

INGENIERÍA INDUSTRIAL II

TRABAJO PRÁCTICO

UNIDAD N° 3: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

PLANIFICACIÓN

Ante todo definiremos **ORGANIZACIÓN** como una asociación de individuos que interactúan en un contexto (o ambiente), con la misión de satisfacer las múltiples necesidades humanas con bienes limitados, definiendo **OBJETIVOS** claros, planificando los **MEDIOS** y la **ESTRUCTURA** para poder alcanzarlos, obrando lo más **RACIONALMENTE** posible, respaldados en la **ÉTICA** y con la **RESPONSABILIDAD** de la conducción.

- **Definiciones básicas**

PLANEACIÓN: es el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas.

EFICACIA: es la habilidad para determinar objetivos apropiados (es decir hacer las cosas correctas).

EFICIENCIA: es la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales (es decir hacer las cosas correctamente).

Vale decir entonces, que la **PLANEACIÓN** es el arte de establecer las metas correctas y luego elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas.

Además los aspectos de la Planificación son vitales para el proceso administrativo.

Podemos definir a la **PLANEACIÓN** como las raíces de un árbol, del cual brotan las ramas de la **ORGANIZACIÓN**, el **LIDERAZGO** y el **CONTROL**

- **Importancia de las metas:**

1) Proporcionan un sentido de dirección

Sin una meta los individuos u organizaciones tienden a la confusión (reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar)

Al establecer metas , el individuo u organización refuerza su motivación y encuentra una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

2) Permiten enfocar nuestros esfuerzos

Los recursos del individuo u organización son siempre limitados y pueden utilizarse para lograr varias metas.

Al seleccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas nos comprometemos a utilizar nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades, lo cual es especialmente importante para una organización que tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

3) Guían nuestros planes y decisiones

Cuando las organizaciones se enfrentan a decisiones importantes, se ven obligadas a tomar decisiones a corto y largo plazo. Ésta situación se simplifica al preguntarse ¿cuál es nuestra meta? y ¿ésta acción (o decisión) acercaría o alejaría a la organización de su meta?

4) Nos ayudan a evaluar nuestro progreso

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos y administradores , evaluar sus progresos.

Por lo tanto las metas son una parte esencial del control y aseguran que las acciones que se emprenden corresponden a las metas y planes creados para alcanzarlas.

Si nos alejamos del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, debemos Replanificar, modificando nuestro plan original mediante acciones correctivas, siendo la Replanificación un factor clave para el éxito de la organización.

- Tipos de Planes

Las organizaciones utilizan generalmente dos tipos de planes: los planes **estratégicos** y los planes **operacionales**.

PLANES ESTRATÉGICOS: son los destinados a lograr las metas generales de una organización.

Están diseñados por altos ejecutivos y administradores de mandos medios.

PLANES OPERACIONALES: indican cómo serán implantados los planes estratégicos.

- Jerarquía de los Planes

GRÁFICO N°1: Las jerarquías de los planes

El fundador, el con-

sejo directivo o la Declaración de la misión

alta administración

La alta administración

y la administración de Metas estratégicas Planes estratégicos

mandos medios

La administración de

mandos medios y la Objetivos operativos Planes operativos

alta administración

Los planes están jerarquizados e interrelacionados por metas jerarquizadas..

La **Definición de la Misión** es una meta general de la organización basada en las **Premisas de Planeación** ,

que justifica la existencia de la organización.

Las **Premisas de Planeación** son los supuestos básicos sobre los propósitos de una organización, sus valores, su ámbito de acción y su lugar en el mundo.

Cabe aclarar que los planes **Operativos** surgen de los planes **Estratégicos** y de la **Definición de la Misión**.

- Diferencias entre los planes **estratégicos** y **operativos**:

1) Los horizontes temporales, los planes estratégicos suelen implicar años y a veces décadas.

2) El alcance: los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

Por ello deben diferenciarse las **metas** estratégicas de los **objetivos** operativos.

Las metas estratégicas deben establecerse en términos específicos, medibles e incluyendo una fecha de realización.

3) Complejidad e impacto: frecuentemente las metas estratégicas son generales y engañosamente simples.

4) Independencia: para que la organización avance de manera efectiva, las metas y los planes operativos tienen que reflejar las metas y los planes estratégicos, así como la misión general de la organización.

Definimos como **Objetivo** a una meta caracterizada por un lapso comparativamente corto y logros específicos medibles.

- Estrategia

ESTRATEGIA: es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; (la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo).

- Niveles de la estrategia

GRÁFICO N° 2 TRES NIVELES DE LA ESTRATEGIA

Estrategia a nivel Empresa de

corporativo -----mercados múltiples

Estrategia a nivel

de negocios ----- Unidad Unidad Unidad

Estratégica estratégica estratégica

de negocios de negocios de negocios

Estrategia a nivel Investigación Producción Mercadotecnia Ventas Finanzas

funcional ----- y desarrollo

- Planeación de la Unidad Comercial Estratégica (UCE)

GRÁFICO N° 3: Pasos del proceso formal de planeación

Responsabilidades Formulación Valores

de metas administrativos

sociales

Identificación de los

objetivos y la estrategia

actual

Análisis Análisis de los recursos:

ambiental fortalezas y debilidades

organizacionales

Identificación de las

oportunidades y las

amenazas estratégicas

Análisis de brechas

determinación de la dimensión

del cambio que se requiere en

la actual estrategia

Toma de decisiones

Responsabilidades estratégicas Valores

sociales –desarrollo de alternativas administrativos

–evaluación de alternativas

–selección de alternativas

Implantación de la estrategia

Medición y control de los

avances

Pasos a seguir:

1)¿Qué queremos?

Formulación de metas

La formulación de las metas implica comprender la misión de la organización y luego establecer metas que la traduzcan a términos concretos.

¿porqué los organizadores fracasan al establecer las metas?

- No están dispuestos a renunciar a las metas alternativas
- Temen fracasar y dañar su autoestima, perder el respeto de los demás, o arriesgar la seguridad de su puesto
- Carecen de conocimientos organizacionales
- Carecen de conocimientos acerca de su entorno
- Carecen de confianza.

2)¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?

Identificación de los actuales objetivos y estrategias

Es posible que los objetivos y estrategia actuales están bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización, acompañándose de una previa planificación (formal o informal) explícita del líder de la organización. Pero cuando no se explicita (como en las pequeñas empresas y organizaciones no lucrativas, donde generalmente no hay planes estratégicos formales) los administradores deducen lo que los altos directivos están tratando de lograr.

3)¿Qué es aquello que necesitamos hacer?

Análisis ambiental

La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económico, tecnológico, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

4)¿Qué somos capaces de hacer?

Análisis de recursos

Es el análisis de las ventajas y desventajas competitivas que denotan las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros.

5)¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?

Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos

Consiste en descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta.

El mismo ambiente que plantea un peligro para algunas organizaciones, ofrece oportunidades para otras.

6)¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podemos llegar donde queremos?

Determinación del grado de cambio estratégico requerido

Cuanto más tiempo de establecida tenga la estrategia y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será efectuar ésta proyección. Luego los administradores pueden decidir si modifican o no la estrategia o su realización.

Debe identificarse la brecha de desempeño, que es la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de metas y los probables resultados que se lograrán si continúa la estrategia actual.

7)Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.

Toma de decisiones estratégicas

–Identificación de las alternativas estratégicas: existen varias opciones para cerrar la brecha de desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados; los productos clave pueden ser diseñados para mejorar la calidad o reducir el costo ; se pueden emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

–Evaluación de opciones estratégicas: según Rumelt hay 4 criterios de evaluación: (1) La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes; (2) deben centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia; (3) debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización; y (4) por último la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (deberá ser promisorio de trabajo real).

–Selección de alternativas estratégicas: al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización Debe hacerse un plan estratégico que explote al máximo las capacidades (humanas, tecnológicas, etc) que posee la empresa.

8)Hazlo

Puesta en práctica de las estrategias

Una vez determinada la estrategia, se debe incorporarla a las operaciones diarias de la organización

9)Verifique frecuentemente para asegurarnos de que lo estamos haciendo

Modificación y control del progreso

A medida que va realizándose la introducción del plan, los administradores deberán comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas.

• Principio de Compromiso

Se utiliza para determinar el período de planeación apropiado.

Postula que : La planeación lógica abarca un período futuro necesario para cumplir, a través de una serie de acciones, los compromisos asumidos como parte de las acciones tomadas hoy.

- Coordinación de planes a corto y largo plazo

Es un error grave el elaborar planes a corto plazo sin tomar en cuenta los planes a largo plazo.

Se deben integrar los dos tipos de planes.

No se debe hacer un plan a corto plazo, a menos que contribuya al logro de los planes a largo plazo.

En ocasiones, las decisiones a corto plazo no sólo no ayudan a un plan a largo plazo sino que en realidad lo obstaculizan.

DIRECCIÓN

- Teorías de la motivación

El modelo tradicional: asociado con Frederick Taylor, éste modelo se basa en motivar a los trabajadores con un sistema de incentivos en efectivo: cuanto más producen los trabajadores, ganan más dinero.

El modelo de las Relaciones Humanas: Elton Mayo y otros investigadores hallaron que el aburrimiento y la repetición de muchas actividades reducían la motivación, mientras que los contactos sociales ayudaban a crear o sustentar la motivación. La conclusión obvia: los administradores deben motivar a sus empleados mediante el reconocimiento de sus necesidades sociales haciéndolos sentir útiles e importantes.

