

La empresa y su organización

01

Con esta Unidad aprenderás a...

- 1** Familiarizarte con el concepto de empresa, sus objetivos y sus funciones básicas.
- 2** Identificar los principales tipos de estructuras organizativas.
- 3** Conocer los diferentes tipos de organigramas y sus funciones.
- 4** Analizar las formas modernas de organización empresarial.



Introducción

La **empresa** es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma.

Al igual que el concepto de empresa ha ido evolucionando a medida que la realidad empresarial se iba modificando, los sistemas de organización empresarial han sufrido notables cambios, provocados por la evolución técnica que se ha producido en los últimos años.

La empresa es, a su vez, un lugar en el que se desarrolla una parte importante de la vida de las personas que aportan su trabajo a la misma. La integración de un trabajador en una empresa no se termina al conseguir el puesto de trabajo. Es precisamente a partir de este momento cuando se le exige al trabajador un esfuerzo en este sentido.

Esta integración se ve favorecida si el trabajador conoce cuanto antes la organización de la que se ha

dotado la empresa y asume su puesto con el conjunto de posibilidades y deberes que se le asignan; asume su responsabilidad en cuanto a sus subordinados, así como las relaciones con sus superiores, descubre la cultura de la empresa y se adapta a ella. Es precisamente este último elemento, **la cultura empresarial**, el que determinará en gran medida el reparto del poder, el sistema de toma de decisiones y los sistemas de información presentes en la empresa, que serán la clave de su funcionamiento.

La empresa se ha servido durante muchos años de personas que han asumido las funciones propias del secretariado. Los trabajadores que han asumido durante años estas tareas han visto cómo su trabajo ha ido evolucionando a lo largo de los años.

Hoy día, el **trabajo de secretariado** exige personas preparadas para un conjunto amplio de funciones, que van desde la recepción y transmisión de informaciones, la toma de decisiones, hasta el trabajo en grupo. Funciones todas ellas desarrolladas dentro del ámbito de una entidad dotada de una estructura.

Opina y comenta

Todos tenemos, de una manera u otra, relación con alguna empresa. Podemos haber trabajado en alguna de ellas o bien nuestros padres o amigos forman parte de su plantilla. Teniendo en cuenta esto, responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipos de empresas conoces? ¿Cuál es su actividad?

- Si has trabajado en alguna empresa, ¿podrías decir cómo estaba organizada?
- ¿Qué relación existía entre trabajadores y jefes?
- ¿Cuáles son las funciones más importantes que tiene que tener en cuenta la empresa a la que te refieres para que se cumplan sus objetivos?
- ¿Cuál crees que son las funciones esenciales de una secretaria o de un secretario en la empresa?

1.1 La empresa

Es imprescindible para los profesionales del secretariado conocer las características básicas de las empresas en las que habrán de desarrollar su trabajo. La presente Unidad ayudará a los futuros profesionales a conocer las estructuras en las que van a desarrollar su trabajo. Asimismo, les facilitará su incorporación a la empresa y su rápida integración.

A. Concepto

Son numerosos los estudios que se han realizado sobre la empresa, así como las definiciones que se han dado al respecto. Cada una de ellas resalta algunos de los

aspectos sobre los que se puede incidir, aspectos jurídicos o comerciales, entre otros. A continuación, veremos algunas de estas definiciones.



Para Rodrigo Uría (catedrático de Derecho Mercantil por la Universidad de Madrid), la empresa sería «*el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad de intermediar en el mercado de bienes o servicios*».

Como vemos, estamos ante una definición jurídico-mercantil del tema basada en el concepto de ejercicio profesional.



1. La empresa y su organización

1.1 La empresa

Vicente Tena sitúa la empresa dentro del campo de las organizaciones y señala que hay que considerar la empresa como un ente que necesita organización para obtener sus metas.



Eduardo Bueno Campos (catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid) define la empresa como «un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión y combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativa».

De estas definiciones se deduce que la empresa tiene un componente **jurídico**, uno **económico** y un componente que se desenvuelve dentro del **campo de las organizaciones**.

- El componente jurídico centra el marco de derecho sobre el que la empresa ha de crearse y funcionar en la sociedad.
- La empresa es, a su vez, uno de los elementos más importantes para las economías de los países, tanto en lo macroeconómico como en lo microeconómico.
- Las actividades empresariales están sometidas a un riesgo claro: un particular o un grupo de personas o instituciones ha de invertir su capital para su puesta en marcha. Por ello, su finalidad es conseguir beneficios. La organización, tanto financiera como productiva y administrativa, se convierte en un elemento clave para intentar lograr la maximización de beneficios.

La empresa combina elementos productivos, decisivos, financieros y organizativos para convertir un *input* en un *output* (véase Esquema 1.1).



Esquema 1.1. Elementos de la empresa.

B. Elementos de la empresa

La creación de una empresa supone tener que pensar acerca de los instrumentos necesarios para que la actividad planeada pueda desarrollarse. Las teorías clásicas sobre la empresa nos hablan de la existencia de **tres elementos** esenciales para ello:

- Tierra
- Trabajo
- Capital

- La **tierra**. Como factor productivo ha sido durante muchos años un factor clave. Hoy utilizamos el término tierra en un sentido global, incluyendo el conjunto de recursos naturales imprescindibles para la producción, sin los que la organización empresarial no podría funcionar. Podemos citar, por ejemplo, el agua y la energía.
- El **trabajo**. La empresa no puede funcionar sin el esfuerzo y la dedicación de los seres humanos. Entendemos por trabajo el esfuerzo que realizamos las personas para crear bienes o prestar servicios dentro de una organización empresarial. Incluye tanto el trabajo físico como el intelectual.



Fig. 1.1. Capital financiero.

Sociedad	La palabra sociedad tiene una clara dimensión jurídico-mercantil. Ésta integra a un grupo de personas o entidades que ponen en común sus bienes para lograr un fin. Reparten los riesgos de la actividad.
Negocio	Hablamos de negocio para referirnos a una actividad en la que se espera obtener éxito y beneficios. Es común la expresión: «Esto es un gran negocio».
Explotación	Para funcionar, la empresa necesita un conjunto de instrumentos técnicos y factores de producción. A este conjunto de elementos se denomina explotación . Una explotación agrícola estaría formada por la tierra, los inmuebles, el instrumental y aperos necesarios para la producción.

Tabla 1.1. Diferencias entre sociedad, negocio y explotación.

En el lenguaje habitual puede confundirse el concepto de empresa con otros vocablos que conviene precisar para evitar posibles confusiones. No es lo mismo una empresa que un negocio o una explotación, aunque se usen los dos términos para designar una misma realidad (véase Tabla 1.1).

Dentro de este factor productivo incluimos tanto el trabajo que desarrolla el empresario, que será quien coordine los recursos materiales y humanos de la empresa, como el trabajo que desarrollan los trabajadores asalariados.

1. La empresa y su organización

1.1 La empresa



- El **capital**. Se denomina así *al conjunto de bienes o derechos que la empresa tiene y que se incluyen dentro de su patrimonio*. El capital está formado tanto por los bienes inmuebles (fincas, solares, edificios, naves) como por los bienes muebles.



«Los denominados signos distintivos del empresario, de la empresa, del establecimiento y de los productos y servicios que sean objeto de la actividad empresarial (nombre comercial, marcas de productos o servicios, y rótulo del establecimiento). Y por otro lado, están determinadas creaciones intelectuales... (patentes de invención, modelos de utilidad y modelos y dibujos industriales y artísticos)».

Uría, R.: *Derecho Mercantil*. Marcial Pons.

Dentro de los bienes muebles, podemos destacar tanto el capital financiero (dinero, bonos, acciones) como el capital técnico, que está formado por los instrumentos que se utilizan para la producción.

Mención relevante precisa, dentro del capital, la llamada **Propiedad Industrial**. Según Rodrigo Uría, la Propiedad Industrial engloba:

- El **nombre comercial**. Identifica al empresario o empresa que ejerce una actividad empresarial.
- La **marca**. Es el signo o medio que distingue los productos de una empresa en el mercado. La marca puede registrarse en el Registro de la Propiedad Industrial.
- La **patente**. Es un derecho de uso y explotación que tiene un particular o empresa sobre un invento. La legislación española establece como requisito imprescindible para el disfrute de este derecho la inscripción del invento en el Registro de la Propiedad Industrial.

A estos factores productivos hemos de añadir otros dos que se consideran esenciales, y que son los clientes y los proveedores. Los **clientes** son las personas físicas o jurídicas que compran los productos de la empresa. Los **proveedores** son las personas físicas o jurídicas que suministran a la misma los bienes o servicios que son imprescindibles para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.

C. Los objetivos empresariales

El desarrollo de cualquier actividad implica una clara tarea de diseño y planificación de la misma. Entendemos por planificación la elaboración de un proyecto temporalizado que nos lleve a conseguir un fin. La tarea de planificación empresarial incluye la fijación de objetivos. El análisis de los objetivos de la empresa nos llevaría directamente al estudio de las siguientes cuestiones.

¿Qué son los objetivos?

En la vida cotidiana hablamos de objetivo para referirnos a una meta que deseamos alcanzar. Esta idea es de fácil comprensión, teniendo en cuenta que en nuestra vida personal, constantemente nos enfrentamos a tareas o metas que hemos de conseguir. Estas metas unas veces nos vienen impuestas (pensemos, por ejemplo, en los objetivos que los alumnos de este módulo han de conseguir) y en otras ocasiones somos nosotros mismos quienes las fijamos.

Existen numerosos estudios que intentan sistematizar cuáles son los objetivos que se han de marcar las empresas. Estos estudios han dado lugar a variadas teorías sobre los mismos.

Los estudios tradicionales sobre la empresa hablan de la doble finalidad que tiene la empresa.

Caso práctico



1

María Gómez es la única accionista de la Sociedad Limitada NICAFA S.L. La empresa se dedica a la importación de café de comercio justo de Nicaragua. NICAFA S.L. importa el grano sin tostar, lo tuesta, lo envasa y lo distribuye.

Actualmente vende un café llamado *Clásico*, que es una mezcla de 50 % torrefacto y 50 % natural. Los clientes demandan este tipo de café sin parar, por lo que ha decidido aumentar la producción.

- **Identifica** los elementos de la Propiedad Industrial que aparecen en el siguiente texto.

Solución:

- NICAFA S.L. sería el nombre comercial de la empresa.
- *Clásico* sería la marca del producto que más vende la empresa.



1. La empresa y su organización

1.1 La empresa

Se distingue entre el *objetivo económico*, que se asocia a la maximización del beneficio, y el *objetivo social*, que se asocia a la idea de que la empresa también intenta cubrir necesidades sociales.

La empresa pondría a disposición de los ciudadanos los bienes y servicios necesarios para cubrir sus necesidades, a la vez que crearía puestos de trabajo para los miembros de la sociedad, quienes a su vez consumirían los bienes y servicios producidos por esa u otras empresas.

Los estudios recientes sobre la economía de la empresa ponen de manifiesto que los objetivos de las empresas son una realidad mucho más compleja. Hablar sobre objetivos empresariales nos hace tener presente que las empresas pueden tener objetivos muy diferentes, y que en una misma empresa también suelen convivir objetivos diferenciados.

Una parte de la doctrina, con gran autoridad en la materia, distingue entre fines y objetivos:

- Los **fines** serían las metas que a largo plazo se plantea la empresa.
- Los **objetivos** serían las metas concretas que se fija la organización a corto y a largo plazo.

En cuanto a los objetivos también se distingue entre:

- **Objetivos generales.** Abarcarían toda la organización.
- **Objetivos específicos.** Sirven de guía para el trabajo en cada uno de los departamentos o secciones que forman la estructura empresarial.

Es lógico tener presente que en una organización ambos tipos de objetivos han de ser complementarios y estar coordinados. Lo contrario podría paralizar la propia actividad y conducir al fracaso al ente organizacional.

Eduardo Bueno Campos y otros autores, en su obra *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales* (Editorial Pirámide. Madrid, 1988), realizan una clasificación de los objetivos generales de las empresas.

Distinguen tres objetivos generales:

- Objetivo de rentabilidad.
- Objetivo de crecimiento.
- Objetivo social.

El *objetivo de rentabilidad* centrará a la empresa en la consecución del máximo beneficio. Para ello tendrá

que controlar de forma minuciosa los gastos de su actividad, así como los ingresos que tal actividad le reporta.

A través del *objetivo de crecimiento*, se intentará conseguir la expansión empresarial una vez que la empresa esté consolidada. Puede realizarse de muy diversas maneras: mediante nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados.

El *objetivo social* centra su atención en el equilibrio de la empresa con el conjunto de personas que forman parte de la misma y con las personas, entes e instituciones con los que se relaciona.

¿Quién los ha de fijar y cómo se establecen los objetivos?

Parece evidente que será la dirección de la empresa la que tendrá que determinar los objetivos generales.

Los objetivos específicos de cada departamento podrán ser establecidos por los responsables de los mismos. Ahora bien, es importante no olvidar que los objetivos específicos habrán de llevar a conseguir los generales y que es necesaria una labor interna de coordinación que potencie el trabajo y que no lo limite.

La dirección de la empresa tiene una función tan relevante en este campo que incluso ya se habla de una nueva forma de dirección, denominada «Dirección estratégica por objetivos».

