organización la define como «el conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada, que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa» (Madrid, 1996).

Del análisis de ambas definiciones podemos deducir que la **empresa** es, por un lado, un órgano que se dota de una estructura y unos medios y realiza sus actividades y sus funciones para conseguir dos objetivos básicos:

1. La organización y la configuración del trabajo

1.1 La persona integrada en una organización: la empresa



- **Objetivo económico:** las empresas tienen naturaleza económica porque persiguen un beneficio lucrativo.
- **Objetivo social:** la empresa busca tradicionalmente prestar un servicio a la sociedad en la que se desarrollan sus actividades.

La empresa es, asimismo, un **sistema de relaciones** abierto en cuanto que, para su funcionamiento, tiene que estar constantemente relacionándose con su entorno, que a la vez, le influye en sus actividades.

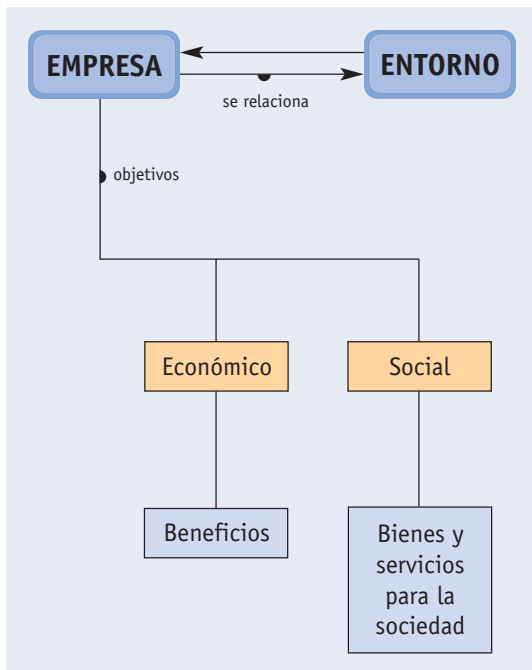


Figura 1.1.

La organización de la empresa consiste en la coordinación de los medios de producción de que dispone con las actividades que debe desarrollar, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

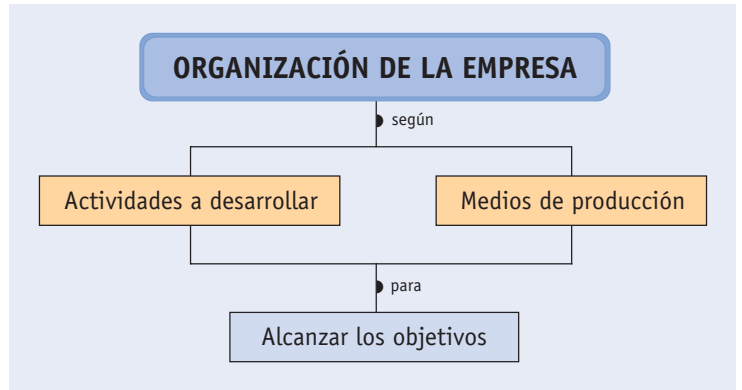


Figura 1.2.

En la consecución de los objetivos, los individuos que trabajan en la empresa adquieren un papel decisivo. Sus destrezas, sus actividades y lo que saben hacer son parte esencial del éxito de toda organización. El trabajo es una actividad que debe desarrollarse de forma estructurada.

Caso práctico 1



Indica cuál es el fin económico y social de la siguiente empresa:

Juan, Loli y Agustín son tres trabajadores que se dedican a realizar reparaciones eléctricas de urgencia a domicilio. Los tres estudiaron un ciclo formativo de electricidad en un instituto de educación secundaria y tras unos años trabajando por cuenta ajena para diversas empresas decidieron crear una sociedad limitada.

Solución

El fin **económico** de la empresa de Juan, Loli y Agustín es obtener unos ingresos.

El fin **social** de la empresa es atender rápidamente a los clientes que tengan problemas eléctricos y soliciten sus servicios.

Actividades propuestas



- 1 Comentad en clase cuántos alumnos han estado trabajando en empresas y a qué se dedicaban dichas empresas. También podéis comentar las empresas en las que trabajan vuestras familias para comprobar que el objetivo de las empresas es muy variado y que todas sirven a la sociedad.



1. La organización y la configuración del trabajo

1.2 ¿Tiene toda empresa una cultura propia?

1.2 ¿Tiene toda empresa una cultura propia?

Antes de adentrarnos en el análisis de lo que supone la **cultura empresarial**, conviene hacer una breve reseña sobre el término *cultura*.

El vocablo *cultura* hace referencia a distintas acepciones, como pone de relieve el *Diccionario de la Lengua Española*:

- Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.
- Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social, etcétera.

Cualquier cultura se caracteriza por:

- **Su relación con un grupo humano.** De ambas definiciones podemos observar la conexión entre cultura y grupo humano. En la primera se menciona la palabra pueblo y en la segunda, grupo social. Ésta es sin duda la primera característica de toda cultura. De todos es conocido que las personas somos seres eminentemente sociales que tendemos a vivir en conjunto y que nos organizamos para lograr unos objetivos que previamente nos hemos marcado.
- **Su relación con una forma de vida.** La segunda característica que señalan estas definiciones es la vinculación de la cultura a un modo de vida. Una cultura presupone una forma determinada de afrontar las situaciones cotidianas o extraordinarias de la vida. Esta forma de afrontar la vida es asumida por un grupo de personas que en mayor o menor medida asume ideas, valores, creencias, normas, formas de pensar, de manifestar los sentimientos, etc. Es precisamente la cultura lo que diferencia a unos grupos humanos de otros.

Al aplicar al ámbito empresarial las características del concepto de cultura, se puede apreciar que:

- Cada empresa está formada por un conjunto de personas, es decir, es un grupo humano, por lo que goza de la primera de las características citadas.
- Cada empresa tiene su forma concreta de establecer las relaciones entre las personas y las cosas de esa organización, es decir, goza de un estilo de hacer y de estar concreto.

Los hombres han incluido en sus vidas el trabajo como un elemento decisivo. Hay estudiosos que han llegado a apuntar que el trabajo ha pasado a ser el eje sobre el que gira la vida de las personas. Ahora bien, no todos los grupos humanos entienden el trabajo de la misma manera.



Figura 1.3. Cada empresa tiene su propia cultura.

Cada empresa tiene su propia cultura y esto significa que la cultura empresarial:

- Abarca todos los miembros de la empresa.
- Se aprende mediante el contacto con el propio grupo, bien a través del lenguaje, bien a través de la vivencia de situaciones concretas, o de la observación de diversos hechos que se presentan a diario.
- Está integrada por un conjunto de símbolos (normas, leyes, reglas, ideas, valores) que tienen un significado concreto para un grupo.
- Identifica a cada miembro en relación con el grupo a la vez que diferencia unos grupos de otros. Podemos decir que da uniformidad al grupo humano.
- En momentos cruciales para la empresa sirve para que sus miembros se identifiquen con ella, es decir, es un elemento cohesionador.

La cultura de una empresa depende de varios factores. Los más significativos son:

- **El entorno social.** Las creencias, normas, reglas, símbolos y valores presentes en una determina-

1. La organización y la configuración del trabajo

1.2 ¿Tiene toda empresa una cultura propia?

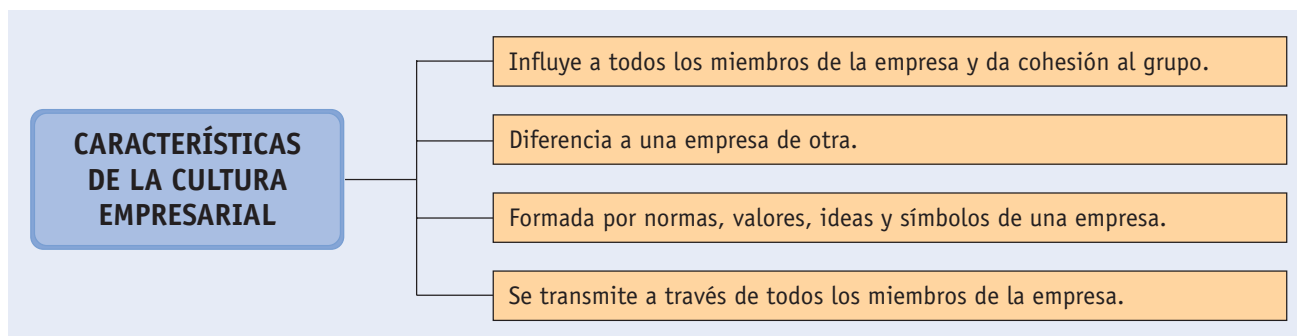


Figura 1.4.

da sociedad marcarán decisivamente la cultura de la organización. Por poner un ejemplo, citaremos la conocida cultura empresarial japonesa, que tiene implantado un sistema de relaciones cuasi-familiares entre los miembros de una empresa, sistema que difiere del modelo cultural español.

- **El conjunto de valores y creencias de los propietarios.** Los propietarios de las empresas desarrollan una importante labor en la determinación de un tipo

de cultura u otro. Es precisamente este grupo el que tiene un papel preponderante a la hora de establecer qué tipo de relaciones existirán entre los miembros de la organización, y cómo se van a desarrollar. Serán ellos quienes indiquen, entre otros elementos, qué tipo de comunicación existirá en la empresa, cómo se reparte el poder, quién tiene la capacidad decisoria en la empresa y cómo se ejerce, cómo se recompensa el trabajo que se realiza y quién lo recompensa.

Caso práctico 2



Identifica cuáles son los rasgos que caracteriza la cultura empresarial de cada empresa basándose en los textos siguientes:

Inbank es una entidad bancaria que en los últimos años ha crecido considerablemente en todo el territorio nacional, por lo que la empresa está realizando unos cursos de formación para que sus empleados se empapen de los rasgos que la empresa considera básicos en su gestión y en el trato con los clientes. Entre sus principios se encuentran los siguientes:

- Toda la documentación ha de ordenarse y archivarla cada día.
- Los trabajadores deben asegurarse de que los clientes firmen todos los documentos necesarios para hacer las gestiones que soliciten a la entidad.
- No se hará nunca una gestión solicitada por teléfono.