El modelo de los Recursos Humanos: Douglas Mc Gregor identificó dos supuestos que los administradores tienen acerca de sus empleados:

–La Teoría X sostiene que la gente tiene aversión al trabajo. Como resultado los administradores deberán presionar a los empleados o motivarlos con salarios o muestras de consideración.

–La Teoría Y sostiene que la gente quiere trabajar y obtiene gran satisfacción de su trabajo, tienen capacidad para aceptar responsabilidades y para aplicar el ingenio.

- Teorías de la satisfacción de motivación

Son teorías de la motivación que enfocan las necesidades que motivan la conducta.

Teoría de las necesidades de Maslow

Teoría de satisfacción de la motivación de que las personas están motivadas para enfrentarse a cinco tipos de necesidades, las cuales pueden ser clasificadas jerárquicamente:

1º) Necesidades de autorrealización

2º) Necesidades de estima

3º) Necesidades de pertenencia

4º) Necesidades de seguridad y protección

5º) Necesidades fisiológicas

Teoría de Alderfer

Semejante a la de Maslow, pero difiere en dos puntos básicos.

Dice que la gente se esfuerza por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones y necesidades de crecimiento; si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresarán a un nivel inferior.

La necesidad del logro: John W. Atkinson y otros, sostienen que todos los adultos sanos tienen una reserva de energía potencial. La forma en que se libera y utiliza depende de: 1) la fuerza del motivo o necesidad básica en cuestión, 2) su esperanza de éxito, 3) el valor de incentivo atribuido a la meta.

Teoría de los Factores de la Motivación: de Frederick Herzberg, postula que la satisfacción y la insatisfacción surgen de dos grupos diferentes de factores.

Entre los **Satisfechos** (factores de **higiene**) están el salario, las condiciones de trabajo, y la política de la compañía. Todos afectan al **contexto** en el cual se realiza el trabajo.

Entre los **Satisfactores** (factores **motivadores**) están el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso. Todos se relacionan con la **satisfacción** en el trabajo y las recompensas por el desempeño en el trabajo.

- Liderazgo

LIDERAZGO es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.

Consideremos además que:

- El liderazgo debe Incluir a otras personas (los subordinados o seguidores)
- Los miembros del grupo ayudan a definir el status del líder y hacen posible el progreso del liderazgo
- El liderazgo supone una distribución desigual del **poder** entre líderes y miembros del grupo (los miembros del grupo no carecen de poder, sino que delinean las actividades del grupo de muchas maneras y de ésta manera el líder del grupo tendrá por lo general más poder)

¿De dónde viene el poder del administrador?

- Poder de recompensar
- Poder coercitivo
- Poder legítimo
- Poder referente
- Poder de experto

Definiciones conexas:

PODER: capacidad de ejercer influencia, es decir, cambiar las actitudes o conductas de individuos o grupos.

INFLUENCIA: es cualquier acción o muestra de comportamiento que provoca un cambio en la actitud o en

la conducta de otra persona o grupo.

Funciones del Liderazgo: son las actividades de apoyo al grupo y relación de funciones que tienen que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva.

Estilos de Liderazgo: son los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

Grid administrativo: es un diagrama desarrollado por Blake y Mouton para medir una relativa preocupación de los administradores por la gente y la producción. Refleja esa naturaleza bidimensional del liderazgo.

Enfoque de contingencias: el punto de vista de que la administración técnica que mejor contribuye a la obtención de metas de la organización debe variar en diferentes tipos de situaciones o circunstancias.

Teoría situacional del Liderazgo: propuesta de liderazgo desarrollada por Hersey y Blanchard, que describe la manera en que los líderes adaptarán su estilo de liderazgo en respuesta al deseo que desarrollan sus subordinados de realización, experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidad.

Estilo de liderazgo y la situación en el trabajo: modelo de Fiedler

Expone que a los administradores les resulta muy difícil modificar los estilos directivos que les han ayudado a lograr una carrera exitosa. Fiedler piensa que intentar cambiar el estilo de un administrador es inútil.

Fiedler midió el estilo de liderazgo sobre una simple escala que llamó el grado en que un hombre describió en términos positivos o negativos a su **compañero de trabajo menos preferido (CTMP)**, el empleado con quien trabajaría menos bien. Es ésta medida la que sitúa al individuo sobre el continuo del estilo de liderazgo.

Relaciones líder-miembro: la calidad de la interacción entre un líder y sus subordinados; de acuerdo con Fiedler, la influencia más importante es la fuerza del administrador.

Estructura de la actividad o función: una situación variable de trabajo que, de acuerdo con Fiedler, ayuda a determinar la fuerza de un administrador. En labores estructuradas, los administradores automáticamente tienen mucho poder; en labores no estructuradas, su poder disminuye.

Posición de la fuerza: de acuerdo con Fiedler, la fuerza que es inherente en la posición formal que sostiene el líder. Ésta fuerza puede ser grande o pequeña, dependiendo de la posición específica.

Modelo trayectoria-meta del liderazgo

Una trayectoria de liderazgo que hace énfasis en el papel del líder para calificar a los subordinados la manera en que pueden lograr un gran desempeño y sus recompensas asociadas.

Evans sugiere que el estilo de liderazgo de un administrador influye en qué recompensas estarán al alcance de los subordinados.

Modelos Vroom-Yetton y Vroom-Jago

El modelo de Vroom-Yetton se desarrolló para ayudar a los administradores a decidir cuándo y en qué amplitud deberían involucrar a los subordinados en la resolución de un problema en particular.

Vroom y Yago critican la teoría de la trayectoria-meta porque no toma en cuenta la situación dentro de la cual los administradores deciden involucrar a los subordinados.

Liderazgo carismático o transformador

Corresponde a los líderes que a través de su energía y visión personal, inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones.

Líderes transaccionales

Son los líderes que determinan qué necesita hacer los subordinados para lograr sus objetivos, clasifican éstas necesidades y ayudan a que los subordinados estén seguros de que pueden alcanzar sus objetivos.

Grupos de trabajo autodeterminados

Son los equipos de trabajo organizados en torno a una labor en particular y compuestos de miembros que tienen las habilidades necesarias para realizar la actividad y la fuerza para determinar tales factores como el método de operación, asignación de responsabilidades, y creación de programas de trabajo.

- Grupos

GRUPO: dos o más personas que interactúan e influyen a otros a través de un propósito común.

Tipos de grupos

Grupos Formales: son creados deliberadamente por la administración y se hacen cargo de actividades específicas para contribuir a que la organización consiga sus metas. El tipo prevaleciente de grupo formal es el grupo de mando, que incluye a un administrador y a los empleados subordinados a él. La estructura formal de las organizaciones consiste en una serie de grupos de mando superpuestos.

Grupos Informales: éstos grupos surgen cuando la gente se junta e interactúa de manera regular. Tales grupos se desarrollan dentro de la estructura de la organización.

Grupo de mando: es un grupo conformado por un administrador y los empleados subordinados a él.

Comité: una organización de grupo, usualmente de relativa larga duración creado para hacerse cargo de actividades organizacionales específicas.

Grupo de trabajo o equipo para proyectos: un grupo temporal formado para tratar un problema específico.

Grupo de referencia: es un grupo con el cual los individuos se identifican y se comparan.

Características de los grupos

Papel dentro de las actividades: es el papel específico llevado a cabo dentro de un grupo por el líder, sea formal o informal.

Papel formador y conservador del grupo: es la función específica del líder del grupo que cubre las necesidades sociales de éste, alentando sus sentimientos de solidaridad.

Cohesión del grupo: es el grado de solidaridad y sentimientos positivos que sienten los individuos por su propio grupo.

Cómo hacer eficientes los grupos formales:

Haciendo que la gente trabaje unida para formar decisiones críticas. Además la función de un líder de grupo es principalmente mantener en actividad a los miembros del grupo.

Conflictos dentro de los grupos

Los conflictos pueden surgir entre los grupos o dentro de ellos Smith y Berg toman a los conflictos intergrupales (dentro del grupo) como una paradoja. Ellos sugieren que para penetrar dicha paradoja se deben identificar siete aspectos: Identidad, Descubrimiento, Verdad, Individualidad, Autoridad, Regresión y Creatividad.

–*Identidad*: el grupo debe integrar a personas con diferentes características y habilidades.

–*Descubrimiento*: los miembros del grupo deben revelar qué tienen pensado, para que el grupo tenga éxito.

–*Verdad*: los individuos deben confiar en el grupo y el grupo debe confiar en sus miembros.

–*Individualidad*: el grupo puede derivar la fuerza sólo de las fuerzas individuales de sus miembros.

–*Autoridad*: el grupo deriva su fuerza del poder individual de sus miembros, pero los miembros disminuyen su capacidad al ponerse a disposición del grupo.

–*Regresión*: a pesar que los individuos se unen a un grupo para ser más de lo que eran antes, ahora el grupo les pide que sean menos, para que el grupo sea más.

–*Creatividad*: el grupo necesita cambiar para sobrevivir y el cambio implica destrucción de lo viejo y generación de lo nuevo.

- Comunicación

COMUNICACIÓN: es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

TRANSMISOR: es el iniciador de la comunicación.

CODIFICACIÓN: es la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación.

MENSAJE: es la información codificada que el transmisor envía al receptor.

CANAL: es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor.

RECEPTOR: es el individuo que percibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor.

DECODIFICACIÓN: es la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido.

RETROALIMENTACIÓN(interpersonal): es lo que ocurre al contrario del proceso de comunicación, cuando el receptor expresa su reacción ante el mensaje del transmisor.