A la hora de establecerlos, deben tenerse presentes los siguientes criterios:

- El **tipo de empresa.** No pueden ser iguales los objetivos de una pequeña empresa y los objetivos de una gran multinacional. El tamaño, por ejemplo, e incluso el origen público o privado de capital, influirán decisivamente en su selección.
- El **tipo de dirección** que se ejerza.
- El **entorno de la organización.** La empresa no vive aislada, se relaciona con el entorno en el que habita. Tiene que coordinar sus objetivos con la economía, la política, la legislación, la cultura, los clientes, e incluso los proveedores con los que trabaja.
- Sus **posibilidades económicas** también determinarán sus objetivos, así como la tecnología que pueda adquirir.



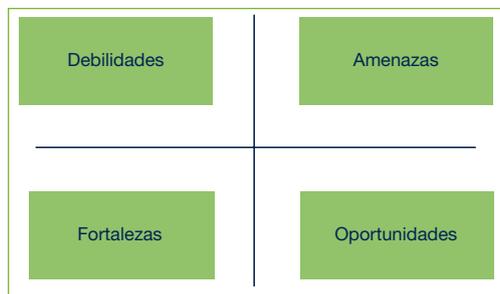
1. La empresa y su organización

1.1 La empresa



El encargado de determinar los objetivos tendrá que plantearse el desarrollo de las siguientes **fases**:

1. ¿Qué se desea conseguir?
2. ¿Con qué cuenta? El análisis de este apartado puede realizarse a través de la matriz DAFO (véase Esquema 1.2), que ayuda a analizar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las organizaciones. En el esquema adjunto se aprecia cómo puede desarrollarse este análisis.



Esquema 1.2. Matriz DAFO.

3. Tomará las decisiones oportunas. Los objetivos habrán de ser ambiciosos, pero nunca inalcanzables, y lo suficientemente flexibles, de forma que a medida que se vaya evaluando el desarrollo de la actividad puedan ir modificándose aquellos que se muestren incorrectos para el logro de los fines planteados.
4. Los plasmará por escrito.
5. Los dará a conocer a la organización a través de los diferentes cauces de comunicación.
6. Los evaluará.

La medición de objetivos

Uno de los aspectos más importantes para analizar la marcha de la empresa es la medición de objetivos. Uno de los principios básicos en la teoría sobre los objetivos es la necesidad de que éstos vengan formulados de tal manera que se permita su evaluación.

La evaluación permitirá, por un lado, controlar si la empresa está en el camino correcto para conseguir sus metas, o si por el contrario existen desviaciones.

Las desviaciones pueden deberse a problemas en el propio trabajo o a elementos externos a la empresa que obligarían a reformularlos.

Es importante que cada empresa se dote de mecanismos concretos para la medición del grado de consecución de sus objetivos.

D. La cultura empresarial

La denominada «cultura empresarial» merece una mención en este epígrafe de la Unidad que estamos estudiando.

Una cultura está formada por un conjunto de rasgos que identifican a una colectividad humana.



Fig. 1.2. Mujer masai (Tanzania).

La palabra «cultura» también forma parte de la terminología de la empresa, y con ella se hace referencia al conjunto de valores, creencias, ideas, ritos, actitudes que se viven en la organización.

La cultura de la empresa se genera a través de muchos elementos, pero, en su configuración, es decisiva la influencia de los propietarios de la misma. Son ellos, junto con quienes realizan labores directivas, las personas que van a determinar los principios básicos con los que se trabajará.

Una cultura empresarial viene determinada también por la influencia que los propios grupos que existen dentro de la empresa ejercen sobre ésta y por el propio entorno que la rodea.

¿Qué caracteres tiene una cultura en la empresa?

Suele ser invisible e informal, pero determina en gran medida los comportamientos de los trabajadores y directivos.

Atraviesa todas las líneas jerárquicas y afecta a directivos, a mandos intermedios y a los trabajadores.

El término **cultura** se utiliza en ámbitos muy diversos:

- En el campo de la antropología, se designa con él a grupos humanos que viven o vivieron con tradiciones, ritos y valores propios; por ejemplo, se habla de la cultura maya o la cultura azteca.
- Se utiliza también la expresión «tener cultura» como sinónimo de tener conocimientos.



1. La empresa y su organización

1.2 Las funciones de la empresa

Actividades propuestas

- 1 Señala las ventajas e inconvenientes que para los trabajadores se derivan del hecho de que la empresa tenga una cultura propia.

¿Cuál es su función?

La cultura de la empresa determina la imagen que ésta proyecta al exterior. Sirve como elemento diferenciador frente al entorno.

A su vez, se configura como un elemento para la homogeneización de las conductas de quienes forman parte de la organización. En momentos de crisis, la cultura ayuda a saber «quiénes somos».

¿Qué elementos determinan una cultura empresarial?

Existe un conjunto de elementos que determinan la cultura de una empresa, entre ellos podemos citar los siguientes:

- El tipo de dirección que se ejerza.
- La centralización o descentralización en la toma de decisiones.
- La configuración de los sistemas de información que se implanten.

Es esencial que la persona que se integre en una organización descubra cuanto antes la cultura en la que está inmersa. Esto facilitará su adaptación a la misma.

Caso práctico

- 2 La empresa COS S.L. se dedica a la venta de productos de alimentación. Está ubicada en una zona costera del Levante español y cuenta con tres establecimientos (supermercados) atendidos por cien trabajadores.

Cada vez que se selecciona a un nuevo trabajador o trabajadora, se le entrega un documento en el que constan como datos significativos los siguientes:

1. Los trabajadores deberán llevar siempre el uniforme distintivo de la empresa.
2. Cuando atiendan a los clientes deberán seguir las siguientes instrucciones: sonreír al ver al cliente y saludar. Después preguntarle amablemente qué desea.
3. Su aspecto personal debe estar bien cuidado y aseado.
4. Cuando vean a un cliente por los pasillos buscando algo, deberán dejar de hacer lo que están haciendo y preguntarle si pueden ayudarle en algo.

5. Los productos defectuosos deben retirarse de las estanterías lo más rápido posible.

- **Identifica** los rasgos básicos de la cultura de esta empresa.

Solución:

La empresa COS S.L. tiene claramente una cultura orientada al cliente. Dicho extremo se aprecia en las notas que caracterizan sus rasgos básicos.

Casi todos los rasgos indicados en el ejercicio muestran que la empresa desea que el cliente esté a gusto, proporcionándole un trato amable y cuidadoso.

La empresa sabe que cuidar al cliente es lo más importante para conseguir el éxito.

Otro rasgo significativo es que la empresa cuida de que sus productos estén en buenas condiciones, porque le interesa dar buena imagen de lo que vende.

1.2 Las funciones de la empresa

Cuando hablamos en este apartado de **funciones**, nos estamos refiriendo a las actividades o tareas que pone en funcionamiento la empresa; es decir, pensamos en aquellos trabajos que colaboran en la transformación de *inputs* en *outputs*.

Para que la organización empresarial pueda conseguir sus objetivos, ninguna de las funciones que se reseñan

a continuación puede funcionar por sí sola. La clasificación que hacemos de las funciones de la empresa sólo se realiza con la intención de mejorar la comprensión del tema.

Es conveniente recordar siempre que todas estas funciones actúan de forma coordinada (véase el Esquema 1.3).

1. La empresa y su organización

1.2 Las funciones de la empresa



Esquema 1.3. Funciones de la empresa.

Función de dirección

La **función de dirección** es una de las tareas clave. Al hablar de función de dirección, nos estamos refiriendo al proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Quiénes se encargan de las tareas directivas en la empresa podrán disponer de todos los recursos, tanto humanos como técnicos y financieros, que ésta tenga, con el fin de coordinarlos.

Las tareas propias de la dirección son la *planificación*, la *organización*, la *coordinación* y el *control*.

Función productiva

Esta función es conocida también como **función técnica**. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad.

Las empresas deben ocuparse de la Investigación, el Desarrollo y la innovación (I+D+i), producir o prestar el servicio inherente a su propia actividad y realizar los correspondientes controles de calidad necesarios para comprobar que sus productos o servicios llegan al mercado en óptimas condiciones.

Función financiera

La **función financiera** se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.

Las actividades financieras en una empresa son mucho más amplias que la imagen que puede proyectar

la definición anterior. Esta función incluiría tres actividades esenciales: la planificación de los recursos, el asesoramiento respecto a la viabilidad de las posibles operaciones que se pretendan realizar y la toma de decisiones respecto al uso de los recursos.

Gestión de los recursos humanos

La actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo de la empresa. Ya hemos visto cómo el trabajo de los seres humanos ha sido considerado siempre como un factor de producción básico.

El interés de las empresas por sus trabajadores ha ido evolucionando a lo largo de la historia. En la actualidad, numerosas organizaciones empresariales consideran a sus trabajadores como la base de su éxito, por lo que en muchas de ellas se han creado los departamentos de Recursos Humanos.

Estos departamentos asumen la **gestión del personal** encargándose de un conjunto de actividades, entre las que destacamos las siguientes:

- La selección.
- Contratación.
- La formación del personal.
- Ascensos.
- El trabajo de motivación.



Fig. 1.3. Entrevista de trabajo.

Función comercial

La **función comercial** engloba un amplio grupo de actividades, que podemos dividir en dos:

- Las actividades de *venta* del producto o *servicio* que se realiza.
- Las actividades de *compra* de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.



1. La empresa y su organización

1.3 La clasificación de las empresas



Actividades propuestas

- Utilizando como ejemplo alguna de las empresas que hayáis analizado en el *Opina y comenta*, intentad pensar qué actividades concretas darían contenido en dicha empresa a las funciones enumeradas. Sería interesante detenerse en todas las tareas que dentro de cada función estuvieran directamente relacionadas o en conexión con el módulo estudiado.

Función administrativa

La **función de administración** se encarga de controlar toda la documentación de la empresa. Es una función importante que también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y de los trámites burocráticos.

1.3 La clasificación de las empresas

Un análisis sobre la empresa nos permite acercarnos a algunas de las clasificaciones que sobre esta materia se han hecho.

La **clasificación de las empresas** no es una tarea fácil en la actualidad, por varios motivos: existe un número inmenso de organizaciones de este tipo; las actividades a las que se dedican son variadísimas; también son muy variadas sus estructuras organizativas y productivas; pueden tomar tamaños y formas jurídicas muy distintas; existen fines y objetivos innumerables; y como vemos, los criterios de clasificación tampoco facilitan la tarea.

Aun así, intentaremos realizar una clasificación que nos centre en el análisis sobre los tipos de empresas más habituales con las que los trabajadores pueden encontrarse al incorporarse al mundo laboral.

A. Tipología de empresas

Los **criterios** de clasificación de las empresas que vamos a estudiar serán los siguientes:

- El tamaño.
- La propiedad del capital.
- El coste de la producción.
- El ámbito geográfico de desarrollo de la actividad.
- El sector económico.
- El número de productos o servicios que constituyen su objeto.
- El nivel de delegación en la toma de decisiones.

Según su tamaño

Algunas de las clasificaciones sobre las empresas utilizan este criterio para distinguir unas organizaciones de otras. En realidad, se pueden usar parámetros muy diferentes para medir el tamaño de las empresas.

En **función del número de trabajadores**, se diferencia entre:

- **Microempresas.** Su plantilla está formada por un número de trabajadores comprendido entre uno y cinco.
- **Pequeñas empresas.** Tienen de seis a 50 trabajadores.
- **Empresas medianas.** Cuentan con un número de trabajadores que está comprendido entre 51 y 500.
- **Grandes empresas.** Cuentan con más de 500 trabajadores.

Otros criterios combinan varios parámetros, como *número de trabajadores, activo y cifra de negocios*.

Según la propiedad del capital

- Cuando el capital para la creación de la empresa se aporta y está en manos privadas, estamos ante una **empresa privada**.
- Si todo o parte del capital empresarial es propiedad del Estado, se dice que estamos ante una **empresa pública**.

El Estado suele crear empresas con dos finalidades:

- Una de carácter mercantilista. A través de algunas de sus empresas se presenta en el mercado con el fin de **competir y obtener beneficios**.
 - En otras ocasiones busca **cubrir necesidades básicas** de la población.
- **Empresas mixtas** son aquellas en las que el capital es en parte privado y en parte público.

1. La empresa y su organización

1.3 La clasificación de las empresas



Según el coste de la producción respecto al valor del artículo

Aurelio Abancens López, en su obra *Organización Empresarial* (Volumen I. Editorial Donostiarra. San Sebastián, 1994), distingue entre empresas de:

- Capital intensivo.
- Material intensivo.
- Mano de obra intensiva.

El valor de la maquinaria, de la materia prima y de la mano de obra, respectivamente, representa un coste muy grande con relación al valor del artículo producido.

Según el ámbito geográfico de su actividad

- **Empresas locales.** Desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico inferior al nacional.
- **Empresas nacionales.** Ejercen su actividad en todo el territorio de una nación o Estado.
- **Empresas internacionales.** El ámbito geográfico de su actividad supera las fronteras nacionales.

