

CAPÍTULO 57

LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. BASES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS PARA UNA SUBTIPOLOGÍA

M^a Begoña Lloria Aramburo

Fernando J. Peris Bonet

Universitat de València (Estudi General)

Maria.B.Lloria@uv.es / Fernando.Peris@uv.es

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo vamos a estudiar las organizaciones a las que Mintzberg denomina empresariales. Concretamente, vamos tratar de observar si en el estudio de las diferentes organizaciones o empresas que según Mintzberg corresponden al tipo empresarial o de empresa simple, se encuentra siempre la misma forma, o si por el contrario bajo esa denominación la diversidad es tal que podría desarrollarse una subtipología.

La organización empresarial, como ya hemos indicado, fue definida por Mintzberg en su libro *Mintzberg on management*¹. Esta obra es del año 1989 posterior al libro *Estructuración de las organizaciones* escrito en 1979. La mayoría de los tipos de empresa presentados en este segundo libro no varían demasiado respecto al primero, más bien se presentan de manera más resumida aunque, paradójicamente, de forma menos esquemática². Un tipo de empresa que sí presenta alguna variación es, precisamente, la organización empresarial. En su libro de 1979 la denomina organización simple y en el posterior de 1989 la denomina organización empresarial. En esencia no existen grandes diferencias entre estos dos tipos de empresa, únicamente, que la organización empresarial en el segundo libro no se define de manera tan restringida ni estricta como se define la organización simple, *permitiendo a las organizaciones de carácter empresarial*

1. Existe versión castellana de 1991, "Mintzberg y la dirección".

2. En el libro de 1989 aparecen dos tipos nuevos de empresa que no están definidos en la obra de 1979, son la organización misionera y la organización política (Mintzberg, 1989: 259-297). Estos dos tipos de empresa aparecen por primera vez en su libro *El poder en la organización* en la versión inglesa de 1983.

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

un mayor tamaño y una mayor elaboración en su diseño siempre y cuando se mantenga un conocimiento íntimo del negocio por parte del entrepreneur y que este conocimiento se traduzca en formas efectivas de dirección empresarial.

Nuestro propósito va a ser establecer si, efectivamente, entre las empresas que cumplen la condición esencial de ser dirigidas de manera fundamental por el entrepreneur, se cumplen las características contextuales y organizativas típicas de este tipo de empresa postuladas por Mintzberg (1989). Para ello hemos realizado un estudio de cinco casos de empresa de diferentes sectores de la Comunidad Valenciana. Los resultados, en los cinco tipos de empresa examinados, han sido: 1) que las características de contexto y organización se cumplen sólo en parte, no encontrando ningún caso que se ajuste íntegramente al modelo teórico de organización empresarial presentado por Mintzberg; 2) que una razón esencial en ese cumplimiento sólo parcial de las características de organización empresarial reside en la *heterogeneidad organizativa*.

En este trabajo comenzaremos por una descripción del modelo *front-end/back-end* (o *front/back*) propuesto por Galbraith (1993), modelo que si bien el autor lo concibió para otros usos, es especialmente útil para explicar, precisamente, la heterogeneidad organizativa en el diseño de las empresas. Posteriormente, y tras especificar las características básicas de la organización empresarial, procederemos al estudio empírico de cinco casos de empresa. Estos casos nos han permitido no sólo mostrar la heterogeneidad organizativa existente en este tipo de empresa, sino también descubrir la existencia de dos subtipos de organización empresarial bien definidos: empresas que son un *mix* entre organizaciones empresariales y burocráticas, y empresas que forman un *mix* entre organizaciones empresariales y profesionales. De esta forma, consideramos que queda demostrada la diversidad que existe dentro de la organización de carácter empresarial y, por tanto, la simplificación existente en la tipología de Mintzberg, al menos en lo que se refiere a este tipo de empresa.

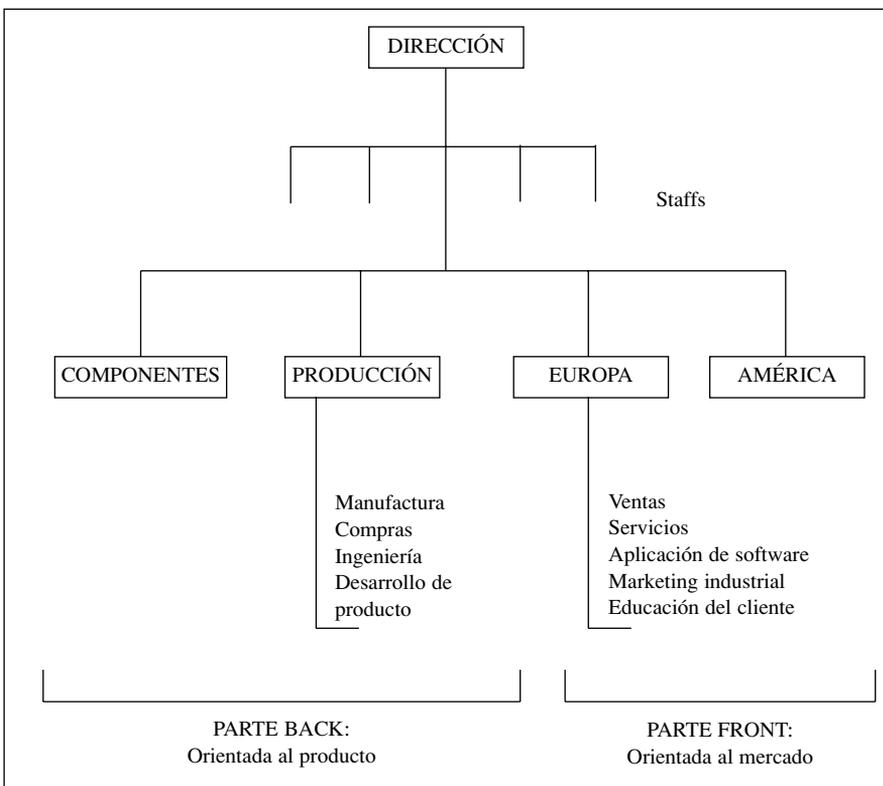
MODELO FRONT-END/BACK-END

El modelo *front-end/back-end* (o *front/back*) propuesto por Galbraith (1993a: Págs. 23-26; 1993b: Págs. 54-57) es una forma híbrida que combina caracteres del modelo de empresa funcional y caracteres del modelo de empresa divisional. De esta forma, se establecen unidades superfuncionales (o cuasiproducto) sobre las que se mantiene un grado de descentralización importante, aunque son unidades menos autónomas que en una organización divisional ya que se mantiene un mayor control desde la alta dirección.

La característica fundamental de este modelo es la división de actividades entre la parte *front* organizada por clientes y/o mercado, y la parte *back* organizada por producto y tecnología. Si la empresa crece y se diversifica en líneas de producto relacionadas entre sí hay una buena oportunidad para adoptar un modelo *front/back*. En este caso, la parte *front* se va a agrupar en base a clientes formando

sin dificultades y para un mejor servicio tantos grupos de vendedores como segmentos de mercado se tenga que atender. Por el contrario, la parte *back*, para conseguir economías de escala y un mejor desarrollo de producto, está creada alrededor del producto y según las diversas especialidades o fases del proceso productivo. En definitiva, la empresa opera con una parte *front* orientada al cliente y una parte *back* orientada al producto (véase figura 1). La parte *back* se convierte, de esta manera, en proveedor de la parte *front*, y la parte *front* en el cliente interno de la parte *back*.

FIGURA 1.
MODELO FRONT-END / BACK-END



Fuente: Adaptado de Galbraith (1993: Pág. 24).

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

Esta distinción planteada por Galbraith entre la parte *back* orientada al producto y la parte *front* orientada al cliente, nos va a permitir hacer la siguiente distinción con relación al entorno:

- *subentorno producto-mercado*: Está relacionado con el actual compromiso de recursos producto-mercado y con la forma de organizar las actividades operativas relacionadas con dicho compromiso de recursos.