La empresa Conect es un gran establecimiento comercial que está ubicado en numerosas provincias. Cada año la empresa contrata a nuevos trabajadores para que realicen su labor como vendedores. Cuando se les contrata se les entrega un manual que contiene, entre otras, estas normas:

- Saludar al cliente y sonreír al mismo tiempo.
- Tratarle siempre con amabilidad.
- No perder nunca los nervios con un cliente, y si existe un problema, derivarlo al jefe de equipo.
- Ofrecerle modelos que no haya visto.
- Si es cliente habitual, decirle que se le recuerda y preguntarle qué tal está.

Solución

La empresa Inbank es una empresa que claramente se orienta al trabajo de manera burocrática. Todo tiene que estar ordenado y controlado y no se permite que se hagan trabajos sin tener seguridad de su encargo.

La empresa Conect es una empresa que tiene su atención orientada a que el cliente se encuentre bien y sea atendido con la mayor amabilidad posible. Intenta evitar que existan enfrentamientos con la clientela y si existen se derivan a personas con mayor cargo que los vendedores para su solución.



1. La organización y la configuración del trabajo

1.3 La evolución de la organización del trabajo



Actividades propuestas

- Es posible que algunos de vosotros hayáis tenido alguna experiencia laboral. Si éste es el caso, comentad las características más sobresalientes en la cultura de la empresa a la que hayáis pertenecido. Si no, podéis preguntar a algún miembro de vuestra familia o a vuestras amistades qué normas de conducta o valores predominan en las empresas para las que trabajan o han trabajado.
- Sin duda alguna el hecho de que las empresas tengan un modo determinado de hacer las cosas según un código de normas y valores concreto es útil para ellas.
Señala algunas ventajas que puedan derivarse de que la empresa tenga una cultura determinada. Pon algún ejemplo.

1.3 La evolución de la organización del trabajo

La manera de llevar a cabo la organización de las empresas ha variado a lo largo de la historia. Los diferentes países del mundo han ido propagando variadas formas de organización que han surgido en los diferentes momentos históricos.

Los estudiosos de esta materia coinciden en señalar que la organización de las empresas ha pasado por dos fases, condicionadas por la aparición de la **Revolución Industrial**:

- Los talleres y fábricas anteriores a la Revolución Industrial se organizaban preferentemente con un sistema artesanal de producción. Este sistema no ha desaparecido, y hoy se caracteriza por hacer objetos de alta calidad; algunos pueden calificarse como objetos de lujo o exclusivos, lo que aumenta notablemente su precio y hace que estén al alcance de pocos. Suelen ser objetos elaborados con técnicas

tradicional y materias primas de primera calidad.

- Los numerosos descubrimientos tecnológicos que se produjeron durante la Revolución Industrial estimularon el desarrollo de las actividades industriales. A partir de entonces se sucedieron varias teorías sobre la organización que se aplicaron al sistema de producción en masa. Las más representativas son: la teoría de Taylor y el modelo japonés.

A La teoría organizativa de Taylor

El sistema de organización que propuso Frederick Winslow Taylor es conocido como *taylorismo*: escuela clásica basada en la organización científica del trabajo.

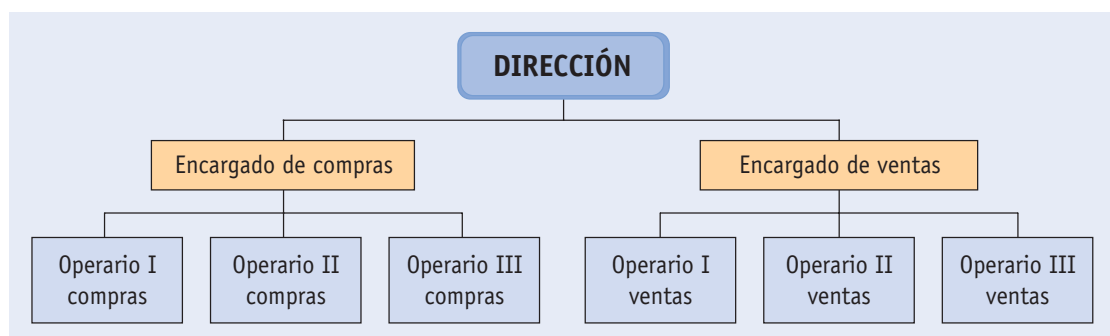


Figura 1.5. Estructura de organización descendente.

1. La organización y la configuración del trabajo

1.3 La evolución de la organización del trabajo



Figura 1.6. Trabajo en cadena.

Su principal objetivo era conseguir la mayor productividad posible a través de un sistema de especialización del trabajo de los operarios. El modelo diseñado por Taylor fue introducido en la estructura de muchas empresas del mundo, y aún hoy lo podemos ver en fábricas y centros productivos.

Las características principales de este modelo son:

- Organización del trabajo basada en la división del trabajo, el control de los tiempos de cada tarea y el trabajo en cadena.
- Organización de las tareas de la empresa mediante una estructura descendente de la autoridad, la comunicación y la toma de decisiones (fig. 1.5).

Esta estructura de la empresa, que está unida a la producción en masa, se caracteriza por lo siguiente:

- Los obreros están especializados en ciertas funciones.
- Los obreros suelen desarrollar su actividad en cadenas de montaje (fig. 1.6).
- Las actividades se fragmentan en tareas. La fragmentación ha llegado a ser tan grande que algunos autores hablan del llamado *trabajo en migajas*.
- Unos trabajadores de la empresa se dedican a reflexionar y diseñar los bienes que ésta produce y otros son los encargados de ejecutar los proyectos. Entre ambas actividades existe una separación radical.

El taylorismo, a pesar de ser un modelo organizativo muy extendido, está en crisis por varias razones:

- Produce en los obreros desmotivación e insatisfacción laboral.

- Encuentran dificultades para introducir las nuevas tecnologías en los procesos productivos desarrollados por las empresas.

B El modelo organizativo japonés o toyotismo

Este modelo fue desarrollado fundamentalmente en Japón y puesto en práctica por la fábrica de automóviles japonesa Toyota, por lo que se ha llamado también *toyotismo*.

Se trata de un sistema de producción flexible que busca, por encima de todo, conseguir un trabajo bien hecho y mejorar en todo lo posible.

Este modelo se caracteriza por:

- Los trabajadores están organizados en grupos que tienen acceso a los sistemas de información sobre el trabajo de la empresa (fig. 1.7).
- Da importancia a los métodos de motivación sobre los trabajadores para aumentar su rendimiento.
- Sigue el método *just in time* (justo a tiempo): se basa en reducir el número de materias primas y de productos almacenados en las empresas, ya que se produce a medida que va surgiendo la demanda del producto. Exige tener muy organizado el sistema de aprovisionamiento de materias primas para que estén disponibles cuando se necesitan para fabricar el producto.
- Es un método flexible, por lo que se adapta fácilmente a los cambios que se producen en el entorno.



Figura 1.7. Trabajo en grupo.



1. La organización y la configuración del trabajo

1.3 La evolución de la organización del trabajo

Sistemas de producción		
Producción artesanal	Taylorismo	Toyotismo
Productos de calidad. Productos exclusivos o de lujo, caros. Se utilizan materias primas de gran calidad. Requieren poca mano de obra.	Producción en masa. Especialización de los trabajadores. División del trabajo. Control del tiempo de las tareas de cada puesto. Trabajo en cadenas de montaje.	Busca la calidad total de los productos. Organiza a los trabajadores en grupos de trabajo. Se basa en el sistema <i>just in time</i> o producción bajo demanda. Método flexible.

Tabla 1.1. Tabla comparativa de los tres sistemas de producción.



Caso práctico 3

Señala qué tipo de sistema de producción (taylorismo, toyotismo o producción artesanal) se emplea en los siguientes procesos productivos.

• Supuesto A

Sonia González y Luis Sánchez acaban de abrir un horno de pastelería. En el horno sólo trabajan ellos dos. Desde las seis de la mañana hacen el pan y los pasteles que venden durante el resto del día.

Sonia está especializada en repostería y suele utilizar recetas tradicionales para sus postres y pasteles, sólo emplea productos de primera calidad y no utiliza maquinaria industrial para su producción, lo que ha hecho que sus productos tengan gran demanda en el barrio donde se han establecido.

Luis también elabora, además de las barras de consumo más normalizado, panes tradicionales de hogaza de diferentes zonas geográficas, usando para ello un horno de leña.

• Supuesto B

Manuel Pérez trabaja desde hace cinco años en una empresa que se dedica a la fabricación de motores para coches. Manuel es un operario que está en uno de los puestos de cadena de montaje. Pertenece a un equipo de ocho trabajadores que cada viernes se reúnen para revisar su trabajo intentando señalar qué se ha hecho bien y qué se puede mejorar.

Su empresa planifica mensualmente la producción según los pedidos que le llegan de las empresas a las que suministra sus productos.

Solución

- El supuesto A presenta una producción artesanal basada en técnicas tradicionales.
- El supuesto B presenta una empresa con un sistema de producción japonés o toyotista que produce bajo demanda, y que busca la calidad de sus productos con la colaboración de los trabajadores implicados en el proceso productivo.



Actividades propuestas

4 Busca artículos de prensa en los que se comenten noticias sobre:

- Sistemas de producción artesanal.
- Sistemas de producción en cadena.

Clasifica a qué sector profesional pertenece cada empresa.