Según el sector económico al que pertenecen

- **Empresas del sector primario.** Son empresas cuya actividad principal se relaciona con la extracción de materia prima. Se incluyen aquí las dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería.
- **Empresas del sector secundario.** Su actividad principal es la transformación de las materias primas. Un ejemplo clásico es la industria siderometalúrgica.
- **Empresas del sector terciario.** La actividad de estas empresas se centra en la prestación de servicios.
- **Empresas del sector cuaternario.** Por la importancia de las constructoras, algunos autores las incluyen aquí.

Según el número de bienes que producen o servicios que prestan

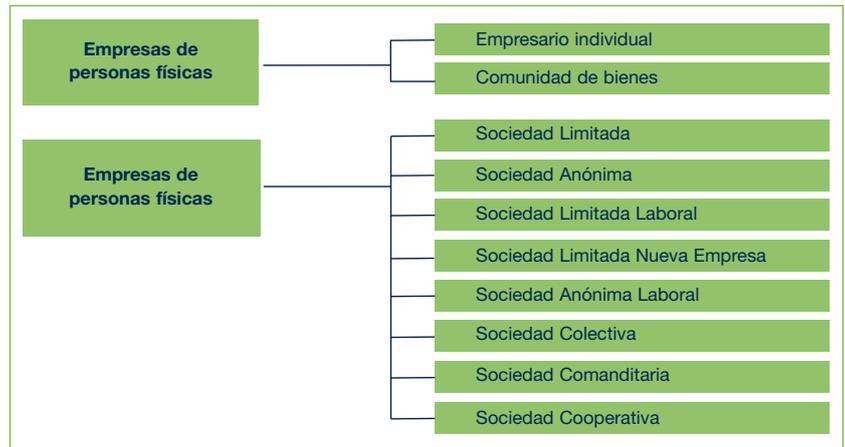
- **Empresas monoproductoras.** Se dedican a producir un único bien o servicio.
- **Empresas multiproductoras.** Producen más de un bien o servicio.

Según la delegación existente en la toma de decisiones

- **Empresas centralizadas.** Son aquellas que concentran la toma de sus decisiones en algún o algunos órganos.
- **Empresas descentralizadas.** Son aquellas que reparten la capacidad para la toma de decisiones entre diversos órganos de diferentes niveles jerárquicos.

B. Clasificación de las empresas según su forma jurídica

La clasificación de las empresas según la forma jurídica que adoptan es uno de los criterios de clasificación más usuales (véase Esquema 1.4).



Esquema 1.4. Las empresas según su forma jurídica.

Se diferencian dos grandes grupos: por un lado se agrupan las empresas individuales y, por otro, las empresas con forma societaria.

Las **formas jurídicas** más habituales son las que estudiaremos a continuación.

Empresa individual

- ¿Quién es el empresario individual?



Según Rodrigo Uría, es empresario individual «la persona física que ejercita en nombre propio, por sí o por medio de representante, una actividad constitutiva de empresa».



1. La empresa y su organización

1.3 La clasificación de las empresas

«Tendrán capacidad para el **ejercicio habitual del comercio** las personas mayores de edad y que tengan la libre disposición de sus bienes».

Artículo 4
Código de Comercio.

Para Eduardo Bueno Campos, el empresario individual es la persona física que es propietaria de una empresa.

Desde una perspectiva económica, el empresario individual sería aquella persona física que combina los elementos materiales y humanos para producir bienes o prestar servicios. La Ley no exige un capital mínimo para ser empresario individual, aunque toda empresa necesita una inversión inicial por pequeña que ésta sea.

Como vemos, la empresa individual es aquella cuya propiedad está en manos de una sola persona física. Para poder ser empresario individual, la legislación española exige a la persona física ser mayor de edad y tener libre disposición de sus bienes. Así lo señala el artículo 4 de nuestro Código de Comercio.

- ¿Qué responsabilidad tiene el empresario individual?

El empresario individual responde con todos sus bienes presentes y futuros de la marcha de la actividad empresarial.

Comunidad de bienes



Es una comunidad formada por dos o más personas físicas que ponen en común sus bienes o su trabajo para realizar una actividad empresarial.

La comunidad de bienes no goza de personalidad jurídica propia, y sus miembros responden de forma ilimitada de la marcha de la actividad con todos sus bienes presentes y futuros.

A partir de este momento nos centraremos en lo que se denomina el «fenómeno societario». Nos referimos a un tipo de sociedades que tienen finalidad mercantil y que se dotan de personalidad jurídica propia independiente de la personalidad de los socios.

Algunas de las **causas** que han dado origen al nacimiento de las sociedades mercantiles han sido las que se enuncian a continuación:

- La progresiva complejidad que con el desarrollo industrial adquirieron los procesos productivos hizo necesaria la unión de fuerzas para lograr la producción en masa.
- El incremento de la producción, así como del tamaño de las empresas, dio como resultado la asociación de capitales que permitieron poner en marcha las industrias.
- Los empresarios empezaron a pensar en las ventajas del reparto de los riesgos que las actividades empresariales generaban.

Las **formas societarias** más frecuentes son las que estudiaremos a continuación.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L. o S.L.)

La Sociedad Limitada combina la gestión personal del negocio con la responsabilidad limitada de los socios.

Para su constitución se exige un capital mínimo de 3 005,06 euros, que ha de estar completamente desembolsado en una entidad bancaria en el momento de la firma de la escritura notarial.

El capital social se divide en **participaciones sociales** que son suscritas por los socios de la misma.



Caso práctico

- 3 Juan Jiménez es un empresario individual que tiene una empresa dedicada a la venta de muebles de cocina. Comenzó su actividad laboral hace nueve años, durante los cinco primeros el negocio fue muy rentable y exitoso pero desde hace cuatro tiene pérdidas constantes.

Juan pidió varios créditos por importe de 24 000 euros para pagar a sus proveedores y no ha podido devolverlos, por lo que su banco ha tramitado un proceso que ha provocado que le embarguen sus propiedades. Juan está casado en régimen de gananciales con María López y poseen un piso propiedad de ambos.



- Señala si podrían embargar a Juan el piso propiedad de los cónyuges por las deudas que Juan ha contraído como empresario.

Solución:

El inmueble propiedad de Juan y de María podría ser embargado, puesto que el empresario individual responde de las deudas de su empresa con todos sus bienes presentes y futuros.

1. La empresa y su organización

1.3 La clasificación de las empresas



Se permite la Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal, es decir, con un solo socio. Su responsabilidad está limitada a sus aportaciones sociales.

● Sociedad Limitada Laboral

Es una Sociedad Limitada con tres socios trabajadores como mínimo. Éstos deben tener la mayoría del capital social. Puede haber otros socios no trabajadores y trabajadores asalariados. Los socios trabajadores han de poseer al menos el 51 % del capital social.

● Sociedad Limitada Nueva Empresa

Este tipo de empresas se creó con la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa, siendo una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Para su constitución se exige que los socios sean personas físicas y que no superen el número de cinco socios al tiempo de la constitución. Aquí sí cabe la constitución de la empresa por un único socio.

El capital social no podrá ser inferior a 3 012 euros ni superior a 120 202 euros. Esta sociedad puede crearse a través del Documento Único Electrónico (DUE), que permite crearla a través de medios telemáticos e informáticos.

El capital mínimo y el régimen de responsabilidad es igual al de las Sociedades Limitadas.

● Sociedad Anónima

Es una forma societaria pensada para grandes empresas. Permite la participación del ahorro privado en las empresas y proyectos de gran envergadura. Sus características más importantes son las siguientes:

- Se exige un capital social de 60 101,21 euros, de los cuales tiene que estar desembolsado al menos el 25 %.
- El capital está compuesto de acciones, que son las partes alícuotas en las que se divide el capital social. Las acciones se documentan en títulos negociables.
- En el momento de la fundación, que puede realizarse de forma simultánea o sucesiva, se requieren tres socios como mínimo, aunque la legislación española permite la Sociedad Anónima Unipersonal.
- La responsabilidad de los socios está limitada al capital que han aportado.

Caracteres generales de las sociedades

La sociedad ha de dotarse de un nombre o razón social propio.

Su constitución se hace en escritura pública notarial, que ha de inscribirse en el correspondiente Registro Mercantil.

La sociedad responde con su patrimonio de sus deudas.

La gestión de la sociedad es desarrollada por personas físicas a quienes se les otorga poder suficiente.

Tabla 1.2. Características de las sociedades.

● Sociedad Anónima Laboral

Es una Sociedad Anónima que tiene las siguientes características:

- El número de socios mínimo ha de ser de tres (dos de los cuales han de ser trabajadores), a quienes se les exige que sean trabajadores en la sociedad por tiempo indefinido. Junto a éstos puede existir un número ilimitado de socios no trabajadores.
- La mayoría del capital social (51 %) estará en manos de los socios trabajadores.
- El capital mínimo ha de ser de 60 101,21 euros, de los cuales el 25 % ha de estar completamente desembolsado.

● Sociedad Colectiva

Se ha de constituir por dos o más socios, que participan en la gestión de la sociedad en un plano de igualdad.

- No se exige un capital mínimo para su constitución.
- Los socios responden con todos sus bienes, de forma ilimitada y solidaria, de la marcha de la sociedad.
- Asimismo, los socios tienen derecho a participar en la gestión de la sociedad y en las ganancias que tenga aquélla.

Actividades propuestas



3

Comentad en clase:

- ¿Qué ventajas y qué inconvenientes tiene ser empresario individual?
- ¿Qué ventajas y qué inconvenientes tendría ser socio de una Sociedad Limitada?



1. La empresa y su organización

1.3 La clasificación de las empresas



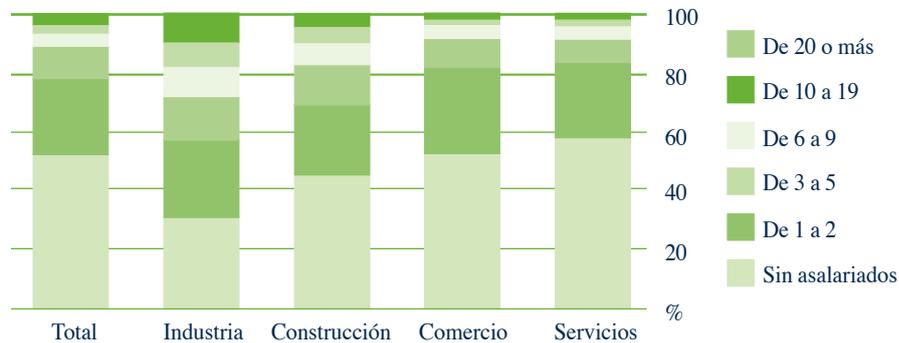
Actividades propuestas

4 **Observa** los gráficos que se presentan a continuación tomados del informe *España en cifras*, del Instituto Nacional de Estadística.

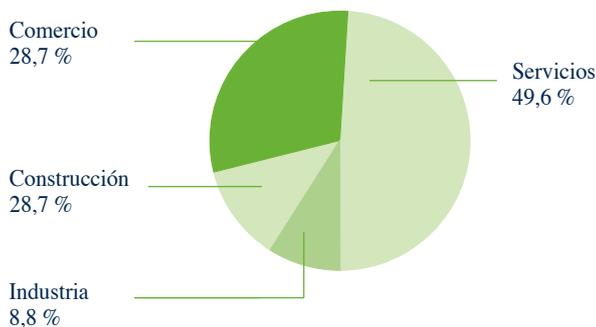
Una vez analizado, **indica** algunos datos sorprendentes que muestren la situación de la empresa española según el número de asalariados y el sector económico en el que prestan sus servicios.

Un país de PYMES

Distribución porcentual de empresas según el estrato de asalariados



Distribución de las empresas según el sector económico



Directorio Central de Empresas (DIRCE)

El DIRCE reúne en un sistema de información único a todas las empresas españolas, así como a sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional, y su objetivo básico es hacer posible la realización de encuestas económicas por muestreo. Tiene además otros objetivos:

- Proporcionar datos estructurales del número de empresas y locales existentes en España, clasificados según su actividad económica principal, intervalo de asalariados y condición jurídica.
- Ofrecer datos sobre la demografía de las empresas en lo que se refiere a altas, permanencias y bajas.
- Satisfacer las demandas de información requeridas por los organismos internacionales, en particular por la Oficina de Estadística de la Unión Europea.

Fuente: *España en cifras 2003-2004*. INE.

Sociedad Comanditaria

Su característica principal se basa en la existencia de dos tipos de socios diferentes: los *socios colectivos* y los *socios comanditarios*. En la escritura de constitución de la sociedad será necesario que conste quiénes son los socios colectivos y quiénes los comandi-

tarios, puesto que tendrán diferentes derechos y obligaciones.

Los **socios colectivos** responden con todos sus bienes del resultado negativo que tenga la sociedad, mientras que los **socios comanditarios** sólo responden de la marcha de la sociedad con el capital que hayan aportado.

1. La empresa y su organización

1.3 La clasificación de las empresas



● Sociedad Cooperativa

Las cooperativas son sociedades que agrupan a personas que tienen intereses comunes. Para la consecución de estos intereses desarrollan actividades empresariales.

Las características esenciales de la sociedad cooperativa son las siguientes:

- Los cooperativistas desarrollan su actividad en régimen de libre asociación y separación. Pueden existir los socios de trabajo y los meros asociados a la cooperativa.
- La cooperativa se crea con un capital mínimo que vendrá fijado en los estatutos y que será aportado por los cooperativistas.
- La responsabilidad por la gestión social está limitada al capital aportado, salvo que en los estatutos sociales se disponga lo contrario.
- Todos los socios tienen igualdad de derechos, y a su vez todos han de participar en la actividad que la empresa desarrolle.

