

ORGANIZACIÓN

- **La empresa como realidad socioeconómica.**
- La empresa como sistema: Perspectivas.

El interés del ciudadano por el concepto de empresa se da por diferentes aspectos con que las mismas se manifiestan en el aspecto económico, unas veces se da su aspecto técnicoproductivo asociándose su proceso productivo al concepto de empresa. Otras veces se da su aspecto técnicofinanciero a través de transacciones comerciales y monetarias en el mercado y por último su aspecto jurídico-social: empleo de personas, contratos, relaciones internas...

Esta diversidad de aspectos representa la evidencia de la empresa como realidad socioeconómica lo que ha provocado un enfoque interdisciplinario para su estudio, propio de la denominada teoría general de sistemas concretado en la concepción de la empresa como sistema.

Esquema de la teoría general de sistemas.

Dinero Bienes

Tecnología Entradas o Proceso Salidas o Servicios

Materiales Inputs de outputs Dividendos

Energía Transformación Impuestos

Perspectivas:

- Perspectiva económica: Un agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos.
- Perspectiva administrativa: Conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa y que dirige una función directiva o empresarial.

• Dimensiones conceptuales de la empresa. Características.

* **Dimensión funcional:** se asocia intimamente con la figura del empresario como esponente de la función directiva organizando la actividad económica, reduciendo costes de mercado y buscando un beneficio.

* **Dimensión técnico- económica:** se encuentra en el proceso de transformación productiva explicada por unas funciones de producción y de coste, persiguiéndose la maximación del beneficio.

* **Dimensión económico-financiero:** Acerca la empresa a una concepción característica del capitalismo financiero, es decir, comunidad creadora del valor y en consecuencia de movimientos de capital o de dinero.

* **Dimensión jurídico-mercantil:** Parte de la consideración de la empresa dotada de personalidad jurídica para contratar como sociedad mercantil con otros agentes y propietarios de factores económicos.

* **Dimensión social:** Actividad compuesta por relaciones humanas y de poder.

- Características de la empresa.

Una vez definidas las dimensiones conceptuales se le puede Hacer corresponder las siguientes características de la empresa como unidad económica:

- La empresa es una organización dotada de una estructura interna con una función directiva o empresarial por al que pretende la obtención de un beneficio.
- La empresa es una unidad de producción combinando un conjunto de factores económicos y a través de un proceso de transformación obtiene unos productos o servicios.
- La empresa es una unidad financiera dotada de un capital que invierte para actuar en el mercado para satisfacer una demanda de bienes y servicios de forma que desarrollará un conjunto de transacciones financieras que le llevará a un crecimiento sostenido y equilibrado.
- La empresa es una unidad de decisión o de discreción persiguiendo unos objetivos y asumiendo el riesgo del sistema económico.
- La empresa es un sistema social o conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales una comunicación, con sus correspondientes motivaciones y comportamientos individuales y de grupo.

A la vista de estas características se podría poner el siguiente concepto de empresa: Empresa es una unidad económica que combina los diferentes factores productivos ordenados en una o más unidades de propiedad y control con el ánimo de alcanzar unos objetivos entre los que destaca el beneficio empresarial.

1.3 Factores productivos:

La empresa integra en una determinada estructura dirigida por una autoridad los factores productivos. Según cual sea el papel que desempeñan los factores económicos o productivos en el proceso de transformación de valor que la empresa desarrolla para cumplir su función y lograr los objetivos propuestos se pueden clasificar en 2 grandes grupos:

– Los factores Pasivos o Bienes económicos: Capital financiero, Capital técnico: Intangibles: tecnología, software. Tangibles: Inversiones técnicas, mercancías.

Los factores pasivos representan los recursos económicos clásicos(capital financiero, dinero liquido)

En los momentos actuales lo intangibles son el soporte de la mayoría de procesos de transformación física y de los procesos administrativos, están representando un valor muy relevante sobre el total de la inversión de un capital de la empresa.

- los factores activos o personas:
 - propietarios del capital que a su vez pueden ser: con ánimo de control, o simples inversores financieros.
 - Empleados
 - Directivos.

En cuanto a los factores activos representan el concepto clásico de la fuerza de trabajo o el moderno de capital.

Hay que añadir un 3 tipo de factor para completar la concepción moderna de la empresa como es el empresario o también conocido en economía como LA ORGANIZACIÓN.

LA ORGANIZACIÓN surge como un conjunto de relaciones de autoridad de jerarquía de coordinación y de comunicación entre los factores activos y en conexión con los factores pasivos. Estructura que define el empresario y que le permite integrar a todos los factores y dirigir la producción.

