

1.- LA EMPRESA COMO SISTEMA

CARACTERÍSTICAS

- 1º) Son sistemas mixtos. Formadas por elementos materiales e inmateriales.
- 2º) Son sistemas abiertos. Tienen interrelación dual con el entorno.
- 3º) Son sistemas enfocados a la consecución de unos objetivos previamente fijados.
- 4º) Son sistemas con unas funciones características para llevar a cabo los objetivos.
- 5º) Son sistemas psicosociales. Las personas trabajan en grupo.
- 6º) Son sistemas técnicos. Las personas que la forman utilizan una serie de técnicas.
- 7º) Son sistemas organizados.
- 8º) Son sistemas cambiantes, que presentan un conjunto de estados o situaciones a lo largo del tiempo.
- 9º) Son sistemas que disponen de realimentación, pseen elementos de autoregulacion y autocontrol para evitar desviaciones de los objetivos.

EMPRESA: Un conjunto de elementos ordenados en una estructura organizativa, que desempeñan unas funciones específicas para lograr unos objetivos comunes previamente fijados y que presenta un conjunto de estados o situaciones en el tiempo.

EL ENTORNO EMPRESARIAL:

1º) Un entorno social o **GENERAL**, que afecta a todas las empresas de una sociedad dada. Componentes:

- CULTURALES
- TECNOLÓGICAS
- EDUCACIONALES
- POLÍTICAS
- LEGALES
- RECURSOS NATURALES
- DEMOGRÁFICAS
- SOCIOLÓGICAS

2º) Un entorno **ESPECIFICO**, que afecta directamente a cada empresa considerada individualmente. Componentes:

COMPONENTES DE CONSUMIDORES

Cons. Finales de productos y servicios.

Proveedores de los cons. finales

COMPONENTES DE PROVEEDORES

De materias primas

De bienes de equipo

De piezas o componentes

De personal

COMPONENTES DE COMPETIDORES

Frente a consumidores

Frente a proveedores

COMPONENTE SOCIO-POLITICO

Grado de intervención del gobierno

Actitud de la población

Conflictividad de los sindicatos

COMPONENTE TECNOLÓGICO

Necesidades tecnológicas de la industria

Mejora y desarrollo de nuevos productos

2.- EL SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA:

Se encarga del pilotaje de la empresa en su totalidad.

a) Se encauza al sistema empresa hacia la consecución de unos objetivos.

b) Se gobierna el ejercicio de las restantes funciones empresariales con vistas al logro de dichos objetivos.

c) Se ajustan las relaciones del sistema empresa con el entorno.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN: Un proceso secuencial, cuyas fases son la planificación, la organización, la dirección y el control, que tiene lugar a lo largo del ciclo de vida de la empresa.

FUNCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

PLANIFICACIÓN: Proceso racional de toma de decisiones respecto a los objetivos a alcanzar por la empresa y por cada unidad de la misma, y las acciones que deben seguirse para lograrlos.

ORGANIZACIÓN: Establecimiento de una estructura formal de tareas, autoridad y comunicación dentro de grupo humano de la empresa.

DIRECCIÓN: Función de la administración que trata de influir en las personas para que, de forma voluntaria y

con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de la unidad de la que forman parte.

CONTROL: Actividad de seguimiento encaminada a detectar las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos para, así, poder tomar las medidas correctoras para tales desviaciones.

SIGNIFICADO DE 'DIRECCIÓN':

Se emplea en ocasiones como sinónimo de administración, y también como la función que se encuentra entre la organización y el control.

SIGNIFICADO DE 'MANAGEMENT':

Es la función ejecutiva de planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y supervisar las actividades o proyectos empresariales con responsabilidad sobre los resultados.

SIGNIFICADO DE GESTIÓN:

Se utiliza a veces como sinónimo de administración o para referirse a la administración de las operaciones o actividades diarias, necesarias para el funcionamiento de una empresa o de cualquier grupo organizado.

ROLES DE LOS DIRECTIVOS:

1.- INTERPERSONALES:

–**Representación:** A consecuencia de su autoridad formal, el directivo se convierte en un símbolo que representa a la empresa, viéndose por ello obligado a cumplir un conjunto de deberes anejos a tal situación, como presidir actos, recibir a visitantes, firmar documentos legales, etc,...

–**Líder:** Este rol se pone de manifiesto cuando el directivo sanciona, premia o estimula a sus subordinados.

–**Coordinador o enlace:** corresponde a una serie de relaciones horizontales que mantiene el directivo con numerosos individuos y grupos ajenos a su unidad y también con el exterior.