C. Las transnacionales

Desde finales del siglo XIX se desarrollan en el mundo un conjunto de empresas que actúan en numerosos países.

Son las denominadas empresas transnacionales que vamos a estudiar a continuación.

● ¿Por qué surgen las transnacionales?

Las causas más importantes que han dado origen a su aparición son las siguientes:

- La Revolución Industrial significó un importante **crecimiento en la producción**. Esto potenció la necesidad de usar los recursos naturales de los países colonizados. Así, una empresa compraba la materia prima de un país (colonia) y producía en otro (metrópoli). Con el tiempo, las mismas empresas productoras crearon sus propias filiales extractivas en sus colonias.
- En el siglo XX se desarrolla un importante proceso de **internacionalización de la inversión**. El capital mercantil se expande por grandes áreas geográficas, impulsado por los medios de transporte y de las comunicaciones, buscando maximizar sus beneficios.
- Vivimos un **proceso de globalización** económica. Las diversas partes del mundo cada día están más conectadas y los avatares económicos de unas zonas influyen en otras. Se habla de «aldea global» para referirse a la idea de un mundo en el que rigen para todos las mismas normas económicas y de comercio, aunque este término es muy discutido.



La Organización de las Naciones Unidas (ONU) define las transnacionales como «*sociedades que poseen o controlan medios de producción o servicios fuera del país donde están establecidas*».

Caso práctico



4 ACEITES JAÉN es una empresa dedicada a la fabricación de aceite de oliva. Tiene un capital social de 30 000 euros dividido en 300 participaciones sociales. La empresa cuenta con cinco socios.

- Manuel García posee 51 participaciones sociales y es trabajador de la empresa.
 - José Gómez posee 51 participaciones sociales y es trabajador de la empresa.
 - Patricia Alonso posee 51 participaciones sociales y es trabajadora de la empresa.
 - Lourdes Sonseca es socia de la empresa, pero no trabaja.
 - Pedro Guzmán es socio de la empresa, pero no trabaja.
- **Indica** qué tipo de empresa es, atendiendo a su forma jurídica.

Solución:

La empresa es una Sociedad Limitada Laboral. Los datos que nos lo indican son los siguientes:

- El capital social está por encima del mínimo exigido para las Sociedades Limitadas, pero no llega al exigido para las Sociedades Anónimas.
- El capital social está dividido en participaciones sociales.
- La sociedad cuenta con tres socios que poseen entre los tres el 51 % del capital social y además son trabajadores de la empresa.



1. La empresa y su organización

1.3 La clasificación de las empresas

- La **empresa transnacional** busca lograr el máximo beneficio localizando sus áreas productivas allá donde los costes de producción sean mínimos; bien porque las industrias se encuentren cerca de las materias primas, bien porque la mano de obra sea barata y con baja conflictividad laboral; bien porque las condiciones de implantación sean muy favorables (bajos impuestos, flexibilidad laboral, infraestructuras de comunicación y transporte muy favorables).

◆ Su desarrollo

Aunque sus orígenes remotos se sitúan en el comienzo de la **Revolución Industrial**, ha sido durante el siglo xx cuando se ha producido su espectacular desarrollo. Durante **finales del siglo xix** y primeros años del siglo xx se fueron creando los grandes oligopolios en sectores como la automoción, la alimentación o la industria petrolera.

Desde el **final de la Segunda Guerra Mundial**, Estados Unidos jugó un papel decisivo en el desarrollo de este tipo de empresas. A partir de entonces se empiezan a presentar en el mundo como organizadores capaces de controlar la economía, la tecnología y los capitales.

Las **últimas cuatro décadas** han sido la confirmación del poder de las transnacionales. Han surgido un importante número de ellas en Europa y Japón, debido sobre todo al desarrollo espectacular de un sistema financiero mundial poderosísimo, controlado por las transnacionales.

◆ Su estructura

Las transnacionales cuentan en líneas generales con la siguiente estructura:

- La empresa **matriz** centraliza la propiedad y el control de las decisiones de todo el grupo de sociedades (véase Esquema 1.5). Se suelen instalar en países industrializados de Europa, en Japón o en Estados Unidos.
- Las **filiales** están situadas en países donde obtienen ventajas para la producción o para su instalación. Unas veces se asientan en países desarrollados y otras en países en vías de desarrollo.
- Las **sociedades financieras** gestionan el capital de las transnacionales y están ubicadas en paraísos fiscales.

◆ Algunas de sus características

1. Las transnacionales controlan una importantísima parte de la tecnología mundial y la transfieren a aquellos países en donde instalan sus plantas de producción. Tienen importantes departamentos de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i).
2. El control de una parte importantísima del capital mundial, las finanzas, la tecnología, el comercio, la producción de productos y servicios les confiere un gran poder político. Se dice que algunas de ellas son mucho más poderosas que los gobiernos de algunos países donde se establecen.



Fig. 1.4. La mano de obra barata caracteriza la producción de las empresas transnacionales.

3. En la actualidad son criticadas por algunos sectores sociales, puesto que al controlar tanto poder producen abusos en sus zonas de implantación respecto al patrimonio de los países y con relación a los trabajadores.

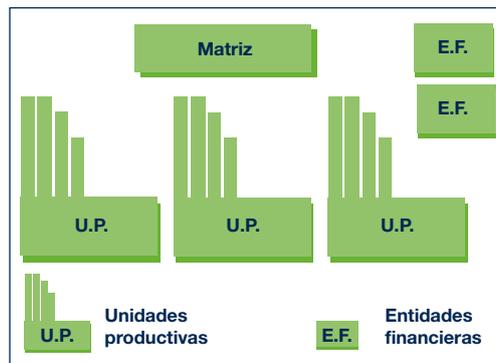


Gráfico 1.1. Estructura de la empresa multinacional.

1. La empresa y su organización

1.3 La clasificación de las empresas



Las cien grandes							
Empresa	Ventas mill \$	Trabajadores	País	Empresa	Ventas mill \$	Trabajadores	País
General Motors	176 558	388 000	EE.UU.	NEC	44 828	154 787	Japón
Wal-Mart Stores	166 809	1 140 000	EE.UU.	State Farm Insurance Cos.	44 637	78 643	EE.UU.
Exxon Mobil	163 881	106 000	EE.UU.	Vivendi	44 398	275 000	Francia
Ford Motor	162 558	364 550	Alemania	Unilever	43 680	255 000	R. Unido
Daimler Chrysler	159 986	466 938	Japón	Fortis	43 660	62 000	Bélgica
Mitsui	118 355	38 454	Japón	Prudential	42 220	22 372	R. Unido
Mitsubishi	117 766	42 050	Japón	CGNU	41 974	49 209	R. Unido
Toyota Motor	115 671	214 631	EE.UU.	Sinopec	41 883	1 172 200	China
General Electric	111 630	340 000	Japón	Sears Roebuck	41 071	326 000	EE.UU.
Itochu	109 069	5 306	R. Unido	American International Group	40 656	55 000	EE.UU.
Royal Dutda Shell Group	105 366	96 000	Holanda	Peugeot	40 328	165 800	Francia
Sumitomo	95 702	33 057	Japón	Enron	40 112	17 900	EE.UU.
Nippon Telegraph & Telephone	93 592	223 954	Japón	Renault	40 099	159 608	Francia
Marubeni	91 807	32 000	Japón	BNP Paribas	40 099	77 472	Francia
AMA	87 646	92 008	Francia	Zurich Financial Services	39 962	78 785	Suiza
Inti. Business Machinas	87 548	307 401	EE.UU.	Carrefour	39 856	297 290	Francia
BP Amoco	83 566	80 400	R. Unido	TIRA-CREF	39 410	5 546	EE.UU.
Citigroup	82 005	176 900	EE.UU.	HSBC Holdings	39 348	146 897	R. Unido
Volkswagen	80 073	306 275	Alemania	ABN AMRO Holding	38 821	109 938	Holanda
Nippon Ufe Insurance	78 515	71 434	Japón	Compaq Computer	38 525	76 100	EE.UU.
Siemens	75 337	443 000	Alemania	Home Depot	38 434	182 563	EE.UU.
Allianz	74 178	113 584	Alemania	Munich Re Group	38 400	33 245	Alemania
Hitachi	71 859	398 348	Japón	RWE Group	38 358	155 576	Alemania
Matsushita Electric Industrial	65 556	290 448	Japón	Lucent Technologies	38 303	153 000	EE.UU.
Nissho Iwai	65 393	18 446	Japón	Procter & Gambia	38 125	110 000	EE.UU.
U.S. Postal Service	62 726	905 766	EE.UU.	Elf Aquitaine	37 918	57 400	Francia
ING Group	62 492	86 040	Holanda	Deutsche Telekom	37 835	195 788	Alemania
AT&T	62 391	147 800	EE.UU.	Albertson's	37 478	235 000	EE.UU.
Philip Morris	61 751	137 000	EE.UU.	WorldCom	37 120	77 000	EE.UU.
Sony	60 053	189 700	Japón	McKesson HBOC	37 101	21 100	EE.UU.
Deutsche Bank	58 585	93 232	Alemania	Fannie Mae	36 969	3 900	EE.UU.
Boeing	57 993	197 000	EE.UU.	BMW	36 696	114 952	Alemania
Dai-ichi Mutual Life Insurance	55 105	60 792	Japón	State Power Corporation	36 076	1 149 306	China
Honda Motor	54 774	112 000	Japón	Kmart	35 925	275 000	EE.UU.
Assicurazioni Generali	53 723	56 593	Italia	Koninklijke Ahold	35 798	208 983	Holanda
Nissan Motor	53 680	141 526	Japón	Texaco	35 690	18 363	EE.UU.
E. ON	52 228	131 602	Alemania	Merrill Lynch	34 879	67 200	EE.UU.
Toshiba	51 635	190 870	Japón	Électricité De France	34 147	13 550	Francia
Bank of America Corp.	51 392	155 906	EE.UU.	ENI	34 091	7 023	Italia
Fiat	51 332	221 043	Italia	Meiji Life Insurance	33 967	3 987	Japón
Nestlé	49 694	230 929	Suiza	Morgan Stanley Dean Witter	33 928	55 288	EE.UU.
SBC Communications	49 489	204 530	EE.UU.	Mitsubishi Electric	33 896	116 588	Japón
Credit Suisse	49 362	63 963	Suiza	Chase Manhattan Corp.	33 710	74 801	EE.UU.
Hewlett-Packard	48 253	84 400	EE.uu.	Target	33 702	182 650	EE.UU.
Fujitsu	47 196	188 000	Japón	Suez Lyonnaise des Eaux	33 560	222 000	Francia
Metro	46 664	171 440	Alemania	Royal Philips Electronics	33 557	229 341	Holanda
Sumitomo Lite Insurance	46 445	65 514	Japón	Venzan Communications	33 174	145 416	EE.UU.
Tokyo Electric Power	45 728	48 255	Japón	Crédit Agricole	32 924	86 117	Francia
Kroger	45 352	213 000	EE.UU.	Thyssen Krupp	32 798	184 770	Alemania
Total Fina Elf	44 990	69 852	Francia	Merck	32 714	62 300	EE.UU.

Tabla 1.3. Las cien mayores empresas.

Fuente: Guía del Mundo 2001/2002. IEPALA; ITEXA; F. Santamaría.



1. La empresa y su organización

1.4 La organización empresarial



Esquema 1.5. Organigrama de una empresa transnacional.

1.4 La organización empresarial

Cuando hablemos de empresa tenemos que hablar necesariamente de organización empresarial, que gira en torno a una estructura que le permite cumplir sus objetivos.

A. Concepto de organización

La empresa es una organización, entendiendo por tal un **conjunto de elementos y personas que necesitan ordenarse** para conseguir unos objetivos. Cualquier organización necesita dotarse de una estructura que le permita funcionar; es fácil verlo en cualquiera de las organizaciones de las que formamos parte. La empresa tiene esta misma necesidad que cubrir, pues tiene que alcanzar los fines que se ha propuesto.

Es esencial no olvidar que la empresa es un sistema abierto y por lo tanto se deja influir por el mundo, que cambia de forma rápida. Existen nuevos productos, nuevos procesos y nuevos mercados a los que la estructura de la empresa tiene que dar respuesta.

Pero hoy día no sólo es importante para la empresa pensar en una estructura ordenada y funcional, sino que las modernas corrientes de estudios empresariales hablan de la necesidad de que las organizaciones empresariales se doten de directivos que piensen y decidan actuar de forma estratégica, puesto que existen algunos factores clave que así lo aconsejan, entre ellos la existencia de:

- **Mercados de productos y servicios** que están viviendo una época de avances constantes que hacen que la competencia sea cada día más dura.

Esto obliga a la empresa a estar en continua tensión, intentando adelantarse a los cambios que se puedan producir.

- La **globalización de la economía** ha hecho que el mundo sea un mercado global, por ello los modelos estándares de productos o servicios ya no son estándares locales o regionales, sino mundiales.

Mintzberg define la estructura de la empresa, en su obra *La estructuración de las organizaciones*, como «*el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas*». Podemos apreciar cómo la organización exige, por un lado, la división de las tareas, y por otro, la coordinación de las mismas.