1.4 BASES FUNDAMENTALES DE LA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA ACTUAL.

TEMA2: LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN.

2.1 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA MODERNA DE LA EMPRESA.

- Teoría de la empresa de negocios(T. Veblen) concepto de empresa de negocios como fuerza directiva en el sistema capitalista. Introduce el concepto de transacción como transferencia de un bien o servicio entre 2 unidades independientes.
- Teoría de la especialización frente al riesgo. (F.H.Night) Concepto de empresa como especialización de una fuente directa responsable de la actividad económica ante el riesgo.
- Teoría de los costes de mercado. (A.h.coast) Concepto de empresa como organización que reduce los costes de las transacciones en el mercado.
- Teoría de la jerarquía organizativa (O.E. Williamson) Concepto de empresa como alternativa al mercado basada en que los costes de las transacciones se pueden Hacer en una jerarquía organizativa al incorporar racionalismo, oportunismo y economías de información.
- Teoría contractual (S.N.S.Chen) Concepto de empresa como contrato entre los propietarios de los factores con características diferenciadas de los contratos de las transacciones de mercado.
- Teoría de la empresa como organización(B.Campo) Concepto de empresa como sistema socio-técnico abierto compuesto de 5 aspectos o pentagrama para lograr eficiencia en sus transacciones con el entorno.
- **LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN: PENTAGRAMA ORGANIZATIVO. (FOTOCOPIAS)**

La empresa como organización es un sistema socio- técnico abierto que se puede estudiar por la interrelación o por cada uno de los siguientes sistemas de aspectos pentagrama organizativo.

En al figura del dibujo se recogen estos sistemas empresariales:

- Integrados en un bloque en interacción con el entorno: sistema técnico, dirección, humano).
- Bloque aparentemente separados de los anteriores pero muy interdependientes con el entorno se compone de: sistema cultural y del sistema social político. Aspectos que sirven para explicar la estructura y el comportamiento de los anteriores.

Estos sistemas organizativos permiten definir a la empresa como organización de esta forma:

Es un sistema socio-técnico abierto compuesto por 5 aspectos organizativos: s. Técnico, s. Humano, s. Dirección, s. Cultural, s.político. Y en el que se persiguen unos objetivos básicos.

- **OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS.** (fotocopias)

2.4. LOS COMPROMISOS SOCIALES DE LA EMPRESA.

El cambio social de finales del siglo XX se ha concretado:

- En lo que algunos economistas han definido como La nueva cultura del ciudadano.
- En una mayor vertebración de la sociedad civil o creándose asociaciones, grupos sociales de opinión que se preocupan de las grandes empresas industriales y financieras manifestándose muy sensibles a los impactos de aquellas sobre el entorno, intentando sentar unas bases para limitar el poder creciente de esas organizaciones en defensa de un medio-ambiente o de un equilibrio social.

La llamada Nueva cultura del ciudadano se puede concretar en 3 aspectos:

- En la demanda de empresas eficientes.

- En un mejor conocimiento de cómo la empresa afecta a la creación de economías externas o deseconomías externas o costes sociales.
- En una demanda de responsabilidad social o creación de riqueza y empleo en el sistema social.

TEMA 3: ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA.

- **FUNCIONES DE LA EMPRESA EN LA ECONOMÍA DE MERCADO.**
- Organiza, coordina y dirige el proceso de producción asignando recursos, efectuando transacciones y estableciendo relaciones entre los agentes económicos.
- Anticipa el producto nacional generando las rentas monetarias.
- Asume los costes de mercado (transacciones) y procura reducirlos para luego ser competitivos, esto está generando un bienestar económico.
- Asume el riesgo inherente a la actividad económica.
- Desarrolla el sistema económico creando riqueza (bienes y servicios) y empleo.
- **LA EMPRESA Y EL ENTORNO COMPETITIVO.**

Empresa y mercado son conceptos que van íntimamente relacionados. Conocer las estructuras competitivas del mercado es necesario para comprender la actuación de la empresa, sus estrategias tanto cuanto a las transacciones con factores productivos contratados, como con productos y servicios ofertados y vendidos.

Para que la empresa pueda desarrollar una dirección estratégica es preciso analizar el entorno competitivo en todos y cada uno de sus dimensiones que son: sociocultural, económico, tecnológico y legal, a partir de la concreción de determinadas expectativas a medio y largo plazo única forma de que la empresa pueda plantear con un cierto rigor de competitividad con otros concurrentes en el mercado en el que actúan.

