

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### TEMA 1:

- ¿Qué es una empresa?

A la empresa se le considera la unidad económica de producción.

Recursos escasos utilizados con fines alternativos.

Trabajo

INPUTS Dinero OUTPUT

Equipo (Bien y/o servicios)

Diferencia entre bienes y servicios.

Bienes. Bienes tangibles. Pueden almacenarse: Stocks.

Servicios. Bienes intangibles. No son almacenables.

La empresa puede ser estudiada desde varios puntos de vista:

- Punto de vista Jurídico.
- Punto de vista Sociológico.
- Punto de vista Económico.
- Punto de vista Político.
- Punto de vista Técnico.

Propietarios

**Factores activos.** Grupo humano Directivos

Trabajadores, operarios,...

**Factores pasivos.**

Organización.

Propiedad " Dirección. Empresario riesgo. Pequeñas y Medianas empresas.

Propiedad " Dirección. Empresario profesional. Organo colegiado.

**Organo colegiado.** No organiza una sola persona la empresa, sino que lo harán varias personas.

Directivos

Asalariados, que no tienen participación en la empresa.

Trabajadores, operarios,... (acciones o participaciones)

**Bienes materiales.** Maquinaria o construcciones.

**Factor pasivo.** Patrimonio de la empresa

**Bienes inmateriales.** Programas informáticos o patentes.

• **¿Qué estudia la Administración de Empresas?**

El estudio del gobierno de la empresa.

El estudio de ADEM requiere un esfuerzo interdisciplinar (conocimientos de economía, psicología, derecho o relaciones humanas).

• **Estudio de la Dirección de Empresas como campo de estudio.**

**Enfoque Clásico.** Administración del Trabajo y de Organización. Principios del siglo XX.

El trabajo se puede descomponer en tareas.

**Taylor**

Pioneros 1913 – 1917

**Fayol**

**Fayol.** Dirección es un proceso (secuencia de funciones). Planificación, organización y control (son funciones).

**Planificación.** Contribuye a que una organización defina sus objetivos y los cumpla.

Gerentes " Directivos

Los gerentes mediante la planificación indican lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito.

**Organización.** Una vez establecidos los objetivos y definidos los planes a seguir para alcanzarlos los gerentes deben diseñar una organización capaz de cumplir con sus metas.

Organizar significa llevar los planes a la acción con la ayuda del liderazgo y de la motivación.

**Control.** Consiste en asegurarse en que los resultados obtenidos por la organización coincidan con la planificación y en el caso de que existan diferencias adoptar las medidas oportunas para corregirlas lo antes posible.

**Enfoque Conductista o de Dirección de personal.** Se trata de estudiar porque la respuesta de los trabajadores no coincide con lo que los directivos esperan. Estudio de los Recursos humanos.

**Enfoque de las Ciencias de la Dirección.** Centra su interés o su campo de estudio en la gestión de la producción y de las operaciones.

**Estos enfoques no son excluyentes.**

En la actualidad ha habido 2 enfoques que tratan de integrar los 3 anteriores:

**Enfoque de Teorías de Sistemas.** Es una teoría que nace de la biología. La organización esta formada por partes interdependientes, es un conjunto de elementos interrelacionados y tiene un carácter global.

**Enfoque de la Contingencia.** Lo que nos indica es que no hay una formula ideal o siempre valida para dirigir las organizaciones, sino que la dirección más eficiente depende de las circunstancias o contingencias.

Distinguir entre los conceptos de **Eficacia y Eficiencia.**

**La eficacia** nos mide el grado de consecución (de alcance) de los objetivos que tenemos, o tiene la organización. Una persona es eficaz cuando consigue los objetivos que intenta.

**La eficiencia** es el nivel de consecución de los objetivos pero con menor utilización de los objetivos.

## **TEMA 2:**

### **• Organización.**

Una organización es una unidad coordinada formada por un mínimo de 2 personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes.

Dentro de las organizaciones nos encontramos con las organizaciones empresariales, es más amplio que el concepto de empresa.

### **Eficacia de una organización.**

La eficacia de una organización depende en gran medida en el comportamiento humano por lo que hay que comprenderlo y apreciarlo.