Fue el mismo autor quien ha considerado que toda organización está formada por cinco grupos necesarios para el buen funcionamiento de la misma (véase Figura 1.6), y que según su clasificación son los siguientes:

- Ápice estratégico
- Tecnoestructura
- Staff de apoyo
- Línea media
- Núcleo operativo

Estos cinco grupos se ordenan jerárquicamente de la siguiente forma:

- El **ápice estratégico** estaría situado en la cúspide de la pirámide y está formado por el conjunto de personas que se encargan de realizar las tareas de dirección de la organización. A su vez, coordinan al resto de grupos que integran la misma.

1. La empresa y su organización

1.4 La organización empresarial



- La **línea media** está formada por el conjunto de trabajadores que ocupan puestos de mandos intermedios en la empresa. Son los encargados de organizar el trabajo de los obreros, a la vez que supervisan a éstos y unen la base de la organización con el ápice estratégico.
- En la base se encuentra el **núcleo de operaciones**. Comprende el conjunto de operarios que se encargan directamente de la producción de bienes o servicios.

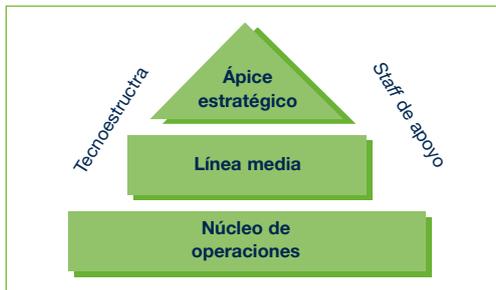


Fig. 1.5. Organización piramidal de la empresa.

Mintzberg sitúa también en toda organización otros dos grupos más: la tecnoproductura y el *staff* de apoyo.

El primer grupo, la **tecnoproductura**, se encargaría de realizar los procesos de normalización en la empresa. El **staff de apoyo** estaría integrado por el grupo de personas que se encuentran especializadas en determinadas tareas que la empresa necesita; por ejemplo, el servicio jurídico.

B. La organización de la empresa en la historia

Durante el siglo xx han sido numerosos los estudios que se han realizado acerca de la forma de organización de la empresa. Estas investigaciones han afectado tanto a la vertiente ordenadora del trabajo como a la organización de las formas de producción.

Un rápido repaso por la historia nos sitúa en una gran etapa en la que ha predominado casi absolutamente el trabajo artesanal. Nos referimos a las formas de organización propias de la Antigüedad y la Edad Media, etapas en las que la producción era destinada a satisfacer las necesidades básicas de las poblaciones.



Fig. 1.6. Producción artesanal.

Destacan en esta época las actividades realizadas por los trabajadores en régimen de dependencia de los señores feudales. Surgió un núcleo de pequeñas empresas dedicadas a realizar actividades de carácter artesanal o comercial impulsadas por el nacimiento de las ciudades, en las que se concentraba un núcleo de personas que podían demandar los productos en un mercado local.

Este grupo de empresas mencionadas disponía de una estructura muy simple, en la que las tareas de dirección y producción recaían en las mismas personas.

Desde finales del siglo XII se desarrolla una incipiente banca que comienza a concentrar capitales que serán posteriormente la base del nacimiento del capitalismo.

Durante siglos, la empresa fue desarrollándose poco a poco, pero sin duda la Revolución Industrial es el hito que marca el nacimiento de la empresa moderna. Las nuevas tecnologías impulsaron el desarrollo de la producción a gran escala.

Caso práctico



5 La empresa PRODUCCIONES EL LEÓN es una Sociedad Anónima dedicada a la producción cinematográfica, televisiva y radiofónica. En su equipo de trabajadores se encuentran, entre otras, las siguientes personas:

- Jesús Linares: director técnico de Producción.
- María López: abogada.
- Luisa Sánchez: técnica en Imagen y Sonido y jefa de la sección de Sonido en radio.
- Óscar Jiménez: Cámara.

- **Indica** en qué grupo de los enumerados por Mintzberg se encuadraría cada trabajador.

Solución:

Jesús Linares estaría en el ápice estratégico.
María López sería *staff* de apoyo.
Luisa Sánchez estaría en la línea media.
Óscar Jiménez formaría parte del núcleo de operaciones.



1. La empresa y su organización

1.4 La organización empresarial

Aparece la denominada **producción en masa**, que requiere de un conjunto de máquinas trabajando a la vez para obtener una cantidad considerable de producto final.

Es en esta época cuando se hacen necesarios la especialización, la división del trabajo y el trabajo en cadena, y se comienza a sentir la necesidad de organizar el proceso productivo, y con ello el trabajo.

Fue el ingeniero norteamericano **Taylor** quien elaboró sus teorías sobre organización desde su experiencia de trabajo en industrias americanas, difundiéndose sus investigaciones durante la segunda década del siglo xx.

La síntesis de sus estudios se basa en estos principios:

- División orgánica del trabajo, que llevó a la especialización de obreros en puestos muy determinados. La práctica ha llegado a fragmentar tanto el trabajo que se habla del «trabajo en migajas», lo que ha generado un importante conjunto de problemas en las empresas, sobre todo de tipo psicológico, para los obreros.
- Unidad de dirección y de mando.
- Estructuración de la autoridad, la jerarquía y la disciplina.
- Responsabilidad, entre otros.

Taylor dejó importantes documentos que analizaban la figura de los trabajadores en los puestos de trabajo. Consideraba esencial medir los tiempos necesarios para cada actividad, realizó estudios sobre valoración de los puestos de trabajo y sobre sistemas de remuneración por medio de primas que incentivarán el rendimiento de los trabajadores en sus puestos.

La teoría taylorista fue recogida en Europa por el ingeniero francés Henry Fayol, que diseñó una estructura de funciones para la empresa centrandose sus investigaciones en las tareas de administración.

En las últimas décadas del siglo xx, el desarrollo de la organización de la producción y el trabajo ha tenido su máximo exponente en la industria asiática, y dentro de

ello, hay que destacar el modelo organizativo japonés, conocido como *just in time* o *toyotismo* (nombre que toma de la empresa Toyota, donde se implantó).

El sistema japonés busca, sobre todo, la **calidad total** del producto. Se caracteriza porque organiza a sus trabajadores en círculos de calidad, que son grupos pequeños formados por cinco o seis personas, que se reúnen periódicamente para analizar el trabajo y su problemática, y generan ideas de mejora.

Este sistema incrementa el rendimiento de los obreros al sentirse parte de la empresa y no sólo instrumentos o piezas de una cadena de montaje.

Se trabaja a través del *just in time*, que es un sistema de trabajo que prescinde del almacenamiento de materias primas y mercaderías, demandando materia prima a los proveedores a medida que van recibiendo los pedidos de los clientes. Para ello se dotan de una importante red de proveedores, a los que se les exige, sobre todo, fidelidad.



Fig. 1.7. Reunión de calidad.

C. Principios de la organización empresarial

A la hora de estudiar los elementos que pueden intervenir en el proceso de diseño de la estructura de cualquier organización, hemos de tener clara la siguiente premisa:

La estructura de la empresa tiene que servir para poder lograr los objetivos reales que se haya marcado.

Para ello, los organizadores tienen que tener presente:

- ¿Qué hay que hacer?, es decir, ¿qué funciones son esenciales?
- ¿Cómo hay que hacerlo?
- ¿Quién tiene que hacer cada cosa?



Actividades propuestas

- 5 **Señalad**, en grupos, las ventajas e inconvenientes que, a vuestro parecer, tienen el sistema de producción artesana, el sistema de producción en masa y el modelo organizativo japonés.

1. La empresa y su organización

1.4 La organización empresarial

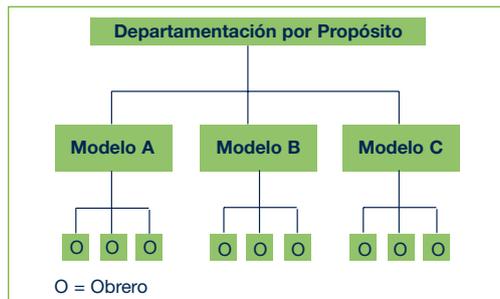


- **¿Qué hay que hacer?** Nos remite a las funciones que, presentes en la empresa, son esenciales para su correcto funcionamiento. Las funciones pueden organizarse de maneras muy diversas en la empresa. March y Simón nos plantean la departamentalización como modelo a seguir en el proceso de organización empresarial.

Ambos autores, en sus estudios, desarrollaron su idea de **estructurar la empresa en departamentos**. La departamentación se puede realizar de dos maneras diferentes, por propósito y por proceso:

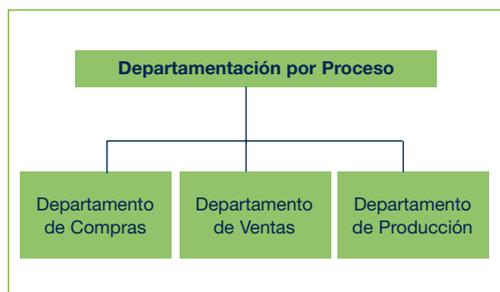
- La *departamentación por propósito* (véase Esquema 1.6) supone la creación de diversos departamentos que se crean en función de los bienes que se producen o en función de los clientes a los que se sirve.

Si, por ejemplo, una empresa de automóviles organizara así su producción, lo tendría que hacer por modelos.



Esquema 1.6. *Departamentación por propósito.*

- La *departamentación por proceso* (véase Esquema 1.7) contiene departamentos que se organizan en función de las tareas productivas, como la planificación, las compras, las ventas, la producción, etcétera.



Esquema 1.7. *Departamentación por proceso.*

La organización por funciones suele ser más eficaz y genera un aprovechamiento mayor de los recursos, tanto profesionales como técnicos.

Como contrapartida, puede provocar la formación de grupos de trabajadores que actúen corporativamente.

- **¿Cómo hay que hacerlo?** Nos remite a los procesos. En este sentido, no podemos olvidarnos de mencionar la teoría clásica sobre la **división del trabajo**, que, ligada a la **especialización**, permite a unos trabajadores dedicarse por entero a una tarea.

Esta teoría, que ha sido implantada en la práctica desde la Revolución Industrial, ha tenido numerosas críticas, al llegar a fragmentar excesivamente el trabajo.

- **¿Quién tiene que hacer cada cosa?** Nos envía a las personas que, formando parte de la organización, intervienen directamente en el funcionamiento de la misma.

El diseño de una estructura empresarial debería pensar en estos elementos:

- Planificación
- Coordinación
- Centralización-descentralización

La planificación

Supone secuenciar la consecución de los diversos objetivos, tanto generales como específicos, que la organización se ha planteado.

La coordinación

Es el mecanismo a través del cual se relacionan las distintas actividades que se desarrollan en la empresa.

La función de coordinación es realizada normalmente por profesionales especializados en estas tareas.

La centralización-descentralización

Hablamos de *centralización* para referirnos a un sistema de organización que concentra la mayor parte de las decisiones en un grupo reducido de personas u órganos.

En una concepción piramidal de empresa, la toma de decisiones (véase Figura 1.8) se centralizaría en la cúspide de la pirámide.



1. La empresa y su organización

1.4 La organización empresarial



Fig. 1.8. Centralización.

Hablamos de *descentralización* para referirnos a un sistema de organización que permite tomar decisiones a un grupo amplio de personas u órganos en las materias propias de su competencia. Estas personas u órganos pertenecen a distintos niveles jerárquicos.

En la estructura piramidal, el poder sobre la toma de decisiones (véase Figura 1.9) estaría repartido en todos los niveles jerárquicos.

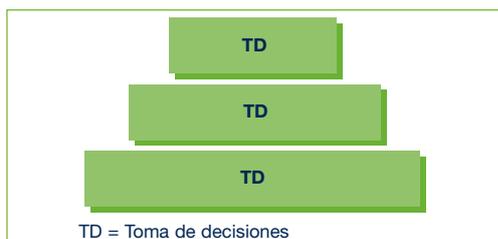


Fig. 1.9. Descentralización.

La descentralización puede ser mayor o menor en función del número de asuntos sobre los que se pueden tomar decisiones.

Junto con estos principios de organización, es imprescindible tener siempre presente las siguientes variables que inciden en la vida de las organizaciones:

- Tamaño
- Tecnología
- Entorno

El tamaño de la empresa



En sentido general, entendemos por tamaño de la empresa el número de personas que integran la organización. En sentido específico, entendemos por tamaño el número de personas que integran cada grupo de trabajo.

La dimensión de la organización va a determinar su grado de complejidad. Las grandes organizaciones suelen tener sistemas organizativos claramente estructurados, mientras que las pequeñas organizaciones tienen estructuras organizativas simples.

En el tamaño de la empresa se pone en juego la centralización o descentralización de la organización.

La tecnología

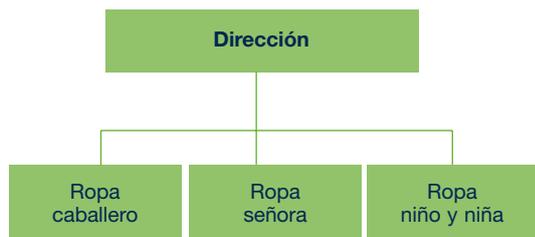
Estamos viviendo unas décadas de desarrollo tecnológico espectacular. Las grandes empresas, sobre todo las multinacionales o transnacionales, se han encargado de crear sus propios departamentos de Investigación y Desarrollo, son los famosos **I+D**. En los últimos tiempos, el control de la tecnología ha permitido la creación de algunos monopolios.