3.3 FACTORES DE ENTORNO Y SUS EFECTOS EN LA EMPRESA.

El entorno general de la empresa se ha venido presentando en los últimos años unos signos evidentes de un gran cambio, las características de los cambios en los factores económicos, tecnológicos, social y político legales, han ido definiendo esta época como la era del cambio. Ese entorno se caracteriza por 3 atributos fundamentales:

– Dinamicidad: La dinamicidad del entorno quiere expresar la importancia de la velocidad de los cambios.

Discontinuidad: Es la forma en que los factores del entorno se vienen comportando en estos últimos años, lo que hace difícil definir una mínima estabilidad o tendencia en un tiempo razonable.

La ambigüedad o formas equivocadas: en que se concretan las posibles soluciones alternativas a las situaciones añade nuevas fuentes de incertidumbre par los agentes económicos. Estas características han producido unos efectos en la empresa que viene siendo conocidos por A= Amenazas y O= oportunidades. Las amenazas miden los impactos negativos sobre la empresa, es decir, representan las fuerzas que amenazan la seguridad y los objetivos de la empresa. Oportunidades son los efectos positivos que de ser aprovechados pueden contribuir al crecimiento a la mejora de las posibilidades de la empresa.

El buen empresario estratega es le que sabe convertir una amenaza en una oportunidad. El mal estratega es aquel que deja pasar esa oportunidad por lo que a continuación se transformará en una nueva amenaza para su empresa.

3.4 EL PROBLEMA ESTRATEGICO: METODO DAFO.

La respuesta de la empresa entre las fuerzas influyentes del entorno se concreta en el concepto de estrategia y en consecuencia en la función que la desarrolla que se denomina como DIRECCIÓN ESTRATEGICA . La

formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente en un entorno complejo con grandes cambio y sujeto periodos de crisis. El concepto de estrategia se apoya en 4 ideas básicas.

- La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.
- La estrategia es una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y de unos objetivos a largo plazo.
- La estrategia es un modelo de decisión que establece objetivos a corto plazo y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y objetivos generales.
- La estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa o combinación de los efectos negativos(amenazas) y positivos(oportunidades) del entorno con los aspectos positivos(fuerzas) y negativos(debilidades) que muestra la organización.

(Gráfico) En la figura se recogen los componentes del problema estratégico de la empresa que derivan en un conjunto de situaciones más o menos favorables que en última instancia requieren de una solución que busca defender y mejorar la posición competitiva de la empresa. En consecuencia el modelo de decisión buscará a través de un diagnostico y evaluación de los factores externos e internos en una ordenada integración. Método DAFO= Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades.

3.5 MODELO DE LAS 10 FUERZAS COMPETITIVAS.

La estrategia se preocupa de dar una solución a las fuerzas competitivas que emanan del sector industria o rama de actividad en el que compite la empresa. Estas fuerzas se pueden clasificar en 3 grandes categorías:

- Competencia actual: son los competidores del sector y su nivel de rivalidad.
- Competencia potencial: fotocopia.
- Poder negociador de los agentes frontera: se entiende por tales a los agentes que pueden ejercer algún poder sobre la empresa, caso de poder social. Razón que exige una negociación con los mismos. De hay su denominación de agentes frontera dada su influencia directa en la actividad empresarial. Estos poderes negociadores se clasifican en 3 categorías:
- Poder económico: constituido por 3 agentes:
 - – Proveedores: sobre todo en empresas Monopolistas o semimonopolistas.
 - Clientes: Este caso es al revés que el anterior, es como telefónica a las empresas que suministraban productos de telefonía.
 - Propietarios: son empresas que cotizan en bolsa en donde tienen accionistas.
- Poderes públicos(administración): Están regidas por unas normas de ámbito autonómico, de ámbito estatal y de ámbito internacional.
- Poderes sociales: hoy el papel de los diferentes agentes sociales es cada vez más influyente, todo estudio de competitividad empresarial tienen que contar con estés agentes y con su poder son: organizaciones empresariales, sindicales, políticas, de consumidores, asociaciones de defensa del medio- ambiente, o de ciudadanos en general.

TEMA 4 ANALISIS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL EMPRESARIO.

4.1 LA FIGURA DEL EMPRESARIO EN LA ECONOMIA MODERNA.

La figura del empresario ha ido teniendo diferentes apariencia y justificaciones técnicas tanto en el papel desempeñado en el sistema económico como a la justificación del beneficio que le corresponde por su participación en la actividad productiva.