En este sentido, el subentorno producto-mercado podemos calificarlo de:

- a. diverso, si la empresa fabrica productos diferentes para diferentes segmentos de mercado. El grado máximo de diversidad llegará cuando esta variedad de producto se fabrique con diferentes sistemas técnicos; por el contrario, el subentorno puede ser integrado, si la empresa fabrica muy poca variedad de productos.
- b. estable, si el producto y su forma de elaborarlo, o la tecnología instalada, no cambian de forma rápida; o dinámico o turbulento si existen cambios frecuentes e impredecibles en el producto o el sistema técnico.
- c. complejo, si el producto es difícil de elaborar y se necesitan muchos conocimientos para elaborar el producto; o sencillo, cuando dichos conocimientos pueden racionalizarse descomponiéndose en conocimientos simples, propios del trabajo estandarizado.

Obsérvese que estas tres dimensiones están relacionadas con la parte *back* de la organización, es decir, con el personal que está en contacto directo con el proceso de elaboración producto.

- *entorno general o competitivo*: se refiere a los cambios que ocurren en el entorno que llevarán a la empresa a la búsqueda de nuevas oportunidades producto-mercado. Estos cambios pueden ser intensos y profundos, rápidos, y pueden dar lugar a un alto grado de incertidumbre y de complejidad (existencia de factores estratégicos distintos e interdependientes). Es entonces cuando calificamos el entorno de turbulento (Menguzzato y Renau, 1991: Pág. 37). También, y dentro de este entorno general, el entorno puede ser hostil si se exige de la organización reacciones muy rápidas así como difíciles adaptaciones debido a la presión de la competencia.

Esta característica de turbulencia y hostilidad está relacionada con la parte *front* de la organización, es decir, con las personas que tienen un contacto directo con los clientes y proveedores.

La fortaleza de este modelo radica en que gracias a la distinción *front/back* cabe la posibilidad que el entorno pueda ser, por ejemplo, estable y sencillo en una parte de la organización, y dinámico y complejo en la otra sin que ello pueda resultar contradictorio. Como consecuencia, variables de diseño organizativo como el diseño de puestos o la agrupación de unidades, pueden ser también diferentes según estemos en la parte *front* o en la parte *back*. Por ejemplo, la parte *front* puede tener una agrupación de mercado según los productos que vende la empresa, según los clientes o según la zona geográfica a la que atienden. La parte *back* puede tener una agrupación de unidades tanto funcional como por productos pero, en cualquier caso, la agrupación elegida responderá no tanto a las necesidades de mercado como a las necesidades de producción. De esta forma, el modelo nos

permite consolidar la idea de la heterogeneidad organizativa ofreciendo distintas características y, como consecuencia, distintas variables de diseño, según nos encontremos en la parte *front* o en la parte *back*.

LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La *organización empresarial* fue definida por Mintzberg en 1989. Esta misma organización fue denominada organización simple por el propio autor en *Estructuración de las organizaciones* de 1979. En esencia no existen grandes diferencias entre estos dos tipos de empresa, únicamente, que la organización empresarial en el segundo libro no se define de manera tan restringida ni estricta, *permitiendo a las organizaciones de carácter empresarial un mayor tamaño y una mayor elaboración en su diseño siempre y cuando se mantenga un conocimiento íntimo del negocio por parte del entrepreneur y que este conocimiento se traduzca en formas efectivas de dirección empresarial.*

Para justificar este tipo de organización Mintzberg pone como ejemplo el caso Steinberg (Mintzberg, 1989: Pág. 138), una cadena de supermercados que llegó a tener un número bastante elevado de empleados. Esta organización a pesar de su tamaño seguía manteniendo el carácter empresarial ya que su dueño, Sam Steinberg, mantuvo en todo momento el control completo sobre toda la empresa, característica ésta considerada esencial de tipo de empresa. Con este ejemplo, observamos como Mintzberg trata de ampliar y suavizar el concepto restringido de organización simple que definió en su primer libro permitiendo, de esta manera, que no se correspondan con este tipo de empresa sólo organizaciones pequeñas y poco elaboradas.

Las características contextuales y organizativas, tal y como se describe en Mintzberg (1989), pueden resumirse en las siguientes ideas.

La *organización empresarial* se caracteriza por ser, en general, simple y poco elaborada. Es amplia en la base y estrecha en las demás partes, tiene poco *staff* de apoyo y tecnoestructura, una ligera división de mano de obra y una pequeña jerarquía directiva. Pocas de sus actividades están formalizadas y hace poco uso de los procedimientos de planificación y control, y dispositivos de enlace. La agrupación de unidades es generalmente funcional, existe una escasa preparación de sus empleados y un escaso adoctrinamiento. Hace gran uso de la supervisión como principal mecanismo de coordinación de actividades.

Se caracteriza, también, por fabricar un producto o servicio sencillo (que no requiere una tecnología compleja ni una mano de obra demasiado cualificada), pero sometido a cambios frecuentes. Esto da lugar a un subentorno producto-mercado sencillo y dinámico. La dimensión de diversidad del subentorno producto-mercado en este tipo de empresa, consistente en los diferentes productos que elabora la empresa y en la necesidad o no de diferentes sistemas técnicos para elaborarlos, es variable aunque en general no es muy amplia.

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

El entorno general frecuentemente es turbulento y hostil debido a la presión de la competencia. La *organización empresarial* típica se caracteriza por su flexibilidad, su centralización en la toma de decisiones, y el ejercicio directo y poco formalizado de la autoridad que le pueden permitir reaccionar con éxito ante la hostilidad.

El poder se centra en el *entrepreneur* que lo ejerce personalmente. La toma de decisiones es flexible, y la formación de estrategias es responsabilidad del *entrepreneur*. El proceso suele ser altamente intuitivo y basado en un conocimiento íntimo del negocio. Esta última característica es condición esencial para la caracterización de la forma empresarial, como ya hemos dicho.

ESTUDIO DE CINCO ORGANIZACIONES DE CARÁCTER EMPRESARIAL

En esta segunda parte del trabajo se pretende estudiar cinco casos de empresa, que consideramos de carácter empresarial, para esclarecer si se encuentra siempre la misma forma de empresa, tal y como Mintzberg sugiere, o si por el contrario existe diversidad por la presencia de tipos mixtos o subtipos bajo la denominación genérica de organización empresarial.

Hemos seleccionado cinco casos de empresa de diferentes sectores de la Comunidad Valenciana.

La primera empresa (A) pertenece a la industria química y se dedica a la fabricación de lacas y barnices, principalmente, para el sector del mueble. Está situada cerca de la ciudad de Valencia.

La segunda empresa (B) es la de mayor tamaño, se dedica a la fabricación de pavimentos y revestimientos cerámicos, y está situada en la provincia de Castellón.

La tercera (C) es una empresa muy diversificada que fabrica una gran variedad de productos aunque, principalmente, señales del código de circulación y, señales de acero y aluminio para la señalización de ciudades y autopistas. Está situada también cercana a Valencia.

La cuarta empresa elegida (D) es la más pequeña, tiene un cierto carácter artesanal y se dedica a la cerámica artístico-decorativa. Está situada en Manises (Valencia).

La última de las empresas (E) se dedica a la elaboración de embalajes y envases para fruta. Se encuentra muy cerca de Gandía en la comarca de la Safor (Valencia).

Para la investigación se elaboró un cuestionario extenso con preguntas, muchas de ellas abiertas, referentes a variables de diseño organizativo y factores de contingencia. Para resolver los cuestionarios se procedió de la siguiente forma: primero se visitaron las empresas y a los pocos días nos reunimos con el empresario para contestar a las preguntas del cuestionario. Esta forma nos pareció adecuada porque nos permitió, al haber visitado la empresa previamente, adaptar algunas preguntas, contestar otras por nuestra cuenta y, también, una mayor rapidez y efectividad. De esta forma, el cuestionario que se respondía no era tan extenso, además de estar algo adaptado a las características de cada empresa.

Las entrevistas resultaron muy enriquecedoras y nos ayudó a conocer diversos aspectos de la empresa que no se preguntaban directamente en el cuestionario. Las visitas a las plantas de producción (parte *back* de la empresa) fueron indispensables.

Procedemos ahora a describir las conclusiones más relevantes de cada una de las empresas. Ya adelantamos que las variables centralización y formalización son las más relevantes ya que es donde se observa un mayor grado de diversidad de unas empresas a otras. Por ello, además de ofrecer una figura donde se ordenan las cinco empresas desde la más burocrática a la más orgánica (Figura 2), también ofrecemos dos figuras más. En la primera, aparecen los cinco tipos de empresa según los distintos niveles de centralización y formalización sobre las personas (Figura 5), y en la segunda, se ordenan según los niveles de centralización y formalización sobre el sistema técnico (Figura 6)³. Como veremos, la ordenación es distinta.