1. La organización y la configuración del trabajo

1.4 El diseño de la estructura de la empresa como proceso



1.4 El diseño de la estructura de la empresa como proceso

Antes de estudiar las fases por las que transcurre el diseño organizativo de una empresa hemos de tener presente que para estructurarla hay que conocer:

- Acerca del régimen de propiedad y responsabilidad de la empresa:
 - Qué forma jurídica tendrá.
 - Quiénes serán sus dueños.
- Acerca de las dimensiones de la empresa y el nivel de competencia al que tiene que enfrentarse:
 - A qué sector económico se va a dedicar.
 - Qué tamaño va a tener.
 - Con qué recursos financieros cuenta.

Además, organizar una empresa supone responder a otras cuestiones que se exponen a continuación.

¿Qué debe hacer la empresa?

Esta pregunta se refiere al conjunto de **actividades** que integran la producción de la empresa. Por *actividades* entendemos las tareas que desarrolla una persona individualmente o en un grupo organizado y que constituyen su trabajo concreto.

¿Quién ha de hacer cada tarea concreta para que el sistema funcione?

Las **personas que van a desarrollar cada tarea** son elegidas siguiendo una serie de criterios que deberán tener en cuenta los organizadores. El responsable de crear la estructura organizativa deberá decidir cuántos puestos directivos existirán en la empresa y cuántos para el resto de los empleados.

¿Cómo tienen que hacerse las cosas?

Esta pregunta trata de explicar el **modo** en que deben realizarse las tareas o actividades que cada persona tiene encomendadas. Las empresas trabajan desde hace muchos años con importantes **sistemas de nor-**

malización del trabajo. Normalizar el trabajo supone que los especialistas en la materia indiquen qué proceso ha de seguirse para realizar una tarea o para elaborar un producto.

¿Dónde se han de hacer las tareas?

Indica a los miembros de la estructura la relación entre la empresa de la que forman parte y su entorno técnico, político y geográfico.

Ahora ya se pueden iniciar los pasos para desarrollar una estructura que ayude a conseguir los objetivos que tiene la empresa.

Según el profesor Eduardo Bueno Campos,¹ el proceso de diseño de una estructura organizativa de una empresa pasa por tres fases:

- Formulación de la misión y objetivos.
- Descripción de funciones.
- Elaboración de la estructura.

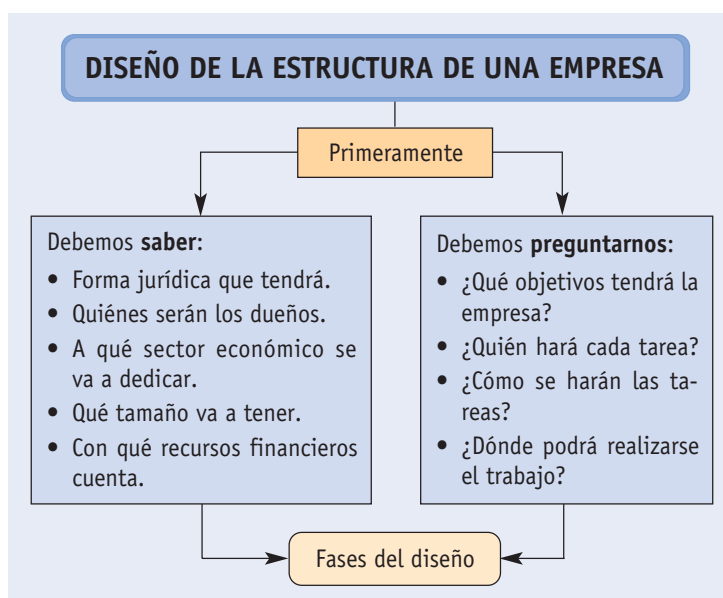


Figura 1.8.

¹ BUENO CAMPOS, E.: Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos. Pirámide, Madrid, 1996.



1. La organización y la configuración del trabajo

1.4 El diseño de la estructura de la empresa como proceso

A Fase de formulación de la misión y objetivos

En esta fase se definen y elaboran los objetivos que los responsables de las organizaciones quieren conse-

guir. Si los responsables son varias personas, tendrán que ponerse de acuerdo respecto a cuáles son los objetivos prioritarios de la organización.

Deben definirse en esta fase los objetivos generales y los específicos.



Caso práctico 4

Dos personas han decidido crear una empresa dedicada a actividades de ocio y tiempo libre en Madrid, concretamente al senderismo. En la fase de formulación de la misión, los responsables podrían poner prioridades como las siguientes:

- **Objetivo general:** introducirse en el mercado del ocio y el tiempo libre en el plazo de un año, de forma que a los dieciocho meses se obtengan beneficios suficientes para que los dos promotores puedan vivir de ese negocio.

- **Objetivos específicos:** iniciar los pasos administrativos y fiscales necesarios para la creación de una pequeña empresa; darse a conocer en todos los centros escolares, centros de adultos y de la tercera edad y centros culturales de las comunidades autónomas de Madrid, Castilla-La Mancha y Castilla y León; elegir varias rutas alternativas para ofrecer a sus clientes.

B Fase de descripción de funciones

En esta fase se definen las actividades que es necesario realizar para alcanzar los objetivos marcados y se

agrupan las tareas de cada puesto concreto dentro de la estructura.

Para acabar de entender qué debe realizarse en esta fase, leed el caso práctico 5.



Caso práctico 5

Para poner en marcha la actividad del caso práctico 4, los promotores piensan que habrá que realizar las siguientes funciones:

- **Directiva.** Coordinar y dirigir el proceso de creación de la empresa y, una vez creada, el proceso productivo.
- **Administrativa.** Hacerse cargo de tareas administrativas como secretaría, contabilidad, gestiones de calle, etcétera.
- **Comercial.** Captar clientes interesados en el senderismo.

- **Técnica.** Definir las rutas que se pueden hacer, los colectivos que pueden participar en las actividades en función del grado de dificultad, y acompañar a los clientes los días que se desarrollen las diversas actividades.
- **Gestión de recursos humanos.** Tener en cuenta que será necesario contratar algún trabajador.
- **Previsión.** Planificar la manera de obtener recursos para poner en marcha todo el plan, así como estudiar las necesidades que se pueden presentar en el futuro.

C Fase de elaboración de la estructura

En esta fase se define la estructura de la empresa mediante la distribución de las tareas, las atribuciones

(capacidad de decisión de los distintos puestos) y las responsabilidades de cada sujeto.

Se divide el trabajo entre los miembros de la empresa, se distribuyen los cargos de poder y se establece qué puestos dependen de otros.

1. La organización y la configuración del trabajo

1.5 Eficacia y eficiencia de la estructura empresarial



Caso práctico 6



Los promotores de la empresa de senderismo del caso práctico 4 han decidido que ésta tenga la siguiente estructura:

- Se constituirá una sociedad limitada dirigida por dos administradores solidarios, que serán ellos mismos.
- Uno de ellos, técnico en gestión administrativa, se encargará de las funciones administrativas, financieras, de recursos humanos y de dirección.
- El otro, que ha realizado cursos de animación sociocultural y tiene el título de monitor, se ocupará de la parte técnica y comercial. Además, pertenece a un club de montaña desde hace diez años.
- Contratarán a un trabajador, técnico superior en animación sociocultural, para que acompañe al segundo socio durante las visitas a los clientes.

Actividades propuestas



- 5 Organizaos en pequeños grupos para crear vuestra propia empresa.

Realizad un diseño de la estructura de la empresa siguiendo las diferentes fases enunciadas en el apartado 1.4 e intentad contestar a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué objetivos plantearíais?
- b) ¿Qué funciones son necesarias para que marche vuestra empresa?
- c) ¿Quién va a desempeñar cada una de ellas?
- d) ¿Dónde se desarrollarían las tareas de vuestra empresa?

1.5 Eficacia y eficiencia de la estructura empresarial

El fin de la estructura de la empresa es conseguir una organización que sea eficaz y eficiente.

Decimos que una organización es **eficaz** cuando cumple los objetivos que se ha marcado y que es **eficiente** cuando consigue los mejores resultados posibles en relación con los recursos que ha empleado. Una empresa intentará lograr tanto la eficiencia económica como la técnica:

- Se entiende por **eficiencia económica** el logro de los objetivos marcados con los menores costes posibles.
- Se entiende por **eficiencia técnica** el logro de los objetivos marcados partiendo de los recursos de que se dispone.



Figura 1.9. Trabajo poco eficiente.



1. La organización y la configuración del trabajo

1.6 Elementos que influyen en el proceso organizativo

Las empresas intentan siempre ser eficaces y llegar a un elevado grado de eficiencia, es decir, pretenden conseguir sus objetivos con el empleo del menor número de recursos posible. Aunque una óptima estruc-

tura organizativa pretende llegar a conseguir esto, en ocasiones no es posible. En la tabla 1.2 se muestra como el hecho de eficacia no implica eficiencia ni viceversa.

EFICIENCIA	Eficiente	No malgastar recursos. No relacionarse bien con el entorno cambiante.	No malgastar recursos. Relacionarse bien con el entorno cambiante.
	Ineficiente	Malgastar recursos No relacionarse bien con el entorno cambiante.	Malgastar recursos. Relacionarse bien con el entorno cambiante.
		Ineficaz	Eficaz
EFICACIA			

Fuente: BUENO CAMPOS, E.: Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos. Pirámide, Madrid, 1996.

Tabla 1.2. Adaptación de un sistema de relaciones entre los recursos y el entorno que puede crearse en las empresas.



Caso práctico 7

Una empresa de venta de ordenadores se marca como objetivo tener una facturación anual superior a cien mil euros y los supera. Por tanto, la empresa es eficaz.

Para conocer su grado de eficiencia tendremos que conocer el número de recursos que ha empleado y su procedencia.

1.6 Elementos que influyen en el proceso organizativo

Las organizaciones son sistemas complejos que están influidos por múltiples elementos, entre los que se encuentran las variables estructurales y los elementos contextuales.

Variables estructurales	Distribución del poder Complejidad en la organización
Elementos contextuales	Entorno Tecnología Tamaño de la empresa Globalización Ampliación de la demanda

Tabla 1.3.