En este tema se van a exponer los enfoques principales sobre esta cuestión una vez superada la visión de los economistas clásicos consistente en un empresario capitalista o propietario o simple propietario del capital.

4.1-1 LAS TEORIAS DEL EMPRESARIO COMO AGENTE ORGANIZADOR.

Según estas teorías el empresario es un agente económico cuya función característica es la de organizar y combinar los factores productivos para satisfacer las necesidades del sector de consumo, para ello se le atribuye al empresario una capacidad no ordinaria que representa la mano visible del sistema económico y que puede definirse con estos atributos:

- Organizador de la actividad productiva que coordina, combina, planifica y dirige los factores para obtener productos que venderá en el mercado.
- Agente de acción práctico que hace profecías económicas y cuyo último objetivo es ganar dinero.
- Agente aventurero y confiado que asume el riesgo y a veces incluso asegurando las ventas a los indecisos y tímidos que son suministradores de recursos económicos.

4.1-2 LA TEORIA DEL EMPRESARIO- RIESGO.

En este enfoque el papel principal del empresario reside en que él adquiere o controla los factores productivos a unos precios determinados para él costes sobre la base de una predicción económica respecto al precio a que venderá los productos obtenidos soportando en consecuencia todo el riesgo de la actividad económica de la empresa que dirige.

El empresario por tanto tiene que efectuar las siguientes predicciones o estimaciones económicas:

- Conocer las necesidades de la demanda.
- Fijar un precio o adoptar sus costes al precio de venta estimando en el momento de la venta de los productos en el mercado.

En función de este precio y del volumen de ventas esperadas adquirirá y controlará los recursos. Si su cálculo económico es correcto o sus previsiones se cumplen, el empresario podrá obtener un beneficio o retribución a su capacidad de aceptar incertidumbre. Si se equivoca tendrá una pérdida ya que habrá pagado un precio (costes) más elevados que el ingreso obtenido (venta). Este es el origen de que el beneficio del empresario se defina como una renta incierta.

El riesgo es siempre la medida de la incertidumbre importante en el sistema económico.

En este enfoque si considera la existencia de un riesgo de carácter técnico y otro económico. El primero es la incertidumbre de llevar a cabo efectivamente la producción esperada, el segundo es la incertidumbre de que los ingresos obtenidos al final del proceso superen los costes.

Según esta teoría hay 2 actividades deferentes:

- La del empresario o él que asume el riesgo y elige al que dirige.
- La del director o gerente que da las ordenes y desempeña la función organizadora.

Este enfoque del empresario se apoya en las diferentes actitudes que ante el riesgo presenta los agentes del sistema económico, en general se viene asumiendo una actitud adversa al riesgo, actitud que sobre combinar una cierta seguridad, frente a un valor esperado de rentabilidad.

De ahí que los móviles del empresario don el beneficio y la atenuación de riesgos. De manera que sus

estrategias se plantearan de la siguiente forma:

- Determinar la estrategia que maximizar el beneficio con la condición de que el beneficio no descienda de ciertos limites.
- Determinar la estrategia que minimiza el riesgo con la condición de que el beneficio no descienda de cierto limite. Pero también existen actitudes extremas riesgofogos o que prefieren perder rentabilidad a cambio de seguridad o riesgofilos o propios del empresario audaz que soporta menos seguridad a cambio de rentabilidad.

4.1-3. LA TEORÍA DEL EMPRESARIO INNOVADOR DE SCHUMPETER.

Según SCHUMPETER es la innovación el factor de crecimiento de la economía capitalista. El sistema estará en equilibrio hasta que un empresario creativo desarrolle con éxito una nueva combinación productiva (innovación) mientras tanto las unidades económicas de producción mantendrán esta situación de equilibrio. Ingresos = costes de producción + salario del empresario (B°. Ordinario).

En consecuencia no existe un beneficio extraordinario o del empresario. La innovación produce el desequilibrio, hay progreso económico y le otorga a la empresa un poder de mercado temporal (+– monopolio) que le reportarán beneficios extraordinarios hasta que la imitación de las otras empresas restablezca el equilibrio. Es evidente que en este proceso de cambio tecnológico (Invención, innovación, e imitación) Schumpeter sitúa al empresario como función principal y característica del progreso técnico que genera el desarrollo económico y los avances sociales.