Con el estudio de estos cinco casos de empresa creemos que queda demostrada la heterogeneidad existente en la forma empresarial y, por tanto, la simplificación existente en la tipología de Mintzberg en lo que se refiere a la forma empresarial. Comenzaremos con la primera de las empresas.

Lacas y barnices (A)

Esta empresa, de carácter empresarial, tiene alrededor de cien empleados y se dedica a la fabricación de lacas y barnices, fundamentalmente, para la industria del mueble. Es una empresa líder en el sector.

Sus principales objetivos consisten en la fabricación de un producto innovador (hay catorce personas trabajando en I+D al 20% de su tiempo)⁴, y ser líder en el segmento de pigmentados. Buscan siempre la satisfacción del cliente, adaptándose a sus necesidades e incluso casi se podría afirmar que existe un producto distinto para cada grupo o tipo de clientes o, en algunos casos, para cada cliente. Los niveles de calidad exigidos son importantes y tienen implantado un sistema de calidad total (TQM). Otros rasgos que, de manera general, caracterizan a la empresa son aquellos que se derivan de un sistema de dirección participativo, trabajo en grupo y delegación de toma de decisiones.

La primera impresión que se observa tras el estudio de la empresa es que posee un diseño organizativo *elaborado*. Los parámetros que justifican esta apreciación son su línea media y *staff* importantes, pequeña tecnoestructura, sistemas de planificación y control importantes, y un fuerte uso de los dispositivos de enlace. Con relación a esta última característica destacaremos que, además de puestos de enlace, directivos integradores, grupos de trabajo y grupos o comités permanentes, la empresa posee una estructura matricial. Existen cinco departamentos: dirección

3. Consideramos el sistema técnico como el conjunto de instalaciones, maquinaria y herramientas utilizadas en el funcionamiento de la empresa.

4. Estas personas representan un rasgo moderno de trabajo interfuncional o transversal.

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

técnica (I+D y calidad), dirección comercial, dirección financiera, dirección logística (planificación de materiales, compras, producción y distribución), y dirección de organización y sistemas. Este último departamento está compuesto de recursos humanos, sistemas de información y planificación, organización y costes, y se relaciona con los demás departamentos formando una estructura matricial.

Como segunda característica fundamental en el diseño de esta empresa es la existencia de *una complejidad mayor en el entorno general o competitivo que en el subentorno producto-mercado* lo que conlleva a variables de diseño diferentes en la parte *back* (orientada a la producción) y en la parte *front* (orientada al mercado).

El subentorno producto-mercado, relacionado con la parte *back* de la empresa, podemos calificarlo de diverso, dinámico y no muy complejo.

Calificamos el subentorno de diverso porque la empresa atiende diferentes demandas procedentes de diferentes mercados o diferentes segmentos de mercado, que le obligan a elaborar productos diferentes entre sí aunque los elabora con el mismo sistema técnico

El subentorno creemos también que es dinámico porque: a) la empresa debe atender variaciones importantes en los pedidos que recibe. El 50% de la producción consiste en producción por lotes siguiendo especificaciones concretas de clientes; b) existen cambios en I+D relacionados con las técnicas para la obtención de lacas y barnices, si bien esta dimensión del dinamismo la ha estabilizado cooperando en I+D con una empresa europea. Ante este entorno dinámico la empresa intentará ser flexible para poder adaptarse a las situaciones cambiantes y necesitará de una estructura de carácter más bien orgánico. La empresa no está sometida a rápidas variaciones en la tecnología.

Por último, el subentorno no es muy complejo. Los operarios del núcleo de operaciones, parte *back* de la organización, reciben las órdenes de producción con las indicaciones de las mezclas a realizar. El trabajo, por tanto, no es muy complejo. Sin embargo, y aunque no se requiere una cualificación especial, la formación adquirida en la propia empresa es considerada fundamental. Esta parte *back* se agrupa según criterios funcionales para una mayor eficiencia del proceso productivo, concretamente, según criterios de trabajo homogéneo.

Otro aspecto, directamente relacionado con esta última dimensión del entorno, es el alto grado de descentralización que existe, precisamente, hacia los operarios. Pueden determinar la organización de su trabajo en cuanto a la utilización de los *inputs*, y tienen libertad total para resolver los imprevistos y anomalías relacionados con su actividad⁵.

5. El grado de descentralización también es significativo hacia los directivos de las distintas unidades organizativas. Pueden establecer el presupuesto de su unidad, determinar cómo el resultado de su unidad será valorado, contratar o despedir personal, comprar equipos, establecer recompensas, nuevos proyectos, etc. y, sobre todo, tienen plena libertad en lo que se refiere a resolver los imprevistos y anomalías en el trabajo. También existe una descentralización horizontal importante hacia el *staff* de analistas y técnicos relacionados con la puesta en marcha, mantenimiento y/o control del proceso productivo.

El entorno general o competitivo se refiere a los cambios que ocurren en el entorno que llevarán a la empresa a la búsqueda de nuevas oportunidades producto-mercado. En esta empresa, el éxito en el subentorno producto-mercado, le ha llevado a abrir fábricas en México, Chile y, próximamente, en Malasia. También, redes comerciales en Portugal y Francia. Así mismo, por su estrategia de servicio al cliente, tanto en tiempo como en especificidad de productos, también se han establecido delegaciones en Barcelona, Madrid, Alicante, Murcia, Zaragoza y Córdoba que le permiten atender la práctica totalidad del mercado nacional.

La complejidad de este entorno general es mayor que en el subentorno producto-mercado. Cuando los vendedores realizan su trabajo, parte *front* de la organización, van acompañados de personal de I+D. Esto es necesario debido a que, en muchas ocasiones, las mezclas que exigen los clientes son muy específicas y los vendedores necesitan el asesoramiento de personal más cualificado. De esta forma, concluimos que la complejidad para esta empresa radica más en entender lo que el cliente quiere y en realizar las especificaciones concretas del producto, que en su propia elaboración que supone una labor más rutinaria y repetitiva.

En resumen, acabamos de ver una empresa de carácter empresarial que supone un *mix* entre una organización empresarial, profesional e, incluso, burocrática. Tiene rasgos de empresa profesional en lo que se refiere a la importancia de la preparación y adoctrinamiento, un entorno complejo en la parte *front*, y una toma de decisiones descentralizada y colectiva. En cualquier caso, no podemos considerarla una organización profesional porque, a pesar de la complejidad existente en el trato con el cliente, el trabajo en la parte *back* se vuelve menos complejo y no debe ser realizado por profesionales altamente cualificados. Además, la fuerte automatización de su sistema técnico hace que la normalización de habilidades no sea su mecanismo de coordinación más importante, y sea sustituido por la normalización de procesos de trabajo (característica básica de una empresa burocrática) y del *output*, la supervisión y, las creencias y valores compartidos por todos.

Pavimentos y Revestimientos cerámicos (B)

Esta empresa ubicada en Castellón tiene, aproximadamente, seiscientos empleados (a tres turnos) y de las, aproximadamente, doscientas empresas que componen el sector, es una de las más importantes. Se dedica a la fabricación de cuatro productos distintos: bizcocho cerámico, pavimentos de gres en dos modalidades, pasta roja y pasta blanca, pavimentos de gres porcelánico y revestimientos por monococción porosa. Cada uno de estos productos se fabrica en una planta de producción distinta. Las cuatro plantas funcionan de forma muy parecida, las únicas diferencias aparecen con relación al proceso, y en cuanto a la intensidad del prensado y la temperatura de cocción. Además de estas cuatro plantas, hay dos plantas más que abastecen a las otras cuatro de energía y materia prima. Dichas plantas son la planta de cogeneración que permite obtener gases calientes y energía

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

eléctrica, y la planta de atomización de arcillas que se encarga de preparar las arcillas para la fabricación de los productos.

Es una empresa en la que gran parte del volumen de producción se exporta a países como Alemania, Francia, Italia o EEUU. Se encuentra en un sector competitivo donde tiene gran importancia crear unos diseños de producto que satisfagan las necesidades del cliente. Ofrece un producto de gama media/alta y de alto valor añadido. También es importante la calidad, se encuentra en posesión de la ISO 9001 y en un proceso de perfeccionamiento de su sistema de calidad.

En el caso particular de esta empresa la *heterogeneidad organizativa* se manifiesta, de nuevo, como consecuencia de ciertas diferencias entre el subentorno producto-mercado y el entorno general o competitivo.