COMUNICACIÓN EN UN SENTIDO: es cualquier comunicación del transmisor sin retroalimentación del receptor.

COMUNICACIÓN EN DOS SENTIDOS: es la comunicación que se da cuando el receptor ofrece retroalimentación al transmisor.

Problemas en la comunicación.

Percepciones diferentes: es la variación individual. Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias perciben el mismo fenómeno desde distintas perspectivas.

La forma en que se percibe una comunicación está influenciada por el ambiente donde se realiza.

Solución: el mensaje debe explicarse de un modo que lo entiendan los que tienen distintos puntos de vista y experiencias, por lo cual, cuando es posible debemos conocer los antecedentes de aquellos con quienes nos comunicamos.

Diferencias de lenguaje: para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben tener el mismo significado simbólico, tanto para el emisor como para el receptor.

Solución: se debe utilizar un lenguaje simple, directo y espontáneo y explicar los significados de los términos técnicos o poco usuales, pidiendo al receptor que confirme o reformule los términos centrales del mensaje.

Ruido: es todo aquello que confunda, altere, disminuya o interfiera con la comunicación.

Solución: la mejor manera de afrontarlo es eliminándolo.

Emotividad: las reacciones emocionales influyen en la manera de entender el mensaje de otros y también en cómo influimos en los demás con nuestros mensajes.

Solución: lo mejor es aceptar las emociones como parte del proceso de comunicación y entenderlas cuando ocasionan problemas.

Comunicación verbal y no verbal inconsistente: el lenguaje por sí solo no constituye el medio primario de comunicación, sino que también influyen en nuestro mensaje los factores no verbales (gestos, movimientos, ropa, postura, distancia física, movimientos oculares, etc.).

Solución: la clave para eliminar la inconsistencia en la comunicación es percatarse de ellas y no enviar mensajes falsos. Los factores no verbales deberán concordar con el mensaje.

Desconfianza: la credibilidad de un mensaje es una función de la credibilidad del emisor en la mente del receptor, y a su vez la credibilidad del emisor depende de diversos factores (como por ejemplo si el mensaje lo da un administrador, se puede volver más creíble o hacer el efecto contrario).

Solución: es preciso crear confianza. la credibilidad es el resultado de un proceso a largo plazo en el que la honestidad, firmeza y buenas intenciones son reconocidas.

Redundancia: es repetir o volver a pronunciar un mensaje para asegurarse de que ha sido recibido o para reforzar su impacto.

Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones

Canales formales de comunicación: abarcan una distancia siempre creciente a medida que la empresa crece y se desarrolla e inhiben el flujo libre de comunicación entre los canales organizacionales.

Estructura de autoridad: las diferencias de status y poder en la organización ayudan a determinar quiénes podrán comunicarse cómodamente entre sí.

Especialización del trabajo: Es la división del trabajo en actividades simplificadas y estandarizadas. Facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados .

Propiedad de la información: es el dominio que tienen ciertos individuos de la información y los conocimientos específicos referentes a su trabajo.

Red de comunicación (dentro de la organización):

es una serie de canales, en una organización o grupos, por medio de los cuales viaja la información. Los tipos son: círculo, cadena, y y estrella.

Comunicación vertical: es cualquier comunicación que ascienda o descienda por la cadena de mando.

Comunicación lateral: es la comunicación entre los departamentos de una organización, que por regla general sigue el flujo de trabajo y, por lo tanto ofrece un canal directo para la coordinación y solución de problemas.

Cadenas de chismes: son las diversa vías por medio de las cuales la comunicación informal pasa por toda una organización, siendo los cuatro tipos: la de una sola rama, la de rumores, la de probabilidades y la de racimo.

Conflicto

Es el desacuerdo en cuanto a la distribución de recursos escasos o choques en cuanto a metas, valores y demás y se pueden dar a nivel interpersonal o a nivel organizacional.

Negociación

Es el uso de la habilidad para comunicarse y la negociación para manejar conflictos y alcanzar resultados mutuamente satisfactorios.

ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

Concepto de estructura

Para que una empresa funcione bien, es preciso repartir las funciones y tareas de una forma adecuada y coordinar las actividades de las personas que las desempeñan.

La estructura de una organización involucra los medios formales y semiformales que ella utiliza para dividir y coordinar tareas.

La estructura es la suma total de medios gracias a los cuales la organización divide sus diferentes tareas y luego obtiene la coordinación de las mismas.

Es el diseño gracias al cual se puede administrar la empresa. Es la red de reglas que vincula las funciones y los grupos humanos.

Cada organización necesita una estructura determinada, acorde con sus necesidades, con los objetivos que desea alcanzar y con la actividad que desarrolla.

Componentes básicos de la estructura

En primer lugar podemos diferenciar dos tipos de estructuras: lineal y colateral. La estructura lineal, posee un

nivel jerárquico descendente y es llamada ***La pirámide organizacional***

Nivel superior o de dirección

Nivel intermedio o gerencial

Nivel inferior u operativo

- ***Nivel superior, político o de dirección:*** es la cabeza estratégica. Tiene la responsabilidad de la conducción de la organización. Se ocupa de hacer cumplir los objetivos para los cuales la organización fue creada. Es la cabeza de la autoridad formal y del control. Este nivel está representado por el directorio, el gerente general, la comisión directiva, etc.
- ***Nivel intermedio o gerencial:*** aquí es donde comienza la especialización y la responsabilidad individual, representado por un gerente capacitado para una tarea específica. La gerencia intermedia es la que realiza la acción ejecutiva en el área específica: comercialización, producción, administración. Cuentan con el apoyo de la tecnoestructura y el staff de apoyo. Este nivel está compuesto por gerentes, subgerentes, jefes, y supervisores. Estos últimos hacen de nexo entre la gerencia y la zona operativa.
- ***Nivel inferior, operativo o de ejecución:*** se ocupa de cumplir con las tareas que le son asignadas y con las normas establecidas, todo ello conducente a cumplir con los objetivos para los cuales la organización fue creada. Aquí se realizan las operaciones concretas de cada una de las especialidades. Los integrantes de este nivel son los empleados, obreros, vendedores, auxiliares, etc.

Estructura colateral

a) Tecnoestructura

Está formada por especialistas que no integran la línea jerárquica anterior. Se especializan en distintas áreas como economía, ingeniería, administración, etc.

La tecnoestructura actúa como personal consultor para ayudar a que la organización se adapte a los cambios sociales y tecnológicos. Colaboran con el planeamiento, la capacitación del personal, el control de la producción, etc.

b) Staff de apoyo

Se integra por personas que proporcionan a la organización servicios especializados que son necesarios en determinados casos.

Brinda apoyo a la organización en las distintas área que aquella posee, pero se mantiene separada de la función productiva de bienes y servicios. Podemos citar como ejemplo a las relaciones públicas, investigación y desarrollo de productos, y mantenimiento.

Principios fundamentales en una estructura organizacional

• Unidad de mando

Cada integrante de la organización debe conocer las funciones que cumple. Para poder cumplir con sus tareas, cada persona que ejerce una función superior debe tener la correspondiente autoridad sobre sus subordinados. Cada persona debe saber quién es su superior y cada jefe debe saber quienes son las personas que dependen de él. Ninguna persona puede tener más de un jefe, ya que si así fuera se daría lugar a confusiones con respecto a

las órdenes impartidas

- ***Alcance del control***

Ningún jefe puede tener bajo su mando una cantidad mayor de personas que las que puede dirigir y supervisar de acuerdo a su capacidad técnica o física.

Estructura departamental (departamentalización)

El agrupamiento de actividades y personas en departamentos hace posible ampliar las organizaciones en un grado indeterminado. En esta estructura se intenta descentralizar la administración.

La departamentalización se puede dar de distintas maneras, se utilizará la que la organización considere más conveniente. Éstas pueden ser:

- ***Departamentalización por funciones:*** Se produce por la natural división del trabajo, de acuerdo a la capacidad y habilidades de las personas. Mientras algunos se ocupan de las ventas otros se ocupan de la producción o administración.
- ***División por productos:*** Ésta ocurre cuando se presenta una escasa variedad de productos, los que poseen gran importancia.

Cada división se ocupa de un producto, pero abarca todos los aspectos relacionados con su producción y comercialización

- ***División por regiones:*** Cuando la organización tiene un radio de acción muy amplio, suele aplicarse esta división. Los que manejan cada una de estas divisiones deben ser quienes tienen la ventaja de conocer las necesidades y las costumbres locales. Tienen que tener la suficiente autoridad para tomar decisiones dentro de su área sin esperar las órdenes de la gerencia central.

Dentro de una división regional puede aparecer algún otro tipo de departamentalización.

- ***Departamentalización por clientes:*** Frecuentemente se organizan las actividades sobre esta base para atender los requerimientos de grupos de consumidores claramente definidos.

Un ejemplo de este tipo de departamentalización son los bancos en donde se divide en banca corporativa, banca agraria, banca de comunidad-ciudad, etc.

Tipos de organización

Los principales tipos de organización son:

- ***Organización lineal o militar:*** Es propia de la pequeña o mediana empresa, en la cual el dueño o gerente es el que toma todas las decisiones e imparte las órdenes a quienes se encuentran bajo su mando. Si la empresa es de mediana envergadura, aparece el nivel medio de la organización, pero siempre predominan las relaciones lineales. La línea de autoridad va directamente desde la cabeza de la organización hacia las jerarquías inferiores
- ***Organización lineal y staff:*** Se agregan los organismos de asesoramiento. Estos colaboran con los funcionarios de línea en tareas de investigación, de asesoramiento y resolución de problemas.