Se pueden definir las fases del proceso de cambio tecnológico de la siguiente forma:

- Invención: se refiere a la creación o descubrimiento de un nuevo producto o de un nuevo proceso de producción.
- Innovación: acción de poner en practica inventos o aplicaciones de la invención o usos industriales.
- Imitación: generalización de la innovación o desarrollo de la misma modificando aspectos no sustanciales que llenan a productos o procesos similares.

Es evidente que la invención entra en el terreno de las ideas cuestión no exclusiva de los economistas, mientras que la innovación es lo que caracteriza al empresario innovador dejando la imitación a los empresarios conservadores.

Schumpeter difiere de la teoría del empresario riesgo, en que no es esta la causa de las ganancias del empresario ya que finalmente él no lo soporta sino que recae sobre el propietario o capitalista. El origen hay que encontrarlo en la innovación y en el progreso técnico.

- **FUNCIONES DEL EMPRESARIO.**

Como resumen del conjunto de enfoques analizados el empresario desarrolla una función característica en el sistema económico capitalista actuar que se explica con los siguientes aspectos(fotocopia).

- **ANALISIS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.**

La concepción actual del empresario se basa en la característica del profesional o experto en la dirección, es decir, lo representa el manager sólo en las pequeñas empresas de tipo familiar y artesanal se encuentra hoy en día la concepción clásica del empresario capitalista.

El empresario actual se define por su función directiva o por sus factores o aspectos relevantes de innovación y de liderazgo. Este tipo de empresarios sí es la base de la economía de mercado y su desarrollo, lo será por

ser quien toma las decisiones, quien formula las estrategias y por tanto por ser quien innova, promueve y administra la actividad económica.

- EL EMPRESARIO COMO TECNO-ESTRUCTURA. (Galbraith, premio Nobel de economía)

Para el economista J.K. Galbraith el fundamento del empresario radica en lo que el llama La anatomía del poder económico el cual ha ido pasando de las personas y de la propiedad a las organizaciones.

En consecuencia habría que identificar quien tiene el poder en las organizaciones para comprender el papel del empresario como experto de la dirección y en la toma de decisiones económicas. Las decisiones en la gran empresa industrial se apoyan en la necesidad de información de numerosos individuos, ellos requiere exigencias técnicas, impone la existencia del talento especializado (combinación de la tecnología avanzada del uso adecuado del capital y de la necesidad de planificar y controlar el medio) y por último la necesidad de coordinación de todo lo anterior. Para Galbraith el talento tiene que conseguir aplicarse a la finalidad común y da su complejidad dicho talento no es facultad que pueda desempeñarse por un individuo sino que se ejercita por un grupo:

- La tecnoestructura: El origen de este planteamiento se apoya en la evidencia de cómo en la empresa de dimensión jurídica, sociedad por acciones, especialmente las de mayor tamaño se produce la separación o ruptura de la propiedad y el control (administrativo) en definitiva en la empresa actual aparecen los administradores o los directivos como el poder ejecutivo que por tanto el decisorio.

Ellos representan el pacto tácito o la coalición con otras áreas de poder de la empresa especialmente con propietarios y trabajadores. Con esta coalición de intereses los propietarios ceden sus derechos a favor de los administradores siempre que reciban una remuneración o una renta adecuada por su aportación de capital.

Este empresario profesional se juega su prestigio y procurará el crecimiento y la eficiencia de la empresa, forma de seguir con el poder y de mantener la confianza de los propietarios. En conclusión dice Galbraith En el pasado se identificó al empresario como el individuo que unía el control y la propiedad del capital con la capacidad de organizar los demás factores de la producción e inclusive con la capacidad de innovar. Con la gran S.A. constituyendo organizaciones exigentes en tecnología y planificación y con la separación de la propiedad del capital y el control de la empresa, el empresario ha dejado de existir como persona individual en la empresa industrial moderna.

La que representa al empresario es su fuerza directora, su capacidad para dirigir los negocios por medio de un grupo general decisorio. En este grupo destaca la inteligencia como guía, como cerebro de la empresa siendo su papel la elaboración de decisiones. Elite dirigente compuesto por técnicos, ejecutivos de ventas, ingenieros y científicos que aportan sus conocimientos. Grupo de Galbraith define como tecnoestructura al frente del cual hay un poder visible que puede ser consejero ejecutivo, consejero delegado, director general o comité de dirección.

4-2-2. LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ACTUALIDAD.

Posiblemente sea el concepto de liderazgo lo que está sirviendo para definir el papel primordial del empresario en el momento actual.