El subentorno producto-mercado, relacionado con la parte *back* de la empresa, podemos calificarlo de diverso, no muy dinámico y no demasiado complejo.

Calificamos el entorno de diverso porque con el abanico habitual de productos y con sus diferentes instalaciones, atiende diferentes demandas procedentes de diferentes mercados o diferentes segmentos de mercado, que le llevan a elaborar productos diferentes entre sí. Esta diversidad da lugar a agrupaciones en producción (diferentes plantas) según el segmento de mercado al que se atiende.

El subentorno, en lo que se refiere a los cambios del producto, o de la tecnología con la que éste se elabora, no es muy dinámico. Para las personas que trabajan en la parte *back*, que están en contacto directo con el producto, las variaciones en tamaño, color, etc. para atender especificaciones de mercado, no suponen cambios importantes en el producto que se mantiene estable a lo largo de los años. Por ello, el subentorno no podemos considerarlo muy dinámico. Ello ha permitido automatizar el proceso productivo de tal forma que la repetición de pautas y la formalización recaen, fundamentalmente, sobre las propias máquinas con algún efecto regulador sobre las personas. En esta parte *back* encontramos, por tanto, rasgos de empresa burocrática en lo que se refiere a la fuerte normalización de procesos de trabajo como consecuencia de la estabilidad del entorno. Sin embargo, esta normalización recae menos sobre las personas permitiendo que el trabajo del operario no sea tan rutinario ni repetitivo como el característico de esta forma producción, ofreciendo a algunos operarios, tras la adecuada formación, basar más su trabajo en la corrección de anomalías o en la corrección de desviaciones del sistema técnico.

No es un subentorno demasiado complejo porque el producto no es muy difícil de elaborar y los conocimientos necesarios para ello no son muy elevados. Esta característica en la parte *back* permite mantener un poder de toma de decisiones centralizado (a pesar también del sistema de calidad implantado)⁶.

El entorno general o competitivo para las actividades y los miembros de la organización situados en la parte *front*, al estar en contacto directo con el mercado,

6. Sí se aprecia una cierta descentralización horizontal hacia el *staff* de analistas y técnicos (tecnestructura) aspecto éste coherente con la fuerte normalización de procesos de trabajo existente en el núcleo de operaciones.

observan los cambios que se van produciendo en la demanda del producto y, para ellos, el entorno tiene un carácter bastante más dinámico. Aquí observamos, por tanto, el caso de una empresa que trabaja en la parte *back* con un entorno algo estable que le permite burocratizar su actividad productiva, y una parte *front* que percibe un entorno dinámico más propio de una organización empresarial.

Se aprecia, también, un cierto grado de turbulencia debido a las variaciones en la cotización de la peseta frente al dólar que les afecta de forma importante al ser una empresa exportadora, unas veces facilitando y otras dificultando las exportaciones.

A modo de resumen, y como se habrá podido observar, esta empresa se escapa en algunos parámetros de la clasificación de organización empresarial, no obstante, sabemos que el *entrepreneur* es capaz de controlar y tomar decisiones sobre la mayor parte de los aspectos relacionados con el negocio, tiene un gran peso e influencia en la empresa y por ello, en principio, sigue siendo válida para nuestro estudio de la organización empresarial.

Sin embargo, no podemos descuidar que tiene muchas características de empresa burocrática. Se trata de una empresa muy elaborada, con un *staff* de apoyo importante, y una tecnoestructura también importante encargada de normalizar el trabajo. A pesar de que el entorno competitivo (parte *front*) es dinámico y algo turbulento, el subentorno producto-mercado (parte *back* de la organización) se mantiene sencillo y estable en lo que se refiere a la tecnología y al producto que elabora, lo que le permite adoptar ciertas características de empresa burocrática.

Todavía es incierta la evolución de la empresa en los próximos años, pero creemos que debido a muchas de sus características y a su tamaño, está dejando de ser una organización de carácter empresarial.

Señales de tráfico (C)

Esta empresa de 74 trabajadores se dedica a la fabricación de productos de acero y aluminio para la señalización exterior (autopistas, carreteras y ciudades) e interior (estaciones). Últimamente, se ha diversificado fabricando otros productos como papeleras o duchas de aluminio para exteriores. Ya que se trata de una empresa muy diversificada, podemos dividir su oferta en dos grupos para un mejor entendimiento:

- En un primer grupo englobamos las típicas señales del código de circulación: peligro, prohibición, obligación, restricción, prioridad, indicaciones generales, señales de carriles, señales de servicio y balizamiento, y señales de seguridad. También podemos incluir en este grupo las papeleras de aluminio y las duchas para exteriores.

Este tipo de productos supone un volumen importante de facturación aunque no suficiente. Los pedidos para la fabricación se obtienen a través de concurso, y la empresa es conocida en el sector por la buena oferta calidad-

M. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

precio. Se fabrica siempre bajo pedido aunque éstos no implican variaciones en el producto. La forma de producción para todos ellos es en serie y, por consiguiente, no se siguen especificaciones concretas de clientes.

- Un segundo grupo de productos se corresponde con otro tipo de señalización, como son: señales de distinción u orientación para ciudad (banderolas), carteles y estructuras de acero y aluminio para autopistas, señalización de mensaje variable (prismas triangulares y carteles de fibra óptica) y señales para el interior de estaciones.

Estos productos dependen en gran medida de las especificaciones de clientes. Se trabaja bajo pedido, y en la mayoría de los casos se hacen productos únicos para clientes muy concretos, sin que ello implique una mano de obra más calificada.

El subentorno producto-mercado, parte *back* de la organización, tiene las siguientes características.

Como se ha podido observar, la empresa trabaja en un entorno diverso donde se atienden diferentes demandas con productos diferentes que deben ser elaborados con diferentes sistemas técnicos. Estos sistemas técnicos distintos están separados en dos plantas (están situadas una enfrente de la otra), y no tienen relación entre ellas, es decir, cada producto se empieza y se termina en su planta correspondiente.

En la primera planta, donde además de una de las unidades de producción se encuentran el resto de departamentos, se combina la fabricación en serie (señales de código), con productos según las especificaciones de clientes (banderolas y señales para el interior de estaciones).

En la segunda planta también se combinan la fabricación en serie de productos idénticos (papeleras de aluminio y duchas para exteriores) y producción siguiendo especificaciones muy concretas de clientes (estructuras de acero para autopistas y la señalización de mensaje variable).

La división en dos plantas, como puede observarse, no se corresponde con los dos grupos de productos descritos en lo que se refiere a producción en serie o en lotes. La agrupación está en función de otras características técnicas.

La dimensión de estabilidad-dinamismo en el subentorno producto-mercado es variable en función del grupo de productos que se considere. El subentorno correspondiente a las señales del código de circulación es estable ya que en el producto (y el sistema técnico) sufre mínimos cambios con el paso del tiempo. Además, su fabricación es en serie sin cambios de unas unidades a otras. Por el contrario, para el resto de productos, incluyendo también otros productos de fabricación en serie como papeleras de aluminio o duchas para exteriores, es, en general, dinámico con frecuentes cambios no predecibles en la demanda de los productos. Este subentorno dinámico se corresponde, por tanto, con una fabricación en serie, en lotes siguiendo especificaciones de clientes, y fabricación de productos únicos.

Por último, el subentorno se corresponde con un grado intermedio de complejidad y el operario necesita ciertos conocimientos para elaborar el

producto⁷. El trabajo, pese a que es algo repetitivo, tiene un cierto carácter manual (pintura, soldadura, etc.) por lo que requiere una mano de obra medianamente cualificada. También, y con relación a este aspecto, observamos que el grado de descentralización hacia los operarios es significativo, pueden evaluar y controlar su propio trabajo, determinar la organización y diseño del mismo, en lo referente a los *inputs* o sistema técnico y, sobre todo, pueden resolver los imprevistos y anomalías del trabajo⁸.

Con relación al entorno general o competitivo, parte *front* de la organización, se destacan los factores heterogéneos o interconectados entre sí (otras organizaciones que se mueven en el mismo entorno) y que afectan al funcionamiento general de la organización. En este sentido, el entorno podríamos calificarlo de hostil y turbulento, porque se exigen reacciones rápidas adaptándose a las distintas situaciones competitivas. Nos referimos, concretamente, a la existencia de ciertos competidores que concursan ante la Administración con precios bajos ofreciendo productos de menor calidad, ocasionando un perjuicio considerable a la empresa.