A Variables estructurales

Las variables estructurales son aquellos elementos que forman parte de los caracteres internos de la empresa. Entre todas las variables destacamos:

- **La distribución del poder:** se refiere a la manera como se reparte éste en la organización, es decir, si se acumula en manos de una sola persona, se reparte entre una minoría o entre muchas personas.
- **La complejidad en la organización:** viene dada por la forma de distribuir las funciones en la empresa.

1. La organización y la configuración del trabajo

1.6 Elementos que influyen en el proceso organizativo



B Los elementos contextuales

Los elementos contextuales son aquellas circunstancias del mundo exterior a la empresa que la rodean y ejercen su influencia sobre ella. Según el economista Vicente Tena, los principales elementos contextuales que influyen en las organizaciones son el entorno, la tecnología y el tamaño de la empresa, aunque en la actualidad se añaden la globalización y la ampliación de la demanda de productos y servicios.

El entorno

El **entorno** es «el conjunto de intenciones o fuerzas externas que afectan al desempeño de las funciones en la empresa, pero sobre las que no se tiene control. Entre ellas están los elementos sociales, culturales, económicos, científicos y políticos, los clientes, los proveedores, organismos reguladores de gobierno, ministerios, instituciones, etcétera.»²

El entorno influye de una forma decisiva sobre la vida de la empresa: la política, la religión, la ciencia, etc. Actualmente vivimos en un entorno dinámico y abierto en el que se innova constantemente. Las empresas tienen que dotarse de mecanismos para asimilar los cambios que se vayan produciendo. Una empresa que tenga una estructura cerrada y no se adapte a los cambios dejará de ser competitiva.

Los **cambios políticos y legislativos** que en un determinado momento se producen pueden facilitar o entorpecer las posibilidades de cambio en las empresas. Algunos de estos cambios representan una disminu-



Figura 1.10. Manifestación del Día del Trabajador.

² Según el economista Vicente Tena.

ción de plantilla, con repercusiones sociales (aumento del número de prestaciones por desempleo), familiares (desestructuración familiar, agresividad, disminución de la renta familiar) y también psicológicas (desmotivación, disminución de la autoestima, etcétera).

Cuando la reestructuración de las plantillas afecta a empresas que tienen muchos trabajadores puede tener consecuencias negativas en el conjunto de la sociedad, como es el hecho de crear inestabilidad social.

La tecnología

Es el conjunto de medios materiales de los que dispone la empresa para elaborar sus productos o prestar sus servicios.



Figura 1.11. Uso de nuevas tecnologías.

La evolución tecnológica en los últimos años ha sido y está siendo abrumadora. Constantemente se ponen a disposición de los usuarios nuevos avances tecnológicos.

La globalización de la economía hace que las empresas tengan que competir con empresas de todo el mundo, lo cual las somete a una gran presión. De ahí que necesiten tecnología punta para ser competitivas en el mercado y vender sus productos o servicios.

Una empresa que implante nueva tecnología en su proceso productivo tendrá que planificar, entre otros, los siguientes aspectos:

- **Recursos económicos.** Requerirá un estudio de costes económicos, así como la búsqueda de la financiación adecuada para su implantación.
- **Grado de complejidad de las tecnologías** que se quieren implantar. La implantación de tecnologías nuevas puede conllevar la necesidad de formar a los trabajadores que las emplean. Las necesidades de formación pueden implicar retrasos en el proceso



1. La organización y la configuración del trabajo

1.6 Elementos que influyen en el proceso organizativo

productivo debido a los cambios tecnológicos así como el coste económico que implica reciclar a los trabajadores.

- **Grado de aceptación del cambio** entre los trabajadores.

El tamaño de la empresa

La estructura empresarial está directamente relacionada con el número de trabajadores con los que cuenta y con la antigüedad de la empresa. Respecto a este elemento, hay que señalar que a medida que una empresa crece, su estructura se hace más compleja, se incrementa el nivel de especialización de la plantilla y suele adquirir una normativa más rígida. Mientras tanto, lo normal es que los trabajadores de las pequeñas empresas tengan un mayor nivel de autonomía para decidir sobre el orden, el método y el ritmo de trabajo.

La globalización económica

Se entiende por *globalización* el proceso por el cual el mundo se convierte en un espacio único para comprar y vender. Tiene su base y fundamento en la liberalización de los mercados de nuestro planeta.

La globalización es un fenómeno que suscita duros enfrentamientos entre posiciones vitales y de pensamiento. Por un lado, la liberalización de los mercados ha contribuido a lograr un crecimiento económico potentísimo en los países industrializados, pero, por el contrario, estos efectos no se producen en las dos terceras partes del mundo que viven hoy día en la pobreza. Debido a todo esto la globalización está siendo duramente criticada por numerosos colectivos.

Con la globalización, las empresas pueden abrir sus mercados para colocar los productos en zonas hasta

ahora vetadas. Esto hace que aumente la competencia entre las empresas.

Esta **competencia** es uno de los factores que más decisivamente influyen en los cambios organizativos. Las empresas tienen que evitar la pérdida de sus clientes haciéndose fuertes en el mercado, y deben tratar de afrontar los cambios en las tendencias del consumo sin pérdida de su capacidad competitiva.

Ampliación de la demanda de productos y servicios

Las empresas, en respuesta a la llamada *demanda de consumo*, se ven obligadas a fabricar productos o servicios diferentes a los existentes.

Los consumidores quieren que en el mercado no falten los productos básicos (por ejemplo, barras de pan), pero piden productos que, sin ser básicos, se han convertido en objetos de consumo habituales (por ejemplo el pan integral, las baguettes, los distintos panes de cereales, etc.). Además, el grupo de población con un nivel adquisitivo alto exige a las empresas que diseñen y creen productos que sólo ellos puedan consumir.

Esta demanda obliga a las empresas a realizar un continuo esfuerzo de adaptación de sus sistemas productivos para sobrevivir en el mercado.

C Cambios en la estructura de la empresa

Las empresas no viven aisladas sino que durante su creación y su posterior funcionamiento están afectadas por diversas circunstancias que pueden obligar a modificar parte de su estructura.



Figura 1.12. Con la globalización el mundo se convierte en un espacio único para comprar y vender.

1. La organización y la configuración del trabajo

1.6 Elementos que influyen en el proceso organizativo



Lo más frecuente es que esta modificación en la organización de la empresa se geste en la **dirección**, como vemos en la figura 1.13.a, especialmente cuando la organización es grande, ya que la dirección tiene una visión amplia del conjunto de trabajadores y del funcionamiento global de la empresa.

Aunque también es cierto que a veces los cambios surgen de los mismos **trabajadores**, como podemos apreciar en la figura 1.13.b, sobre todo cuando:

- La empresa tiene una estructura simple en la que todos los trabajadores conocen la estructura productiva en su globalidad.
- La empresa tiene implantado un sistema que permite a los trabajadores opinar sobre el sistema productivo. Cada cierto tiempo se recogen las iniciativas de los empleados, por considerar que son esenciales para mejorar la calidad del producto o servicio que la empresa presta.

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, los cambios que se provocan en la estructura de la empresa pueden ser de dos tipos:³

- Cambios **directos**: inciden en las condiciones de trabajo de los empleados. Entre los más habituales encontramos:
 - Rotación y ampliación de tareas para mitigar la monotonía de ciertas actividades laborables.
 - Enriquecimiento de las tareas a través de la asignación de un mayor número de funciones.

— Trabajo en grupo, con el que se consigue una mayor motivación de los trabajadores.

- Cambios **indirectos**: modificaciones que hacen incrementar la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa o la productividad.

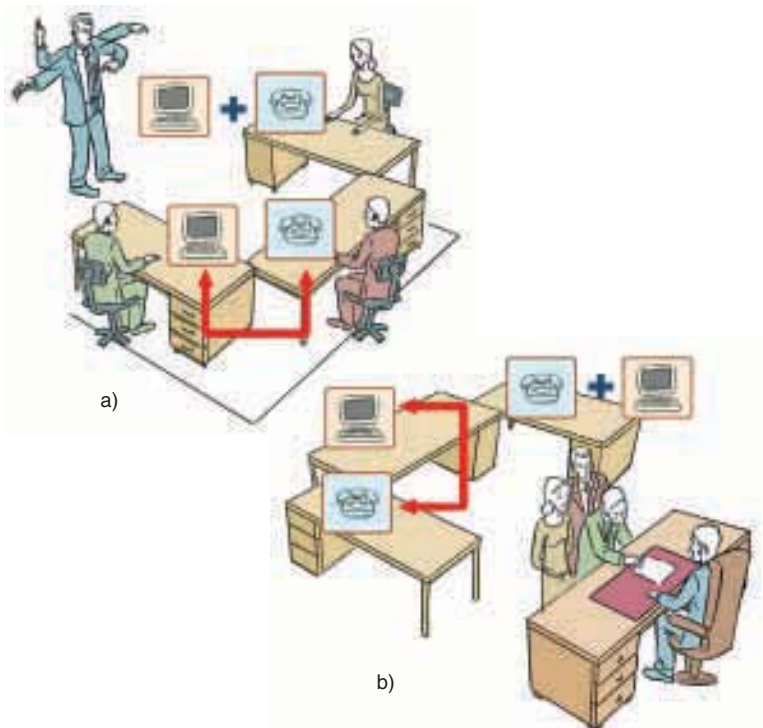


Figura 1.13. Modificación en la organización de la empresa: a) Por la dirección; b) Por los trabajadores.