El staff no puede tomar decisiones ni emitir órdenes, sólo formula recomendaciones.

- **Organización funcional pura:** En este tipo de organización se da prioridad a la especialización. Los subalternos reciben órdenes de cada uno de los especialistas que existen en la empresa. Este tipo organizacional vulnera el principio de unidad de mando. Si bien se gana especialización, se pierde en autoridad y responsabilidad.
- **Organización mixta:** funcional y lineal: Mantiene la línea vertical entre superiores y subordinados reforzando la autoridad y responsabilidad. Proporciona especialización pero no permite las órdenes cruzadas. Cada especialista maneja un departamento o sector dentro del cual es el único que puede dar órdenes.
- **Organización con comités:** Uno de los medios más comunes y polémicos de la organización es el comité. Ya sea que se le conozca como junta, comisión, grupo de trabajo o equipo su naturaleza esencial es la misma ya que el comité es un grupo de personas a quienes, como conjunto, se les encomienda algún asunto.

Aunque se les critica mucho las juntas de comités dirigidas apropiadamente y usadas para el propósito correcto pueden dar lugar a una mayor motivación, una mejor resolución de problemas y mayor producción.

FINANCIAMIENTO

Los pasos fundamentales para tomar decisiones acerca de inversiones y financiamiento de las mismas a largo plazo, son los siguientes:

- **Estudio del mercado:** Para determinar las posibilidades de inserción en el mercado se debe poder hacer una estimación de la cantidad de bienes que sería posible vender a un precio determinado.
- **Pronóstico de ventas:** Para armarlo se tienen en cuenta las opiniones de los vendedores, jefes de venta y encuestadores entre otros.
- **Pronóstico de bienes de uso necesarios:** Se hace un cálculo del valor de los bienes necesarios para llevar a cabo el proyecto de inversión.
- **Cálculo del capital de trabajo:** El capital de trabajo es el que se necesita para implementar el proyecto. Abarca las disponibilidades, créditos y bienes de cambio de la empresa.
- **Rendimiento de la inversión:** Este cálculo se efectúa para determinar si la inversión es rentable o no.
- **Pronóstico financiero:** Permite ver las posibilidades de que exista el dinero suficiente para hacer la inversión.
- **Reintegro de la inversión:** Consiste en calcular el tiempo necesario para que las utilidades permitan reintegrar el capital invertido.
- **Los estados contables:** Muestran situaciones financieras pasadas se estudian por medio de índices de liquidez y solvencia.
- **Los flujos de fondos o cash flow:** Muestran situaciones financieras futuras para evaluar las posibilidades de inversión.

LOS RIESGOS

Contingencias en la Organización

Estudios de Burns y Stalker:

Investigaron sobre la relación entre las prácticas administrativas y el medio externo. Así determinaron dos sistemas:

- Sistema de Administración **mecanicista:** Especialmente para ambientes estables. Se caracteriza por la diferenciación especializada de las tareas, por individuos, por tareas, por derechos y obligaciones, por

la estructura jerárquica, por interacciones entre el superior y los subordinados y porque las instrucciones y decisiones provienen del superior.

- Sistema de Administración **orgánico**: Para ambientes inestables e impredecibles. Se caracteriza por el desempeño individual basado en el conocimiento de las todas las tareas, continua reedificación de las mismas mediante interacción con otros e interacción y consultas laterales.

Estudios de Woodward:

Los estudios señalan que existe una relación entre el diseño de la organización y los diferentes tipos de tecnología. Clasificó las empresas en tres grupos:

- Producción en lotes pequeños.
- Producción en lotes grandes y en gran escala.
- Producción mediante procesos o de flujo continuo.

La investigación concluye que la eficacia de la organización depende de la tecnología de producción.

Estudios de Lawrence y Lorsch:

Los estudios se centraron en la estabilidad relativa de los ambientes.

Si el ambiente es cambiante, exige una mayor **diferenciación** en orientación cognoscitiva y emocional entre los administradores de diferentes departamentos.

La organización también precisa de **integración**, de colaboración entre departamentos para lograr la unidad de esfuerzo debido a las exigencias del ambiente.

Algunos errores en la organización:

Incapacidad para planear en forma apropiada:

Muchas veces vemos que empresas conservan su estructura organizacional mucho después de que hayan cambiado sus objetivos, planes y ambiente externo.

Asimismo, la empresa puede requerir administradores que no se consiguen en la actualidad, o muchas veces los que hay no se desarrollan al mismo tiempo que la empresa.

Otra pauta consiste en organizar adecuadamente en torno a las personas. La estructura normalmente se debe modificar para tomar en cuenta al personal. Para ello se debe tener en cuenta que:

- No pueden estar seguro que se cubrirán todos los puestos y que se llevaran a cabo todas las tareas.
- Existe el peligro de que diversos empleados quieran hacer las mismas tareas, lo que provoca conflictos e interferencias.
- Los individuos suelen entrar y salir de la organización (renuncia, jubilación, muerte, etc.) y si se organiza en base a ellas, se corre el riesgo de que esos puestos puedan ser ocupados por personas del mismo perfil.

Esto ocurre cuando al planificar, no se piensa en situaciones futuras.

Incapacidad para clarificar las relaciones:

Esto es causa de las fricciones, politiquerías e ineficiencias. La falta de claridad en la autoridad como en la

responsabilidad por la acción, significa falta de conocimiento de las tareas que deben desempeñar los miembros.

Sin tareas específicas ni líneas de autoridad, muchos hablarían de un grupo de personas celosas, inseguras, que se pasan culpas y dedicadas a maniobrar para obtener puestos y favores.

Incapacidad para delegar autoridad:

Muchos administradores se rehusan a remitir a niveles más bajos, la toma de decisiones. Esto provoca cuellos de botellas, sobrecarga de los ejecutivos con pequeños y grandes problemas y el subdesarrollo de los administradores de niveles inferiores, son evidencia de que no delegar autoridad es decididamente un error.

Incapacidad para equilibrar la delegación:

Otro error que se comete, es no mantener una delegación equilibrada, o sea que algunos suelen remitir la toma de decisiones a niveles muy bajos de la organización. Si se llega a niveles muy bajos, pueden producirse satélites organizacionales independientes.

Cuando se delega, la alta gerencia debe reservarse para sí la toma de decisiones que afectaran a toda la empresa, la revisión de los planes y el desempeño de los subordinados.

Confusión de las líneas de autoridad con las líneas de información:

Los problemas y costos de la organización, pueden reducirse si se abren los canales de información. No hay motivo alguno para que la información siga la misma línea que la autoridad. La información importante (salvo la confidencial), debe estar disponible para todos los niveles de la organización. Seguir una línea de autoridad, solo sirve para la toma de decisiones.

Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad:

Otro error es delegar autoridad sin hacer responsable a una persona. Delegar autoridad no es delegar responsabilidad: los superiores siguen siendo responsables por el ejercicio que hagan de la autoridad sus subordinados. Cualquier otra conducta conduciría al caos organizacional. Al que se le delega autoridad debe estar dispuesto a que se le responsabilice por sus acciones.

Responsabilidad a personas que no tienen autoridad:

Una queja común de los subordinados es que los superiores los hacen responsables por resultados sin darles la autoridad para lograrlos. Los subordinados pocas veces pueden tener autoridad ilimitada en un área, ya que sus actividades deben ser coordinadas con las de otros empleados y deben ajustarse a las políticas de la organización.

Esto de responsabilizar a los subordinados, se hace menos frecuente si se establece con claridad las líneas de organización y de deberes.

Aplicación negligente del Staff:

Cuando se utiliza un asistente o especialista staff, o departamentos de asesoría, se corre el riesgo, de que los superiores los utilicen para debilitar la autoridad de los administradores inferiores.

Otro riesgo, es que la alta gerencia, aboque demasiado tiempo a los asistentes que la rodean y deje de controlar a sus subordinados de línea, o quizás les asigne tareas que corresponden a sus subordinados.

A veces el personal staff ejerce autoridad de línea que no le ha sido otorgada. El personal staff es impaciente ante el manejo de una situación por parte del funcionario de línea, ya que parecen lentos y torpes, dado el conocimiento que ellos tienen del tema. El conocimiento especializado que los hace valiosos, también los hace impacientes.

Pero si el staff ejerciera la autoridad sin una delegación clara, no solo debilitan la autoridad del oficial de línea, sino que destruirían la unidad de mando.

Mal uso de la autoridad funcional:

Un problema peligroso, lo origina la delegación indefinida e ilimitada de la autoridad funcional. Esto se produce porque a veces, dada la complejidad de la empresa, es deseable dar autoridad funcional sobre actividades en otros sectores a un departamento de staff o de servicio.

Muchas veces los administradores abusan de los departamentos staff o de servicios, a expensas de los de operación. Muchos funcionarios de línea sienten que los departamentos staff o de servicio manejan el negocio mediante el ejercicio de autoridad funcional.

Subordinación múltiple:

El principal riesgo del abuso de autoridad funcional es la destrucción de la unidad de mando.

El contador establece procedimientos contables, el director de compras dice donde y como se harán las mismas, el gerente de personal clasifica a los empleados, les asigna vacaciones, etc..