En resumen, se trata de una organización de carácter empresarial muy diversificada en su actividad productiva, que trabaja en un entorno dinámico tanto en la parte *back* como en la parte *front* (a excepción del subentorno correspondiente a las señales del código de circulación que es estable). Se separa en algunos aspectos del modelo teórico, fundamentalmente, en lo que se refiere, a la combinación de una alta formalización con una cualificación media importante, y a la complejidad media del producto a elaborar, en el sentido de que la mayoría de las tareas tienen un cierto carácter manual, y son importantes las habilidades del operario para conseguir una buena calidad del producto.

7. Este grado intermedio de complejidad es global para todo el subentorno producto-mercado independientemente que para un grupo de productos el subentorno sea estable y para otro grupo dinámico.

8. Las respuestas que se han dado respecto al grado de descentralización en el nivel de operarios pensamos que están algo exageradas. Creemos que esto es así porque el nivel de formalización en la empresa es muy significativo. Las tareas o el trabajo a realizar están sometidas al cumplimiento de reglas escritas de modo importante. En este caso, el producto debe seguir unas normas muy rígidas impuestas por el código de circulación o por el propio cliente, que obligan a la empresa a fabricar sus productos necesariamente de una determinada manera. Esto afecta de manera importante al trabajo del operario, sin que quede incorporado únicamente a la normalización de resultados o del producto. Este grado importante de formalización sería coherente con el nivel de descentralización y con la cualificación media existente, si el estilo de liderazgo fuera muy participativo, de forma que todas las decisiones se tomaran de mutuo acuerdo y hubiera plena libertad para decidir todos los asuntos del trabajo. Pero, en este caso, existe al mismo tiempo (según la encuesta) una alta formalización y descentralización, y un estilo de liderazgo poco participativo. Ante esta incoherencia creemos que se han exagerado las respuestas referentes a la descentralización de los operarios, y lo que sí mantenemos (o valoramos como cierto) es el estilo de liderazgo no participativo. Por tanto, a efectos de caracterizar a la empresa, supondremos que tiene un nivel de descentralización bastante menor que el que muestra la encuesta.

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

Cerámica Decorativa (D)

Esta empresa, la más pequeña de todas las que hemos estudiado con sólo catorce empleados, está situada en Manises (Valencia) y se dedica a la cerámica artística-decorativa. Es prácticamente una empresa artesanal que fabrica productos con un buen diseño, y que realiza un seguimiento durante el proceso de fabricación y una supervisión final para fabricar un producto de calidad.

Gran parte del proceso de producción se realiza totalmente a mano como el decorado o el embalaje. Por tanto, en este tipo de empresa tiene gran importancia el factor humano, llegando incluso a estar relacionado el rendimiento diario de la empresa con el estado de ánimo o inspiración del operario.

La empresa posee además un gabinete de investigación que trabaja el diseño, el análisis o estudio de la forma y los acabados. Hay trabajando en este gabinete tres personas aunque éstas comparten las tareas de diseño y análisis con otras actividades.

A pesar de su pequeño tamaño vende al mercado nacional y a países extranjeros de Europa, Países Árabes u Oriente.

Esta empresa que, en principio, se pensaba que iba a cuadrar bastante bien con el modelo de organización empresarial, observamos que *combina formas de diseño empresarial y profesional según la parte de la organización examinada*. Como hemos hecho con los casos anteriores vamos a distinguir entre la parte *back*, relacionada con el subentorno producto-mercado, y la parte *front*, relacionada con el entorno general o competitivo.

El subentorno producto-mercado podemos calificarlo, en primer lugar, de diverso ya que atiende diferentes demandas procedentes de diferentes segmentos de mercado que le obligan a elaborar productos diferentes entre sí aunque con el mismo sistema técnico.

El subentorno es dinámico, propio de la organización de carácter empresarial, con cambios muy rápidos en los productos, fundamentalmente, en el diseño, que obligan a la empresa a mantenerse flexible y poco formalizada con una estructura típicamente orgánica.

Por último, podemos considerar el subentorno producto-mercado en alguna medida complejo ya que se necesita una cierta formación para elaborar el producto. En algunos casos, la preparación o normalización de habilidades, en este caso es bastante cualificada, exigiendo que hayan pasado previamente por una Escuela de Cerámica. Podemos afirmar, por tanto, que las tareas tienen una dificultad media y el trabajo tiene cierto nivel de cualificación. Así mismo, el trabajo no es muy repetitivo por varias razones: a) los operarios desempeñan diferentes tareas a lo largo de su jornada laboral; b) el sistema técnico utilizado no obliga a repetir pautas o procedimientos idénticos; c) se producen cambios frecuentes en los productos que la empresa elabora. Esta dificultad en la elaboración del producto y la necesidad de contratar mano de obra cualificada, requiere descentralización en la toma de decisiones, característica de nuevo propia de una organización profesional.

Ante esta perspectiva queda expresa la heterogeneidad organizativa y la existencia de casos mixtos. Esta empresa es, a todos los efectos, una organización típicamente empresarial, pero que debido a la complejidad media de su producto y, a la necesidad de descentralizar y contratar mano de obra cualificada, se ve obligada a adoptar, en su parte *back*, pautas más típicas de una organización profesional que de una organización de carácter empresarial.

En cuanto al entorno general o entorno competitivo la empresa trabaja en un entorno turbulento y hostil por la existencia de muchos competidores y por el rápido cambio que caracteriza a los productos de este sector. Ello obliga a la empresa a realizar frecuentemente cambios en el diseño u otros aspectos importantes del producto.

En resumen, se trata de una empresa típica empresarial por su pequeño tamaño, poca formalización, flexibilidad, entorno dinámico en su parte *front* y en su parte *back* y, sobre todo, por el peso significativo que tiene el *entrepreneur* en todas y cada una de las decisiones que se toman en la empresa. Sin embargo, la complejidad del producto compromete a la empresa a adoptar pautas y rasgos en su parte *back* propios de una empresa de carácter profesional.

Envases de madera para fruta y verdura (E)

Esta empresa dedicada al montaje de cajas de madera para frutas y verduras es una empresa típica de carácter empresarial. Está situada muy cerca de Gandía (Valencia) en una zona caracterizada por la abundante producción de cítricos. Se fundó en 1965, es una de las más antiguas del sector y desde 1969 posee la misma dirección. Trabajan sólo 35 empleados fijos aunque esta cifra aumenta hasta 70 cuando se está en campaña, periodo que va de Octubre a Enero.

En términos generales se trata de una organización empresarial poco elaborada, amplia en el núcleo de operaciones y estrecha en las demás partes, incluso no hay tecnoestructura. Existen también otras variables de diseño que denotan su carácter empresarial: existe una escasa planificación y control, baja especialización horizontal y vertical, y los parámetros de preparación y adoctrinamiento no son muy relevantes. La agrupación de unidades es, básicamente, funcional, no se aprecia la existencia de dispositivos de enlace, y la toma de decisiones está muy centralizada de tal forma que, salvo las decisiones típicas que afectan al encargo de producción, es el propio *entrepreneur* el que toma las decisiones relevantes de la empresa.

Sin embargo, a pesar de estas características, debemos acercarnos más al estudio del subentorno producto-mercado y al entorno general, y observar si existen diferencias entre la parte operativa o parte *back* y la parte directamente relacionada con el mercado o parte *front*.

En primer lugar, calificamos el subentorno de diverso porque atiende demandas procedentes de diferentes segmentos de mercado que le obligan a elaborar productos diferentes entre sí (nos referimos, en este caso, a cajas de diferentes tamaños y a diferentes logotipos en los laterales).

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

En segundo lugar, el subentorno no es muy dinámico debido a que los cambios de demanda y de tecnología no son muy frecuentes, estos últimos suceden, aproximadamente, cada seis años. Este subentorno algo estable permite introducir la normalización de procesos de trabajo como mecanismo básico de coordinación. Como consecuencia, el grado de formalización y estandarización en esta parte operativa o parte *back* es elevado, dando lugar a una repetición de pautas de trabajo que recaen sobre las personas y, en menor medida, sobre el sistema técnico, haciendo el trabajo rutinario y repetitivo propio de una burocracia⁹.