2.- INFORMATIVOS:

–**Monitor:** En el sentido de receptor de información.

–**Difusor:** transmisión de información en el interior de la empresa.

–**Portavoz:**

3.- DE DECISIÓN

–**Emprendedor**

–**Solucionador de problemas:**

–**Asignador de recursos:**

–**Negociador:**

3.- LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA

DIFERENCIA ENTRE PLANIFICACIÓN Y PLAN: La planificación es una actividad de reflexión, pensamiento y preparación para la acción. La materialización de la planificación es el plan. Un plan es una definición formal, esto es, por escrito, de unas acciones a desarrollar en el futuro. **Previsión** es la estimación de la evolución futura de variables de interés para la empresa, basándonos en su comportamiento pasado y en su situación actual.

ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN:

- 1.- MISIÓN O PROPÓSITO: Es la producción y distribución de bienes o servicios bajo condiciones de economicidad.
- 2.- OBJETIVOS O METAS: Son fines concretos, generalmente cuantificables y con un horizonte temporal determinado, hacia los cuales se dirige la actividad de un empresa.
- 3.- ESTRATEGIAS: Es un proyecto unitario, general e integrado, que conecta a la empresa con el entorno y con el futuro, y que tiene como finalidad garantizar la consecución de los propósitos de la firma.
- 4.- POLÍTICAS: Son declaraciones explícitas o implícitas que sirven para guiar y orientar a los directivos en la toma de decisiones.
- 5.- PROCEDIMIENTOS: Es una secuencia cronológica de acciones requeridas para operar sobre problemas rutinarios o que se repiten.
- 6.- REGLAS: Son instrucciones taxativas que ordenan que se siga o no un determinado curso de acción o una acción específica.
- 7.- PROGRAMAS: Son planes en los que se describen un conjunto de actividades tendentes a lograr un objetivo específico por una sola vez.
- 8.- PRESUPUESTOS: Son la expresión en términos numéricos, generalmente monetarios, de los planes.

4.- LA ADOPCIÓN DE DECISIONES EN LA EMPRESA

ELEMENTOS DEL PROCESO DE DECISIÓN:

- 1.- ESTRATEGIAS: Son las diferentes alternativas. Las alternativas están compuestas por variables controlables.
- 2.- ESTADOS DE LA NATURALEZA: Son aquellos sucesos o acontecimientos que la unidad decisoria no controla y que influyen en los resultados de las diferentes estrategias. Los estados de la naturaleza están compuestos por variables no controlables.
- 3.- PREDICCIONES DE LA PROBABILIDAD DE QUE SE PRODUZCA CADA UNO DE LOS ESTADOS DE LA NATURALEZA.
- 4.- DESENLACES: Son los resultados que se producen empleando una estrategia específica y produciéndose un estado concreto de la naturaleza.
- 5.- CRITERIO DE DECISIÓN: Forma de utilizar la información anterior para seleccionar el plan a seguir.

DECISIONES EN SITUACIÓN DE RIESGO: Criterio de BAYES

5.- LA INFORMACIÓN ADICIONAL: produce dos efectos fundamentales:

1º) **Se modifica la incertidumbre existente.** Las nuevas probabilidades, modificadas por la nueva información, se denominan probabilidades a posteriori.

2º) **Supone un desembolso económico para la empresa,** es decir, siempre que la empresa se plantee obtener una información adicional, debe pensar que le va a suponer un coste y tendrá que estudiar la cantidad máxima de dinero que esta dispuesta a pagar por ella.

Tipos de análisis:

–**Análisis `a priori`:** Consiste en elegir la mejor estrategia con la información inicial .

–**Análisis `a posteriori`:** Consiste en elegir la mejor alternativa una vez corregidas las probabilidades a priori con la información adicional concreta que se haya obtenido.

–**Análisis `pre-a posteriori`:** Se analiza, en este caso, si vale o no la pena desde el punto de vista económico adquirir una información adicional concreta.

5.- LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

Es el sistema de relaciones formales de autoridad, comunicación y coordinación entre los elementos humanos de la empresa con vistas a la consecución de los objetivos que se persiguen.

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS:

1.- Estructura lineal: Denominada también jerárquica pura o militar. En este tipo de estructura cada individuo responde ante un único jefe, el cual tiene autoridad de decisión para todas las actividades desarrolladas en el ámbito de su unidad y de sus subordinados, y tiene plena responsabilidad por las mismas.