Por lo tanto, al tener todos estos especialistas staff o de servicios algún grado de autoridad de línea sobre otros sectores, los gerentes de operación se encuentran sujetos a la dirección de un gran número de personas con autoridad funcional, además de sus superiores, quienes por lo general tienen la decisión final. No es de extrañar que tantos administradores se sienten frustrados, en especial aquellos de niveles inferiores.

Idea errónea sobre la función de los departamentos de servicio

Con frecuencia se considera que los departamentos de servicio no se preocupan por el logro de los objetivos de la empresa, cuando en realidad si lo están. En ocasiones las personas de los departamentos de línea, consideran a los departamentos de servicio como algo innecesario y que deben ser ignorados.

Muchos departamentos de servicio erróneamente consideran su función como un fin en sí mismo y no un servicio para otros departamentos. Por lo tanto, puede ser que un departamento de estadística no considere que debe proporcionar la información requerida y no la que considere apropiada.

El peor uso de los departamentos de servicio se resume en ineficiencia eficiente. Un servicio altamente eficiente, puede realizar tareas ineficientes al prestar un servicio. Por ejemplo, es poco lo que se gana con una sección central de contratación a bajo costo, si los contratados no cumplen con las necesidades.

Exceso y falta de organización:

El exceso de organización, es provocado por la incapacidad de poner en práctica la idea de que la estructura de la empresa es un sistema que posibilita el desempeño eficiente del personal. Los administradores complican la estructura a crear demasiados niveles, ignoran que la eficiencia exige que los gerentes supervisen tantos subordinados como puedan, incapacidad de minimizar los tiempos o falta de tiempo para administrar. En la misma forma, la multiplicación de actividades o departamentos staff puede ser ocasionada por una delegación inadecuada a los subordinados de línea y por la tendencia a considerar la especialización y la

eficiencia de los servicios que lleva a que se pasen por alto los objetivos de la organización.

Se organiza en exceso cuando se nombran asistentes de línea innecesarios (gerentes asistentes, o subgerentes). Estos deben ser incorporados si se justifica, de lo contrario la separación de los gerentes de sus subordinados y la confusión con relación a quién es en realidad el superior, lleva a la conclusión que se debe emprender con cuidado y en pocas ocasiones.

Otro punto es el exceso de procedimientos, resultado de una planeación deficiente. El hecho de no considerar los procedimientos como planes a menudo origina procedimientos complejos y hasta innecesarios.

Con frecuencia se culpa al exceso de organización de la existencia de demasiados comités, que merman el tiempo y las energías de los administradores y su staff, en lugar de atribuirlo a una deficiente organización (especialmente cuando los comités toman decisiones que los individuos pueden tomar mejor). Muchas veces el exceso de comités es el resultado de haber delegado autoridad en demasiados puestos o haberlo hecho de manera imprecisa.

LA PREVISIÓN:

Como evitar errores en la organización:

Una buena organización necesita establecer objetivos y una planeación ordenada. Como dijo Urwick: La falta de diseño en una organización es ilógica, cruel, un desperdicio e ineficiente. Es ilógica porque lo primero en un buen diseño o planeación. Es cruel porque los que sufren esa falta de diseño son las personas que trabajan en la organización. Es un desperdicio porque salvo que los hombres se ordenen con claridad sobre líneas de especialización funcional, es imposible capacitar nuevos hombres para que se ocupen de esos puestos cuando ya no estén. Y es ineficiente porque si la administración no se basa en principios se basará en personalidades, con el consiguiente aumento de políticas de la compañía.

Planeación para alcanzar el ideal:

La búsqueda de una organización ideal que refleje las metas de la empresa en circunstancias determinadas es el ímpetu de la planeación. La búsqueda representa proyectar las líneas principales de la organización, con base en la filosofía organizacional de los gerentes de la empresa y hacer un esquema de las relaciones de autoridad consiguientes. Por lo general se impone una modificación continua del plan inicial. El plan ideal constituye un estándar, y sirve para comparar la estructura actual.

El organizador debe tener cuidado de que los principios e ideas de organización son generalizados, y éstos deben ser adaptados a cada organización. La estructura organizacional debe hacerse a la medida de cada organización.

Modificación del factor humano:

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no se puede o no se debe despedir, la única posibilidad es modificar la estructura para que se adapte a los individuos.

Primero se organiza alrededor de las metas a cumplir y las actividades a realizar, y solo después se hacen modificaciones en razón al factor humano.

Ventajas de la planeación organizacional:

La planeación de la estructura organizacional ayuda a determinar las necesidades futuras del personal y los programas de capacitación requeridos.

Esta planeación puede revelar puntos débiles. La duplicación de esfuerzos, líneas imprecisas de autoridad, las líneas de comunicación demasiado largas, se ven mejor cuando se compara la estructura de organización deseable con la existente.

Como evitar la inflexibilidad organizacional:

Muchas veces la empresa ha estado en operación durante muchos años y adquieren demasiada rigidez para pasar la primera prueba de la estructura organizacional eficaz: la capacidad de adaptarse a un medio cambiante y hacer frente a nuevas contingencias.

Como evitar la inflexibilidad mediante la reorganización:

La intención de reorganización puede responder a cambios en el ambiente, cambios en las operaciones por la compra o venta de propiedades, cambios en las líneas de productos, influencias competitivas, nuevas técnicas de producción, políticas sindicales, reglamentaciones, etc. Pueden resultar aplicables nuevas técnicas y principios tales como desarrollar administradores al permitirles unidades descentralizadas y semiindependientes. O también implantar nuevos métodos, como usar un control financiero con un alto grado de descentralización.

Otro factor de las modificaciones quizá se deban al deseo de un nuevo administrador de hacer cambios basados en experiencias anteriores, personalidades o métodos de administrar que requieran otro tipo de estructura de organización.

Además, quizá las causas de la reorganización sean las evidentes deficiencias de la estructura existente. Estas pueden ser: Tramos de administración muy amplios, muchos comités, carencia de política uniforme, lenta toma de decisiones, imposibilidad de lograr objetivos, etc. Las ineficiencias de los administradores pueden ocasionar otros inconvenientes, y de no poder ser reemplazados, se pueden evitar organizando de forma tal de desplazar parte de su autoridad a otro puerto.

Mediante la reorganización se pueden evitar choque de personalidades entre administradores. También los conflictos entre staff y línea.

La necesidad de reajustes y cambios:

Además de las razones que fundamenta la reorganización, existe la necesidad de realizar reajustes moderados y continuos, para que la estructura no se paralice. No conviene construirse un imperio exclusivo en cada puesto, ya que los puestos estarán sujetos a cambios.

Se puede decir mucho a favor de desarrollar una tradición de cambio. Las personas que están acostumbradas al cambio lo aceptan sin frustración ni desmoralización.

Por otro lado las reorganizaciones muy continuas, pueden llegar a dañar al moral de sus empleados, ya que estos se preguntaran como los afectará la reorganización.

Como hacer que el Staff realice un trabajo eficaz:

El problema de línea y staff es uno de los mayores problemas y una fuente de grandes ineficiencias.

Comprensión de las relaciones de autoridad:

Si se consideran a la línea y al staff como grupos de personas o agrupamientos de actividades, habrá confusión. Línea y staff son relaciones de autoridad y muchos trabajos requieren elementos de ambos. La

relación de línea representa toma de decisiones y actuar en consecuencia. Por otra parte, la relación staff implica el derecho de ayudar y asesorar.

Hacer que la línea escuche al Staff:

Los gerentes de línea deben comprender que los asesores staff competentes ofrecen sugerencias para ayudar y no para debilitarlos o criticarlos. Aunque la fricción entre líneas y staff puede producirse debido a la ineptitud o el exceso de celo por parte del personal staff, también surgen problemas cuando los ejecutivos de línea preservan con demasiados cuidado su autoridad y rechazan la ayuda que necesitan.

Se debe estimular que los gerentes de línea escuchen al staff, llegando a imponer la ayuda obligatoria.

Necesidad de mantener informado al Staff:

Una crítica común al staff es que los especialistas operan en el vacío, que no se dan cuenta de la complejidad del trabajo del gerente de línea y que pasan por alto hechos importantes al hacer recomendaciones. Quienes asesoran deben preocuparse porque sus recomendaciones se relacionen sólo con asuntos de su competencia y los gerentes de operación no deben apoyarse demasiado en una recomendación si solo se refiere a una parte del problema.

En todos los casos los gerentes de línea deben informar al staff acerca de asuntos de su competencia, caso contrario el personal staff no puede desempeñarse en la forma deseada. Al liberar a sus superiores de la necesidad de recopilar y analizar esta información, los asistentes staff justifican su existencia.

Necesidad de exigir al Staff trabajo terminado:

Muchos integrantes del staff pasan por alto el hecho de que para que sus recomendaciones sean más útiles deben ser lo bastante completas para permitir una respuesta sencilla del gerente de línea. Los asistentes deben ser solucionadores y no creadores de problemas.

Un trabajo completo de staff implica presentar una recomendación clara basada en el estudio completo de un problema, la aprobación de las personas involucradas, sugerencias y, con frecuencia, preparar el trabajo rutinario de oficina para que el administrador acepte o rechace la propuesta sin mucho esfuerzo. En caso de que se acepte, el trabajo proporciona a los gerentes de línea la maquinaria para ponerla en práctica.

Necesidad de hacer que el staff funcione como una forma de vida organizacional:

La comprensión de la autoridad de staff establece las bases para una forma de vida organizacional. Su función principal es ayudar y asesorar. El staff no debe intentar recibir créditos por una idea, con esto se evita enemistades y se logra que los gerentes de operación que son los que aceptan las ideas, sean quienes tengan la responsabilidad de poner en práctica las propuestas.

