



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2013-2014

TRABAJO FIN DE GRADO

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO Y EL
DISEÑO DE PROYECTO DE NEGOCIO**

*THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND THE DESIGN OF A BUSINESS
PROJECT*

AUTOR: MARCOS ALLEGUE PÉREZ

DIRECTORA: ADELA SANCHEZ SANTOS

27 DE JUNIO DE 2014

INDICE

1. RESUMEN.....	2
1.1 SUMMARY (THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND THE DESIGN OF A BUSINESS PROJECT)	2
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO	4
3.1 PAPEL DE LOS INDIVIDUOS	4
3.2 LOS GRUPOS.....	5
3.2.1 Los mecanismos de coordinación	6
3.2.2 Partes de la organización.....	7
3.2.3 Los parámetros de diseño.....	8
4 FACTORES DE CONTINGENCIA	13
5 CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES	14
6 EXPERIENCIA PROPIA EN MACDONALDS	15
7 CONCLUSIONES	18
8. BIBLIOGRAFÍA.....	20

1. RESUMEN

A lo largo del proyecto he intentado plasmar las pautas que toda persona que quiera emprender un proyecto debería tener presente. Con estas pautas me he querido referir a los conocimientos y procesos necesarios que nada tienen que ver con temas como la financiación, la contabilidad, etc.

Partiendo de la definición de comportamiento organizativo, intentaré explicar paso por paso de una manera simple, los conocimientos que creo básicos para que una persona ajena a mi formación debería por lo menos conocer su existencia, y digo por lo menos, porque no necesariamente todos estos instrumentos y conocimientos los tiene que aplicar el dueño del negocio ya que existen numerosos expertos encargados de este tipo de asesoramientos.

Tomando como base esa definición de comportamiento organizativo, explicaré el papel que juegan las personas en la organización más allá de ser simples trabajadores. Cómo hay que mandarles, cuándo saber delegar o cómo motivarles. También en este sentido, con relación a los trabajadores, abordaré el tema de los mecanismos de coordinación necesarios para que la actividad de la empresa fluya sin grandes contratiempos.

Posteriormente procederé a explicar las partes en las que se divide una organización, prestando especial importancia a aquellas que creo deben ser las básicas en el inicio de toda empresa, como es el núcleo central de operaciones.

También se abordará los métodos para diseñar los puestos de trabajo de nuestra empresa, el diseño de la superestructura, el diseño de vínculos laterales y el del sistema decisor, que conforman el apartado de parámetros de diseño.

Para acabar el apartado teórico se explicará la configuración estructural simple, pues es la que creo que toda empresa en sus inicios va a aplicar de la manera más fácil, explicando sus aplicaciones y sus posibles continuidades en el futuro.

Este proyecto me gustaría acabarlo mediante un apartado de aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la carrera, aplicándolos a mi experiencia profesional. Trataré de explicar cómo, gracias a los conocimientos que iba adquiriendo en la Universidad, me iba dando cuenta de sus aplicaciones en el mundo de la empresa, a través de mi experiencia en McDonald's.

1.1 SUMMARY (THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND THE DESIGN OF A BUSINESS PROJECT)

Along the project I have tried to explain the patterns that any person who wants to start a project needs to take into account. With these patterns I have wanted to reference the knowledge and the necessary processes which have nothing to do with financial topics, accounting, etc.

Starting with the definition of organizational behavior; I will try to explain it step by step in a simple way so that any person, even without my education, could at least have the basic understanding that is necessary to run a company successfully. And I said at least because this knowledge does not have to be applied by the owner of the business specifically, because there are a lot of consulting experts that could deal with such issues.

Taking that definition of organizational behavior as a basis, I will explain the role that employees play in the organization, beyond being just workers. This includes how the work needs to be assigned to them, when to delegate or how to motivate employees. Also, regarding employees, I will address the necessary mechanisms so the activity in the company flows without setbacks.

Later on, the different parts in which an organization is divided will be explained, giving more importance to those that I believe that are essential when starting a company, such as the central core of operations.

The methods to design the work positions, the design of the superstructure, the design of the lateral links, and the system of decision making, that are all part of the design parameters will also be addressed.

To conclude with the theory, the simple structural configuration will be explained due to my belief that this is what every starting company will be able to easily apply, explaining its application and its possible developments in the future.

I would like to finish this project with an application of the acquired knowledge during my degree, applying them to my personal experience. I will try to explain how thanks to the knowledge that I have acquired throughout my time at the university, I have been able to notice its actual application in the business world through my own experience at McDonald's.

2. INTRODUCCIÓN

La motivación que me ha empujado a abordar este tema en el proyecto de fin de grado ha sido que, gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de estos cuatro años y a mi propia experiencia profesional, he podido comprender que para crear una empresa no solo es necesario dinero y una buena idea sino que detrás de toda empresa hay un mundo de conocimientos y trabajo que las personas de a pie desconocen.

Hablando con personas ajenas a la carrera de Administración y Dirección de Empresas he podido observar como gracias a la nueva fiebre de la palabra "emprendedor", la gran mayoría piensa que únicamente es necesario contar con una buena idea y dinero para triunfar. Antes de comenzar mis estudios universitarios esa idea también la tenía yo, hasta que me di cuenta que hay mucho más. Que si tienes una idea brillante y mucho dinero pero desconoces otros factores como el saber delegar, el saber que estructura le viene mejor a tu negocio, o simplemente saber que hay un sinnúmero de expertos en comportamiento organizativo que te pueden ayudar en tu negocio, probablemente esa idea fracase al poco tiempo y no porque fuese mala.

3. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Para saber cómo se comporta una organización es necesario primero saber qué es el comportamiento organizativo y, para ello comenzaremos abordando una definición de este término: "Campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización" (Robbins).

Según esta definición podemos decir que para comprender como se comporta una empresa u organización es necesario entender a la misma como un todo, es decir, como un elemento compuesto por varios factores individuales relacionados y que interactúan entre sí y no como un ente único y global. Por todo ello es conveniente intentar definir y ver la influencia que tienen cada uno de esos factores en el comportamiento de las empresas (los individuos, los grupos y la forma estructural correspondiente).

3.1 PAPEL DE LOS INDIVIDUOS

Por todos es sabido que para que una empresa consiga sus objetivos (principalmente conseguir el máximo beneficio para todos sus stakeholders) necesita de una serie de recursos. Sin embargo, el error común que se suele cometer es considerar que el término "recursos" solo equivale a algo material, como pueden ser las materias primas, la maquinaria y herramientas o los recursos financieros. Lo que se olvida habitualmente considerar como un recurso son a las personas, bien porque se presupone que empresa es igual a trabajadores o bien porque se desconoce que realmente es un recurso valioso que requiere de un determinado cuidado al igual que los anteriormente mencionados.