La dimensión global de la economía y del comercio hace que el transvase de la tecnología tenga también una dimensión mundial.



Caso práctico

6 La empresa CONFECCIONES SUÁREZ tiene organizada su producción según el siguiente organigrama:



• Señala si el organigrama se corresponde con un modelo de organización por propósito o por proceso.

Solución:

La organización de CONFECCIONES SUÁREZ se ajusta a un modelo de organización por propósito, puesto que se organiza en función de los bienes y clientes a los que se va a atender.

1. La empresa y su organización

1.4 La organización empresarial



La empresa necesita crear nuevas tecnologías para conseguir dos objetivos:

- Incrementar su productividad.
- Lograr una mayor diferenciación en sus productos respecto al resto de competidores en el mercado.

Como hemos señalado, son normalmente las grandes empresas las que crean sus departamentos de investigación, pero también algunas medianas empresas invierten en investigación en la medida de sus posibilidades.

Si una empresa considera necesario crear este departamento y así lo hace, necesitará:

- Fijar unos objetivos claros en este campo.
- Invertir grandes cantidades de dinero para este fin.

No todas las empresas se mueven en el mismo marco tecnológico. Podemos diferenciar entre aquellas empresas que utilizan una tecnología más bien estable y aquellas otras que viven inmersas en un entorno tecnológico dinámico. Pensemos como ejemplo de estas últimas en las empresas del sector informático. La consecuencia de la tecnología para la estructura organizativa es importante.



Esquema 1.8. Consecuencias de la tecnología.

El entorno

Estamos viendo cómo la empresa es un organismo vivo con su propia dinámica interna, que hay que cuidar. Ahora bien, la empresa es también un sistema social abierto al entorno que la rodea.

Podemos definir el entorno como el espacio que rodea a la empresa y que está formado por un conjunto de elementos que afectan al funcionamiento de la misma.

La política, la cultura, la economía y las constantes modificaciones legales afectan a las organizaciones, pero también les afecta el funcionamiento de otras empresas, el de sus proveedores y, de forma muy notoria, el de sus propios clientes.

D. Clasificación de las estructuras organizativas, según Mintzberg

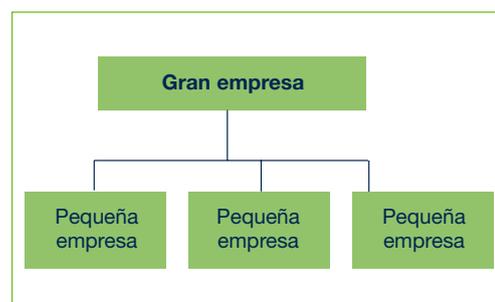
La estructura organizativa de la empresa ha evolucionado a lo largo de la historia. Mintzberg ha realizado una clasificación exhaustiva (véase Figura 1.10) acerca de los tipos de los sistemas de organización de la empresa, que va desde la estructura organizativa simple, propia de empresas con escaso nivel de especialización, hasta la estructura organizativa adocrática, propia de empresas que trabajan con unidades altamente especializadas.

E. Modernas formas de organización empresarial

En los últimos años se han observado una continua serie de cambios en los modelos de localización y organización de las industrias.

Un cambio muy reciente, favorecido por la aparición de nuevas tecnologías de transporte y comunicaciones, es la forma en que el capital se organiza y se hace más flexible. Es muy frecuente oír hablar del *joint venture*, o uniones de empresas, que intentan aprovechar el potencial de cada una de ellas poniéndolo en común.

Un cambio crucial de esta organización se produce tanto en el interior de las empresas como en las relaciones entre ellas. En contraste con las estructuras tradicionales en pirámide (estructuras organizativas piramidales), aparecen otras nuevas formas cuyo funcionamiento es mucho menos rígido y más dinámico.



Esquema 1.9. Estructura piramidal.



1. La empresa y su organización

1.4 La organización empresarial

Las **antiguas estructuras piramidales**, que organizan la empresa en niveles jerárquicos muy rígidos y con clara centralización del poder y de la toma de decisiones, cada día están más en desuso, y surgen las estructuras en red, que tienen su punto de anclaje en un potentísimo sistema de transmisión de las informaciones.

La estructura piramidal (véase Esquema 1.9) era característica de los años sesenta y no sólo era propia de la organización interna de la empresa, sino que también era el sistema que regía en las relaciones de ésta con otras organizaciones. Un pequeño número de grandes firmas tiene un número mayor de compañías subcontratadas, que a su vez se abastecen y dependen de microempresas.

Esta organización crea una gran dependencia de unas empresas respecto a otras. Hay pocas oportunidades de solventar los problemas, porque se trata de un esquema organizativo muy rígido, donde la ruptura de un eslabón de la cadena de relación supone la paralización de casi todo el proceso.

Las **estructuras flexibles**, surgidas con la crisis productiva de los ochenta, no se basan en relaciones rígidas entre las pequeñas y las grandes firmas, sino que las empresas se encuentran dentro de una red de relaciones que cambian constantemente a lo largo de las fases de producción.

Este hecho está asociado, en un primer momento, con la reducción de los empleos directos de las grandes empresas. Comúnmente, las compañías grandes se dedican a la investigación, el diseño, la organización y la venta de los productos. La producción normalmente se subcontrata. Como resultado de esta red de interrelaciones, la creación o desaparición de una empresa es mucho más fácil.

Esta organización permite también la introducción de innovaciones de una forma rápida, ya que se crean empresas que responden a las necesidades del cambio de manera muy rápida, haciendo desaparecer las empresas obsoletas.

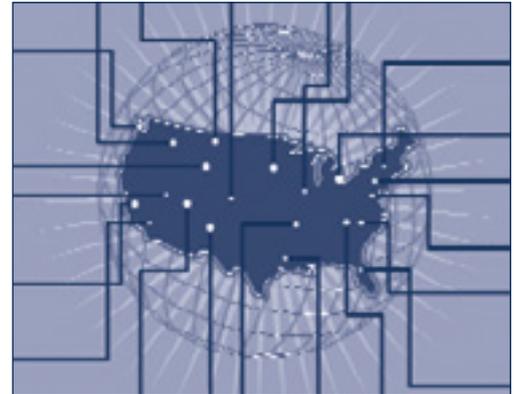
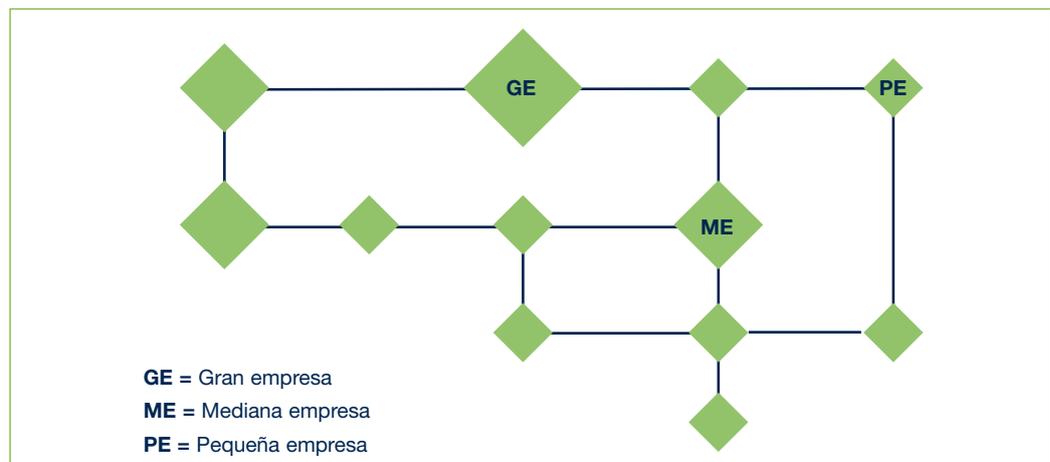


Fig. 1.10. Los nuevos sistemas de información permiten una mayor libertad de localización.

Las estructuras flexibles también permiten a los inversores mayor libertad para elegir la localización de sus industrias dentro de una gran variedad de lugares en todo el mundo. Son muy pocas las grandes empresas que se localizan en un solo país, sino que se especializan en diferentes puntos del planeta, dependiendo de sus características, en cada una de las fases de los procesos de producción.

Por todo ello, podemos concluir que las nuevas formas de organización permiten **estructuras en malla** (véase Esquema 1.10) tanto para la configuración de la propia estructura de la empresa como para su relación con otras, gracias a nuevos sistemas de información y a potentes equipos tecnológicos que permiten un trabajo conjunto como pilar de su éxito y desarrollo.



Esquema 1.10. Estructura mallada. Establece relaciones muy flexibles entre empresas de diferente tamaño.

1. La empresa y su organización

1.4 La organización empresarial



Actividades propuestas



6 Lee el siguiente artículo de prensa que nos habla de la necesidad de adaptarse. Basándote en él, señala las ventajas e inconvenientes

que tienen para una organización la rápida adaptación a uno o a varios de los elementos del entorno que rodea a las empresas.

Bruselas aprueba el plan Alstom, que contempla la venta de su planta de Valencia

Alemania reclama que sus empresas sean tratadas en pie de igualdad en el futuro

RICARDO M. DE RITUERTO. Bruselas La Comisión Europea y Francia cerraron ayer el acuerdo que permite la decidida intervención de París en la reestructuración del gigante industrial Alstom. A cambio del

socorro con fondos públicos, la empresa francesa deberá someterse a un estricto programa de desinversiones, incluidas las de sus instalaciones en Valencia, y de establecimiento de alianzas con terceros. Alemania,

que vio en mayo a Alstom repudiar los avances de Siemens, señaló ayer que espera que sus empresas sean tratadas en pie de igualdad a la hora de establecer potenciales asociaciones industriales al este del Rin.

El plan anunciado ayer en Bruselas oficializa lo tratado en las últimas semanas entre los servicios de Mario Monti, el comisario europeo responsable de Competencia, y los de Nicolás Sarkozy, el influyente ministro francés de Economía, Finanzas e Industria.

Alstom se salva, pero debidamente reducido en tamaño y ambiciones, y forzosamente abierto a asociaciones con terceros, en las que no tendrá la mayoría.

Esos terceros, además, no podrán estar controlados en todo o en parte por el Gobierno francés. París, encima, deberá abrir a la competencia su mercado de equipamiento ferroviario, en el que Alstom gozaba de un trato de privilegio.

El nuevo Alstom quedará reducido en una tercera parte,

después de que los recortes ya realizados del 20 % en el volumen de negocio se añada otro 10 %, valorado en unos 1 600 millones de euros. En ese renglón entra la fabricación de locomotoras de Valencia (400 empleados, actividades de transporte en Australia y Nueva Zelanda y otras actividades por concretar, valoradas en 800 millones).

A cambio de estos repliegues, el Estado francés acudirá a una ampliación de capital de 300 millones de euros, que aumentará de 1 500 a 2 200 millones el de la sociedad, y del 18,5 % al 31,5 % la participación pública en el grupo. No obstante, el Gobierno deberá ceder estos intereses en un plazo máximo de cuatro años.

Ése es el lapso de tiempo clave para Alstom, que deberá

usarla para buscar una o más alianzas industriales en sectores significativos de la actividad del grupo, en especial energía y transporte.

Serán asociaciones con «compromisos estructurales y estratégicos», según quiere Bruselas, no alianzas coyunturales para hacer frente a determinadas oportunidades. Y en tales asociaciones, Alstom no estará en condiciones de imponer sus criterios.

Siemens se interesa

El anuncio de Bruselas coincidió con la comunicación en París de buenas perspectivas de negocio para el grupo en el ejercicio 2004-2005. El trimestre abril-junio, primero del año, se cerró con órdenes por valor de 3 941 millones de euros en la

parte alta del margen previsto por los analistas.

«Las importantes desinversiones, la apertura del negocio y las medidas de reestructuración permiten el restablecimiento de sólidas condiciones de competencia», dijo Monti en un comunicado, en el que, naturalmente, no se citaban nombres de potenciales terceros.

No obstante, la exigencia de establecer asociaciones hizo volver los ojos hacia Siemens, interesado en el negocio de locomoción de Alstom y rechazado como eventual socio en mayo, por temor de París a ser dominada industrialmente por Alemania. La firma germana se limitó a comentar que iba a estudiar su futura estrategia y a analizar con detalle las condiciones del pacto entre Monti y Sarkozy.

Fuente: M. DE RITUERTO, R.; *El País*, jueves 8 de julio de 2004.