El trabajo del directivo se ha definido clásicamente con esta palabra simbólica **POSDCORB** (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting, presupuestar).

MINTZBERG propone los papeles para explicar como se puede manifestar la función del directivo agrupados en 3 grandes categorías según las características genéricas de la actividad directiva.

Se pueden resumir las características principales que debe poseer el empresario profesional como directivo de la forma siguiente.

- Tener una clara aptitud de liderazgo y capacidad empresarial.
- Ser un experto estratega lo que exige grandes dotes de organización.
- Tener amplios conocimientos de marketing.
- Ser un buen director de personal, con facilidad y habilidad en la comunicación.
- Tener una gran capacidad negociadora y de resolución de conflictos lo que exige flexibilidad y actitud para gestionar el cambio tanto organizativo como del entorno competitivo.
- INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y ACTITUD ESTRATEGICA.

Este apartado recogerá un conjunto de definiciones sobre los papeles básicos del empresario en su consideración profesional o como directivo y decisión.

En primer lugar vamos a recordar las definiciones que rodean la figura del empresario como innovador que son:

- Cambio, invención, creatividad e innovación (fotocopia).

La innovación es la consecuencia de la función I+D en la empresa o conjunto de recursos y actividades que tienen por finalidad obtener nuevos conocimientos científicos y tecnológicos así como la puesta en marcha de estos en un plan o diseño para la producción bien de nuevos materiales, productos, procesos, métodos o sistemas.

La innovación se puede clasificar de esta forma:

- Innovación tecnológica.
- Innovación en métodos de gestión.
- Innovación social.

(Fotocopia).

Ideas básicas que se relacionan con el papel del empresario como líder, es decir, el concepto de liderazgo.

Como conceptos de liderazgo se pueden proponer los siguientes:

- Actitud de influenciar en las personas para que se empeñen voluntariamente en el mejor logro de los objetivos de la organización.
- Concebir la visión de lo que debe ser la empresa establecer la misión u objetivos trascendental de la misma y generar las estrategias para lograrlo.

Un adecuado liderazgo se puede percibir en una empresa por lo siguientes 4 aspectos:

- La gente se siente útil.
- El aprendizaje y la competencia en las personas es importante.
- Las personas sienten que forman parte de un equipo de un grupo de una organización.
- El trabajo es estimulante, emocionante, retador e incluso divertido.

Finalmente hay que decir que el empresario actual tiene que desempeñar el papel de estratega, es decir, que tiene que saber gestionar, el cambio actual y poder negociar en un entorno cada vez más dominador, el empresario o mano invisible de la empresa tienen que procurar invertir esta situación y pasar de una empresa dominada o dominadora o sea a formular una estrategia que permita llevar a cabo con éxito los objetivos de la

empresa.

Este papel empresarial requiere de la definición de 2 conceptos:

- Actitud estratégica, voluntad del empresario para llevar a cabo la adaptación de la organización a los cambios del entorno.
- Postura estratégica: forma de enfrentarse el empresario al entorno y capacidad profesional para responder a los retos, amenazas y oportunidades del entorno.

TEMA 5 (fotocopia).

TEMA 6 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN MINTZBERG.

- LA ESENCIA DE ESTRUCTURA.

Toda actividad humana organizada plantea 2 requisitos, a la vez fundamentales y opuestos:

- La división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas.
- La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas (la coordinación resultaba en presentar más complicaciones por el simple hecho de implicar a más medidas que podríamos denominar mecanismos de coordinación).
- MECANISMOS DE CONTROL PARA LA COORDINACIÓN.

Hay 5 mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que organizadores coordinan su trabajo que son: adaptación mutua, suspensión directa, normalización procesos de trabajo, normalización resultados del trabajo, normalización de habilidades del trabajo.

A estos mecanismos se le debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura, como el aglutinante que mantiene unida la organización.

- ADAPTACIÓN MUTUA

Consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. En este tipo de mecanismo el control del trabajo corre a cargo de los que lo realizan.

Al tratarse de un sistema tan simple la adaptación mutua se usa en las organizaciones sencillas.

- SUPERVISIÓN DIRECTA

A medida que una organización supera un estado más sencillo suele recurrirse a un segundo mecanismo de coordinación. La supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás dándoles instrucciones y controlando sus acciones.

- NORMALIZACIÓN DE PROCESOS, RESULTADOS Y HABILIDADES.

El trabajo puede coordinarse también sin adaptación mutua ni supervisión directa, puede normalizarse. La coordinación de las partes se incorpora en el programa de trabajo al establecerse este (operación, anestesista, médico).