Los recursos humanos han sido siempre un elemento fundamental en el éxito de las organizaciones desde que existe el trabajo por cuenta ajena, aunque a lo largo de la historia han existido distintas corrientes sobre cómo se debe tratar a este factor.

Según Puchol las causas de la aparición de las funciones de gestión del personal fueron varias:

- El crecimiento del tamaño de las empresas;
- La creciente normativización laboral;
- La acción sindical;
- La humanización del trabajo;
- La creciente tecnificación de los procesos de producción;
- La retribución;

(Antonio Martín Hernández, María Teresa Incera San Miguel y Raúl Martínez Martínez, 2011)

Todo ello hizo necesario que se comenzasen a contratar personas especializadas en la gestión del personal, pues ya no era suficiente contratar a un trabajador, enseñarle el oficio y ponerle a trabajar. Había que enseñarle la cada vez mayor complejidad de las instalaciones y sus funciones (lo que lleva bastante tiempo dependiendo del tamaño de cada empresa, realizando rutas guiadas los primeros días por ejemplo); además el trabajador comenzaba a tener cada vez mayores derechos y era por ello necesario contar con personal especializado en esa normativa que velase por su cumplimiento ya que era más que probable que el trabajador no supiese todas y cada

una de las normas en materia laboral. Con todo ello, además la estructura de la empresa comenzaba a adquirir una mayor dimensión, con lo que se hacía necesario dotarla de estructura formal con la consiguiente necesidad de una más compleja coordinación.

Evidentemente esto influye en el tema que estamos tratando sobre el comportamiento organizativo ya que, por ejemplo, que una empresa consiga sus objetivos dependerá en buena parte de que los empleados se sientan a gusto, motivados y se identifiquen con la empresa.

Un claro ejemplo de actualidad de cuidado de los recursos humanos en una organización es el caso de Mercadona: " El modelo de Calidad Total nos ha llevado a considerar al trabajador como segundo objetivo de la empresa. Ejemplo de ello es que el 100% de las más de 70.000 personas que componen la organización son hijos. También es de destacar el pago del 100% del sueldo en caso de incapacidad laboral, disfrutar de unos sueldos mínimos que superan la media del sector, así como la formación en Calidad Total a las más de 70.000 personas y una inversión en formación de 450 euros de media en 2011 por trabajador, entre otras" (Franquiciashoy)

Es muy común ver continuamente en artículos de prensa a Mercadona como ejemplo de empresa puntera que ha llegado a la cumbre cuidando sobre todo a sus empleados. En el fondo el motivo de que se admire tanto el caso de Mercadona es por lo que se ha hecho mención anteriormente, cuando se expuso que es muy habitual olvidar que los recursos humanos también cuentan y hay que mimarles, hacerles querer trabajar en la empresa. De hecho es muy común ver a gente con formación universitaria elegir trabajar en esta empresa ya que las condiciones que ofrecen son mejores que un contrato de prácticas de recién licenciado. Esta empresa no ha inventado nada en esta materia, simplemente ha cogido algo que ya existía desde siempre y lo ha prestado atención anteponiéndolo a otros aspectos.

Antes de concluir este apartado me gustaría concluir diciendo que al margen de otros aspectos, que por supuesto son fundamentales para la buena marcha de la empresa, considero que son las personas su factor fundamental. El capital humano, independientemente de su puesto en la escala jerárquica de la empresa es un protagonista de excepción, puesto que es el que acumula la experiencia, el conocimiento, y por lo tanto debemos diseñar políticas de recursos humanos que lo motiven y lo alineen con los objetivos de la empresa. Y es que la rentas obtenidas por una empresa pueden deberse no exclusivamente a la posesión de los mejores recursos humanos, sino a que dichos recursos se han utilizado mejor que en las empresas de la competencia, mediante el diseño de políticas correctas de recursos humanos. (Sastre y Aguilar).

3.2 LOS GRUPOS

Según la Real Academia Española de la lengua, podemos definir un grupo de trabajo como:

"Conjunto o equipo que en una escuela organiza el profesor o constituyen los alumnos para realizar en común una tarea" (RAE).

Lógicamente no nos podemos tomar al pie de la letra esta definición para explicar el concepto de grupo de trabajo en una empresa pero sí podemos partir de ella.

Podemos explicar el grupo de trabajo como un conjunto de a partir de dos personas que se ha unido para conseguir un objetivo que tienen en común o desarrollar una

determinada tarea en el seno de una empresa. En el momento en que ya tenemos más de un trabajador en la empresa nos surge una nueva preocupación: ¿cómo nos coordinamos para conseguir nuestros objetivos?, ¿cómo yo, siendo dueño de una gran empresa, puedo tener controlados a la gran cantidad de empleados que están a mi cargo? Estas y otras son preguntas muy importantes que nos debemos plantear cuando queremos diseñar un proyecto de negocio.

Se trataría de analizar el comportamiento de los grupos de personas en el contexto de la empresa. Además, como ya he mencionado en el apartado anterior, a medida que crece la estructura, ésta se va formalizando y cada trabajador va adquiriendo roles diferentes en la misma, lo cual también determina la forma de relación, la coordinación y por tanto, los mecanismos de coordinación a utilizar entre los trabajadores y departamentos de la empresa, como veremos a continuación.

Estos mecanismos deberán incluir no solo a los trabajadores sino que también deberán afectar a los puestos de rango superior.

3.2.1 Los mecanismos de coordinación

Los mecanismos de coordinación más habituales han sido los aportados por Henry Mintzberg (Mintzberg, 1988):

- **Adaptación Mutua:** La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal.
- **Supervisión directa:** La supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás.
- **Normalización de los procesos de trabajo:** Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado.
- **Normalización de los resultados:** Se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como pueda darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.
- **Normalización de habilidades:** Las habilidades (y los conocimientos) se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

De todos ellos, *la adaptación mutua y la supervisión directa* son los más fáciles de establecer y son utilizados en casi todas las empresas sobre todo en las pequeñas y medianas. En toda empresa, sea grande o pequeña, debe haber ciertas dosis de comunicación informal. Que haya este tipo de comunicación no es malo, no significa que la empresa no sea seria. Aunque la comunicación informal se da sobre todo entre empleados con el mismo nivel, en empresas grandes tiene un papel bastante importante en determinadas situaciones. En circunstancias puntuales, como que aparezca un problema no previsto que requiera de una rápida solución, se hace necesario muchas veces que toda la organización colabore y la forma más rápida es evitar los formalismos y ponerse a trabajar todos a una.