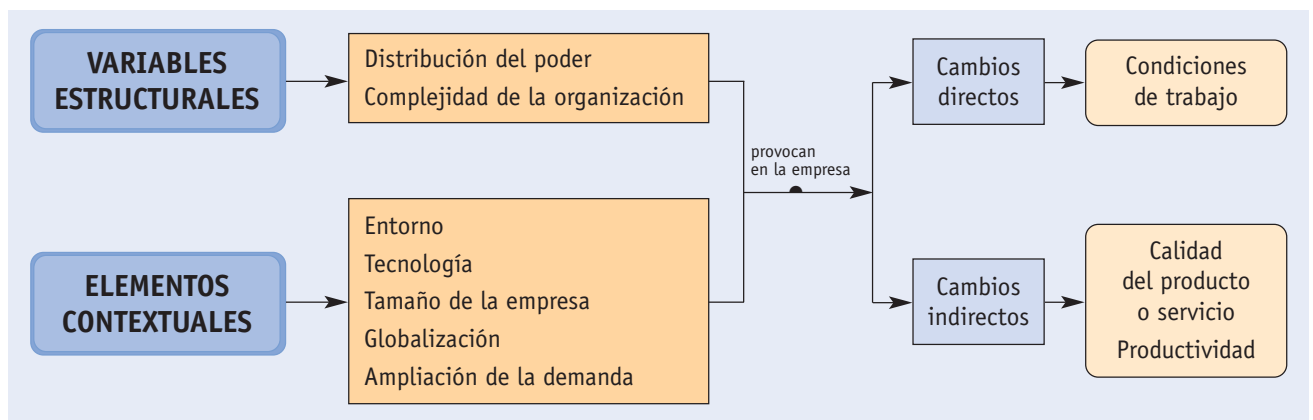


Figura 1.14.

³ INSH en su estudio sobre «Psicología del Trabajo» (1995).



1. La organización y la configuración del trabajo

1.6 Elementos que influyen en el proceso organizativo



Caso práctico 8

Lee el texto siguiente e indica qué tipo de cambio se ha producido en la empresa.

El grupo mayoritario de trabajadores de la empresa textil Qué Bonito, S.L. se dedican a confeccionar ropa de bebés y niños. Los empleados que trabajan todo el día en las máquinas de coser se quejan constantemente de:

- Sus dolores de espalda.
- El ruido que producen las máquinas.
- La monotonía que provoca estar sentado durante ocho horas cosiendo a máquina sin parar.

La empresa, ante las repetidas e insistentes quejas que recibe, ha decidido incluir algunos cambios para intentar paliar las quejas de sus empleados. Entre los cambios que se van a introducir se han planificado los siguientes:

- Se va a ampliar el número de descansos al día que hacen los trabajadores.
- Se ha decidido que realicen dos descansos por la mañana de veinte minutos cada uno y uno por la tarde de quince.
- Los trabajadores que además de coser saben patronaje van a rotar en sus tareas, por el departamento del corte, para poder descansar del trabajo de las máquinas.

Solución

Los cambios que va a introducir la empresa tratan de mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados por lo que se trata de cambios directos.

Ante cualquier cambio que realice la empresa, sea del tipo que sea, tiene que tener en cuenta el **grado de aceptación** de los trabajadores.

No todas las personas reaccionan de la misma manera ante los cambios. Mientras que algunos trabajadores están abiertos y disfrutan de las ventajas de utilizar novedades en el proceso productivo, otros trabajadores sienten cada cambio como una amenaza de su puesto de trabajo, por lo que habrá que motivar a quienes no

los asuman bien. La aceptación de un cambio va a depender de varios factores, entre los que destacan:

- La estructura de autoridad de la empresa.
- La forma de presentar el cambio a los trabajadores.
- El trabajo de motivación previamente realizado con la plantilla.
- El grado de comunicación que haya existido mientras se ha gestado el cambio.



Caso práctico 9

Identifica cuál de los elementos contextuales está reflejado en el siguiente texto.

En el Hospital Hernández Acosta se ha estudiado la posibilidad de realizar una serie de cambios que mejorarán la calidad del servicio dado a sus pacientes:

- En el departamento de administración se va a implantar un nuevo programa informático para realizar la contabilidad general del hospital.
- En el servicio de radiodiagnóstico se va a comprar un nuevo aparato para realizar ecografías que ha salido al merca-

do y que permite realizar con mayor claridad los diagnósticos.

- Se ha comprado un nuevo tipo de pinzas para operaciones que han salido al mercado hace unos meses.

Solución

El elemento contextual que predomina es el desarrollo de la tecnología que hace que las empresas tengan que estar constantemente incorporando los avances tecnológicos que van surgiendo. Además, respondiendo a un cambio de normativa, se va a incorporar un nuevo tipo de reciclado de residuos del hospital.

1. La organización y la configuración del trabajo

1.7 Representación gráfica de la estructura empresarial



Actividades propuestas



- 6 Imagina que una decisión política obliga a tu empresa a cerrar una sección, que hasta ese momento ha estado subvencionada por el Estado. ¿Cómo puede influir esta decisión en la estructura de la empresa?
- 7 La prensa suele reflejar cómo las empresas se ven afectadas por hechos de la naturaleza (como terremotos, inundaciones, etc.), o por decisiones políticas o económicas, por ejemplo, la subida del petróleo, que muestran cómo pierden producción, despiden a trabajadores, suben los precios de sus productos, pierden clientes, etc. Comprueba esta realidad recopilando artículos de prensa en los que se vea alguna circunstancia que afecte a las empresas.
- 8 Señala si se ha introducido un cambio directo o indirecto en el caso que describe el siguiente texto:
Patricia Soler es contable y durante años ha llevado ella sola el departamento de contabilidad en una empresa de cosméticos. El mes pasado su jefa le comentó que la empresa había decidido que además de la contabilidad se encargaría de los presupuestos y de los pagos a proveedores.
- 9 Los cambios en las empresas suelen tener su origen en la dirección, si bien en otras ocasiones éstos son sugeridos por los propios trabajadores. Dividíos en grupos para reflexionar sobre las ventajas e inconvenientes de introducir los cambios por cada una de estas vías.

1.7 Representación gráfica de la estructura empresarial

La estructura de una empresa suele representarse en forma de una **pirámide**, en la que se representan los diversos niveles que ocupan los distintos trabajadores y los tipos de relaciones que existen entre éstos en la estructura empresarial (fig. 1.15).

Las relaciones entre los individuos que forman parte de la misma empresa generalmente son de dos tipos:

- **Relaciones de información:** pueden ser de tipo ascendente y descendente y van desde los subordinados que forman la base de la pirámide hacia arriba, y viceversa.
- **Relaciones de autoridad:** son descendentes y van desde la parte alta de la pirámide (ocupada por la dirección de la empresa) hacia la base.

La representación de la estructura de la empresa se realiza tradicionalmente a través de los llamados **organigramas**. Éstos representan de forma completa la estructura de la empresa y deberán contener los siguientes elementos:

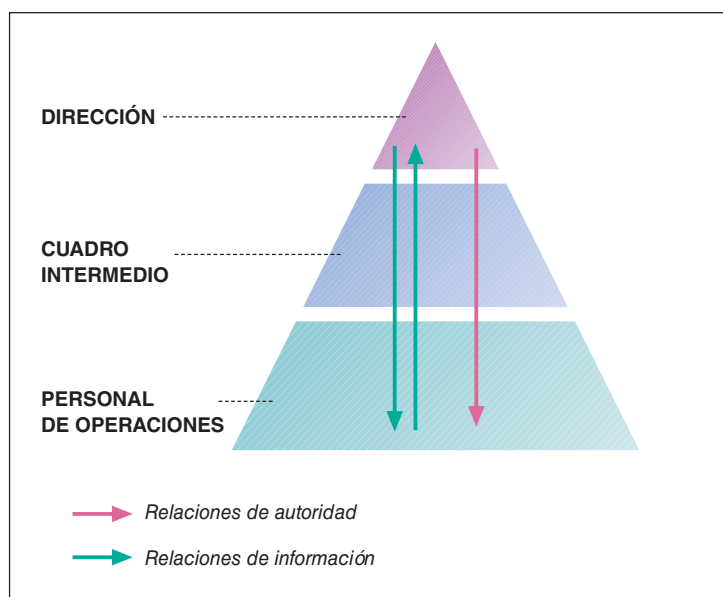


Figura 1.15. Niveles que ocupan los trabajadores en las empresas y sus relaciones.



1. La organización y la configuración del trabajo

1.7 Representación gráfica de la estructura empresarial



Figura 1.16. a) Relación de autoridad; b) Relación de información.

- La ordenación jerárquica de los órganos que representan los distintos niveles existentes en la empresa.
- El nombre del puesto de trabajo.
- Una descripción de las tareas que tiene que cumplir cada órgano.

Existen diversos tipos de organigramas según su disposición gráfica o en función de la estructura organizativa que tenga la empresa.

- Según la **disposición gráfica**, los organigramas más comunes son:
 - Los **verticales**. Son los más frecuentes, disponen en la parte superior los puestos de mayor categoría y van descendiendo por niveles de autoridad.

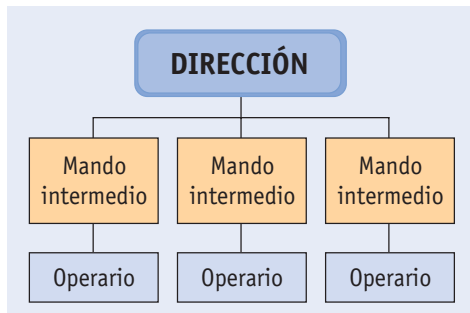


Figura 1.17.

- Los **horizontales**. Se construyen situando en el lado izquierdo los puestos de mayor autoridad y se desplazan progresivamente hacia la derecha los demás niveles.

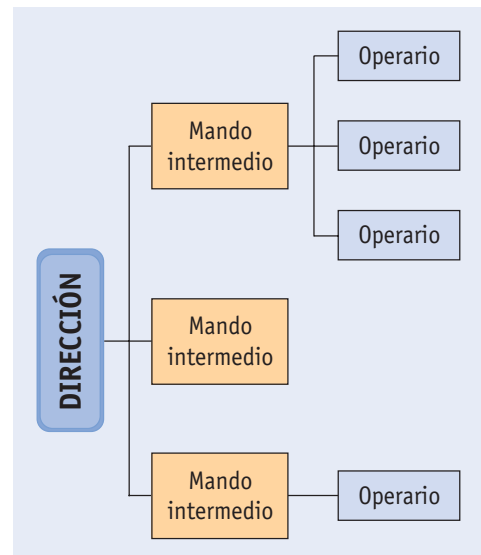


Figura 1.18.