En tercer lugar, nos encontramos con un subentorno simple o sencillo. El producto y el trabajo no son difíciles de realizar y requiere maquinaria de fácil manejo se aprenden a realizar las tareas y a manejar la maquinaria en un par de días. Por tanto, nos encontramos con la presencia de un trabajo poco cualificado y especializado.

En cuanto al entorno general o entorno competitivo, curiosamente, se caracteriza también por ser sencillo y estable. Esta empresa ha fabricado envases de madera durante los últimos 35 años, en una situación en la cual las dos personas dedicadas a la relación con el mercado (un vendedor y el propio *entrepreneur*) se han encontrado con una cierta estabilidad y sencillez. Pero lo relevante en este caso es que aún siendo el subentorno producto-mercado y el entorno general de similares características, los tipos de trabajo (producción o trato con los clientes) no lo son, lo que nuevamente lleva a la *heterogeneidad organizativa*: en la parte de producción se estandariza y burocratiza; mientras que en la relación con el mercado cada cliente es, en alguna medida, distinto, y ello obliga a que el puesto de trabajo del vendedor requiera formación y adoctrinamiento, y menor división vertical como variables básicas de diseño (Lloria y Peris, 1998).

Otro aspecto relativo a este entorno general es que, en los próximos años, va a aparecer una nueva normativa europea que va a afectar a esta empresa de una forma importante. Dicha normativa consiste en la obligatoriedad de que todos los embalajes y envases sean fabricados de plástico o de cartón, no de madera como hasta ahora y, además, sean retornables. Ante esto, si la empresa quiere seguir permaneciendo en el mercado, se va a ver obligada a tener que realizar cambios muy importantes en su sistema técnico y en su proceso de producción, así como una nueva formación de la mano de obra. Todo ello va a suponer una gran inversión prácticamente una empresa de nueva planta, y es aquí donde el entorno general muestra su dimensión de turbulencia y hostilidad.

En resumen, se trata de una organización típica de carácter empresarial que debido a las características particulares de su subentorno producto-mercado sencillo y estable, y para conseguir una mayor eficiencia, ha adoptado pautas en la

9. La estandarización recae menos sobre el sistema técnico que sobre las personas porque el proceso productivo combina fases automatizadas con fases mecanizadas. Esto se debe: a) a las imperfecciones de la materia prima (la madera) que impiden la plena automatización del proceso; b) a la fase de secado al aire libre que interrumpe el proceso de producción (la madera, después de ser cortada en láminas, debe secarse para eliminar su humedad, sino acabaría pudriéndose).

parte *back* propias de una burocracia no profesional como son, el trabajo poco cualificado y repetitivo, formalización y normalización de procesos de trabajo. A pesar de que el entorno general o parte *front* es también, sencillo y estable, el contacto continuo con el mercado y con los clientes obligan a fijar en su vendedor variables de diseño de puestos diferentes.

RESULTADOS GLOBALES DEL ESTUDIO

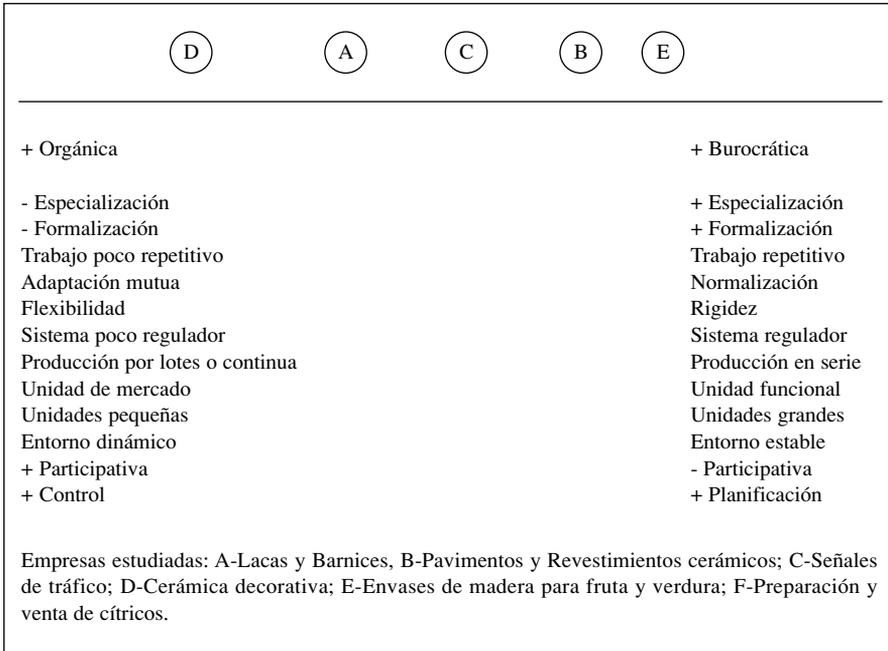
Vistas ya las características más significativas de los cinco casos de empresa, conviene recordar el objetivo planteado al principio de este trabajo: *demostrar si en el estudio de la organización de carácter empresarial se encuentra siempre la misma forma de empresa o, si por el contrario, bajo esa denominación la diversidad es tal que podría desarrollarse una subtipología.*

Como ha quedado demostrado, ninguna de las empresas estudiadas se corresponde con una estructura claramente empresarial tal y como se esperaba para este tipo de organización. Algunas de ellas, como ya hemos visto, presentan rasgos burocráticos de gran importancia, fundamentalmente en lo que se refiere a su actividad productiva o parte *back*, u otras presentan rasgos de empresa profesional debido a la complejidad del producto que elaboran. Ante esta situación, y ya que ninguna empresa se puede considerar totalmente empresarial, podemos establecer un *continuum* entre las cinco empresas estudiadas, desde la que tiene un carácter más orgánico a la que posee un carácter más burocrático (véase figura 2). A nuestro juicio, la que posee un carácter más orgánico es la empresa D (cerámica decorativa) debido, principalmente, a su escasa formalización y flexibilidad que le permite adaptarse a un entorno dinámico, seguido de la empresa A (lacas y barnices) y la empresa C (señales de tráfico). En el otro extremo situamos a las empresas más burocráticas, por este orden: la empresa B (pavimentos y revestimientos cerámicos) porque al tener un sistema técnico muy automatizado, la formalización recae menos sobre las personas, y la empresa E (envases de madera) porque entre estas dos empresas más burocráticas es la que deja el peso de la formalización sobre el operario. En cada uno de los extremos de la figura hemos señalado las características de cada tipo de organización (orgánica y burocrática), características que nos han servido para situar en el eje cada una de las empresas¹⁰.

10. Aunque a lo largo de este trabajo se ha hecho mucho hincapié en la distinción entre la parte *back* y a parte *front* en cada una de las empresas, a efectos de su caracterización en las figuras hemos preferido considerar a las empresas como una unidad global.

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

FIGURA 2.
CONTINUUM ESTRUCTURA ORGÁNICA-BUROCÁTICA



Todavía podemos seguir profundizando en la caracterización de estas cinco empresas y, en este caso, las clasificaremos a partir de dos variables de diseño que consideramos como más relevantes: el grado de centralización/descentralización de la toma de decisiones, y el grado de formalización sobre las personas y sobre el sistema técnico. Las consideramos de gran relevancia porque situándolas en dos ejes nos permite clasificar todo tipo de empresas, como se aprecia en la Figura 3.

FIGURA 3.
FORMAS BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN EN FUNCIÓN DE SU GRADO
DE CENTRALIZACIÓN Y FORMALIZACIÓN



Además, estas dos variables de diseño permiten dar respuesta a las distintas dimensiones del entorno:

El *grado de centralización* permite responder a la sencillez/complejidad del entorno. Cuando éste es sencillo, para elaborar el producto no se requiere una mano de obra cualificada pudiendo centralizarse la toma de decisiones; si por el contrario el producto es complejo, se requieren más conocimientos cualificados para elaborarlo. Los jefes y supervisores pueden tener dificultades para revisar sus aspectos técnicos dando lugar a una mayor descentralización de la toma de decisiones.

El *grado de formalización* permite hacer frente a la estabilidad/dinamismo del entorno. Cuando éste es estable, el producto y la tecnología no cambian con frecuencia, y se pueden imponer pautas o reglas dando lugar a un trabajo formalizado; cuando el entorno es dinámico, el trabajo deja de ser rutinario impidiendo el uso de la estandarización.