Cuando la organización crece un poco más y aumenta el número de empleados, es lógico pensar que una sola persona no puede controlar el trabajo de todos ellos, y es más que evidente que sin supervisión no podrían funcionar. Por ello se comienza a utilizar la supervisión directa, que consiste en como hemos mencionado antes, hacer responsable a una persona del trabajo de los demás, dándoles órdenes e instrucciones y responsabilizándose de su trabajo. En este caso, nos encontramos con la figura del encargado de controlar a otros trabajadores, y esto a pesar de que a su vez, este trabajador probablemente sea a su vez subordinado de otro que controle su

trabajo. Esto puede dar lugar a dividir a las personas o los puestos en grupos y departamentos, para un control o supervisión más efectiva.

Por último tenemos la *normalización* que, como su propio nombre indica consiste en normalizar o establecer unas normas. Está claro que en todas las empresas tiene que haber algún tipo de normalización, al igual que los trabajadores no pueden estar sin un control sea del dueño de la organización o de un encargado. Sin embargo como hemos visto existen varios tipos de normalización en función de qué es a lo que se quiera aplicar las normas. De esas tres normalizaciones, la que más nos afecta como universitarios y futuros trabajadores es la de habilidades, ya que los trabajos a los que aspiramos nos exigirán unos determinados conocimientos y habilidades como pueden ser: idiomas, conocimientos contables, conocimientos legales, conocimientos informáticos, etc... Por eso cuanto más básico o rutinario sea el trabajo, menos normalización de habilidades habrá pues se le puede enseñar al trabajador dentro de la empresa, y más normalización de procesos o de resultados se producirá. Por ejemplo: en una fábrica de montaje de juguetes, en la que el montaje se hace en cadena, es decir, que una persona monta una parte del juguete y la siguiente otra y así sucesivamente; al trabajador no se le requerirán unas habilidades muy específicas sino que es probable que se le enseñe sobre la marcha. Por otro lado, y siguiendo el ejemplo de la fábrica, si se opta a un puesto en el departamento contable, al trabajador se le requerirán unos conocimientos de contabilidad, idiomas para hablar con otras partes del mundo, o conocimientos legales.

Como hemos mencionado, además de la normalización de habilidades también se puede dar la normalización de los procesos y de los resultados. El primer caso consistirá en establecer una serie de normas de actuación sobre cómo debe desempeñarse el trabajo (como se tiene que montar una pieza, cuanto tiempo tiene que estar en una zona de la fábrica...), mientras que la normalización de resultados consistirá en establecer unos objetivos o resultados a conseguir durante el transcurso del trabajo, habitualmente sin especificar la forma de conseguirlos, dejando libertad al trabajador sobre la forma de realizar su trabajo.

3.2.2 Partes de la organización

Una vez que ya tenemos descritos los individuos que participaran en nuestra empresa y como vamos a "controlarlos", es necesario saber cuáles son las partes fundamentales de una organización. Para ello seguiremos tomando como referencia a Mintzberg, quien estableció 5 partes fundamentales en las empresas:

- **Ápice estratégico:** " El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización".
- **Tecno-estructura:** " Encontramos en la tecno-estructura a los analistas (así como a su personal administrativo) que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Los analistas de control de la tecno-estructura sirven para afianzar la normalización en la organización."
- **Línea media:** " El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal".
- **Staff de apoyo:** " Si echamos una ojeada al diagrama de casi 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."

- Núcleo de operaciones: `` El núcleo de operaciones de la organización abarca aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios``.

(Mintzberg, 1988)

Dependiendo del tamaño de la empresa habrá unas u otras partes que irán tomando mayor o menor importancia. Nos centraremos principalmente en el flujo central de operaciones compuesto por: el ápice, la línea media y el núcleo de operaciones, ya que son las tres partes que casi siempre nos encontraremos en toda empresa, pues la tecno-estructura y el staff de apoyo pueden no estarlo, o a menudo se recurre a la subcontratación.

En la cúspide de toda organización nos encontramos con el *ápice estratégico* compuesto por las personas que tendrán la responsabilidad general de la empresa, es decir, los directivos de mayor rango jerárquico. Gozan de una posición privilegiada en el organigrama de la organización desde donde puede controlar el trabajo del resto de la empresa. Estas personas serán las encargadas de, entre otras actividades:

- Diseñar la estrategia de la empresa,
- Ejercer la supervisión directa sobre el resto de la empresa, controlando, dando órdenes, dirigiendo la actividad de la empresa.
- Ejercer de portavoz de la empresa con su entorno, así como otros roles de representación y enlace.

Debajo del ápice estratégico nos encontramos con *la línea media* formada por personas que también gozan de cierta responsabilidad pero dentro de su ámbito de actividad dentro de la empresa (un encargado de sección por ejemplo). Al ser un puesto similar al ápice harán más o menos las mismas funciones que las anteriormente mencionadas para el ápice pero siempre limitadas al ámbito de alcance específico de su unidad.

Por último, pero no menos importante, en la base de la pirámide, nos encontramos con *el núcleo de operaciones*. Como se ha mencionado antes, está compuesto por las personas que realizan las actividades que están relacionadas directamente con la producción y/o la prestación de servicios, y que por tanto, podemos pensar que son la esencia de la organización.

Estas tres partes es lo que conforma el núcleo central de trabajo de operaciones, ya que son las partes fundamentales cuya misión global es la producción o prestación de servicios de la empresa. Las otras dos partes antes mencionadas como son el Staff de apoyo y la tecno-estructura, son importantes en empresas de gran envergadura que con únicamente el núcleo de operaciones no pueden controlar todos los aspectos que influyen en la organización. En una empresa de reciente creación o en el proyecto de creación de una organización que es como estoy intentando orientar este trabajo, estas dos partes no serán indispensables consumiendo recursos iniciales innecesarios, en el momento inicial. Además en muchos casos, es habitual recurrir a la subcontratación.

3.2.3 Los parámetros de diseño

Ahora, y una vez establecido las partes en las que se puede dividir la organización así como las personas que forman parte de ella y como se coordinarán, es necesario hacernos una serie de preguntas:

- ¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto determinado en la organización, y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?
- ¿Hasta qué punto debe normalizarse el contenido del trabajo de cada puesto?
- ¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?
- ¿Sobre qué bases deben agruparse los puestos en unidades y las unidades, a su vez, en otras mayores?
- ¿Qué tamaño debe tener cada unidad? ¿Cuántos individuos deben estar bajo el mando de un directivo determinado?
- ¿Hasta qué punto hay que normalizar el output de cada puesto o unidad?
- ¿Qué mecanismos hay que establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades?
- ¿Cuánto poder de decisión debe delegarse a los directivos de unidades de línea, descendiendo por la cadena de autoridad?
- ¿Cuánto poder de decisión debe pasar de los directivos de línea a los especialistas del staff y a los operarios?