- Los **circulares**. Están compuestos por una serie de circunferencias concéntricas. En el centro se sitúan los puestos de mayor autoridad y van desplazándose hacia fuera los puestos de menor rango.

1. La organización y la configuración del trabajo

1.7 Representación gráfica de la estructura empresarial



• Según la **estructura organizativa** que tenga la empresa, los organigramas representan:

- Una estructura organizativa en línea o **jerárquica**. Es la forma más sencilla de estructurar la empresa.

En la figura 1.19.a se aprecia cómo existe un superior jerárquico único que va delegando res-

ponsabilidades al resto de los trabajadores que se sitúan por debajo de él.

- Una estructura **organizativa funcional**, en la cual las personas van desarrollando tareas para las que son especialistas (fig. 1.19.b).

- Una estructura **organizativa por departamentos**, productos o servicios prestados (fig. 1.19.c).

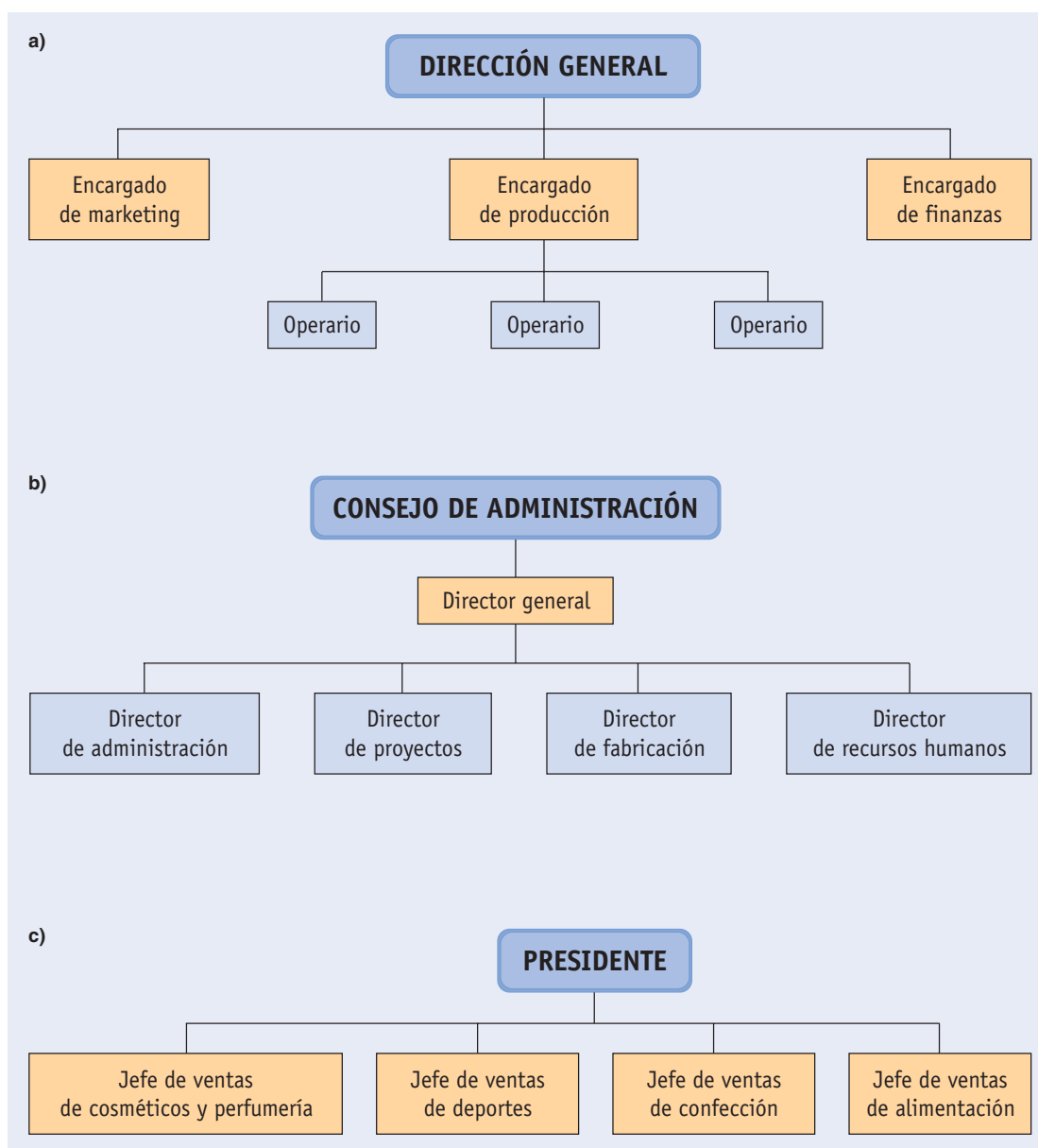


Figura 1.19. Organigramas según la estructura de la empresa a la que representan: a) estructura en línea; b) estructura funcional; c) por departamentos.



1. La organización y la configuración del trabajo

1.8 Organización de los grupos humanos



Actividades propuestas

10 Dibuja el organigrama de alguna empresa u organización que conozcas (puedes representar el organigrama del instituto, de un club deportivo, etc.). Explica en clase cómo está organizada la empresa u organización que has escogido.

11 Elabora un organigrama con los siguientes elementos: presidente, vicepresidente, director de marketing, director de ventas, director de edición, coordinador de edición, editor, representante, coordinador de área de ventas, secretario del presidente.

1.8 Organización de los grupos humanos

En la estructura de todo grupo se suelen apreciar dos tipos de organización: la formal y la informal.

Organización formal	<p>Planificada por la dirección de la empresa</p> <p>Es una estructura rígida</p> <p>Se representa por medio de organigramas</p> <p>Cada persona conoce su puesto y su tarea</p> <p>Posee un conjunto de normas y sanciones</p>
Organización informal	<p>Surge de forma espontánea</p> <p>Su estructura es flexible</p> <p>Suele estar ligada a la presencia de líderes</p> <p>Difunde rumores</p>

Tabla 1.4.

A Organización formal

La **organización formal** es la estructura organizativa de la empresa que se caracteriza por:

- Está diseñada por sus responsables y claramente planificada en función de los objetivos que se desean conseguir y de los medios disponibles.
- Está estructurada jerárquicamente, de manera que cada persona conoce su puesto en la escala jerárquica, sus funciones, su responsabilidad y su grado de poder. Los puestos de autoridad suelen estar perfectamente marcados.
- Los miembros de la organización se coordinan entre sí por un conjunto de actividades o personas.

- Se dota de una normativa que tienen que asumir los trabajadores.
- La estructura formal se representa por medio de organigramas que reflejan las relaciones de jerarquía entre los trabajadores de una empresa.

B Organización informal

La estructura de la empresa no siempre es capaz de asumir y controlar todo el conjunto de actividades, relaciones e intereses que pueden surgir entre los miembros de la empresa, con lo que junto a la estructura formal la empresa desarrolla una organización informal.

La organización informal puede surgir por diferentes circunstancias, pero, sin duda, tiene una influencia decisiva la presencia de líderes o sujetos carismáticos, es decir, trabajadores que no forman parte de la dirección de la empresa y que consiguen aglutinar a su alrededor a otros trabajadores.

La **organización informal** se caracteriza por lo siguiente:

- Está poco o nada planificada, ya que las conexiones entre personas surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros del grupo.
- A pesar de su origen espontáneo, las relaciones establecidas entre los miembros pueden ser muy fuertes y duraderas, e incluso suelen saltarse las barreras jerárquicas.

1. La organización y la configuración del trabajo

1.8 Organización de los grupos humanos

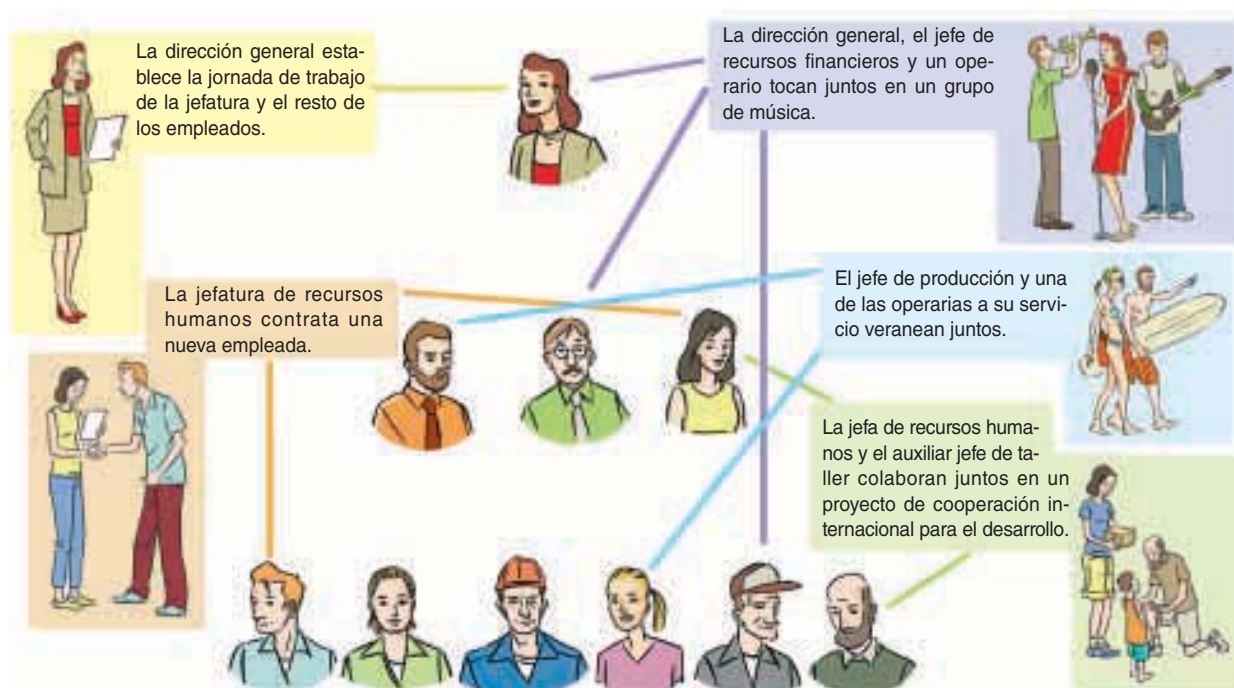


Figura 1.20. Relaciones de jerarquía entre trabajadores de una empresa: organización formal y organización informal.