Incluso en las mejores condiciones es difícil coordinar la autoridad de línea y de staff, ya que se tiene que persuadir al personal para que coopere. El personal staff debe ganarse y mantener la confianza de sus compañeros de la organización. Deben mantenerse en contacto con los departamentos de oración, conocer a sus gerentes y personal de staff y comprender sus problemas. El personal staff tiene éxito si los ejecutivos de línea buscan sus consejos y les piden que estudien sus problemas.

A veces se emplea la ayuda externa de empresas profesionales. Sus relaciones son muy similares a las ya vistas, pero en cambio tienen un tiempo limitado y resulta más difícil responsabilizar al staff externo, cuando éste no participa de la puesta en marcha de sus recomendaciones.

Como evitar el conflicto mediante la clarificación:

Una razón importante de la existencia del conflicto en las organizaciones es que el personal no comprende sus tareas ni las de sus compañeros. Una forma de ayudar a la comprensión es el uso apropiado de los organigramas, las descripciones precisas de los puestos, la exposición detallada de las relaciones de autoridad y de información y la creación de metas específicas para puestos específicos.

Organigramas:

Es un diagrama que simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

- *Ventajas:* Algunos decían que el presentar el organigrama por niveles inferiores al superintendente de fábrica, podía tender a exacerbar en las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores. Otro ejecutivo dijo que si la organización no poseía organigrama, la misma se puede cambiar con más facilidad, y que estimulaba el impulso competitivo de las personas para obtener cargos más altos.

Ambos puntos de vista son falsos, dado que las relaciones entre subordinados y superiores existen no debido al organigrama, sino a las relaciones esenciales de dependencia. En cuanto a que el organigrama crea sensación de comodidad y falta de interés por el haber llegado, estos son asuntos de la alta gerencia: reorganizar cuando el ambiente lo exija, desarrollar una tradición de cambio y hacer que los administradores subordinados alcancen estándares de desempeño adecuados y bien comprendidos. Los administradores que creen que se puede lograr un espíritu de equipo sin describir las relaciones con claridad, se engañan y eso los llevará al fracaso.

El hecho de mostrar las líneas de autoridad para la toma de decisiones en un gráfico, hace más simple notar las incongruencias y complejidades, lo cual facilita su corrección. También muestra a los nuevos en que parte de la organización encaja.

- *Limitaciones:* El organigrama solo muestra las relaciones de autoridad formales, pero omite las informales e informacionales significativas. Tampoco se indica cuanta autoridad existe en cualquier punto de la estructura. Si todo esto sería incluido en el gráfico, éste se complicaría tanto que sería muy difícil su interpretación.

En muchos organigramas se muestran las estructuras como se supone deben ser, o solían ser, y no como son en realidad.

Otra dificultad es que las personas pueden confundir las relaciones de autoridad con la posición. Muchas veces los niveles del organigrama no concuerdan con el nivel de importancia. Esto se puede solucionar, colocando los niveles salariales y las bonificaciones.

Descripciones de puesto:

Se deben definir todos los puestos gerenciales, y en esa descripción indica a todos las responsabilidades del titular del mismo. Una descripción moderna expone la función básica del puesto, las principales áreas de resultado final de las que es responsable y las relaciones de dependencia existentes. También hace referencia a la gráfica actual de autorizaciones de aprobación para aclarar la autoridad del puesto y expone el grupo de objetivos verificables de las áreas clave de resultados.

Con estas descripciones se hace hincapié en los deberes y responsabilidades y salen a la luz áreas de traslape o deberes descuidados. También proporcionan asesoramiento a nuevos administradores, para determinar los requisitos y sueldos. Por otro lado proporcionan un estándar contra el cual juzgar si hace falta otro puesto, y el

nivel y ubicación de éste.

Como asegurarse de que se comprende la organización:

Todos deben conocer la estructura de su organización para que ésta pueda operar, tanto de la organización formal como de la informal.

Enseñanza de la naturaleza de la organización:

Muchos planes de organización fracasan porque los miembros no los conocen. Un manual de organización ayuda mucho a lograr que la organización sea comprensible. Si la estructura se expresa por escrito y en organigramas, tiene mayor posibilidad de ser comprendida. Pero la lectura de cada individuo puede llevar a distintos puntos de vista, por lo que el administrador debe enseñar el significado de la estructura, su posición en ella y las relaciones existentes.

Esta tarea puede realizarse mediante la capacitación individual, añadiendo reuniones especiales staff observando como opera la estructura, aprovechando cada caso para explicar. Los administradores están obligados a explicar continuamente los aspectos fundamentales de la organización, caso contrario es posible el fracaso.

Reconocimiento de la importancia de la organización informal y los rumores:

Para lograr la eficiencia hay que reconocer y aprovechar a fondo la organización informal. Estas incluyen interrelaciones que no se presentan en gráficas. Uno de los ejemplos mejor conocidos es el rumor.

Los rumores: La organización informal ocurre, cuando los integrantes se conocen como para pasarse información de la empresa. El deseo de información relacionada con la organización y su personal es lo suficientemente fuerte como para que se transmita con rapidez entre personas que se conocen y tienen confianza.

Este tipo de información no esta disponible para todas las personas del grupo. Este tipo de información difícilmente sea expuesta formalmente. Nunca la información formal logra ser transmitida de manera tan completa o rápida como para que desaparezcan los rumores.

A veces es muy acertado que un alto ejecutivo alimente con datos exactos ésta vía de comunicación, puesto que es muy rápida y eficiente.

Beneficios: Este tipo de información le infunde a los miembros de ésta la sensación de pertenecer a ella, de posición, de autorrespeto y satisfacción. Los administradores que comprenden esto, lo utilizan en forma consciente como canales de comunicación y para moldear la moral del empleado.

Como fomentar una cultura organizacional apropiada:

Definición de cultura organizacional:

Referente a las organizaciones, *cultura* es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen, y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de los conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período, lo que significa que la cultura es bastante estable y no cambia con rapidez. Fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas de cómo deben comportarse las personas.

Influencia del líder sobre la cultura organizacional:

Los valores de los administradores, en especial los de alto nivel, forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias.

Los líderes corporativos, impulsados por sus valores, sirven como modelo de los papeles a desempeñar, establecen los estándares para el desempeño, motivan a los empleados, hacen que la compañía sea especial y son un símbolo para el ambiente externo.

Por ejemplo Woolard, director general de Du Pont, quien inició el programa adopte a un cliente, en el cual se insiste en que los trabajadores visiten a los clientes para conocer sus necesidades y preocupaciones.

Algunos afirman que el cambio debe venir de la parte inferior de la organización. En Du Pont, el personal está organizado en equipos de autodirección. Los empleados tienen gran libertad para establecer sus propios programas, solucionar problemas, e incluso participar en la selección de sus compañeros. En esta cultura a los gerentes se los denomina facilitadores y no superiores.

Es muy difícil cambiar una cultura. Quizá es necesario primero comprender la antigua cultura. De todas formas, los directores generales deben simbolizar la cultura que quieren estimular.

La visión clara de un propósito común fomenta el compromiso. Además si el personal participa del proceso de toma de decisiones y ejerce la autodirección y el autocontrol, se siente comprometido con sus propios planes, sin embargo es necesario reforzar los valores adoptados mediante recompensas, incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas.

INFLUENCIA DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Los factores que influyen en una organización empresarial se pueden dividir en tres ambientes fundamentales: el *Macroambiente*, el *Ambiente Intermedio* y el *Microambiente*.

Macroambiente

Cada organización existe en un ambiente sumamente complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad. Este entorno total es el macroambiente, el cual está formado por tres sistemas principales: Cultural, Político y Económico.

El sistema cultural:

La cultura es el modo en que una sociedad vive, e incluye las relaciones entre valores, roles y normas de comportamiento.

Efectos de la cultura sobre los roles y las misiones

La cultura determina las reglas básicas de las operaciones de la organización; ésta suministra a la sociedad un valor que es un reflejo directo de la cultura. La sociedad provee a una organización miembros que buscan su satisfacción personal asociándose con ésta. El significado mismo de la satisfacción personal es una función de la cultura, resultando de su influencia sobre las definiciones de valor.

El sistema político:

El sistema político está entrelazado con el sistema económico, pero igualmente se puede analizar el sistema político separadamente.

El efecto del sistema político

El gobierno posee la capacidad necesaria para conformar el ambiente en que sus ciudadanos deben vivir. Debemos ver en él un determinante principal del ambiente de la organización, sobre el cual ejercen influencia, principalmente en la forma de leyes y reglamentos vinculados con su creación y funcionamiento.

Los beneficios del sistema político

Las reglamentaciones pueden crear una base más equitativa para la competencia, asegurando, por ejemplo, que los productos posean similar calidad. Suministrando protección policial; previniendo contra las prácticas ilegales que afectan a muchas industrias, etc.

El sistema económico

Una de las principales funciones del sistema económico es servir como mecanismo de distribución de los recursos.

El efecto del sistema económico

Debe reconocerse que las técnicas, los recursos y los instrumentos utilizables por el administrador son, hasta cierto punto, una función del sistema económico.

En una economía planificada (economía socialista), el poder de decisión con respecto a la utilización de recursos, reside en el gobierno central, que representa un papel importante en la determinación de lo que producirá y consumirá. En las economías capitalistas este poder se distribuye entre las propias organizaciones. Como el poder de adoptar decisiones es la esencia del planeamiento, se puede decir que en las economías capitalistas los miembros de la organización tienen muchas más oportunidades de decidir que en el caso de las economías planificadas.