(Mintzberg, 1988)

Para responder a estas preguntas y continuar así diseñando nuestro proyecto de negocio tenemos que hablar de los parámetros de diseño, es decir que variables de las que componen la empresa van a ser objeto de diseño. Para ello dividiremos los parámetros de diseño en 4 grandes bloques: el diseño de puestos de trabajo, el diseño de la superestructura y las estructuras primarias, el diseño de los vínculos laterales y el diseño del sistema decisor. En total serán nueve los parámetros de diseño a tener en cuenta.

A la hora de afrontar el diseño de los puestos de trabajo que tendrá nuestra empresa tendremos que tener en cuenta a su vez tres factores: el nivel de especialización de cada puesto, la normalización y la preparación o adoctrinamiento necesario en cada puesto.

La *especialización* consiste en ir definiendo uno a uno para cada puesto de trabajo el grado de especialización horizontal y vertical que sea necesario en nuestra empresa.

Hay dos tipos de especialización, que son complementarias:

- horizontal (amplitud o ámbito): consistirá en determinar cuántas tareas diferentes se realizarán en cada puesto de trabajo. En este apartado juega un papel importante la motivación del trabajador ya que, si el puesto realiza una única tarea monótona y repetitiva puede dar lugar a que el trabajador se canse y piense que se le valora poco; mientras que si se hacen muchas tareas distintas puede ocurrir que el trabajador se puede considerar o explotado, por lo que presentará problemas o, por el contrario, puede resultar positivo y puede sentirse valorado. Por lo tanto habrá que estudiar cada caso de manera detenida, y siempre considerando que el factor humano es uno de los más difíciles de gestionar.
- vertical (profundidad): consistirá en determinar cuál será el poder que tendrá el trabajador sobre su trabajo y cuál será su capacidad de decisión o responsabilidad frente al mismo. Al igual que ocurre en el anterior, habrá que prestar atención a cada puesto de trabajo en particular. Normalmente si queremos que el trabajador se sienta valorado y motivado se le dotará de mayor poder de decisión en su trabajo, y teniendo en cuenta que tenga también los conocimientos y la información necesaria para tomar buenas decisiones.

Como podemos observar las dos especializaciones son muy difíciles de compaginar ya que será un riesgo asignar a un trabajador muchas tareas y que en cada una de ellas tenga un gran control de las mismas. De manera que, si queremos que el trabajador tenga un alto grado de control sobre el trabajo realizado, la especialización horizontal tendrá que ser poca, es decir, tendrá que realizar pocas tareas.

Por otro lado, la *formalización del comportamiento* dentro del diseño de puestos consistirá en el establecimiento de una serie de procedimientos o normas para controlar las tareas y actividades que se realizan en cada puesto, es decir, documentar el contenido del mismo. Con esto principalmente logramos controlar como se comportarán los trabajadores en cada puesto y en función de su grado de formalización podemos encontrarnos con dos tipologías de organización

- mecánica o burocrática, en la que la formalización será elevada y dará lugar a una estructura rígida, pesada y con dificultades para adaptarse a los entornos dinámicos como los actuales;
- orgánica, en la que la formalización será casi nula, primando la flexibilidad, la agilidad y por tanto, dando lugar a estructuras dinámicas y adaptables con facilidad a los cambios del entorno.

Como podemos ver, puede dar lugar a confusiones los términos formalización y normalización que hemos utilizado anteriormente. La diferencia reside en que mientras la formalización consiste en normas documentadas por escrito y recogidas en los manuales de la empresa, la normalización la podemos definir como un conjunto de normas, conductas o comportamientos que se repiten con asiduidad y al final se acaban interiorizando por parte de los trabajadores, de manera que se legitiman y se acaban convirtiendo en normas.

Por último, para acabar de diseñar los puestos de nuestra empresa, tenemos que abordar el tema de *la preparación y el adoctrinamiento* de los trabajadores. La preparación consistirá en determinar los conocimientos necesarios que debe poseer el trabajador que vaya a ocupar cada puesto de trabajo, mientras que el adoctrinamiento consistirá en enseñarle las normas y los valores de la organización que, aunque puedan no estar escritas, se han asumido con el pasado de los años, y que constituyen la cultura de la empresa.

Tras el diseño de los puestos de trabajo se debe abordar el diseño de la superestructura que consistirá en determinar el modo en que se dividirán los puestos en unidades y cuál será el tamaño de dichas unidades.

La principal consecuencia y más conocida del diseño de la superestructura es la aparición del organigrama de la empresa donde se verán reflejados los distintos puestos de trabajo y la jerarquía que existe entre los mismos. Para el diseño de este parámetro de diseño (al igual que en casi todo los demás) es necesario tener siempre presente cuáles serán los objetivos de la empresa y cuáles sus limitaciones, además de sus recursos y capacidades. Una superestructura demasiado ambiciosa o compleja en una empresa "simple" pueda dar lugar a problemas de organización o coordinación durante el transcurso normal de la actividad de la empresa.

La *agrupación de los puestos de trabajo* se puede realizar de distintas maneras en función de las necesidades y condiciones de cada empresa:

Se pueden agrupar atendiendo a los conocimientos y/o las habilidades necesarias comunes. Los talleres mecánicos por ejemplo, tienen una zona donde se concentran los chapistas y otra zona donde se concentran los mecánicos.

También se pueden agrupar en función del proceso de trabajo y la función a realizar. En el caso de los equipos de fútbol por ejemplo, durante las sesiones de entrenamiento se pueden dividir en defensa, mediocampo, delantera y portería para que cada uno entrene aspectos tácticos de su posición.

La agrupación por clientes también es muy común y, como su propio nombre indica consistirá en agrupar a los empleados en función del tipo de clientes al que van atender, especializando cada departamento de un tipo de cliente en particular. En el caso de una tienda de ropa por ejemplo, se agruparan los empleados en secciones en función de si el cliente es hombre o mujer y la edad que tienen.

Por otro lado y muy parecido a la agrupación por clientes tenemos la agrupación por zona geográfica. Este método consistirá en la formación de unidades en función de la zona geográfica donde desarrollen sus actividades. En una empresa internacional se pueden realizar departamentos en el que cada uno se ocupe de una zona: Asia, América, Europa, etc.

Para finalizar también podemos agrupar las unidades en función del output que elaboren, es decir, en función de los productos que fabricarán o los servicios que presten.