2.- Estructura funcional pura: En ella se sustituye al jefe único jerárquico propio de la estructura lineal por una serie de jefes, cada uno especialista en una determinada función.

3.- Estructura línea-staff: La estructura línea-staff trata de conciliar las exigencias de la especialización con la unidad de mando. Los órganos staff actúan como asesoramiento y ayuda.

4.- Estructura divisional.

Las actividades de la empresa se agrupan por divisiones o unidades estratégicas de negocios.

Una división es una unidad empresarial al frente de la cual hay una dirección totalmente responsable de la rentabilidad de sus operaciones.

El conjunto de divisiones de una compañía se coordina y controla por una unidad de decisión central o Dirección General.

5.- Estructura matricial.

La esencia de la estructura matricial radica, por lo general en la combinación de una departamentalización funcional y una departamentalización por producto o por proyecto en la misma estructura organizativa.

La característica más importante de la estructura matricial es la existencia de un flujo de autoridad doble: uno vertical que representa la autoridad jerárquica, y otro horizontal que representa las relaciones laterales de autoridad técnica, coordinación , etc,...

TIPOS DE STAFF

a) El staff personal: Tiene la misión de asistir a un dirigente en el desarrollo de su trabajo que, por sí solo, no sería capaz de desempeñar bien o completamente. Puede configurarse de dos formas distintas:

- **a1) staff adjunto:** Es la persona puesta bajo la inmediata dependencia de un jefe y exclusivamente bajo éste, con el fin de aconsejarle y ayudarlo en el desempeño de sus funciones. No tiene ningún tipo de relación con los restantes elementos de la estructura y tampoco tiene ninguna autoridad.
- **a2) staff general:** Tiene las mismas funciones que el adjunto, pero está constituido por un grupo pluripersonal .

b) El staff funcional: Es aquel órgano, bien unipersonal o pluripersonal, que desarrolla las funciones de los staff que ya se han visto, pero que, a diferencia de los staff personales, está dotado de una cierta autoridad funcional.

Una orden funcional es idéntica en consecuencias a una orden jerárquica.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN:

1.- Principio de división del trabajo: La división del trabajo, tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo, se aplica a todo tipo de actividades y tiende, en consecuencia a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

2.- Principio de unidad de mando: La autoridad sobre cada persona debe ser ejercitada por un único superior.

3.- Principio de jerarquía: Se refiere a la cadena de relaciones de autoridad directa entre jefes y subordinados a través de toda la estructura.

4.- Principio de la definición de funciones: Establece que cuanto más claras sean las definiciones de los resultados que se esperan de los diferentes puestos o departamentos, de las actividades que han de desempeñar , de la autoridad que se les delega dentro de la estructura y de las relaciones de autoridad y de información que tienen con los demás puestos, mayor será la facilidad con que las personas responsables podrán contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

5.- Principio de autoridad y responsabilidad: Establece que nadie está obligado a responder de aquello que no tiene autorización de hacer y, paralelamente, que nadie pueda recibir autoridad sin quedar obligado a rendir cuentas de su ejercicio.

6.- Principio de igualdad entre autoridad y responsabilidad: Este principio establece que la autoridad y la responsabilidad para cada puesto de trabajo dentro de una estructura organizativa deben ser equivalentes.

7.- Principio de extensión de control: Establece que existe una limitación en el número de subordinados directos que deben depender de un jefe.

8.- Principio de presencia de la autoridad: La presencia de la autoridad no debe faltar nunca en los puntos de la estructura en que está prevista.

9.- Principio de equilibrio: Establece que debe existir un equilibrio entre el desarrollo vertical y el desarrollo horizontal a la hora de construir una estructura organizativa.

6.- LA DIRECCIÓN EN

LA EMPRESA

TEORÍA X:

- 1) Los seres humanos, en general, tienen una aversión innata al trabajo y lo evitan si es posible.
- 2) Debido a esta característica humana, la mayoría de las personas deben ser presionadas y se les debe amenazar con castigos para que realicen el esfuerzo que la empresa espera de ellos.
- 3) Los seres humanos, por lo general, prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen bastante poca ambición y desean ante todo seguridad.

TEORÍA Y:

- 1) La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso o el juego.
- 2) El control externo y los castigos no son los únicos medios para conseguir los esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos de la organización. Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- 3) El grado de compromiso con los objetivos es proporcional con la magnitud de las recompensas que se asocian a su logro.
- 4) Los seres humanos promedio aprenden, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.
- 5) La capacidad de aportar una considerable dosis de imaginación y creatividad a la solución de los problemas de la empresa es una cualidad que tienen muchas personas.
- 6) En las condiciones de la vida industrial moderna, sólo se utilizan de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

EL LIDERAZGO:

Se define como el arte de un administrador de influir sobre las personas que tiene a su cargo para que éstas intenten, con buena disposición y entusiasmo, conseguir las metas asignadas al grupo que dirige y así poder contribuir a alcanzar los objetivos empresariales.