La figura muestra las 3 formas básicas de la normalización en las organizaciones. Tanto los procesos de trabajo en si como los inputs o habilidades y los outputs o resultados pueden diseñarse de tal modo

que se ajusten a una normativa predeterminada.

- ◆ Normalización de los procesos de trabajo, se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda programado.
 - ◆ Normalización de los resultados, al especificarse los mismos como puede darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.
 - ◆ Normalización de las habilidades, en algunas ocasiones resulta imposible normalizar tanto el trabajo como los resultados necesitándose algún tipo de coordinación. Las habilidades y conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.
- LAS 5 PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN. (fotocopia)

En teoría la organización más sencilla puede recurrir a la adaptación mutua para la coordinación de su trabajo básico de producción. Sus operarios, los que realizan el trabajo básico son por norma general autosuficiente.

A medida que la organización crece y va adaptando dimensiones de trabajo más complejos, aumenta entre sus operarios la necesidad de una supervisión directa. Se necesita otro cerebro para ayudar a coordinar el trabajo en su conjunto. La introducción de un directivo presenta la primera división administrativa del trabajo en la estructura entre los que realizan el trabajo y los que lo supervisan. A medida que la organización va adquiriendo complejidad se van añadiendo más directivos, ya no sólo para dirigir a los operarios sino también para dirigir a los directivos, construyéndose en consecuencia una jerarquía administrativa de autoridad.

A medida que evoluciona este proceso la organización empieza a inclinarse por la normalización como medio de coordinación del trabajo en sus operarios. La responsabilidad de gran parte de esta normalización recae sobre un tercer grupo compuesto de analistas, algunos de los cuales se ocupan de la normalización de los resultados, mientras que otros se encargan de normalizar las habilidades.

La introducción de estos analistas trae consigo un 2º tipo de división administrativa del trabajo entre los que lo realizan y lo normalizan. Los analistas asumen la responsabilidad de los directivos reemplazando la supervisión o la adaptación mutua por la normalización.

Acabamos con una organización que consiste en un núcleo de operaciones que realiza el trabajo fundamental de producción y el componente administrativo de directivos y analistas que se responsabilizan parcialmente de la coordinación de su trabajo.

En la base de logotipo de Mintzberg encontramos el núcleo de operaciones, dentro del cual los operarios realizan el trabajo fundamental de la organización, es decir, las tareas de inputs, procesos, outputs, resultados y apoyo directo relacionados con la producción de servicios o productos. Encima vemos el componente administrativo dividido en 3 partes, 1º encontramos a los directivos divididos a su vez en 2 grupos, los que ocupan el estrato superior de la jerarquía que constituyen el ápice estratégico. Los que se sitúan por debajo de estos que están vinculados a dicho ápice con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando que constituyen la línea media. A la izquierda se sitúa la tecnoestructura donde los analistas desarrollan su labor de normalización del trabajo. Añadimos por último un 5º grupo que es el staff de apoyo y que respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta.

- EL NÚCLEO DE OPERACIONES

Abarca a aquellos miembros (operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de servicios y productos. Los operarios desempeñan 4 funciones principales:

- asegurar los inputs
- Transformar los inputs en los outputs
- Distribuyen los outputs
- Proporcionar un apoyo directo a las funciones de inputs, proceso y outputs.

Dado que es este núcleo de operaciones el que intenta protegerlos demás partes de la organización, suele ser ahí donde la normalización se aplica en mayor profundidad. Son operarios tanto los montadores de una fábrica de automóviles como los profesores de una universidad o los médicos. El núcleo de operaciones constituye el centro de toda organización, excepto en organizaciones pequeñas, todas necesitan crear componentes administrativos que son el ápice estratégico, la línea media y la tecno- estructura.

• EL ÁPICE ESTRATÉGICO.

Abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización:

- ◆ El director general y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones son de carácter general.

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con sum misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Ello implica 3 conjuntos de obligaciones:

- Supervisión directa, en la medida en que la organización recurre a este mecanismo de coordinación son los directivos del ápice estratégico y de la línea media quienes la llevan a cabo.
- Relaciones con el entorno.
- Estrategia de la organización, al gestionar las condiciones de la organización, los directivos del ápice estratégico desarrollan un conocimiento del entorno y al cumplir con sus obligaciones de supervisión directa intentan adoptar la estrategia a sus fuerzas y necesidades procurando mantener un ritmo de cambio que responda al entorno.