Tras decidir el método en el que se agruparán las unidades que conformarán la superestructura, se hace necesario establecer el tamaño que tendrán dichas unidades. En función del tamaño podemos encontrarnos con estructuras altas o planas. Las estructuras serán altas o planas dependiendo del número de niveles jerárquicos que posean; mientras que serán anchas o no en función del número de subordinados que vayan a asignarse a cada unidad.

El *tamaño de las unidades* no es fijo, sino que podrá variar en función de las necesidades que vaya teniendo la empresa. De esta manera si las tareas son muy parecidas unas a otras y se pueden desarrollar sin una supervisión muy escrupulosa se podrá aumentar el tamaño de las unidades. Por otro lado, si las tareas son complejas y están interrelacionadas, con lo que requieren de una supervisión más exhaustiva será necesario disminuir el tamaño de las unidades.

Después de dividir a los trabajadores en diferentes unidades y tener conformado nuestro organigrama, es necesario que se establezcan algunos métodos para que haya relación entre las unidades y no estén aisladas unas de otras, ya que la organización tiene que funcionar como un todo. Para este cometido tenemos los denominados *vínculos laterales*.

Estos vínculos se pueden establecer de distintas maneras siendo los más fáciles de implantar en una empresa los puestos de enlace o los directivos integradores.

Los puestos de enlace consisten en puestos de trabajo que no pertenecen a ninguna unidad en concreto pero que tampoco tienen una autoridad formal para mandar sobre las demás. Un ejemplo puede ser en una fábrica de coches donde en cada zona se monta una determinada pieza, un puesto de enlace podría ser un empleado que sigue en todo momento el circuito que realiza el coche sin quedarse en ninguna zona fija.

Por otro lado, los directivos integradores cumplen casi la misma función que los anteriores pero disponen de cierta autoridad para tomar decisiones en varios departamentos. Sin embargo no tienen poder o autoridad sobre el personal de los departamentos.

Otros posible vínculo de enlace para nuestra empresa un tanto más complejo que los anteriores son los grupos de trabajo interunidades. Los grupos de trabajo

interunidades consistirán en agrupar a personas que serán las encargadas de solucionar los problemas que puedan sobrepasar la unidad de trabajo. Estos grupos pueden ser temporales y permanentes y es un recurso que resulta más complejo de utilizar que los anteriores ya que requerirá que se establezca un encargado de grupo y que la coordinación sea lo más eficiente posible dentro del mismo. Este tipo de estructuras más informales es habitual encontrarlo en empresas de publicidad, nuevas tecnologías, es decir, empresas que necesitan de la creatividad, la flexibilidad absoluta, la motivación y el compromiso de sus trabajadores y la velocidad para estar en continua comunicación con el entorno.

Por último, habrá que hacer frente al *diseño del sistema decisor* que consistirá en decidir básicamente si vamos a optar por la descentralización o por la centralización para la toma de decisiones.

Está claro que cada opción tiene sus ventajas y desventajas. Sin embargo, existen mejores argumentos a favor de la descentralización en la toma de decisiones. Uno de estos argumentos a favor es que se aumenta la capacidad de reacción y la velocidad de respuesta ante posibles contingencias ya que la información no tiene que hacer un recorrido muy largo. Además si se descentralizan algunas decisiones en favor de otros trabajadores, esto promueve que aumenten factores como la motivación o la creatividad. En la actualidad se ha demostrado que los trabajadores que pueden participar en la toma de decisiones, al menos en lo que compete a su propio puesto de trabajo se sienten más motivados y comprometidos con la empresa, lo que supone mayores dosis de productividad.

Hay varios tipos de descentralización en función de donde se sitúe la autoridad para tomar decisiones o en función del grado de dispersión de esa autoridad.

Según el lugar donde se sitúe la autoridad para tomar las decisiones la descentralización puede ser: selectiva, la autoridad para tomar cada decisión se sitúa en un punto distinto de la organización (por ejemplo las decisiones de administración, en el departamento de administración y las decisiones de producción en el departamento de producción); y paralela, si en un mismo punto se toman distinto tipo de decisiones.

Por último en función del grado de dispersión de la autoridad podemos encontrarnos ante una descentralización vertical u horizontal. En la descentralización vertical la autoridad formal está dispersa por la línea jerárquica, mientras que en la descentralización horizontal se encuentra fuera de dicha línea.

Para una empresa de reciente creación quizás la descentralización que más le convenga de entre esta dos últimas sea la vertical. Esto es así ya que la horizontal, al situarse la autoridad para tomar decisiones fuera de la línea jerárquica, conlleva que se de poder a analistas o expertos que, quizás, una empresa de reciente creación no pueda pagar. En cambio, la descentralización vertical puede proporcionar un mayor control a la gerencia ya que son ellos los que determinan qué poderes se van a delegar y hasta que nivel de la línea jerárquica.

4 FACTORES DE CONTINGENCIA

A la hora de elegir los parámetros de diseño que vamos a aplicar a nuestro proyecto, se deben de tener en cuenta una serie de circunstancias que condicionarán nuestra elección. A esas "circunstancias" se denominan factores de contingencia (Elergonomista) y las más importantes son: el tamaño de nuestra empresa, la tipología del entorno, su edad o el sistema técnico que utiliza en el día a día. Para lograr que nuestra empresa sea lo más eficaz y eficiente posible, es necesario que los parámetros de diseño anteriormente descritos se adapten de la mejor forma posible a los factores de contingencia que afectan a la empresa.

En relación con el *tamaño* de la empresa, se debe tener cuenta que cuanto más grande es una empresa el trabajo se debe dividir más, ya que un solo trabajador no puede hacer todas las tareas. Esta división da lugar a que aumente la especialización, ya que se reducen las tareas distintas que tiene que hacer un mismo trabajador, concentrándose en unas pocas únicamente y dando posibilidad a aumentar el tamaño de la unidad. Además al aumentar el tamaño de la empresa también se hace necesario que se preste especial atención a los mecanismos de coordinación y a los métodos para formalizar el comportamiento, todo ello con el objetivo de tener un mayor control sobre las distintas unidades.

Por otro lado tenemos el *entorno*, como factor que puede influir en la empresa. El entorno lo podemos definir como un conjunto de factores que no pertenecen a la empresa, a los que no puede controlar y que influyen en su comportamiento y en sus resultados. El entorno se puede clasificar en función de su dinamismo, de su grado de complejidad, su nivel de integración y también cuál es su grado de hostilidad o no hacia la empresa.

En un entorno complejo se dan muchos factores y muy diferentes que pueden afectar a la empresa. Debido a esto la empresa necesita contratar a expertos que la ayuden, con el inconveniente de que su control o supervisión puede resultar difícil para los propietarios ya que pueden poseer mejores conocimiento que ellos. Además al contratar a estos expertos la empresa puede decidir trasladar la zona donde se toman las decisiones al lugar donde se encuentran dichos expertos. Como consecuencia, todo esto dará lugar a que la organización sea más descentralizada.