Sus **componentes** son:

1.- Habilidad por parte del jefe para utilizar el poder que detenta con efectividad y responsabilidad.

- Poder de recompensa. Es decir, de gratificar ciertas actitudes o comportamientos.
- Poder coercitivo o capacidad de castigar.
- Poder legítimo. Según la cual un subordinado reconoce en su superior el derecho a mandarle.
- Poder de experiencia. Merced al cual el grupo reconoce en el líder su ascendencia sobre él, en razón a sus conocimientos en un campo específico.

- Poder referencial. Los individuos o el grupo influido desean imitar o identificarse con el Líder.

2.- Habilidad para entender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes, las cuales además varían.

3.- Habilidad para saber inspirar a sus subordinados actitudes, para que apliquen todas sus capacidades en la realización del trabajo.

4.- Estilo y clima que crea en su entorno y dentro del grupo.

LA MOTIVACIÓN:

Es la acción directiva encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección que se estima conveniente. Se basa en:

1.- Necesidades orgánicas.

a) Necesidades fisiológicas.

b) Necesidad de seguridad frente al peligro.

2.- Necesidades sociales; deseo de establecer relaciones afectivas y de ser aceptado en grupos sociales.

3.- Necesidades psicológicas.

a) Necesidad de estima propia y ajena.

b) Necesidad de poder.

c) Necesidad de logros.

d) Necesidad de autorealización.

LA COMUNICACIÓN:

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor de tal manera que éste la comprenda. Se compone de:

1.- El emisor, esto es, la persona que tiene la necesidad o el deseo de transmitir una información a otra(s).

2.- La codificación, que consiste en la traducción de la información que se desea transmitir a un lenguaje compartido, lo que permite la comunicación.

3.- El mensaje, que es la forma material en que el remitente codifica la información que constituye el mensaje.

4.- El canal, que es el medio de transmisión elegido.

5.- La descodificación, que consiste en el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo convierte en información significativa para él.

6.- El receptor, la persona o grupo cuyos sentidos perciben el mensaje.

- 7.- El ruido, que es cualquier factor perturbador del proceso de comunicación.
- 8.- La realimentación, expresa la reacción a la comunicación por parte del receptor.

7.- EL CONTROL EN LA EMPRESA

ELEMENTOS DE CONTROL:

- 1.- Criterio de valoración de los resultados.
- 2.- Un medio para evaluar los resultados.
- 3.- Un medio para comparar los resultados reales con los resultados estándares.
- 4.- Un medio que permita corregir las posibles desviaciones.

CLASES DE CONTROL:

1.- SEGÚN EL MOMENTO EN QUE TIENE LUGAR

- a) Control previo. Tiene lugar antes de comenzar la ejecución de una determinada acción.
- b) Control permanente o actual. Se dirige a ajustar el resultado que se está produciendo al objetivo o estándar.
- c) Control a posteriori. Se encarga de comprobar si los resultados a los que se ha llegado como consecuencia de una acción ya terminada, se corresponden con los previstos.

2.- SEGÚN SU FINALIDAD

- a) Control de exactitud o de regularidad. Persigue que los resultados a que conducen las acciones planificadas se ajusten a los objetivos o estándares deseados.
- b) Control de eficiencia. Mide la productividad y la rentabilidad.

EL CONTROL DE GESTIÓN:

2.- TÉCNICAS NO PRESUPUESTARIAS:

- a) La observación personal. Se realiza por el superior sobre el subordinado.
- b) Auditorías Sirven para asesorar respecto al funcionamiento de la empresa. Auditoría interna cuando es llevada a cabo por un elemento de la propia empresa, y auditoría externa, cuando es realizada por una empresa auditora.
- c) Análisis de ratios. Una ratio es una forma de expresar una relación existente entre dos magnitudes bien sea en forma de proporción, fracción o porcentaje.
- d) Análisis de punto muerto. Punto muerto es el volumen de producción para el que los resultados son iguales a cero, es decir, cuando se igualan los costes con los ingresos.
- e) Técnicas pert. Se aplican al control temporal y económico de proyectos.

f) Diferentes técnicas matemáticas y de simulación.