El elemento humano, que es el que da vida a las organizaciones es la variable que hace que la organización sea el sistema más complejo del universo.

Todas las personas son distintas, tienen una individualidad por 3 motivos:

- 1º. Porque cada uno tiene una forma de percepción.
- 2º. Cada uno de nosotros tiene una personalidad distinta.
- 3º. Tenemos unas experiencias vividas distintas.

### **Definición de sistema.**

El sistema es un todo organizado y unitario compuesto por 2 o más partes componentes o subsistemas interdependientes y delineado por limites identificables de un suprasistema ambiental.

Las organizaciones son subsistemas de un suprasistema más amplio que denominamos medioambiente.

En la organización podemos diferenciar 5 subsistemas:

**1º. Subsistema de metas y valores.** Este subsistema esta compuesto por los valores que la empresa toma del sistema sociocultural, así como por los objetivos que debe alcanzar y que también se encuentran en el entorno

general.

**2°. Subsistema Técnico.** Hace referencia a los conocimientos para el desarrollo de las carreras así como las técnicas para la transformación de los Inputs en Outputs.

**3°. Subsistema Psicosocial.** Esta compuesto por los individuos y los grupos por sus conductas.

**4°. Subsistema Estructural.** Determinada de que forma se dividen las tareas en la organización y como se coordinan.

Dividir trabajo Diferenciación.

Coordinar tareas Integración.

**5°. Subsistema Administrativo.** Es el encargado de la relación del sistema con su medio o entorno, el que establece los objetivos, desarrolla los planes, diseña la estructura organizativa y el establecimiento de los procesos de control.

El enfoque de sistemas consiste en una forma nueva de pensar en los problemas de la dirección y considerar la organización como un grupo de partes interrelacionadas con un propósito común y debido a que la acción en una de las partes repercute en las demás, los gerentes no pueden manejar la empresa por partes.

Los gerentes deben de ver a la organización como un todo dinámico y prever los efectos o impactos deseados y no deseados de su actuación.

Materias primas Proceso

Trabajo Entradas de Resultado

Equipos Transformación

Control

**Feed-back = realimentación**

**Feed-back.** Significa retroalimentación (realimentación), o en definitiva mecanismos autoreguladores.

Que pasa cuando lo planeado no coincide con el resultado, entonces actuaría un mecanismo de autorregulación (feed-back) que se utiliza en el proceso de control.

**Propiedades.**

**Holismo o globalidad.** Hace referencia de que el sistema debe considerarse como un todo.

**Sinergia.** Hace referencia al efecto interactivo de las partes del sistema. La suma de la interacción de las partes es mayor que el efecto de las partes por separado.

$2 + 2 = 5$  Sinergia positiva.

$2 + 2 = 3$  Sinergia negativa.

**Homeostasis.** Hace referencia a la tendencia natural del sistema al equilibrio o al carácter adaptativo del

sistema.

**Sistema Cerrado.** No recibe recursos o energía del medio exterior. Aparece el concepto de Entropía que significa desorden o colapso.

**Sistema Abierto.** Son sistemas que están con interrelación con el mundo exterior, si que recibe recursos y energía del medio exterior. Aparece el concepto de Reserva (Entropía negativa), de la energía que se consume se intenta que sea menor que la que se recibe. Las organizaciones son sistemas abiertos lo que les confiere unas características o atributos que las asemejan al ciclo vital (nacer, crecer, reproducirse y morir).

**Equifinalidad.** Que significa que los sistemas no siguen caminos uniformes si no que pueden encontrar líneas diferentes para alcanzar los mismos resultados.

### **Diferencia entre el ambiente interno y el ambiente externo.**

#### **Externo.**

El ambiente externo es un sistema mayor en el que se ubica la organización, bien formado por individuos, organizaciones o instituciones. Por otra parte las organizaciones no solo son parte de un sistema mayor sino que la organización en si misma es un sistema, constituye el ambiente interno de la organización las diferentes partes de la misma.

Todas las organizaciones pueden variar en sus objetivos así como en la tecnología que utilizan, pero todas tienen un elemento común que es la gerencia.