Ambiente Intermedio

Los sistemas ambientales intermedios vinculan a una organización con su macroambiente. El ambiente intermedio está compuesto por los siguientes sistemas:

El sistema de comercialización:

El sistema de comercialización es la red de actividades vinculadas con la distribución de los bienes y servicios de una organización.

Sistema de suministro:

El sistema de suministro es importante para una organización porque le provee los bienes y servicios que son necesarios para crear y distribuir sus propios productos y servicios.

El sistema de distribución física:

El sistema de distribución física es un segmento esencial del ambiente intermedio.

Este formado por dos subsistemas principales: transporte y almacenamiento.

Transporte: Permite que una organización situada en determinado punto reciba insumos desde otros sitios y distribuya sus artículos y servicios en lugares cómodos para el consumidor. Si no existe un eficiente sistema

de transporte, una organización no puede funcionar.

Almacenamiento: Permite que una organización acumule inventarios en lugares convenientes para el consumidor y modifique la marcha de la producción sin afectar el ritmo de entrega al consumidor.

Las variables de la distribución física son: Costo, Disponibilidad de transportistas y Servicios ofrecidos.

Sistema de comunicación:

El intercambio de ideas y de información es la savia vital de cualquier organización. Todos los tipos de interacción de una organización y su medio dependen de alguna forma de comunicación; puede afirmarse entonces que el sistema de comunicación es una estructura vital que conecta a la organización con el mundo exterior.

La estructura y el sistema de competencia:

La mayoría de las organizaciones afronta una forma u otra de competencia. Esta puede ser directa, y ocurre cuando otras empresas ofrecen productos o servicios similares, o indirecta, que se presenta cuando otras organizaciones ofrecen bienes y servicios sustitutivos.

Es más difícil hacer frente a la competencia indirecta, porque los efectos no son tan obvios como en la competencia directa.

El sistema tecnológico:

La existencia y el crecimiento de las organizaciones dependen directamente del estado de la tecnología. Se relaciona con las actitudes requeridas para elaborar productos y brindar servicios. Por eso el éxito o el fracaso de una organización están determinados por el desarrollo de su tecnología.

Una innovación tecnológica es una fuerza importante del ambiente intermedio de una organización, dado que una innovación puede determinar la reestructuración de la organización en la cual se realiza. La innovación puede dar ventajas a una organización sobre sus competidores, que entonces comienzan a perfeccionar sus métodos y procesos para afrontar la competencia. Esto influye sobre sus proveedores y sobre los consumidores.

Los sistemas de servicios:

Los servicios mas comúnmente empleados por todas las formas de organización son:

El sistema financiero: Son aquellas organizaciones o entidades tales como bancos, instituciones de crédito o mercado de valores, en las cuales la organización se apoya financieramente.

El sistema de servicios legales: Las organizaciones están envueltas en una complicada red de leyes y reglamentos que afectan sus operaciones. Se ha creado un sistema de servicios legales a fin de resolver este aspecto de la organización eficazmente. Las grandes organizaciones tienen su propio equipo de asesores legales.

El sistema de procesamiento de datos: Existen dos métodos de procesamiento de datos: sistemas manuales y sistemas electrónicos. Las organizaciones que utilizan sistemas manuales no pueden competir sencillamente con aquellas que tienen información exacta, aportada por un sistema electrónico.

El sistema de servicios personales: Estos sistemas son aquellas organizaciones que pueden especializarse en

el suministro de personal, temporario o contratado, a otras organizaciones.

El sistema de investigación: Son las organizaciones que ofrecen servicios de investigación para otras organizaciones. La información originada en la investigación tiene fundamental importancia en el terreno de la comercialización.

El sistema de seguros: Es el sistema por el cual las organizaciones cumplen con sus obligaciones relacionadas con la protección de su personal frente a los riesgos de salud y seguridad.

El sistema de servicios públicos: Es el sistema formado por empresas que suministran a las organizaciones los productos y servicios vitales como la electricidad, el agua, las comunicaciones y el gas.

El sistema de servicios comunitarios: Son aquellas organizaciones oficiales y no oficiales dedicadas a la provisión de servicios que eleven el bienestar de sus ciudadanos.

El sistema de seguridad e higiene ambiental: Son organizaciones que prestan el servicio de asesoría para reducir los impactos ambientales y para controlar la seguridad de los empleados.

El sistema de grupos de presión:

El grupo administrativo de una organización afronta presiones de grupos tanto de adentro como de afuera de la organización. El sistema de grupos de presión esta formado por diferentes grupos de persuasión o poder, por las relaciones que ellos mantienen con las organizaciones y por los efectos que producen en éstas.

Sindicatos: Son organizaciones de los trabajadores de una empresa o una industria, formadas para proteger y promover los intereses de sus afiliados. Han adoptado posiciones en cuestión de política, sociales, educacionales, sanitarias y de bienestar.

Asociaciones empresariales: Muchas instituciones han constituido asociaciones empresariales destinadas a suministrar a sus miembros los datos y las técnicas que necesitan para tener un conocimiento actualizado de los procesos que se operan en el seno de la industria.

Grupos cívicos: Son grupos que desarrollan dinámicas campañas para combatir la contaminación del agua y del aire, embellecer los vecindarios y elevar la calidad de vida y educación.

Los grupos informales de presión: Son grupos que surgen espontáneamente que pueden excitar rápidamente a la opinión publica contra las organizaciones, y modificar lo que hasta ese instante era una actividad cumplida con éxito.

Microambiente

El papel de microambiente es actuar como una suerte de pared de contención dentro de la cual los sistemas básicos de la organización interactúan para cumplir las misiones y objetivos de la organización.

El sistema de trabajo:

Es una serie de unidades de trabajo combinadas en una pauta particular o sistema que desemboca directamente en la producción y distribución de utilidad.

Clases de trabajo:

Trabajo operativo: Es la actividad cuya ejecución determina directa e inmediatamente la producción o

distribución de la utilidad.

Trabajo operativo primario: Se relaciona directamente con la producción o distribución de la utilidad requerida para satisfacer al grupo básico de consumidores de la organización como ser cliente, paciente, etc.

Trabajo operativo secundario: se relaciona directamente con la producción y distribución de utilidad que apoya la ejecución del trabajo primario.

Trabajo administrativo: Actividad realizada en un nivel que afecta a las posiciones subordinadas. Su propósito es asegurar el trabajo operativo.

El sistema humano:

Es la red de relaciones interpersonales existentes entre la administración y los grupos operativos de la organización.

Existen dos formas de sistemas humanos:

Comportamiento de jure: Se crea mediante la definición administrativa del comportamiento formal adecuado de la organización (descripciones de cargos)

Comportamiento de facto: Aparece como resultado de asociaciones grupales informales, y de pautas de comportamiento (grupo de amigos, grupos para beber café, etc.).

Sistema de conexión:

El sistema de conexión se puede dividir en tres sistemas:

Sistema de autoridad: Es el conjunto de derechos que tiene el personal de una organización para adoptar todas las medidas necesarias a fin de ejercer su responsabilidad.

Sistema de comunicación: Una de las aptitudes más fundamentales que tienen que tener un grupo administrador, es la capacidad de comunicarse. Si no hay comunicación no puede existir interacción de los miembros de la organización.

Funciones de la comunicación: Informar, Persuadir, Promover acción y Facilitar los contactos sociales.

Sistema de estructura de la organización:

Una estructura de organización puede definirse como pauta vertical de trabajo, personas y recursos físicos que contribuye a la ejecución de las misiones de la empresa.

TIPOS DE EMPRESAS

PRIMERO DEFINIREMOS EL CONCEPTO DE EMPRESA

La Empresa es el ente que desarrolla una actividad económica, produciendo u ofreciendo bienes y servicios al mercado, lo que le permite obtener beneficios y además cumplir un rol social al ofrecer fuentes de trabajo y colaborar con el bienestar de la sociedad.

Desde el punto de vista económico se considera a la empresa como el quinto factor de la producción. En realidad es el que nuclea a los otros cuatro: naturaleza, trabajo, capital (factores tradicionales) y tecnología.

Clasificación de las empresas

Para esto se utilizan diferentes criterios:

- Según la actividad que realizan

Actividades primarias

Empresas extractivas: obtienen la materia prima de la naturaleza (empresas petroleras, mineras, etc.).

Empresas agrícola-ganaderas: el proceso de transformación se realiza con el transcurso del tiempo.

Actividades secundarias

Empresas industriales: transforman las materias primas en productos (fábricas de electrodomésticos, de ropa, de automotores, etc.).

Actividades terciarias

Empresas comerciales: se dedican a la distribución y comercialización de los bienes, tales como los han adquiridos, sin agregarles ninguna transformación.

Empresas de servicios: proporcionan servicios a otras personas o empresas cobrando sus prestaciones de distinta manera. Por ejemplo: empresas de servicios transporte cobran pasaje o flete, empresas de servicios profesionales cobran honorarios, empresas de servicios financieros cobran intereses, empresas de seguros cobran primas.

- Según el ámbito en el que realizan su actividad

Nacional

Regional

Internacional

- Según su capacidad económica

Esta capacidad suele medirse de diversas formas: por su capital, por el monto anual de ventas, por la cantidad de empleados, etc. Podemos mencionar las siguientes empresas:

Microemprendimiento

Pequeña empresa

Mediana empresa

Gran empresa

Uniones de empresas

- Por la propiedad de su capital

Públicas: su capital fue formado con el aporte del Estado (la Nación, las provincias o municipalidades)

Privadas: formadas con el aporte de capitales privados

Mixtas: el capital está integrado con aportes del Estado y particulares.