En una empresa de fabricación la dirección puede decidir cual es el sistema técnico más adecuado para el núcleo de operaciones que vías de distribuciones llevan con mayor efectividad los productos al mercado y fundamentalmente que productos hay que producir, cuales deberían de ser estos mercados.

El ápice estratégico suele jugar el papel más importante entre las 5 partes de la organización en cuanto a la formulación de la estrategia.

El trabajo es este nivel suele caracterizarse por un mínimo de repeticiones y de normalización por una libertad de acción considerables siendo la adaptación mutua el mecanismo de coordinación predilecto entre los directivos del mismo.

• LA LINEA MEDIA.

El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, dicha cadena pasa de los directivos superiores situados bajo el ápice estratégico hasta los superiores de primera línea que ejercen una autoridad directa sobre los operarios constituyendo el mecanismo de coordinación que llamamos supervisión directa. En la medida en que la organización es grande y cuenta con la supervisión directa para su coordinación necesita directivos de línea media. Aunque en teoría un único directivo pueda supervisar a todos los operarios en la practica vemos que la supervisión directa necesita un estrecho contacto personal entre directivo y operario existiendo un límite de nº de operarios que pueda supervisar un único individuo, límite que denominaremos ámbito de control. En general del directivo de línea media desempeña todos los roles de director general pero

en el contexto de la gestión de su propia unidad.

- **LA TECNO ESTRUCTURA.**

En la tecnoestructura encontramos a los analistas los cuales pueden eliminarse del flujo de trabajo de operaciones (cadena de producción); Puede que la diseñen, que la planifiquen, que la cambien o que preparen a las personas que lo organizan, pero no participan en él.

Se componen de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evaluación del entorno y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de la actividad en la organización. Quizás los más importantes sean los analistas de control que los que centran directamente sus esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura. Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización. Podemos distinguir 3 tipos de normalización:

- Los analistas de estudio de trabajo, que normalizan los procesos de trabajo (ingenieros).
- Los analistas de planificación y control que normalizan los resultados (outputs).
- Los analistas de personal de normalizan las habilidades.
- **EL STAFF DE APOYO.**

Sí observamos el organigrama de cualquier organización actual de cierta envergadura, veremos que existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Entre ellos figura el staff de apoyo. Las unidades de apoyo pueden hallarse en distintos niveles jerárquicos. En la mayoría de empresas de fabricación las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico ocupan posiciones relevantes ya que suelen servir directamente al ápice estratégico.

En los niveles intermedios encontramos las unidades que apoyan las decisiones tomadas en dichos niveles como pueden ser la determinación de precios, la investigación y el desarrollo.

TEMA 7. MODELOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

- **PRINCIPIOS DE DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Los principios organizativos diseñen la estructura bajo 3 perspectivas:

- Principio de diseño vertical: atendiendo a la idea de autoridad en la organización y en consecuencia al desarrollo de la línea jerarquizada. Dos principios básicos: Autoridad y Jerarquía.
- Principios de diseño en horizontal: que es la respuesta a la mayor o menor aplicación en la organización de la división del trabajo y de la especialización funcional. Principios básicos: División del trabajo y Especialización.
- Diseño del equilibrio interno que pretende equilibrar los desarrollos verticales y horizontales cohesionado al grupo humano para evitar las distancias físicas y psíquicas de los anteriores diseños. Principios básicos: La motivación y La participación.
- Principios de diseño en vertical: Básicos: Autoridad, es el poder legal o legítimo que da derecho a mandar o a actuar sobre un grupo de personas. La jerarquía: es la creación de diferentes niveles ordenados donde se desarrolla el principio de autoridad. Principios secundarios: La unidad de mando, La delegación y descentralización.
- Principios de diseño en horizontal: División del trabajo es la división de las tareas en la que se puede descomponer una actividad entre los miembros que la integran con el fin de reducir esfuerzos y mejorar en la cantidad y la calidad de los resultados. La especialización es la asignación permanente a cada persona de una tarea específica de forma que se haga experta en una sola función.

- Principios de diseño de equilibrio interno: Motivación es la actitud personal que se refiere a los impulsos, deseos, necesidades y aspiraciones que justifican determinados esfuerzos o actuaciones. La motivación es un impulso y esfuerzo para satisfacer una meta u objetivo. Participación, es el grado de contribución y compromiso en las tareas en las decisiones que se tienen que desarrollar en la organización. Otros principios son: La información, La comunicación, La dirección por objetivos y el trabajo mutuo.

9

9

•