El ambiente externo es el gran campo que existe fuera de la organización y que comprende muchas fuerzas distintas que impactan en la misma, distinguiremos entre fuerzas directas e indirectas.

Las fuerzas directas influyen de una forma inmediata y precisa sobre la organización las fuerzas directas que considera el **GID** (Gibson Ivanovich Donnelly) son:

- Clientes.
- Competidores.
- Proveedores.
- Recursos Humanos

Y en las formas indirectas tenemos:

- Fuerza Tecnológica.
- Fuerza Económica.
- Fuerzas Políticas, legales y reglamentos.
- Fuerzas Culturales y Sociales.
- Fuerzas Internacionales.

Fuerzas indirectas es que influyan en el clima, en el que actúa la organización.

**Clientes.** De ellos depende la supervivencia de una empresa. Adquieren nuestros productos o servicios.

**Competidores.** Opositores u otras organizaciones

**Intratipo.** Son compañías que producen los mismos productos.

Intertipo. Son organizaciones con características distintas y que compiten entre si. Por ejemplo: Bancos y Cajas de Ahorros.

Competencia intensa. Es cuando las fuerzas y contra fuerzas (las ofensivas y las contraofensivas) son rápidas, difíciles de prever y se dan en muchos frentes.

Competencia laxa o débil. Cuando estas fuerzas y contrafuerzas son menos frecuentes, más estables y previsibles. Por ejemplo. En el campo de los servicios públicos.

**Proveedores.** Son los que suministras materias primas o energía a la empresa.

**Recursos Humanos.** Constituyen el recurso interno más importante de cualquier organización. Cada vez se da más una diversidad en la fuerza laboral, esta diversidad se debe a raza, religión, etc. Cada vez los empleados tienen un nivel educativo más bajo. Cada vez la población laboral esta más envejecida.

### Interno.

Se refiere al ambiente que existe dentro de la organización. Identifica 1º los niveles o lugares en que se trabaja, en 2º lugar las actividades diarias y en 3º lugar las habilidades necesarias para enfrentarse con el ambiente externo.

Dentro de toda organización se diferencian 2 niveles:

**1º. Nivel operativo.** El nivel operativo se completa en realizar de forma eficaz las tareas de la organización, es decir lo que produzca o haga la organización, y constituye el núcleo de toda organización.

**2º. Nivel técnico.** El nivel técnico coordina las operaciones en el nivel operativo así como las decisiones sobre los productos o servicios que se han de producir.

**3º. Nivel estratégico.** El nivel estratégico determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización debe interactuar con su ambiente y a su vez debe de asegurarse de que el nivel técnico opere dentro de los límites de la sociedad en que se encuentra la organización.

Las habilidades de los gerentes hace referencia a 3 habilidades:

**1º. Habilidades Humanas.** Son imprescindibles en el nivel operativo.

**2º. Habilidades Técnicas.** Las asociamos con el nivel técnico, entendemos por habilidades técnicas el conjunto de conocimientos, procedimientos y recursos específicos para desempeñar su trabajo.

**3º. Habilidades Conceptuales.** Tratan de tener una visión de conjunto de la complejidad de toda organización así como las partes que la integran, este tipo de habilidad donde más se exige en los lugares estratégicos o de alta dirección.

**Papeles interpersonales.** Cabeza visible, liderazgo, papel de enlace.

**Papel informativo.** Monitor, defensor, portavoz.

**Papeles decisorios.** Empresario, arbitro de conflictos, asignador de recursos y negociador.

Partiendo de la autoridad que tiene un directivo cumple los papeles interpersonales.

## Responsabilidades éticas y sociales.

Hay 2 tipos de responsabilidades:

### 1º. Social o de la empresa.

### 2º. Ética.

**Social o de la empresa.** Esta muy unida al concepto de costes sociales. Que comportamiento exige la sociedad a las empresas. Hay 3 posturas:

1ª. Postura liberal, las empresas que pasan de los perjuicios que causa a la sociedad, solo se preocupara de que estos perjuicios no sean ilegales (obligación social).

2ª. Postura responsable, está más concienciada con la sociedad.

3ª. Postura verde, nueva ciudadanía. Grupos ecológicos más concienciados. Empresas que están a favor de la ideología de los verdes (ecologistas).