Por último, en relación con el dinamismo, un entorno dinámico es aquel en el que se dan cambios muy bruscos y muy rápidos. Para hacer frente a estos cambios es necesario que las empresas sean flexibles para poder adaptarse a esos cambios. Debido a esto se puede descartar el parámetro de diseño de formalización del comportamiento, ya que es necesario un mecanismo de coordinación como la adaptación mutua en el que se utilice personal capaz de realizar distintas tareas que puedan ponerse de acuerdo y coordinarse entre sí de la forma más rápida posible para hacer frente a esos cambios bruscos.

En cuanto a la *edad*, a medida que las empresas van cumpliendo años es necesario ir formalizando los conocimientos y experiencias que van adquiriendo, utilizando para ello los parámetros de diseño como la formalización del comportamiento o la preparación y/o adoctrinamientos.

Para finalizar con los factores de contingencia tenemos el *sistema técnico*. A la hora de hablar del sistema técnico se deben de tener en cuenta dos aspectos fundamentales como son: el grado de regulación y su nivel de sofisticación. La regulación muestra la influencia que puede llegar a tener el sistema técnico sobre el trabajo de las personas, mientras que la sofisticación hace referencia a la dificultad

que puede suponer para los trabajadores el manejo del mismo. Según esto, cuanto más regulado este el sistema técnico más formalizado tendrá que ser el trabajo del núcleo de operaciones ya que tendrán que seguir una mayor cantidad de normas para saber manejar el sistema. Por último, cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más y mejores cualidades tendrá que tener el personal de apoyo y mayor será la descentralización hacia dicho staff de apoyo, dando lugar a que surja la necesidad de establecer más dispositivos de enlace que mejoren la coordinación.

5 CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES

Una vez que hemos definido la importancia de los individuos, de los grupos y su coordinación a la hora de abordar el comportamiento organizativo, es necesario elegir qué tipo de estructura es la más apropiada para el proyecto que queremos desarrollar.

Para hablar sobre las posibles estructuras me centraré principalmente en la estructura simple, ya que es la principal opción en la creación de un nuevo proyecto empresarial.

Como su propio nombre indica, la estructura simple es la más básica con la que nos podemos encontrar. Suele darse en empresas que están compuestas sólo por el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. En estas empresas normalmente el ápice además de poseer la responsabilidad general, también posee la propiedad de la empresa. En resumen, será una organización compuesta por el jefe o dueño y sus trabajadores. La línea media si llegase a existir, es bastante reducida. Es un modelo ideal para empresas pequeñas o aquellas que son de nueva creación y están intentando abrirse hueco en el mercado, ya que este tipo de estructura al ser tan básica, permite cierta "movilidad estructural" para adaptarse a las circunstancias que nos podamos ir encontrando hasta el asentamiento estable. Sin embargo, también puede ser útil para algunas empresas grandes que estén pasando por un mal momento y en las que el dueño quiera tomar las riendas de forma más directa para intentar salvar la situación.

Más tarde, cuando la empresa comience a crecer, podemos optar por el modelo funcional o burocracia profesional. Este tipo de estructura también se suele utilizar cuando queremos mejorar la productividad y contratamos para ello a varios especialistas. La parte fundamental en las organizaciones que establezcan esta estructura es el núcleo de operaciones, siendo el principal mecanismo de coordinación la normalización de habilidades, la cual se aplicara antes de que los empleados se incorporen a la empresa para controlar la formación que posean y su experiencia. Por otro lado, los principales parámetros de diseño que se aplican en esta estructura son la preparación, la especialización horizontal y la descentralización horizontal y vertical. Por último, la utilización de este modelo es apropiada para empresas con unos entornos más o menos estables, ya que si el entorno está en continuo cambio, los conocimientos y la formación que les exigimos a los trabajadores en poco tiempo no nos serían útiles.

En la actualidad, sin embargo, con la aparición del fenómeno de las start-up y su continua aparición en prensa y su estudio a través de Universidades pioneras en el mundo como Stanford, Babson, etc. cobran fuerza los nuevos modelos de negocio cada vez más simples, con estructuras planas, sencillas, adaptables, necesarias para el tipo de trabajo en equipo y creativo que demandan los nuevos mercados.

6 EXPERIENCIA PROPIA EN MACDONALDS

Para concluir este proyecto me gustaría hablar sobre el principal motivo que me ha llevado a elegir esta línea temática. A lo largo de estos cuatro años que ha durado el grado, he compaginado los estudios con un trabajo de fines de semana en un restaurante de comida rápida de la marca McDonald's. Cuando acudía a este tipo de restaurantes como cliente y antes de poseer los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, siempre me llamó la atención el grado en que se concentraban tantos trabajadores y tanta maquinaria en tan poco espacio. Cuando empecé a trabajar al poco tiempo ya comencé a darme cuenta de las cosas gracias a los conocimientos que iba adquiriendo en la Universidad. Y ello, a pesar de que no he desempeñado puestos de responsabilidad, pero el día a día y el contacto con el resto del equipo, me ha permitido conocer el funcionamiento diario de este tipo de empresa.

A continuación y siguiendo el esquema de todo lo anterior trataré de aplicar los conocimientos expuesto en el proyecto a este caso práctico de la franquicia McDonald's.

En relación al papel de los individuos he de decir que la empresa cuida muy bien a sus empleados, aportándoles cuanta formación necesiten y concretamente en mi caso, facilitándoles horarios compatibles con los estudios o para una mejor conciliación de la vida familiar. Sin duda alguna, esto está ligado a la Política de Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa que contempla como una de sus líneas fundamentales de actuación el compromiso con el empleo y la satisfacción de sus trabajadores.

El principal mecanismo de motivación que tiene esta franquicia es la promoción, ya que cualquier empleado puede llegar a ser gerente de restaurante (que como explicaré posteriormente es de los puestos más altos a nivel de restaurante, excluyendo las oficinas centrales). También intenta motivar a sus empleados y fomentar trabajo en equipo a través de experiencias tales como competiciones deportivas o salidas de ocio-aventura.

Por otro lado, y siguiendo en el ámbito de los trabajadores, los principales mecanismos de coordinación que he podido observar dentro del restaurante son: la adaptación mutua, la supervisión directa y la normalización de procesos de trabajo y resultados.