- Se convierte en el instrumento a través del cual se canalizan ciertas informaciones que las estructuras formales no podrían asumir.
- A través de esta estructura se suelen conocer los valores, las ideas, los sentimientos de los grupos y, en definitiva, su cultura.
- Es un tipo de estructura donde fácilmente nacen y se desarrollan los rumores.
- Normalmente se trata de una estructura flexible sujeta a cambios. En ocasiones, choca con la estructura formal de la empresa.

La estructura informal trata de dar respuesta a todas aquellas necesidades de los individuos que forman parte de las empresas y a las que no es capaz de responder la estructura formal. Un ejemplo de esto son las relaciones de amistad que nacen del trato entre trabajadores de las empresas.

A cualquier trabajador le podrá resultar conveniente conocer la estructura formal de la organización, ya que le informará sobre el puesto que ocupa. El conocimiento de la estructura informal le facilitará información sobre cuestiones como las relaciones entre sus jefes y compañeros, la posibilidad de relaciones con

personas pertenecientes a categorías superiores o las oportunidades de ascenso.



Figura 1.21. En la organización informal son frecuentes los rumores.



1. La organización y la configuración del trabajo

1.8 Organización de los grupos humanos



Caso práctico 10

Señala si las siguientes relaciones se encuadran en la organización formal o informal de la empresa.

- A. Nicolás Gómez es el jefe de cocina de un restaurante de una ciudad y cada mañana encarga a su pinche de cocina, Luis, que saque de las cámaras frigoríficas los alimentos que van a usar para preparar los platos que pidan los clientes.
- B. En el mismo restaurante, Luis, pinche de cocina, y Lucía, la encargada de la contabilidad, son primos y pertenecen a la misma peña de las fiestas en su pueblo.

- C. A su vez, Nicolás, el jefe de cocina, decide qué alimentos tiene que comprar Nuria, la encargada de compras del restaurante, y se lo comunica por escrito cada mañana a primera hora.

Solución

La situación A es propia de la organización formal.

La situación B es propia de la organización informal.

La situación C es propia de la organización formal.



Actividades propuestas

- 12 Retoma el organigrama de la actividad 10 que tu mismo has realizado y comenta si en esa empresa existe una organización informal. Pon algún ejemplo.

1. La organización y la configuración del trabajo

Conceptos básicos



Conceptos básicos



- **Administradores solidarios.** Personas que asumen el gobierno de la sociedad limitada pudiendo cada uno de ellos tomar decisiones que obliguen a la sociedad.
- **Cambios directos.** Cambios en las empresas que inciden en las condiciones de trabajo de los empleados.
- **Cambios indirectos.** Cambios en la empresa que inciden en la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa o en la productividad.
- **Cultura empresarial.** La cultura de una empresa es la forma concreta de establecer las relaciones entre las personas y las cosas de esa organización, es decir, es su forma de hacer y estar en el medio.
- **Eficacia empresarial.** La eficacia se relaciona en el mundo de la empresa con el cumplimiento de los objetivos marcados.
- **Eficiencia empresarial.** La eficiencia se consigue cuando se logran los objetivos marcados con un uso racional de recursos.
- **Elementos contextuales.** Son aquellas circunstancias del mundo exterior a la empresa que la rodean y ejercen su influencia sobre ella.
- **Empresa.** La empresa es, por un lado, un órgano que se dota de una estructura u organización y que tiene naturaleza económica, puesto que busca obtener un lucro. La empresa busca además prestar un servicio a la sociedad en la que se desarrollan sus actividades.
- **Entorno de una empresa.** Según Vicente Tena el entorno de una empresa es el conjunto de intenciones o fuerzas externas que afectan al desempeño de las funciones en la empresa, pero sobre las que no se tiene control. Entre ellas están los elementos sociales, culturales, económicos, científicos y políticos, los clientes, los proveedores, organismos reguladores de gobierno, ministerios, instituciones, etcétera.
- **Globalización.** Es el proceso por el cual el mundo se convierte en un espacio único para comprar y vender. Tiene su base y fundamento en la liberalización de los mercados de nuestro planeta.
- **Organigrama de una empresa.** Representación gráfica de la estructura de una empresa donde consta la ordenación jerárquica, el nombre de los puestos de trabajo y una descripción de las tareas de cada órgano.
- **Organización formal.** Estructura organizativa jerárquica de la empresa diseñada por sus responsables para asegurar el buen funcionamiento de ésta y que suele representarse con organigramas.
- **Organización informal.** Organización entre los miembros de la empresa poco o nada planificada, flexible y sujeta a cambios, y que a menudo choca con la estructura formal de la empresa.
- **Sistema artesanal de producción.** Proceso que se caracteriza por hacer objetos de alta calidad, algunos de carácter exclusivo o de lujo. Son elaborados por un grupo reducido de personas con técnicas tradicionales y materias primas de primera calidad.
- **Sistemas de normalización del trabajo.** Pautas de trabajo marcadas por especialistas en la materia y que determinan qué proceso ha de seguirse para realizar una tarea o para elaborar un producto.
- **Taylorismo.** Proceso de producción que se caracteriza por lograr una organización del trabajo basada en la división del trabajo, el control de los tiempos de cada tarea y el trabajo en cadena.
- **Toyotismo.** El sistema de producción japonés o *toyotismo* se caracteriza por buscar la calidad total de sus productos, por producir según la demanda de los consumidores (*just in time*) y por organizar a los trabajadores en grupos de trabajo que controlan la calidad de los productos que fabrican.
- **Variables estructurales.** Son aquellos elementos de la empresa que forman parte de sus caracteres internos. Entre ellos están la distribución del poder y la complejidad en la distribución de las funciones en la empresa.



1. La organización y la configuración del trabajo

Actividades finales

Actividades finales

A

Cuestiones

- 1 ¿Por qué se dice que una empresa tiene una estructura organizativa abierta?
- 2 Indica los dos objetivos fundamentales que tienen las empresas.
- 3 Señala las funciones más importantes de la cultura empresarial.
- 4 ¿Cuáles son los rasgos básicos del sistema de producción taylorista?
- 5 ¿Cuáles son los rasgos básicos del sistema de producción japonés?
- 6 Indica las funciones básicas que tienen que realizar las empresas.
- 7 ¿Qué se entiende por eficacia de una empresa? ¿Y por eficiencia económica?
- 8 ¿Cómo influye el entorno en la actividad de las empresas?
- 9 ¿Qué se entiende por globalización económica?
- 10 Explica cómo la demanda de los consumidores afecta a la producción de las empresas.
- 11 ¿Para qué sirve el organigrama en una empresa?
- 12 ¿Cuáles son las notas básicas que distinguen la organización formal de la empresa de su organización informal?
- 13 ¿Qué tipo de informaciones se canalizan a través de la estructura informal de las empresas?
- 14 ¿Qué aspectos hay que tener en cuenta si una organización se plantea realizar un cambio tecnológico?
- 15 ¿Qué es un cambio indirecto en una organización según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo?
- 16 Señala cuál de estas frases es cierta:
 - a) La organización formal de una empresa surge de forma espontánea.
 - b) Las empresas nunca se organizan formalmente.
 - c) La estructura informal se diseña por los responsables de las empresas.
 - d) La estructura informal de una empresa suele ser muy rígida.
 - e) Ninguna de las anteriores afirmaciones es correcta.
- 17 Indica si las siguientes oraciones son verdaderas o falsas:
 - a) El *toyotismo* es un sistema de organización del trabajo propio de los sistemas artesanales.
 - b) El sistema artesanal de producción había surgido con anterioridad a la Revolución Industrial.
 - c) La división del trabajo genera una mayor especialización de los obreros en sus puestos de trabajo.
 - d) La excesiva fragmentación del trabajo produce en los obreros unos efectos altamente beneficiosos psicológicamente.
- 18 Indica cuál de estas afirmaciones es la correcta:
 - a) La eficiencia de la organización sólo se puede conseguir invirtiendo mucho dinero.
 - b) La eficacia de una organización consiste en el cumplimiento de los objetivos que se han marcado.
 - c) La eficiencia de una organización consiste en el cumplimiento de los objetivos que se han marcado.
 - d) Ninguna de las afirmaciones anteriores es correcta.

1. La organización y la configuración del trabajo

Actividades finales



19 Señala cuál de estas frases es cierta:

- a) La centralización se refiere a la manera en que una empresa reparte el poder.
- b) La empresa vive en un sistema social abierto, pero no le influyen los cambios que se producen en su entorno.
- c) La organización informal de la empresa se diseña por los responsables de la organización.

- d) La flexibilidad productiva supone adaptar el número de trabajadores a las necesidades que demandan los clientes.
- e) Un organigrama funcional representa la estructura de la empresa, dividida según la función o tarea que cada persona tiene en la organización.