Tipos de comportamiento.

|               | Obligación social                        | Reacción social                                                      | Sensibilidad social                                                           |
|---------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Hacen énfasis | En el aspecto productivo y la legalidad. | Responsabilidades legales, económicas y sociales de la organización. | Responsabilidades legales, económicas, sociales y cívicas de la organización. |

El comportamiento con sensibilidad social es anticipador y predictivo. Los autores consideran que el termino de sensibilidad es mucho más amplio que los de obligación y reacción.

Realmente es muy difícil separar las metas y finalidades de la empresa, de las metas y finalidades de la sociedad.

Son un continuum o continuo.

Es un proceso que va de izquierda a derecha. Que no hay interrupciones, que puede variar de una parte a otra.

Al fabricar los productos las empresas deben hacerlo de una forma segura, fiable y de alta calidad.

Las técnicas de marketing deben ser fiables.

Desarrollo laboral para las minorías y para las mujeres.

**Filantropía corporativa.** Significa que una empresa como corporación se dedica a hacer el bien. Mercadotecnia de causas nobles.

También se puede clasificar entre los beneficiarios que pueden ser:

empleados

Internos clientes

accionistas

- Beneficiarios definidos

Específicos (minorías étnicas, minusválidos, mujeres o ancianos)

Externos

Generales (Sanidad, Educación ambiental, etc.)

- Beneficiarios indefinidos Generaciones futuras

Ética se refiere a los principios del comportamiento que distinguen del bien y del mal.

El fin de la ética (código ético) es permitir a los individuos tomar decisiones frente a comportamientos alternativos analizando los resultados de los mismos.

Las personas nos comportamos según los estándares éticos.

Egoísmo

Obligación a un principio

Altruismo

Frente a la postura egoísta 100% y la postura altruista 100% debe adherirse a un principio formal que modifique cuando un acto es correcto o incorrecto y el calificar el acto de correcto o incorrecto depende de un principio y no de sus consecuencias.

Como que para los gerentes señala poner los intereses sociales ante los intereses de la organización, y los de la organización antes los intereses del gerente.

Otro papel importante que tiene la organización frente a la ética es que los objetivos de los implicados sean alcanzables.

Defensor de la ética.

Tanto la responsabilidad social como las expectativas de carácter educativo y la ética pueden integrarse

### **TEMA 3:**

- **La toma de decisiones.**

En toda organización los gerentes van a tener que tomar decisiones y estas tendrán una mayor o menor influencia en la organización, las decisiones pueden ir desde la supervivencia de la organización a que sueldo se va a pagar a algún empleado.

La calidad de las decisiones de los gerentes constituye una medida de su eficacia y de su valor para la organización.

Etimológicamente viene del latín y significa cortar. Muchos autores entienden la decisión como un corte entre el pasado y el futuro, para otros autores consiste en varias alternativas.



**Forrester.** Este autor describe la decisión como el proceso de transformación de la información en acción.

DECISIÓN

INFORMACIÓN ACCIÓN

FEEDBACK

El proceso de administración puede definirse como un proceso global de toma de decisiones.

Planificación

Objetivos ELECCIONES Organización

Existen diferentes enfoques sobre la toma de decisiones y el mejor enfoque dependerá de varios factores como son la naturaleza del problema, el tiempo disponible para resolverlo, el coste de las estrategias particulares y la destreza mental de la persona que toma la decisión. Las decisiones son medios y no son fines y son el proceso por el cual los gerentes tratan de alcanzar objetivos. Cada discusión es el resultado de un proceso dinámico que recibe influencias de muchas fuerzas por lo que la toma de decisiones es el proceso del pensamiento y deliberación del que resulta una decisión y el proceso influye sobre la calidad de la decisión.

En todo proceso se distinguen una serie de etapas o fases.

Hay 6 fases:

1ª. Inteligencia e identificación del problema

2ª. Desarrollo de alternativas.

3ª. Evaluación de las alternativas.

4ª. Selección de la alternativa.

5ª. Aplicación de la alternativa.

6ª. Evaluación y control.

Las 6 fases se pueden resumir en estas 3:

1ª. Inteligencia.