En cuanto a la adaptación mutua, en el caso del restaurante en el que trabajé, creo que es un factor clave. El trabajo se desarrolla en un ambiente distendido y agradable gracias a la comunicación informal, sin perder de vista siempre quienes eran los que daban las órdenes. De esta manera se podían resolver posibles problemas que pudiesen surgir de manera más rápida (si algún cliente tenía algún problema con la comida, podía acudir al encargado sin problema y comentarle si podía tener un detalle con dicho cliente como regalar un postre). Además de la adaptación mutua, la supervisión directa en este tipo de estructuras creo que es fundamental. En cada turno podría haber entre 15 o 20 personas trabajando que necesitaban coordinarse, ser controladas y funcionar con absoluta precisión porque no debemos olvidar que se trata de una empresa dedicada a ofrecer comida, pero casi de manera inmediata. Para ello, el restaurante tenía varios encargados de turno que se iban alternando y, para ayudarles en su labor de supervisión, tenían a varios ayudantes de encargado.

Por último y para acabar los mecanismos de coordinación, tenemos la normalización. En este aspecto la normalización de habilidades es prácticamente nula. A los futuros trabajadores no se les exige ningún tipo de formación previa (sin descartar el hecho de que se pudiese valorar experiencia profesional anterior en este sector). Esto es debido a que el trabajo es fundamentalmente práctico y manual, fácil de aprender con el paso

de las horas y de los días. Además en este tipo de restaurantes todos los empleados pasan por todos los puestos (mostrador, cocina, limpieza...) por lo que sería muy difícil encontrar una persona que domine de primeras todos esos aspectos.

Lo que posiblemente más me llamó la atención y que mucha gente quizá desconozca, es la alta normalización de resultados y procesos que posee esta franquicia. Hay infinidad de procedimientos, desde cuantos "tiros" de salsa exactos lleva cada hamburguesa, hasta el peso que debía tener un helado. Es tal la cantidad de procedimientos que en mis cuatro años creo que algunos puede que se me escapen. En este sentido, una de las principales preocupaciones de McDonald's era que todos sus empleados conociesen todos los procedimientos de todos los puestos, aunque no fuesen sus puestos habituales, comprobándolo mediante auditorías internas que siempre se realizan sin previo aviso ni comunicación alguna, utilizando el factor sorpresa.

En cuanto a la normalización de resultados, normalmente se establecían unos objetivos por turno, como atender a un mínimo de gente en una determinada franja horaria, o intentar batir el record de coches de la semana anterior, pero más bien con el objetivo de motivar más que de sancionar. Luego a nivel de dirección, a los restaurantes llegan datos estadísticos obtenidos de estudios de años anteriores o de otras ciudades de España, en las que se establecen las ventas que se deberían ir consiguiendo. Para conseguir esas ventas los dueños de cada restaurante tenían "libertad" para hacer lo necesario (contratar a más o menos gente en función de los meses de mayor o menor trabajo por ejemplo).

Acabado el tema de los mecanismos de coordinación, a continuación haré referencia a las partes en la que se dividía el restaurante, que más o menos se pueden deducir de la explicación anterior.

Por un lado se encuentra el ápice estratégico, que está formado por el gerente del restaurante y los encargados de turno. En este sentido incluyo a los encargados en el mismo lugar que el gerente porque, pese a que este último puede que tenga más responsabilidades de cara al exterior, a la hora del día a día y del desarrollo de los turnos de trabajo, cumplían las mismas funciones de dirección y control. Debo explicar que saco de la estructura a los dueños de la franquicia, no porque no sean importantes, sino porque en el día a día, con los que más he trabajado y los que me supervisaban directamente eran los encargados y el gerente. Lógicamente en lo alto de la cúspide de la organización se encuentra el dueño de la franquicia, únicamente limitado por la sede central de McDonald's España.

Por debajo del ápice estratégico, tenemos a los ayudantes de encargado, que se encargaban de ayudar en la buena marcha del turno, y que formaban la línea media. Tenían autoridad sobre el núcleo de operaciones y sirven de apoyo al encargado que esté llevando el turno ya que son restaurantes muy grandes con gran cantidad de empleados y una persona sola puede saturarse, como comenté anteriormente.

Luego ya en la base de la pirámide estaría el núcleo de operaciones, en el que me incluía. Esta parte estaba formada por todos los empleados que nos encargábamos del trabajo básico directamente relacionado con la fabricación del producto (la comida) y su venta y servicio al cliente.

Por último, añadir que realizando las funciones de staff de apoyo se encontraría la sede principal de McDonald's España, ofreciendo apoyo y asesoramiento a todos sus franquiciados.

Abordando el tema de los parámetros de diseño, quizás el que más me ha llamado la atención y mejor he podido identificar ha sido el de diseño de los puestos de trabajo.

En primer lugar, en cuanto al nivel de especialización, he de decir que hay un alto grado de especialización horizontal. El restaurante funciona de manera similar a una cadena de montaje, hay varios puestos diferentes pero cada uno realiza una sola tarea en concreto hasta que el producto llega a la bandeja del cliente. Por otro lado, la especialización vertical es algo mayor aunque tampoco se le da una libertad desmesurada al trabajador. Por ejemplo, el trabajador podría tener cierta libertad para resolver un conflicto con un cliente porque le faltaba algún producto o podía tener un detalle con algún niño pequeño sin necesidad de consultar cada aspecto al encargado.

Siguiendo con los parámetros de diseño, la formalización del comportamiento también es un elemento muy importante. Como he mencionado anteriormente la normalización de los procesos era bastante alta, por lo que es lógico que cada puesto esté muy documentado en cuanto a las tareas y actividades que se debía desempeñar, máxime cuando el nivel de normalización de resultados es también muy elevado. La formalización era mecánica o burocrática, lo cual tiene sentido ya que, debido a la gran cantidad de restaurantes que existen de McDonald's, se hace necesario que todos tengan las mismas normas y pautas de comportamiento, para poder así controlarlos.

Por último, para finalizar con el diseño de puestos de trabajo, la franquicia presta especial atención sobre todo a la preparación de los trabajadores. En la plantilla de trabajadores había algunos que tenían el rango de entrenador, y su función era, una vez por semana entrenar a un empleado y enseñarle las normas y los diferentes puestos de trabajo. Para ello McDonald's ponía a sus disposición una gran cantidad de manuales de procedimientos, lo cual refuerza lo comentado en los párrafos anteriores en lo referente al nivel de formalización.

En cuanto al diseño de la superestructura, la agrupación de los puestos de trabajo se realizaba en función del proceso de trabajo, dividiendo el restaurante en: la cocina, el frente (mostrador) y la zona de los coches (mcauto).