En función de estos dos parámetros podemos clasificar todos los casos de empresa estudiados. Compararemos las cinco empresas según su grado de centralización y formalización y, posteriormente, las situaremos en las figuras 5 y 6 para indicar su caracterización y afianzar así la diversidad encontrada.

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

CENTRALIZACIÓN / DESCENTRALIZACIÓN

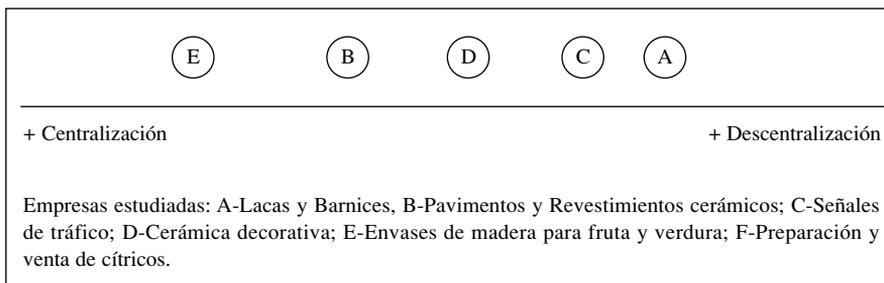
Existe bastante diversidad en cuanto al grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones. Consideramos a la empresa E (envases de madera) como la más centralizada. La empresa B (pavimentos y revestimientos cerámicos) tiene también un sistema centralizado aunque menor que la anterior, primero, porque al ser de mayor tamaño se delega un mayor número de decisiones y, segundo, porque existe un nivel de descentralización horizontal importante hacia la tecnoestructura.

La empresa D (cerámica decorativa), a pesar de su pequeño tamaño y su carácter artesanal, no es una empresa demasiado centralizada ya que existe cierta complejidad en la elaboración del producto que obliga a descentralizar la toma de decisiones hacia empleados cualificados.

La A (lacas y barnices) y C (señales de tráfico) tienen una fuerte descentralización hacia directivos de nivel intermedio y algo menos hacia operarios. Consideramos la A más descentralizada que la C debido que, según las respuestas del cuestionario, posee un sistema de dirección más participativo y da mucha importancia trabajo en grupo.

El *continuum* que hemos establecido desde la empresa más centralizada a la más descentralizada puede observarse en la Figura 4.

FIGURA 4.
GRADO DE CENTRALIZACIÓN / DESCENTRALIZACIÓN



FORMALIZACIÓN

Los niveles de formalización que aparecen son sorprendentes. A excepción de la empresa D (cerámica decorativa) que está muy poco formalizada debido a que las tareas o el trabajo a realizar no están sometidas al cumplimiento de reglas escritas en ningún departamento, en el resto de empresas, y a pesar de tener un carácter empresarial, se aprecia niveles importantes de formalización, sobre todo, en las unidades productivas o parte *back*.

La organización empresarial...

En función de esta segunda variable podemos establecer de nuevo un *continuum* desde la empresa menos formalizada a la más formalizada, pero vamos a tomar dos criterios: según la formalización sobre las personas, ejerciéndose un control sobre su comportamiento y según la formalización sobre el propio sistema técnico, apareciendo mayores niveles en procesos más automatizados. Como mostramos a continuación la ordenación es diferente.

1) El nivel de formalización recae sobre las personas, ejerciéndose un control sobre su comportamiento:

Según este criterio las empresas D (cerámica decorativa) y A (lacas y barnices) siguen siendo las menos formalizadas aunque, como ya sabemos, la empresa A está algo más formalizada debido, fundamentalmente, a la normalización de procesos de trabajo en su unidad productiva a pesar de ser bastante descentralizada.

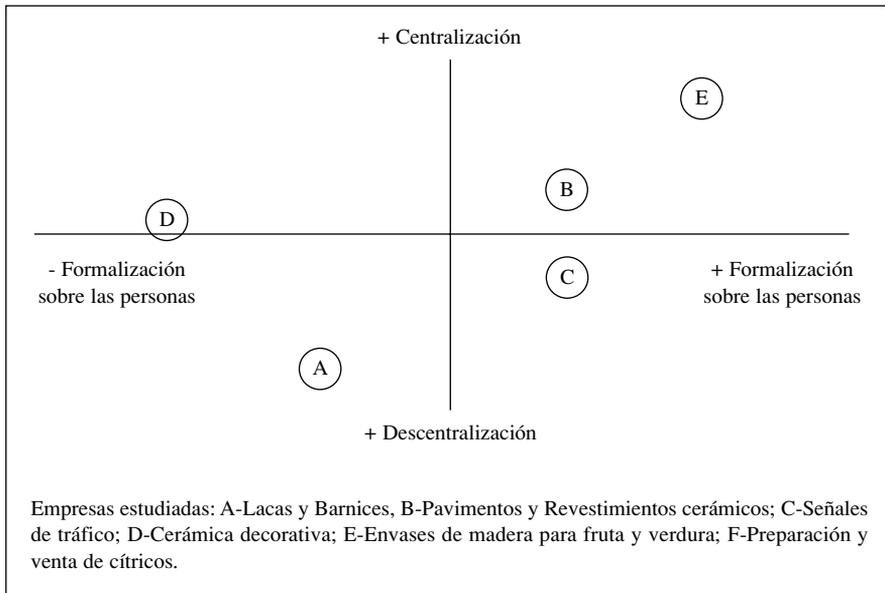
Las empresas E (envases de madera) y B (pavimentos y revestimientos cerámicos) tienen niveles parecidos de formalización aunque como la empresa B está más automatizada, tienen un menor efecto regulador sobre las personas considerándose, por tanto, algo menos formalizada en relación a las personas que la empresa E. En la empresa E la formalización recae tanto sobre las personas como sobre el sistema técnico.

La empresa C (señales de tráfico) ha sido la más difícil de situar debido a que es, a la vez, formalizada y algo descentralizada. La situamos en un nivel intermedio porque aunque los productos deben seguir normas muy rígidas del código de circulación o similares, o seguir especificaciones concretas de clientes, como la mano de obra es medianamente cualificada pintor, soldador, etc. y el sistema técnico no impone pautas, el operario puede organizarse su propio trabajo no realizándose un control directo sobre su comportamiento.

En la figura 5 puede observarse la clasificación de las cinco empresas según el grado de formalización sobre las personas pero ya de forma completa, incorporándose también a esta figura la variable centralización.

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

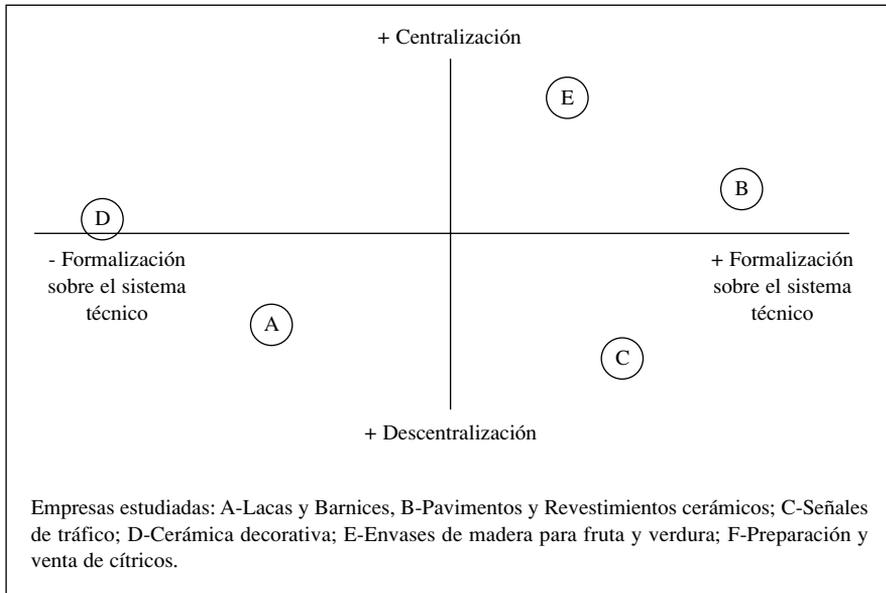
FIGURA 5.
COMBINACIÓN DE LAS VARIABLES CENTRALIZACIÓN /
FORMALIZACIÓN SOBRE LAS PERSONAS



2) Cuando el nivel de formalización recae sobre el sistema técnico aparecen mayores niveles en los procesos más automatizados. Por ello, la ordenación respecto a la figura anterior cambia, situándose ahora como empresas más formalizadas la B (pavimentos y revestimientos cerámicos) y, en menor medida, la A (lacas y barnices) (muy cercana a la producción continua). Muy próxima a esta última situamos a la empresa E (envases de madera para fruta y verdura) que, como ya hemos dicho, posee algunas fases que deben realizarse de forma manual. Las empresas C (señales de tráfico) y D (cerámica decorativa) poseen un sistema técnico más manual o artesanal considerándose de gran importancia, para estos casos, las habilidades del operario.