1. La empresa y su organización

1.4 La organización empresarial

Clasificación de Mintzberg		
Tipos de organización	Estructura simple	Estructura burocrática. Mecánica burocrática maquina
Características	<ul style="list-style-type: none"> El nivel de especialización es escaso, por lo que la división del trabajo no está muy desarrollada. Existen pocas diferencias por niveles jerárquicos. Los mandos intermedios o el <i>staff</i> de apoyo es pequeño o no aparece en la organización. Es propia de las empresas en sus etapas de creación. 	<ul style="list-style-type: none"> El trabajo aparece dividido y normalizado. Aparece la repetición de las tareas de los trabajadores situados en el núcleo de operaciones. La línea media de mando se desarrolla mucho, especializándose en diferentes funciones. La normalización de los procesos hace que la tecnestructura sea una pieza clave en la organización.
Estructura de poder y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> El poder recae sobre la figura del director. Destaca la centralización en la toma de decisiones en la persona del directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisiones se reparte entre los niveles de la cadena de autoridad descendente. Sobre ellos recae también el ejercicio del poder y el control sobre la organización.
Ejemplo tipo de organización	<ul style="list-style-type: none"> Tienda familiar de venta de ropa. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa de fabricación de coches.
Representación gráfica		
<p>*1 D = Dirección</p> <p>*2 MI = Mando intermedio</p> <p>*3 TE = Técnico especialista</p> <p>*4 UES = Unidad especializada</p> <p>*5 E = Empleados</p>		
<p>Fuente: Elaborado por Lourdes Gago, a partir de <i>La estructuración de las organizaciones</i>, de Henry Mintzberg. Ariel Economía, Barcelona, 1995.</p>		

Fig. 1.11. Clasificación de Mintzberg (Continúa).

1. La empresa y su organización

1.4 La organización empresarial



Clasificación de Mintzberg		
Estructura burocrática profesional	Estructura divisional	Estructura adocrática
<ul style="list-style-type: none"> El núcleo de operaciones tiene una importancia relevante en la organización. Los trabajadores son especialistas en su profesión y tienen un importante grado de control sobre el trabajo Existe un conjunto de normas que indican lo que cada persona tiene que hacer en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un conjunto de divisiones integradas en una estructura organizativa que centraliza a los demás. Cada división funciona como una unidad independiente del resto siendo supervisados sus resultados por la organización central. 	<ul style="list-style-type: none"> Está formada por un conjunto de unidades especializadas, integradas a su vez por grupos de pequeñas dimensiones. No existe una división clara, ya que muchos de sus proyectos se realizan en colaboración con muchas unidades.
<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores toman decisiones sobre su trabajo al ser especialistas en la materia. Los directivos y puestos intermedios siguen teniendo cierto poder. El <i>staff</i> de apoyo está bastante desarrollado. 	<ul style="list-style-type: none"> Los directivos de la organización central delegan ciertas funciones en los directivos de las organizaciones menores y conservan el poder para decidir los objetivos generales de la organización en su totalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Los directivos coordinan los proyectos, pero la toma de decisiones suele estar repartida entre las unidades especializadas.
<ul style="list-style-type: none"> Colegios u hospitales. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas de gran peso industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas dedicadas a la innovación.
<p>*1 D = Dirección *2 MI = Mando intermedio *3 TE = Técnico especialista *4 UES = Unidad especializada *5 E = Empleados</p>		
<p>Fuente: Elaborado por Lourdes Gago, a partir de <i>La estructuración de las organizaciones</i>, de Henry Mintzberg, Ariel Economía, Barcelona, 1995.</p>		

Fig. 1.11. Clasificación de Mintzberg (Continuación).



1. La empresa y su organización

1.5 La organización informal de la empresa

1.5 La organización informal de la empresa

Hasta el momento hemos visto cómo la empresa se dota de una estructura formal que resulta imprescindible para la consecución de los logros que se marca. Junto a esta estructura formal y de modo paralelo nace la denominada **organización informal**. Ambas organizaciones son imprescindibles para su funcionamiento, aunque cumplen diferentes funciones. A los trabajadores les resultará necesario conocer los dos tipos de estructuras.

A. La organización formal

La **organización formal** de la empresa sitúa a cada trabajador en un puesto que va a determinar el estatus que tiene esa persona en la estructura y sus actividades. Conocer este tipo de estructura contribuye a tener conciencia de la posición que cada trabajador tiene en la empresa respecto al resto de trabajadores.

A su vez, este tipo de organización determina una serie de relaciones entre los miembros de la estructura (véase



Fig. 1.12. Organización formal.

Figura 1.11), en función de sus actividades o su posición jerárquica.

B. La organización informal

La **organización informal** comprende el conjunto de relaciones que de forma espontánea se entrelazan entre los miembros de la empresa.

Se suele decir que la organización informal «salta las barreras jerárquicas», si bien es cierto que normalmente las relaciones informales surgen con más frecuencia entre los trabajadores del mismo nivel jerárquico o entre niveles poco diferenciados, siendo mucho más escasas entre obreros y directivos.



Fig. 1.13. Organización informal.

A través de ella, los empleados de una empresa intentan dar respuesta a aquellas necesidades que la organización formal no puede cubrir.



Caso práctico

7 Ricardo Menéndez es el encargado del Departamento de Administración y Contabilidad de la Fundación VITA-VITAE, dedicada a la atención de ancianos. Ricardo acaba de cerrar las cuentas anuales y se las ha entregado a la directora financiera de la empresa para que las supervise antes de cerrarlas definitivamente.

Paloma Salgado está contratada como auxiliar de clínica en la misma empresa citada. Paloma necesita un día libre para acudir al notario a firmar la escritura de su casa y pide al jefe de Recursos Humanos permiso para faltar tres horas una mañana.

- **Indica** si las relaciones que se exponen son propias de la organización formal o informal de la empresa.

Solución:

Las dos relaciones que se mencionan en el caso práctico son propias de la organización formal de la empresa, puesto que ambas se centran en aspectos derivados del trabajo. Cada persona cumple su función según las tareas encomendadas en la estructura empresarial.

1. La empresa y su organización

1.6 La representación de la empresa por medio de sus organigramas



Los seres humanos necesitamos el trabajo para vivir. Pero en él no sólo es importante lo específicamente profesional; también son esenciales las relaciones personales y el compartir la vida que surge entre compañeros.

Este tipo de necesidades son cubiertas por la organización informal, que está estrechamente relacionada con la existencia de grupos que aparecen de forma espontánea. Entre los miembros de estos grupos surge una interacción psicológica que determina las relaciones entre ellos.

En el cuadro adjunto se pueden apreciar las diferencias más significativas de cada tipo de organización.

Actividades propuestas

- 7 Describe las relaciones informales que conoces de las empresas en las que hayas trabajado o en las que trabaje algún familiar. Observa la diferencia entre unas empresas y otras.

	Organización informal	Organización formal
Origen	Diseñada por los responsables de la misma.	Surge de relaciones espontáneas entre los trabajadores.
Objetivos	Han sido previamente planificados para conseguir los fines de la empresa.	En muchas ocasiones, los objetivos responden a necesidades personales.
Estructura	Su estructura es jerárquica.	La organización informal cruza las líneas jerárquicas de la organización formal.
Autoridad	En la organización formal, la autoridad está claramente delimitada.	En la organización informal, la autoridad es ejercida normalmente por líderes carismáticos.
Representación gráfica	Los organigramas representan la estructura formal de la empresa.	La organización informal no se representa en organigramas.
Duración	El cambio de la estructura formal suele ser un proceso planificado y no constante.	Las relaciones entre trabajadores en la organización informal suelen variar con frecuencia en función de sus intereses.
Finalidad	Conseguir los objetivos marcados es el fin de la organización formal.	Los fines pueden ser muy variados: transmitir informaciones, crear rumores, recoger opiniones e ideas del grupo.

Tabla 1.4. Diferencias entre organización formal e informal.



Fig. 1.14. Relaciones propias de la organización formal.

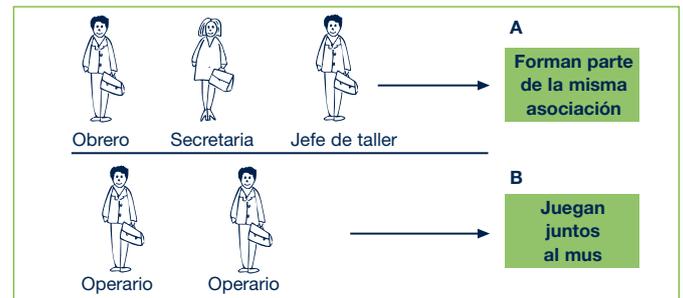


Fig. 1.15. Relaciones propias de la organización informal.

1.6 La representación de la empresa por medio de sus organigramas

A. ¿Cómo se representa la estructura en la organización empresarial?

El **organigrama** es el instrumento que se utiliza en la empresa para plasmar de forma gráfica la estructura que tienen las organizaciones.

El uso de gráficos tiene una serie de **ventajas**, entre ellas destacaremos:

- A través de ellos se identifican rápidamente las relaciones que existen entre cada uno de los órganos o miembros de la empresa.
- Dan una visión panorámica y de conjunto de una parte o de toda la empresa.



1. La empresa y su organización

1.6 La representación de la empresa por medio de sus organigramas

- Se configuran para representar la estructura formal de la organización. La organización informal, como hemos indicado en el epígrafe anterior, surge de forma espontánea y no se representa en los organigramas oficiales de la empresa.
- Indican cómo se reparte el poder en la estructura y si se centraliza o descentraliza la toma de decisiones.
- Es un indicador de los cauces de comunicación de las informaciones que han de transmitirse.
- La persona que se incorpora a trabajar puede conocer fácilmente de quién depende y quiénes son sus subordinados, en caso de tenerlos.

B. ¿Cómo se confecciona?

Un organigrama ha de ser confeccionado por aquellas personas que tengan una **visión global de la organización**, especialmente si el organigrama va a representar toda la estructura de la empresa.

Si se trata de organigramas parciales —que son aquellos que presentan una parte de la empresa—, habrán de ser realizados por personas que conozcan el conjunto de trabajadores, puestos, tareas y relaciones que existen en esa parte de la empresa.

Quien los crea puede seguir diferentes **criterios**, pero tendrá que intentar:

- Definir claramente qué quiere representar; la organización general o una parte; si se desea dar información sobre la empresa o analizar ciertos caracteres de su estructura.
- Ser lo más claro posible.
- Plasmar la realidad que existe. Conviene evitar las disfunciones entre la realidad de la empresa y su representación gráfica.
- Darle la publicidad necesaria para que cumpla su función informativa.

La confección habitual de organigramas ha utilizado figuras geométricas. Normalmente cuadrados, rectángulos y líneas. Los cuadrados y rectángulos representan a cada uno de los órganos que forman parte de la estructura.

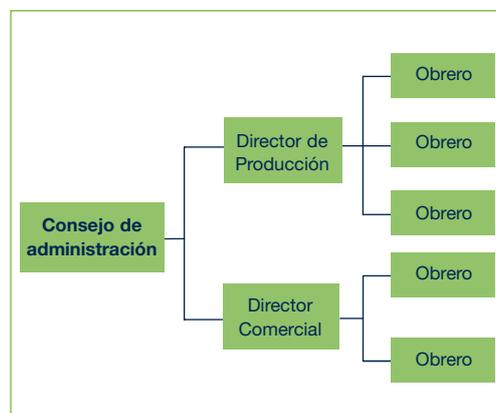
Estas figuras geométricas se unen entre sí por medio de las líneas, poniendo de manifiesto el contacto o relación existente entre ellas.

C. Diferentes tipos de organigramas

Existen muy diversos tipos y clasificaciones de los organigramas.

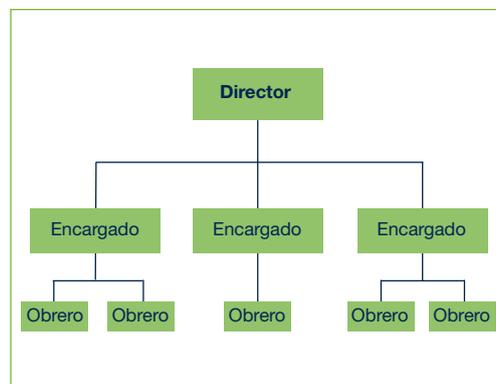
A continuación veremos algunos de los más comunes.

Según su disposición gráfica, los organigramas pueden tener forma de árbol con disposición horizontal o vertical, o bien ser circulares.



Esquema 1.11. Organigrama horizontal.

Los **organigramas horizontales** (véase Esquema 1.11) desplazan los puestos de trabajo de menor rango hacia la derecha, situando a la izquierda los cargos con más poder en la empresa.



Esquema 1.12. Organigrama vertical.

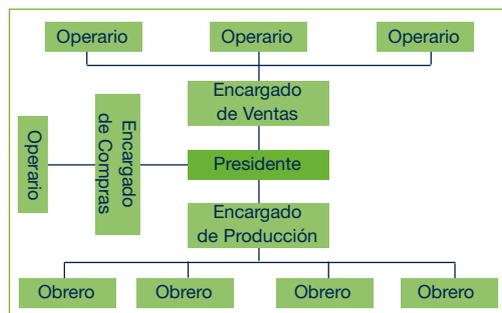
Los **organigramas verticales** (véase Esquema 1.12) sitúan en la cabeza de la estructura los órganos que tienen más autoridad, descendiendo en diferentes niveles el resto de puestos.