Para acabar con los parámetros de diseño me gustaría hablar del diseño del sistema decisor (ya que el diseño de vínculos laterales era prácticamente nulo). En este aspecto, en el restaurante en el que trabajé, destacaba la descentralización en la toma de decisiones. Esta descentralización era del tipo selectiva. Durante los turnos en los que había horas punta (mediodías y noches sobre todo) la autoridad para tomar decisiones se situaban en distintos puntos del restaurante. Por ejemplo, durante el turno en el que empezaba la gente a venir a cenar se colocaba a un "responsable" o un empleado que sirviese de enlace entre los que atendían al frente y los que se encontraban en la cocina, teniendo cierta autonomía para decidir aumentar la cantidad de producto que se hacía. Por otro lado en cuanto a la dispersión de la autoridad, la descentralización era más bien vertical, donde la autoridad formal se dispersaba por la línea jerárquica (gerente-encargado-ayudante de encargado).

Una vez finalizado el apartado de parámetros de diseño, hablaré sobre los factores de contingencia que pienso que pueden afectar a esta empresa. En primer lugar, en cuanto al tamaño de la empresa (y siempre desde el punto de vista del restaurante, descartando la multinacional propiamente dicha), es bastante reducido. Debido a esto aunque en el restaurante había varias tareas distintas, al final todos los empleados más o menos sabían hacer todas, ya que resultaría imposible tener a una persona por tarea en el mismo turno (sobre todo por el propio espacio físico de las instalaciones).

Por otro lado, en cuanto al entorno que rodea la empresa, he de decir que eran las oficinas centrales las que se encargaban de realizar los estudios correspondientes sobre los diferentes factores que, de manera general, podrían afectar a todos los restaurantes de España. A nivel del restaurante donde trabajé, el entorno era bastante dinámico sobre todo los fines de semana. Por ejemplo, a medida que se acercaba el

verano, se debía tener en cuenta a la hora de programar el turno las fiestas, conciertos, o cualquier otro evento que pudiese haber ya que en cuanto finalizasen aumentaba la afluencia de público de manera exponencial.

En el aspecto del sistema técnico, puedo decir que no estaba muy regulado y tampoco era muy sofisticado. Por este motivo no había que seguir una cantidad exagerada de normas para saber manejar el sistema, quizás el sistema más complejo que había dentro del restaurante eran las cajas, pero su manejo y comprensión se lograba a los pocos días de estar en contacto con ellas.

Por último, en relación a la edad de la empresa, es un factor que no influye directamente sobre el restaurante. La edad influirá en la empresa multinacional que, debido a su larga trayectoria, ha formalizado numerosos conocimientos y experiencias, ofreciéndoselo a todos sus restaurantes a través de la formalización del comportamiento y la preparación y/o adopción de los dueños de sus franquicias.

7 CONCLUSIONES

La elaboración de este proyecto y, en general, los cuatro años que ha durado el grado, me han servido para cambiar totalmente la mentalidad que tenía antes de iniciar los estudios ya que antes pensaba que para crear una empresa solo hacía falta una idea, dinero y un buen establecimiento. Tras la realización de este proyecto he podido ver cómo hay algo más que esas tres cosas. Que existe un mundo de conocimientos y requisitos que se tienen que dominar para llevar a buen puerto una idea, y que durante la carrera tan solo hemos podido ver la punta del iceberg.

Quizás lo que más me ha llamado la atención han sido los mecanismos de coordinación. Sobre todo el aspecto de la adaptación mutua ya que no sabía que ciertas dosis de informalidad podían servir como un mecanismo de coordinación en la empresa, además de aportar cierta flexibilidad a la organización para hacer frente al dinamismo de su entorno.

Otro aspecto que me ha llamado también especialmente la atención han sido los parámetros de diseño y dentro de los mismos el diseño de los puestos de trabajo. Creo que identificar las tareas de cada puesto de trabajo es algo que toda empresa se debe plantear por muy pequeña o simple que sea para evitar conflictos con sus trabajadores, bien porque no han hecho una tarea o han realizado una que no tenían que hacer.

Por otro lado, algo que también desconocía eran los factores de contingencia y como pueden afectar a mi empresa. Dentro de estos factores creo que es muy importante el entorno que envuelve a la empresa y que no puede controlar. Me parece interesante el camino profesional de asesoramiento de las pymes, para ayudarlas a hacer frente a su entorno, ya que son las más propensas al fracaso por no contar con recursos suficientes para contratar el asesoramiento de expertos.

Por este motivo, aprovechando que en este último año, he cursado asignaturas relacionadas con los recursos humanos, y algunos de los elementos que componen la estructura de las organizaciones, me ha parecido interesante plasmarlo de una manera práctica utilizando mi experiencia como trabajador en una empresa de comida rápida. Haber compaginado los estudios con un trabajo (aunque no haya sido de mi

rama de estudio) me ha ayudado a conocer la filosofía del esfuerzo y que todo trabajo cumple con una función y satisface una necesidad, seas dependiente o seas banquero, y que si bien ha habido momentos duros creo que es una experiencia que recomendaría a todo el mundo.

Por último me gustaría concluir con una reflexión personal y es que el éxito de una empresa, más allá de una idea, recursos y por qué no la pura suerte, pasa por que desde el empleado con rango más inferior hasta el directivo más importante, se levanten cada mañana con ganas de ir a su puesto de trabajo e intentar ser el mejor en ese puesto. Si una empresa consiguiese eso, tendrá en mi opinión, muchos números de triunfar.

8. BIBLIOGRAFÍA

[En línea]

Antonio Martín Hernández, María Teresa Incera San Miguel y Raúl Martínez Martínez. 2011. *Dirección de recursos humanos*. [ed.] Ediciones TGD. 4ª. Santander : Ediciones TGD, 2011.

B.J. Hodge, William P. Anthony y Lawrence M. Gales. *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. sexta. s.l. : Pearson. Prentice Hall.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima. s.l. : Mc Graw Hill.

Elergonomista. Elergonomista. [En línea]
<http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/rl64.html>.

Franquiciashoy. Franquiciashoy. [En línea]
<http://www.franquiciashoy.es/franquicias/mercadona/1199/concepto>.

—. <http://www.franquiciashoy.es>. [En línea]

<http://www.mercadona.es/corp/esp-html/modelo.html>. [En línea]

Minzberg, Henry. 1988. *La estructuración de las organizaciones*. 1ª. Barcelona : Editorial Ariel, S.A., 1988.

RAE. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [En línea] <http://lema.rae.es/drae/?val=GRUPO>.

ROBBINS, STEPHEN P. SEXTA EDICION. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. SAN DIEGO STATE UNIVERSITY : PRENTICE HALL, SEXTA EDICION.

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Sexta. Mexico : Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Sastre y Aguilar, 2003.

Suñé, Ignasi Brunet Icart y Antoni Vidal. *Empresa y recursos organizativos*. s.l. : Editorial pirámide.