2ª. Modelización.

3ª. Elección.

### **Tipos de problemas.**

Los autores hablan básicamente de 3 tipos que se podrían reducir a 2:

1º. Los problemas de oportunidad. Son los realmente importantes y que los gerentes deben descubrir o de lo contrario pasaran desapercibidos.

2º. El resto de los problemas es lo que denominaran los autores los problemas de crisis y de rutina, que son la gama más amplia que hay, se tienen que resolver en poco tiempo y son los más absorbentes.

**Desarrollo de las alternativas.** Una vez identificado el problema hay que desarrollar las decisiones posibles.

**Evaluación de alternativas.** El objetivo de toda decisión es sin duda alguna seleccionar la decisión que sea más favorable y que evite aspectos desfavorables. Esta situación es la que menos se da en la realidad, solo hay 2 cosas ciertas en la vida la muerte y el pago de impuestos.

Una decisión se toma en ambiente de riesgo cuando el que toma la decisión tiene suficiente información como para utilizar la probabilidad al evaluar la alternativa.

Una decisión en incertidumbre es cuando no tenemos ninguna información. Hay 4 posturas:

1ª. Optimista.

2ª. Pesimista.

3ª. La que minimiza el sentimiento de remordimiento. Postura intermedia entre el optimismo y el pesimismo.

4ª. El que no razona lo suficiente.

La evaluación de alternativas se reduce a la evaluación de resultados mediante el uso de la información.

**Selección de las alternativas.** Tiene como propósito lograr un objetivo predeterminado y que solucione evidentemente el problema. Los autores vuelven a hacer hincapié en que la decisión no es un fin en si mismo si no que son los medios para alcanzar los objetivos.

Por otra parte los autores señalan que las fases que siguen a una decisión han de ser las 3 siguientes:

1ª. Aplicación.

2ª. Evaluación.

3ª. Control.

Una idea interesante es que la toma de decisiones es un proceso dinámico que va más allá que el mero acto de escoger.

Hay que resaltar la idea en que no existe ninguna situación en que la alternativa cumpla sus objetivos completamente. 2 o más objetivos no pueden alcanzarse a la vez y habrá que dar prioridad a uno de ellos.

La multiplicidad de objetivos de la organización complica el ámbito real de la toma de decisiones.

Todos estos elementos que intervienen en las decisiones hacen que la toma de decisiones sea bastante más difícil de lo que parece en los textos.

La toma de decisiones difícilmente lleva a una solución optima, es casi imposible. Por ello como quien toma las decisiones no puede conocer todas las alternativas posibles y sus consecuencias, o las probabilidades de que las consecuencias ocurran. Debemos sustituir la idea de optimización por la del comportamiento satisfactorio, elegir alternativas que se ajustan a factores aceptables o satisfactorios.

Hombre Económico

De una racionalidad ilimitada. Soluciones optimas Soluciones satisfactorias

**Simón:** Principio de la Racionalidad limitada.

En muchas tomas de decisiones la solución optima no existe.

**Aplicar la decisión.** Toda decisión debe ser eficazmente aplicada para alcanzar los objetivos para los que fue tomada. En ocasiones una decisión acertada puede ser inoperante si no se aplica correctamente.

Decisión acertada. La prueba del éxito (respuesta) viene dada por la reacción de las personas a las que afectan los efectos de la decisión.

**Control y Evaluación.** Los gerentes deben de establecer objetivos medibles de modo que se pueda evaluar el desempeño. La simple aplicación de una decisión no asegura que los resultados estarán en consecuencia como los objetivos deseados (planeados) por lo que se requiere un sistema de control y de evaluación.

El control supone mediciones periódicas de los resultados y la aplicación de medidas correctoras cuando estos no coincidan con los planeados.

Simón atendiendo el tipo de problemas y el procedimiento utilizado para resolverlo diferencia entre decisiones programadas y no programadas.

Las decisiones programadas se toman ante problemas frecuentes y rutinarios y los procedimientos para solucionarlos se basan en reglas, en procedimientos operativos y políticas.

Las decisiones no programadas son las decisiones que no estaban previstas, que no pertenecen a la rutina.