1. La empresa y su organización

1.6 La representación de la empresa por medio de sus organigramas



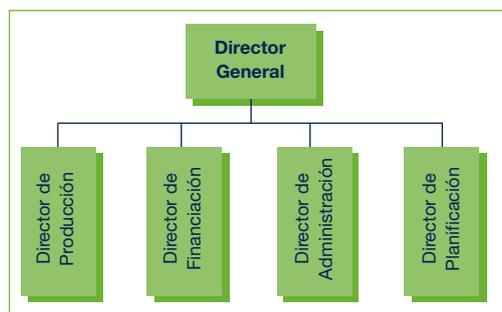
Los **organigramas circulares** (véase Esquema 1.13) se caracterizan por situar en el centro los puestos de mayor autoridad, avanzando hacia fuera los de menor autoridad.



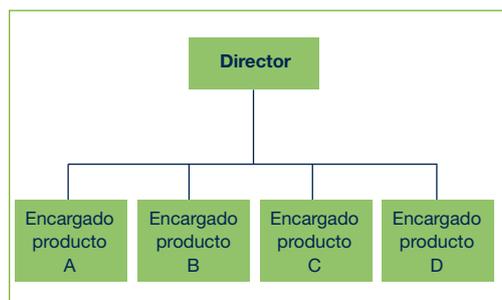
Esquema 1.13. Organigrama circular.

El **organigrama oficial** representa la estructura que deriva de los propios estatutos de la empresa.

En los siguientes gráficos se puede apreciar un **organigrama funcional**, un **organigrama por productos o servicios** y un **organigrama lineal**. Cada uno de ellos representa una manera distinta de concebir la organización de la empresa.



Esquema 1.14. Organigrama funcional.

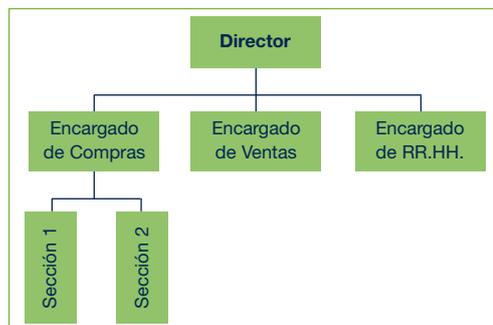


Esquema 1.15. Organigrama por productos.

El primero de ellos representa una forma de organizar la estructura, tomando como referencia las diferentes actividades que son necesarias para desarrollar el fin de la empresa. Esta forma de estructurar (véase Esquema 1.14) conlleva la necesidad de colocar en cada función a especialistas en la materia.

La **organización por productos o servicios** (véase Esquema 1.15) tiene como criterio esencial crear departamentos independientes para la gestión de los distintos productos o servicios que crea o presta la empresa.

Y por último, la **organización lineal** (véase Esquema 1.16) pone de manifiesto una estructura simple que concentra el poder en los puestos superiores, delegándose responsabilidades de forma descendente.

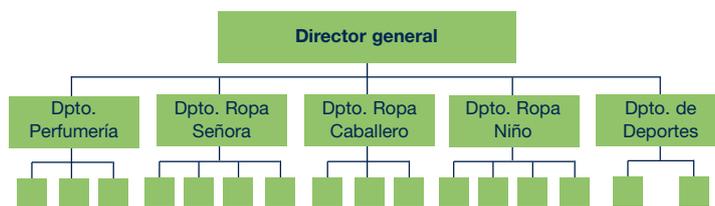


Esquema 1.16. Organigrama lineal.

Caso práctico



8 Indica qué tipo de organización tiene esta empresa en función de su organigrama.



Solución:

La empresa presenta un organigrama vertical diseñado por productos o servicios. Se puede apreciar que es una empresa dedicada al Sector Comercio y que crea un departamento por cada producto que vende.



1. La empresa y su organización

Conceptos básicos

Conceptos básicos



Ápice estratégico. Grupo de personas que se encarga de realizar las tareas de dirección en la empresa.

Centralización. Sistema organizativo que concentra la mayor parte de las actividades en algunas personas u órganos.

Coordinación. Mecanismo que relaciona distintas actividades que se desarrollan en una empresa.

Delegar. Ceder o trasvasar poder de una persona u organización a otras.

Descentralización. Sistema organizativo que permite distribuir las actividades y la toma de decisiones entre distintas personas u órganos de las empresas.

Empresa. Organización de factores materiales y humanos que trata de producir bienes o servicios que se utilizan en la sociedad.

Entorno. Espacio que rodea a la empresa y que está formado por el conjunto de elementos que afectan al funcionamiento de la misma. Entre estos elementos, podemos citar la política, la cultura, la economía y las leyes.

Estatuto. Régimen que determina la forma de organización jurídica de un ente u organismo.

Función. Actividad que desarrolla una persona u organización.

Homogéneo. Objetos que tienen la misma naturaleza.

Interacción. Relación entre dos partes de forma que mutuamente se influyen.

Línea media. Conjunto de trabajadores que se ocupan de los puestos intermedios en las empresas.

Marca. Signo o medio que distingue el producto o servicio de una empresa.

Nombre comercial. Empresa o empresario que desarrolla una actividad.

Núcleo de operaciones. Operarios que se encargan directamente de la producción de bienes y servicios.

Objetivos. Metas a conseguir en algún tipo de actividad.

Organigrama. Representación gráfica de la estructura de una empresa.

Organización formal en la empresa. Estructura de la empresa diseñada por los responsables de la organización que pretende contribuir a lograr los objetivos que dicha empresa se ha propuesto.

Organización informal. Conjunto de relaciones que de forma espontánea surgen entre las personas que trabajan y forman parte de las empresas.

Patente. Documento que acredita poseer derechos sobre una invención.

Planificación. Determinar objetivos que se pretenden lograr y su secuenciación en el tiempo.

Rentabilidad. Capacidad para generar beneficios.

Responsabilidad. Capacidad de asumir decisiones.

Sociedad. Conjunto de personas que se unen para conseguir algún fin o meta propuesta.

Staff. Grupo de personas especialistas en ciertas materias y que asesoran a la empresa en dichas materias.

Taylorismo. Sistema de organización empresarial diseñado por Taylor y basado en la división orgánica del trabajo y la especialización.

Tecnoestructura. Grupo de personas en una empresa que se encarga de realizar los procesos de normalización de la producción.

Toyotismo. Sistema de organización empresarial introducido en la empresa japonesa Toyota, basado en la producción ajustada a la demanda y en la búsqueda de la calidad total.

Transnacional. «Sociedades que poseen o controlan medios de producción o servicios fuera del país donde están establecidas». (Definición de la ONU.)



Lecturas complementarias



Lee atentamente el artículo de prensa que se presenta a continuación.

Indica qué se está pidiendo a las empresas españolas en este momento y cuáles de sus funciones deberían impulsar.

COTEC reclama un impulso a la investigación para fomentar la competitividad

La Fundación Cotec, que aglutina a unas 80 empresas, exigió ayer un nuevo sistema para impulsar la investigación y desarrollo y la innovación (I+D+i), una de las asignaturas pendientes de la economía española. Cotec subrayó que España necesita desarrollar tecnología propia como principal vía para garantizar su competitividad.

El rey Juan Carlos, quien presidió la asamblea anual de la fundación celebrada en Madrid ante un millar de asistentes, respaldó el diagnóstico y aseguró que «urge lograr un fuerte crecimiento» en ese apartado. El Rey pidió, además, que las empresas española deben «redoblar esfuerzos» e implicarse «en la creación de tecnología para consolidar el valor añadido que aportan al sistema productivo».

Asistieron el ministro de Industria, José Montilla, y la ministra de Educación, María Jesús Sansegundo, que reiteraron el objetivo de duplicar durante esta legislatura el gasto en I+D y la importancia de la investigación para el desarrollo económico.

José Ángel Sánchez Asiaín, presidente de Cotec, por su parte, presentó un panorama desalentador de la situación del I+D en España, refiriéndose especialmente a la falta de protagonismo de las empresas y la incapacidad de las administraciones públicas de impulsar la investigación por parte del sector privado.

«El dinero público ha terminado sustituyendo al gasto privado en I+D», sentenció Asiaín durante su intervención ante la asamblea. Una de las demandas que recogió en su discurso fue que las políticas del Gobierno sirvan para empujar la investigación por parte de las empresas.

En su informe anual, Cotec deja claro que considera que el sistema de I+D no funciona y que «el actual modelo económico español no garantiza el crecimiento futuro». El director general de Cotec, Juan Mulet, se mostró escéptico de que España pueda destinar el 3 % del producto interior bruto (PIB) a I+D (en 2002 se situó en el 0,96 %).

Fuente: *El País*, 8 de julio de 2004.



1. La empresa y su organización

Actividades

Actividades

A

Comprueba tus conocimientos

- 1 Señala si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas:
 - a) El capital empresarial está sólo formado por el dinero líquido que la empresa posee.
 - b) Una empresa nunca necesita bienes inmuebles para su funcionamiento.
 - c) La Propiedad Industrial forma parte del capital empresarial.
 - d) El capital técnico de una organización está formado por el conjunto de instrumentos que son necesarios para la producción.
- 2 Señala algunos de los elementos que pueden integrar la Propiedad Industrial de una empresa, y explícalos brevemente.
- 3 ¿Qué diferencia existe entre el objetivo económico y el objetivo social de la empresa?
- 4 Señala si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas:
 - a) El tamaño de la empresa no puede determinar nunca los objetivos que puedan marcarse las organizaciones.
 - b) La matriz DAFO nos ayuda a analizar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de nuestra organización.
 - c) La medición de objetivos nos ayudará a replantearnos la necesidad de modificarlos, en función del grado de consecución de los mismos.
 - d) Los objetivos específicos de cada departamento de la empresa deberán ser coherentes y contribuir a conseguir los objetivos generales de la misma.
- 5 ¿En qué consiste la medición de objetivos empresariales?
- 6 Indica si los siguientes enunciados son verdaderos o falsos:
 - a) La Sociedad Limitada tiene un capital mínimo de 1 000 euros.
 - b) La Sociedad Limitada Nueva Empresa no puede ser unipersonal.
 - c) La Sociedad Limitada Nueva Empresa puede constituirse a través del sistema DUE.
 - d) La Sociedad Limitada Laboral tiene socios que son a la vez trabajadores de la empresa.
- 7 Señala la respuesta correcta:
 - a) La función financiera de la empresa se ocupa de controlar los procesos productivos.
 - b) La gestión de Recursos Humanos es una actividad de la que suelen prescindir las empresas.
 - c) La función de producción se encarga de regular el conjunto de actividades a través de las que la empresa crea los productos o presta los servicios propios de su actividad.
 - d) Ninguna de las anteriores afirmaciones es correcta.
- 8 Señala, al menos, dos diferencias entre las Sociedades de Responsabilidad Limitada y las Sociedades Anónimas.
- 9 Indica cuál de las dos afirmaciones es verdadera:
 - a) La cultura de la empresa está pensada y planificada por los responsables de la organización y determina la forma de comportamiento de los miembros de esa organización.
 - b) La cultura de la empresa no puede planificarse porque surge de forma espontánea.
- 10 ¿Qué significan las siglas I+D+i?
- 11 Describe brevemente en qué consisten la planificación, coordinación y centralización en el proceso organizativo de las empresas.
- 12 Define el concepto de organización aplicado al mundo de la empresa.
- 13 Define el concepto de empresa transnacional.



14 Señala la respuesta correcta:

- a) El *staff* en una organización se encarga de tomar las decisiones operativas.
- b) La línea media está integrada por los trabajadores que se encargan de la producción.
- c) El ápice estratégico está formado por el conjunto de personas que realizan tareas de dirección. La tecnoestructura está integrada por los mandos intermedios.

15 Marca la respuesta correcta.

La organización informal de la empresa:

- a) Se suele representar en un apartado del organigrama formal de la empresa.
- b) Surge de forma espontánea y suele contribuir a su desarrollo la presencia de líderes.
- c) Nunca difunde rumores.
- d) Determina el estatus de cada trabajador en la empresa.

16 Define el concepto de organigrama.

Progresas en tus habilidades

17 Indica si las siguientes relaciones son propias de la estructura formal o informal de la empresa.

- a) Pilar Ibáñez es cajera en una gran superficie de alimentación.
- b) Pilar acaba de recibir una carta de José Gómez, director de Recursos Humanos, en la que le comunican su calendario de vacaciones.
- c) Loreto Paniagua es la encargada de las relaciones públicas de un conocido hotel. Loreto va al gimnasio con Paz López, que es la recepcionista del hotel.

- d) Pedro Gómez, jefe de Secretaría de la empresa JJJ, dedicada a la fabricación de piezas de metal.
- e) Luis González, operario de la misma empresa.
- f) Alonso Herranz, oficial de primera. Estos tres últimos juegan juntos en el mismo equipo de fútbol sala.

18 Diseña un organigrama que represente la estructura de una empresa que se ha organizado con un criterio funcional.

19 Intenta conseguir el organigrama de una empresa que conozcas. Una vez que lo tengas, analiza la estructura empresarial que refleja.

20 En el Epígrafe 1.3.C, dedicado a las transnacionales, encontramos un documento de la Guía del Mundo (Editorial Iepala), donde se recogen las cien grandes multinacionales mundiales. Realiza una clasificación de las mismas por sectores de actividad.



21 A continuación aparece el organigrama de una empresa. Indica cómo se organiza la producción en dicha empresa en función de la estructura que puede analizarse.

22 Organizando la clase en pequeños grupos, intentad señalar qué empresa le gustaría poder crear a cada grupo de alumnos y qué factores productivos se necesitarían para poner en funcionamiento dicha empresa.