20 Señala las diferencias entre los cambios directos e indirectos que se pueden producir en la organización del trabajo.

Actividades de enseñanza-aprendizaje

1 En la figura 1.22 se muestra el organigrama de una empresa. Señala las características de la organización diseñada.

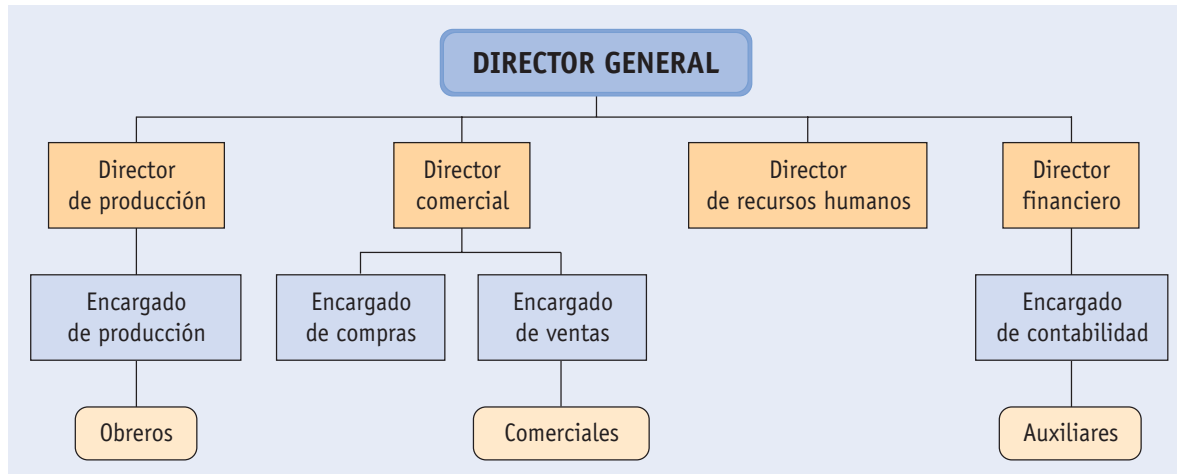


Figura 1.22. Organigrama de una empresa.

2 Dibuja la estructura organizativa formal de tu centro o de cualquier organización a la que pertenezcas. El organigrama que has confeccionado, ¿representa una estructura jerárquica?

3 Analiza la actividad de alguna empresa del sector productivo al que pertenece tu ciclo formativo. ¿Es frecuente la división del trabajo?

4 Intenta que algún familiar o amigo que trabaje te describa la estructura de su empresa. Luego, pregúntale acerca del funcionamiento de la estructura informal. ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene para ellos este tipo de relaciones?

5 Recoge artículos de prensa que hablen de cambios tecnológicos en las empresas, de cambios de leyes



1. La organización y la configuración del trabajo

Actividades finales

A

que afecten a las organizaciones o de otros hechos del entorno que puedan afectarles. Una vez seleccionados los artículos señala cuál es el cambio concreto que ha provocado en la empresa.

- 6 Identifica cuál de las variables contextuales está reflejada en el siguiente texto:

El Hospital SIAS tiene un sistema de reciclado de productos médicos que se ajusta a la normativa nacional en vigor. Los residuos se recogen y se seleccionan adecuadamente y se depositan tal y como la normativa hasta ese momento viene exigiendo. El gobierno acaba de aprobar un real decreto que establece nuevas medidas para el reciclado de los desechos médicos. La directiva del hospital ha estudiado las nuevas medidas y ha comprobado cómo tiene que adaptar la sala donde se realiza la selección de los desechos para su reciclaje. El siguiente paso será decidir cuánto dinero tendrán que dedicar para la realización de la adaptación correspondiente.

- 7 Señala si las siguientes relaciones son propias de la organización formal o informal de la empresa:

- Luis Gómez es el jefe de taller de una empresa que se dedica a la fabricación de moldes de plástico que venden a diferentes empresas para sus productos. Luis se encarga de programar el trabajo y cada mañana le dice a los trabajadores del taller lo que tienen que hacer ese día en su puesto de trabajo.
- En el taller mencionado trabaja el hijo de Luis como peón y un sobrino del mismo Luis. Todos los días van a comer juntos los tres. Los tres juntos con otros dos compañeros del taller juegan juntos en un equipo de baloncesto de su barrio.
- El director de la empresa que fabrica moldes de plástico encarga al departamento de recursos humanos de la empresa que contrate a un nuevo trabajador para el taller.

- 8 Lee el siguiente caso y señala qué circunstancia ha obligado a la empresa a realizar un cambio en su producción.

La empresa Joven, S.L. se dedica a la venta de ropa para gente joven. La empresa tiene una tienda situada en una céntrica calle de su localidad y hasta el año pasado había sido la única tienda de ropa para gente joven que existía en esa calle.

La empresa ha sabido canalizar muy bien los gustos de vestir de personas comprendidas entre 15 y 25 años, hecho que cada año se confirmaba dado el volumen de ventas y beneficios que ha ido consiguiendo a lo largo de los años que ha estado abierta. Desde el verano pasado las ventas han descendido en un 15%, cuestión que preocupa a los directivos de la empresa.

Los estudios de mercado que han realizado han demostrado que la disminución de las ventas se debe a que desde hace siete meses se han abierto dos tiendas más de ropa para gente de las edades mencionadas en la misma calle, y aunque no son tiendas que estén al lado de Joven, S.L. las ventas se están derivando a los nuevos comercios. Los analistas han señalado también que las dos tiendas ofrecen productos similares a los que vende Joven, S.L. pero tienen el reclamo de descuentos y promociones constantes en diversos productos cada cierto tiempo.

Los directivos de Joven, S.L. han decidido realizar una campaña de marketing para volver a recuperar los clientes que están perdiendo con ventajas para clientes antiguos y nuevos y con la inclusión de ropa de deporte y de aventura.

- 9 Lee atentamente el siguiente texto e indica:

- ¿Qué rasgos significativos de la cultura de esta empresa se aprecian en el texto?
- ¿Quién ha impulsado la cultura de esta empresa?
- Con relación al control del trabajo, ¿el empresario delega o no responsabilidades en sus trabajadores?

1. La organización y la configuración del trabajo

Actividades finales



Las claves de la gestión del aventurero

«Haberse formado profesionalmente en Estados Unidos ha marcado el estilo de gestión de Roberto Alcalde, uno de los fundadores de Coronel Tapiocca. Huye de la burocracia, valora más el fondo que las formas y, lo más importante, fomenta la participación. Éstas son las claves fundamentales de su gestión.»

El mercado manda

Para Roberto Alcalde, es necesario enfocar permanentemente la empresa al cliente e intentar que sus gustos personales no influyan nunca en las decisiones de empresa. Para ello hay que estar muy atento a las señales que envía el mercado y que vaticinan cambios en los hábitos del consumidor. Esto es muy importante en la gestión de cualquier empresa, pues es habitual que se tome rumbo erróneo creyendo que los consumidores harán lo que le guste al presidente o al consejero delegado. Es crucial ser modesto en este terreno, observar los gustos de los clientes —para ello se utilizan programas de fidelización y otras herramientas de marketing— y tratar en todo momento de adaptar la oferta a sus necesidades.

Un cliente más

Procura meterse en los zapatos del consumidor, acercarse a sus problemas, sus observaciones, su percepción de las tiendas, de los productos, de la decoración...

Así puede reaccionar antes que nadie ante un problema, un producto mal diseñado, una tienda con mal servicio, una decoración poco acertada. En resumen, trata de ser un cliente más de sus tiendas.

De hecho, Coronel Tapiocca tiene una serie de colaboradores sin sueldo, que se dedican a probar sus productos antes de que éstos salgan al mercado. Son deportistas más o menos experimentados, que se encargan de poner a prueba los artículos en condiciones reales. De esta forma, descubren rápidamente las carencias y pueden apreciar sus virtudes.

Cada uno a lo suyo

También tiene claro que la mejor forma de que todo funcione es delegando responsabilidades. Asume que cada uno debe hacer su trabajo y que su función es supervisar las líneas estratégicas de cada departamento y definir la política a largo plazo, pero en muy pocas ocasiones debe inmiscuirse en el día a día. Muchos directivos de grandes empresas tienen la costumbre de estar constantemente encima de lo que hacen sus subordinados. Con esa actitud sólo consiguen problemas.

No hacen bien su propio trabajo y, además, desmotivan al personal.

Motivación máxima

La motivación es fundamental en la política empresarial que Roberto Alcalde ha implantado en la compañía. El presidente de la empresa es el primer implicado en la causa Tapiocca. Y eso se nota.

De hecho, sin motivación habría sido prácticamente imposible conseguir los resultados que han tenido con los medios de los que han dispuesto, sobre todo en el terreno de comunicación y marketing.

La participación de Alcalde en cuestiones menores, como la decoración de las tiendas o la Cup 180 —la prueba todo terreno patrocinada por la compañía—, hace que los trabajadores se dejen seducir por la pasión del presidente por lo que hace. Sienten, además, que está cerca de ellos, que les escucha y que se preocupa por solucionar sus problemas.»

Emprendedores, n.º 38

10 Lee atentamente el siguiente texto e indica:

- ¿Qué obligación se va a imponer a las empresas según el texto?
- ¿Qué elemento contextual está influyendo en la actividad de las empresas al establecer una nueva obligación que han de cumplir?

Las empresas estarán obligadas a tener un seguro de riesgo ambiental

«El Gobierno ya tiene el borrador de ley de responsabilidad ambiental. La norma, que transpone una directiva comunitaria, obligará a las empresas con actividades potencialmente contaminantes a tener un seguro de responsabilidad para cubrir los daños que puedan ocasionar al ecosistema.»

La idea del Ministerio de Medio Ambiente es cubrir el vacío legal en casos como el vertido de Aznalcóllar en 1998, que supuso un gasto a la Administración de 240 millones de euros que la empresa responsable aún no ha reembolsado. La futura norma mantiene la responsabilidad por los daños durante un periodo de 30 años.»

El País, 17 de mayo del 2005