Las decisiones no programadas que se refieren a problemas nuevos y complejos para la gerencia o los directivos y que contemplan una decisión compleja y posiblemente única. Exigen una solución creativa.

Es necesaria la adecuada identificación de la toma de decisiones no programadas, pues en base a ellas se asignan ingentes cantidades de recursos que afectaran a los ciudadanos, alas organizaciones, etc.

Los autores a continuación reconocen que se sabe poco sobre la toma de decisiones no programadas, tradicionalmente se han tratado mediante proceso de solución de problemas, la intuición y la creatividad. El enfoque moderno para la toma de cisiones no programada se apoya en la Heurística.

**Heurística** es la ciencia que trata de las estrategias para la resolución de problemas mediante la formación de los responsables de las decisiones y la utilización de programas heurísticos informatizados.

Una tipología de los problemas distingue entre estructurados y no estructurados.

Un problema estructurado no suele estar previsto y una vez analizado el problema se observa que posee una estructura (que es comprensible cual es el problema) y nos va a permitir utilizar algún modelo o algoritmo para resolverlo.

El problema no estructurado no suele estar previsto y resulta difícilmente analizable (que no podemos comprender el problema) y consiguientemente no permite utilizar ningún modelo ni algoritmo.

## **Tipos de decisiones y niveles de gerencia.**

Atendiendo a la naturaleza del problema, la frecuencia con que se presenta y el grado de certeza que supone. El problema por si mismo indica cual será el nivel más adecuado de la gerencia que ha de tomar la decisión o resolverlo.

Así encontramos:

**La alta dirección o nivel estratégico.** Toma decisiones no programadas relativas a problemas poco frecuentes, amplios y no estructurados, en un ambiente de bastante incertidumbre. Suelen constituir lo que llamamos problemas estratégicos.

**La gerencia de primer nivel o operativa.** Se ocupa de la toma de decisiones de problemas frecuentes, repetitivos, estructurados, rutinarios y con bastante certeza.

**El nivel técnico o gerencia de nivel intermedio.** Se concentra en la toma de decisiones programadas, relativas a problemas estructurados o no estructurados.

### **La toma de decisiones individual y en grupo.**

En el caso de una decisión individual hay multitud de factores que influyen en algunos aspectos del proceso.

Los autores señalan o analizan la diferencia que son:

- Los valores.
- La personalidad.
- La proposición de riesgo.
- El potencial de disonancia.

**Los valores** proporcionan guías para que una persona pueda utilizarlas cuando se enfrente a situaciones en las que debe efectuar una selección. Los valores se adquieren en las primeras etapas de la vida con una parte esencial del pensamiento del individuo aunque en ocasiones ni este se las cuestiona.

Los valores prevalecen y se reflejan en el comportamiento de las personas que toman decisiones.

**La personalidad.** Quien toma decisiones tiene influencias de orden psicológico que pueden ser conscientes o inconscientes y la más importante es la personalidad.

La personalidad comprende básicamente 3 variables: las actividades, las creencias y las necesidades del individuo.

La personalidad de quien toma una decisión se refleja fuertemente en la selección efectuada, se observa que los rasgos de la personalidad de quien toma decisiones se combinan también con variables de situación y variables de interacción.

Las variables de situación son relativas a situaciones externas y observables que se encuentran los individuos mientras que las de interacción se refieren a un estado momentáneo del individuo que resulta de la interacción de su personalidad y una situación específica.

**La propensión al riesgo.** Las personas difieren enormemente según su propensión al riesgo, su aversión al riesgo o su indiferencia.

**El potencial de disonancia.** Consiste en la ansiedad que surge después de tomar una decisión, esta expresión se la conoce como disonancia cognitiva. Dicha ansiedad se relaciona con la falta de consistencia o armonía entre diferentes cogniciones del individuo como puede ser sus actividades, sus creencias, etc. después de haber tomado una decisión.

El potencial de disonancia se haya influido enormemente por nuestra personalidad y en concreto por la autoconfianza y el poder de persuasión.

En la mayor parte de las empresas la toma de decisiones se toma en equipos, en comités, en grupos, etc.

Cuando se trata de un problema no programado y que conlleva una alta incertidumbre la complejidad de estos problemas requiere conocimientos especializados en diferentes campos que difícilmente tendrá una sola persona.