- Por la nacionalidad de su capital

Nacionales: los propietarios o los capitales invertidos son nacionales

Extranjeras: el capital pertenece a personas del exterior

Multinacionales: el capital pertenece a personas de distintos países.

- Por la forma jurídica adoptada

Empresas unipersonales

Comerciantes matriculados: que han cumplido con los requisitos establecidos en la legislación vigente.

Comerciantes no matriculados: no han obtenido su matricula como comerciante ni llevan libros de comercio.

Empresas societarias

Sociedades de personas: aquellas en las cuales tienen mayor importancia las cualidades personales de los socios, ya que tienen responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria. El ejemplo típico de este tipo de sociedad es la sociedad colectiva.

Sociedades de capital: en este tipo de sociedades, importa mas el capital aportado que la personalidad de los socios y la responsabilidad se limita al aporte suscrito. El ejemplo de este tipo es la sociedad anónima.

Sociedades intermedias: en ellas importa tanto la persona como el capital aportado. Tienen características de los dos tipos sociales anteriores. Como ejemplo se puede mencionar a las sociedades de responsabilidad limitada.

- Por su relación con otras empresas

Independientes: no dominan ni dependen de otras empresas

Vinculadas: son aquellas que poseen una participación del 10% en el capital de otra empresa.

Principales y controladas: la primera posee una participación en el capital de la segunda.

- Por el grado de utilización de la tecnología

Poca utilización de tecnología

Intensa utilización de tecnología.

FUNCIONES

Cada empresa elabora su propia estructura de acuerdo a sus necesidades, tomando en cuenta diferentes

variables (tamaño, tiempos, procesos, etc.).

Dentro de esta estructura podemos encontrar las distintas áreas de actividades que la componen, con sus respectivas funciones y subfunciones.

El siguiente es un modelo donde se representan claramente éstas áreas y las funciones de cada una de ellas.

ÁREA	FUNCIONES
Investigación y desarrollo	Estudia los productos y los procesos que llevan a su obtención, para lograr una mejora continua.
Producción	Trata lo relacionado con la planificación y realización de la producción: la obtención de elementos necesarios para hacerla, la coordinación de la producción y la entrega del producto al área de comercialización.
Comercialización	Se encarga de la relación entre la empresa y el mercado e, en especial, el cliente.
Finanzas y control	Se ocupa de la planificación, dirección y medición de los resultados de las operaciones de la empresa, con relación a los fondos que maneja.
Administración de personal	Trata todo lo relacionado con el personal: su reclutamiento, capacitación, remuneración, promoción, etc.
Relaciones externas	Relaciona a la empresa con su entorno: clientes, proveedores, bancos, entidades de control, etc.
Secretaría y legales	Se ocupa del cumplimiento de los deberes establecidos en estatutos, reglamentos de la empresa y de las situaciones legales que se derivan de la operaciones de la empresa.

Área de investigación y desarrollo

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Investigación	Investigación general Investigación aplicada al producto
Desarrollo	Desarrollo de mejoras continuas Desarrollo de productos nuevos Desarrollo de procesos nuevos Modificación de productos
Ingeniería de productos	Diseño de productos Seguimiento de la producción

Área de producción

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Ingeniería de fábrica	Diseño de instalaciones y de operaciones de servicios (electricidad, agua, etc.)

	Control y mantenimiento de equipos de fábrica
Ingeniería industrial	Estudio de métodos para realizar tareas Trazado de la fábrica: ubicación de las máquinas Manejo de materiales dentro de la fábrica Medición de tareas: determinación de las mismas
Compras	Búsqueda de proveedores Asesoramiento para adquisición de bienes Registro de compras y seguimiento de las mismas
Planeamiento y control de la producción	Recepción de materiales en fábrica Almacenamiento de bienes Control de existencias Planeamiento de las operaciones de producción Instrucciones para la producción Control de la realización de la producción Despacho de los bienes para su venta
Fabricación	Fabricación de los elementos que componen el producto Montaje de los mismos Servicios y reparaciones
Control de calidad	Desarrollo de los métodos de control de calidad y los sensores que se utilizan en el mismo Utilización de los sensores en la medición Recuperación de materiales y reelaboración

Área de comercialización

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Investigación de mercado	Estudio del mercado Estudio del producto en el mercado

	Estudio de problemas de distribución
Publicidad	Planeamiento de la campaña
	Selección de medios a utilizar
	Producción de la campaña
Promoción	Preparación de la promoción
	Aplicación de la promoción
Planeamiento de ventas	Confección del presupuesto de ventas
	Determinación de la política de ventas
	Determinación de la política de precios
Operaciones de ventas	Obtención y entrenamiento de vendedores
	Dirección de las operaciones de ventas
Distribución física	Almacenes
	Expedición

Área de finanzas y control

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Finanzas	Planificación financiera
	Relaciones con entidades financieras
	Custodia de fondos
	Créditos y cobranzas
Control	Contabilidad general
	Contabilidad de costos
	Planificación y presupuesto
	Auditoría interna
	Sistemas y procedimientos

Esta área se ocupa de:

- obtener recursos
- aplicar esos recursos a la actividad normal de la empresa
- programar los planes de inversión

Además se ocupa del control de los créditos comerciales otorgados a los clientes, la rápida facturación a precios correctos y los registros de todas las operaciones, la contabilidad de gestión y la correcta liquidación de impuestos.

Área de recursos humanos

Las funciones específicas de esta área son:

- elaborar políticas de personal en relación a:
- capacitación e incorporación del personal
- capacitación del mismo
- evaluación de su desempeño
- remuneraciones
- hacer el control del cumplimiento de las relaciones con las tareas
- realizar constante actualización en materia laboral:
- leyes laborales
- convenios colectivos
- etc.

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Reclutamiento	Búsqueda y selección Instrucción para el desempeño de la tarea Régimen de promociones Despidos
Administración de sueldos y jornales	Categorización de empleados Control de horarios Calificación de méritos Determinación de escalas de remuneraciones
Relaciones industriales	Comunicación con el personal Negociación colectiva Disciplina del personal
Planeamiento y desarrollo de la organización	Planeamiento de la organización en lo referente a personal Desarrollo de standards de rendimiento del personal Instrucción del personal
Servicios para empleados	Servicios médicos Servicios personales Protección y seguridad

Área de relaciones externas

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
-----------	--------------

Comunicaciones e información	Intercambio de información con empleados
	Comunicaciones públicas
	Comunicaciones con acreedores e inversores
Coordinación de actividades públicas	Participación en actividades cívicas
	Relaciones con otras entidades

Área de secretaría y legales

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Secretaría	Cumplimiento de obligaciones:
	• Accionistas • Directorio
legales	Con otras sociedades
	Con empleados

CONVIVENCIA DEL PRODUCTO / SERVICIO

La gerencia de comercialización interpreta las necesidades actuales y futuras de los clientes en función de las posibilidades de la empresa, es decir que debe proveer un producto o servicio en el momento adecuado y al precio correcto.

Para lograrlo se vale del Marketing o Mercadotecnia, al cual se lo define como el conjunto de actividades que concurren para dirigir los productos y los servicios hacia los mercados, a fin de asegurar su venta, incluyendo la publicidad, la promoción de ventas, etc.

El Marketing se ocupa de estudiar el mercado para conocer las posibilidades de inserción de la empresa y sus productos en el mismo. Elabora planes de acción para lograr ese objetivo y los pone en marcha.

Un concepto que utiliza para elaborar sus estrategias es el llamado *Ciclo de vida del producto*.

Ciclo de vida del producto

Los productos pasan, a lo largo de su existencia, por fases diferenciadas entre sí, las cuales se denominan:

- *Fase de introducción.* El aspecto más importante durante esta etapa es la investigación o la habilidad tecnológica para el desarrollo del producto. No obstante, la capacidad de lanzamiento del producto es un factor de primerísima importancia en su posterior éxito.
- *Fase de desarrollo.* Si el producto sobrevive a su etapa de introducción, se presenta el problema de colocar en el mercado una versión adecuada del mismo.
- *Etapa de madurez.* A esta altura casi todos los productos similares son satisfactorios y existen cada vez menos razones de preferencias a favor de unos u otros. En esta etapa es característica la inversión en sucursales y/o negocios para aumentar el volumen de ventas.
- *Fase de declinación:* A partir de aquí aumenta la presión para reducir los costos a todo lo largo de los procesos tecnológicos, de elaboración y de distribución. La lucha entre los competidores se centra cada vez mas en el uso de una sola arma: el precio.

Se debe tratar de mantener el producto el mayor tiempo posible en la etapa de madurez para que las ganancias sean máximas. Para ello lo más importante es implementar cambios sustanciales o secundarios en el producto sin crear un producto nuevo.

Editado por **GRUPO APUN T Emiliano – Carlos – Martin – Gabriel– Alejandro**

	MATERIA: INGENIERÍA INDUSTRIAL II	CARRERA: INDUSTRIAL
U.T.N	UNIDAD 3 Organización De La Empresa	Prof: Dr. (L.A.) Miguel A. Canosa
F.R.B.A	Fecha de realizacion: 05/14/99	Año: 1999

Pagina 1 de 41

Dueños

Gerentes

Subordinados

Ingeniero electrónico

Ingeniero electricista

Ingeniero mecánico

Operarios