Como hemos hecho para la variable anterior, situamos en la figura 7 las cinco empresas estudiadas según el grado de formalización sobre el sistema técnico y el grado de centralización en la toma de decisiones.

FIGURA 6.
COMBINACIÓN DE LAS VARIABLES CENTRALIZACIÓN /
FORMALIZACIÓN SOBRE EL SISTEMA TÉCNICO¹¹



A la vista de los resultados obtenidos de los cinco casos de empresa estudiados, podemos concluir con las ideas más relevantes.

- 1) Existe una gran diversidad entre todas las empresas estudiadas. Hemos encontrado numerosas diferencias en cuanto a las variables de diseño organizativo y principales factores de contingencia, fundamentalmente, entorno y sistema técnico. *Ninguna se ajusta al modelo teórico de organización empresarial presentado por Mintzberg.* Esta forma empresarial debería haberse situado en el cuadrante más noroeste de las figuras 5 y 6, al ser centralizada y poco formalizada. Ninguna empresa queda centrada en dicho cuadrante. La que más se acerca es la empresa D (cerámica decorativa) pero es algo más descentralizada que el modelo teórico propuesto.

11. Obsérvense dos detalles de esta figura respecto a la anterior (figura 5). En primer lugar, que los niveles de centralización no han variado de una figura a otra. Las empresas están situadas más a derecha o más a la izquierda según el grado de formalización de la nueva variable, pero no han cambiado su posición respecto al eje vertical. En segundo lugar, la empresa D no ha experimentado ninguna variación, sigue siendo la menos formalizada tanto respecto a las personas como respecto al sistema técnico.

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

- 2) Es viable, por tanto, intentar establecer una subtipología. Aunque el estudio se ha hecho sólo sobre cinco empresas, hemos encontrado dos subtipos bien caracterizados:
- La empresa E (embalajes y envases) es una organización de carácter empresarial pero, por tener un subentorno producto-mercado estable y sencillo, y para conseguir una mayor eficiencia, adoptan pautas de carácter burocrático en su núcleo de operaciones o parte *back*. Estas pautas pueden resumirse en: trabajo formalizado y repetitivo, especialización horizontal y vertical, mano de obra poco cualificada y sistema técnico regulador. Aunque no vamos a formular aquí una subtipología dentro del tipo de organización empresarial, creemos que *éste podría ser un subtipo bien definido*.
 - La empresa D (cerámica decorativa) se ajusta bastante bien al modelo teórico de organización empresarial, como ya hemos dicho, excepto en que la complejidad del producto a elaborar obliga a que el núcleo de operaciones o parte *back* de la organización, adopte rasgos de empresa profesional: mano de obra con una cualificación media, trabajo poco repetitivo, algo especializado y poco formalizado; la preparación pasa a ser un parámetro importante, y existe un nivel de descentralización importante hacia las personas que trabajan directamente el producto. *Este sería otro subtipo que, a pesar de corresponder a una sola de las empresas estudiadas, creemos que queda perfectamente establecido*.
 - La empresa A (lacas y barnices) y la empresa C (señales de tráfico) presentan características particulares y cada una de ellas responde a un *mix* diferente. No creemos que den lugar a subtipos porque presentan características particulares y, al no poseer una muestra mayor, no podemos generalizar a otras empresas con características similares, si es que existen.
 - Por último, la empresa B (pavimentos y revestimientos cerámicos) consideramos que por sus características y por su tamaño, está en la frontera entre una organización empresarial y alguna forma de empresa burocrática.

CONCLUSIONES

El presente trabajo recoge la investigación realizada sobre cinco empresas correspondientes al tipo de organizaciones que Mintzberg denomina *de carácter empresarial*. La condición esencial establecida por el autor para que una organización tenga carácter empresarial es que *exista un conocimiento íntimo del negocio por parte del entrepreneur, y que este conocimiento se traduzca en formas efectivas de dirección empresarial*, postulándose al mismo tiempo, un conjunto de características contextuales y organizativas típicas de este tipo de empresas.

Nuestro propósito ha sido establecer si, efectivamente, entre las empresas que cumplen la condición esencial de ser dirigidas de manera fundamental por el *entrepreneur*, se encuentra siempre la misma forma de empresa o si, por el contrario, bajo esa denominación existe diversidad.

Para ello hemos seleccionado cinco empresas pertenecientes a diferentes sectores, todas ellas de carácter empresarial, y el resultado, en los cinco casos analizados, ha sido: a) que las características de contexto y organización postuladas para este tipo de organización se cumplen sólo en parte; b) que una razón esencial en ese cumplimiento sólo parcial, reside en la *heterogeneidad organizativa*, es decir, en la presencia de diferentes variables de diseño en diferentes unidades organizativas, en función de las características del entorno a las que cada unidad se enfrenta.

De igual modo, la investigación realizada nos ha permitido establecer dos subtipos bien definidos de organización empresarial:

El primero supone un *mix* entre organizaciones empresariales y burocráticas. Este subtipo se corresponde con una organización típicamente empresarial pero por tener un subentorno producto-mercado sencillo y estable, se adoptan pautas de carácter burocrático en su núcleo de operaciones o parte *back*, manteniéndose el resto de organización claramente orgánica.

El segundo subtipo encontrado supone un *mix* entre organizaciones empresariales y profesionales. Se corresponde, de nuevo, con una organización típicamente empresarial pero que debido a la complejidad del producto que se elabora, se adoptan rasgos de empresa profesional en su núcleo de operaciones o parte *back* dando lugar a un trabajo más cualificado y a una organización más descentralizada que la definida en el modelo teórico.

La presencia de subtipos en la forma empresarial estaban, ciertamente, contemplados por Mintzberg en el último capítulo de su obra de 1979, pero este estudio realizado nos permite llegar a dos conclusiones que discrepan de su modelo teórico: 1) Los casos mixtos o los subtipos tienen más relevancia que los tipos puros propuestos, lo que obviamente obliga a rehacer su tipología; 2) Esto es así porque la heterogeneidad organizativa es un aspecto fundamental en las organizaciones que, precisamente, permite explicar los subtipos como tipos propios, dentro de lo que debería llevar a una nueva tipología.

En un futuro esperamos poder realizar este estudio con una muestra mayor, e incluso utilizar programas informáticos que ayuden a clasificar características. De esta forma, se podría realizar una subtipología amplia y completa ya que no descartamos la posibilidad de que existan más subtipos. Otro trabajo que también se podría realizar, a partir de la experiencia de este estudio, es comprobar la diversidad existente en otros modelos de organización presentados por Mintzberg o por otros autores.

M^a. B. Lloria Aramburo, F. J. Peris Bonet

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H. I. (1979): *Corporate Strategy*, Nueva York, McGraw-Hill.
- GALBRAITH, J.R. (1993a): "The Value-Adding Corporation: Matching Structure with Strategy". Incluido en Galbraith, J.R., Lawler E.E.III *et al.* (1993), *Organizing for the future*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher.
- GALBRAITH, J.R. (1993b): "The Business Unit of the Future". Incluido en Galbraith, J.R., Lawler E.E.III *et al.* (1993), *Organizing for the future*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher.
- LLORIA, M^a B. y PERIS, F.J. (1998): "Estudio de dos organizaciones empresariales-burocráticas. Bases para una revisión del modelo organizativo de Mintzberg", *Póster presentado en el V Congreso Nacional de ACEDE en Gran Canaria*.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador de management*, Editorial Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations*, USA, Prentice-Hall. Existe versión castellana de 1984, *Estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel Economía.
- MINTZBERG, H. (1989): *Mintzberg on management: inside our strange world of orgaizations*, Free Press, New York. Existe versión castellana de 1991, *Mintzberg y la dirección*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- MINTZBERG, H. (1992): *El poder en la organización*, Editorial Ariel, Espluges de Llobregat, Barcelona. Exsite versión inglesa de 1983.