Se da en la actualidad una creciente utilización de la toma de decisiones en grupo.

No existe un acuerdo entre la toma de decisiones individuales frente a las de grupo, los grupos tardan más tiempo en adoptar una decisión que si fuera a nivel individual pero por otra parte la reunión de especialistas beneficiara la toma de decisiones, en opinión de los autores algunas decisiones se toman mejor en grupo como son las no programadas mientras que en casos de urgencia e importancia las decisiones son tomadas por la alta gerencia.

La calidad de la toma de decisiones se relaciona con el grado en que los gerentes puedan lograr un consenso dentro del grupo por lo general a mayor nivel de consumo mayor calidad de decisión.

Bien por otra parte las empresas deben crear ambientes que fomenten la creatividad del grupo.

Señalan que existen técnicas para mejorar la eficacia de la toma de decisión en grupo. Existen 3 tipos de técnicas:

1ª. La tormenta de ideas.

2ª. La técnica Delphi.

3ª. La técnica del grupo nominal

## **Sistemas de información y de ayuda a la decisión.**

### **Información Confidencial**

La Organización Entorno o Medio Ambiente

### **Comunicación de la Organización**

Información dentro de la pirámide (interna)

- Vertical (ascendente y descendente).
- Horizontal.
- Diagonal.

### **Organización a nivel interno de la empresa.**

Las comunicaciones de la Organización es el flujo de información que va hacia el exterior y su contenido es controlado por la organización. Ejemplo: Campañas publicitarias.

La información confidencial es la que fluye.

La información confidencial recoge estos 3 puntos:

1º. Información sobre el entorno organizativo (clientes, competidores, gobierno, etc.)

2º. Información sobre el entorno para poder planificar a corto plazo.

3º. Información del entorno sociocultural en que funciona la organización.

La información dentro de la organización se mueve en sentido vertical (tanto ascendente como descendente) a nivel vertical y a nivel diagonal.

Hemos de diferenciar entre un sistema de información a la gerencia que es el que proporciona información para toda la organización y con diferentes propósitos.

**SIG** Sistema de Información de Gestión.

**SAD** Sistema de Apoyo de Decisiones.

**El SAD** consiste en un sistema de información de la gerencia con un propósito específico. Este propósito es la toma de decisiones tanto programadas como no programadas.

Sus motivos son 3:

1º. La gran importancia de la información para la toma de decisiones.

2º. Un uso inadecuado de la información corriente.

3º. Aumento del consumo de los PC's que permiten a los gerentes aumentar su productividad y calidad en la toma de decisiones.

Los autores señalan que para el diseño de un SAD es necesario tener una comprensión clara de los diferentes flujos de información.

Entre las notas más relevantes de los SAD los autores señalan estas 5:

1ª. Apoyan pero no reemplazan a la gerencia en la toma de decisiones.

2ª. Presta ayuda básicamente para la toma de decisiones en los niveles elevados de la organización.

3ª. Es que permite mediante el uso del PC permitir determinar el resultado de soluciones alternativas.

4ª. Permiten almacenar y tienen disponibles los datos y los modelos para la toma de decisiones.

5ª. El SAD invita a los gerentes que lo utilizan, fácil de usar.

Para la toma de una decisión adecuado es imprescindible obtener la información correcta y los tipos de información necesarios se clasifican según el tipo de decisiones que se toman así tendremos decisiones para

planificar, para el control y de las operaciones.

Las funciones de un SAD son 3:

1ª. Determinar las necesidades de la información.

2ª. Obtención y procesamiento de la información. Supone 5 pasos.

3ª. La utilización de la información que depende de su calidad (de su exactitud), de su presentación (o forma) y de su puntualidad.

Para la utilización eficaz de un SAD es necesario considerar la información como un recurso básico de la organización similar, el dinero, a los equipos, a las materias primas, etc.

1º. El diseño de un SAD requiere una perspectiva de sistemas lo que significa desarrollar un Banco Central de Datos.

Banco Central de Datos. Permite que la información de cualquier área de la organización este disponible para la toma de decisiones en otras áreas.

2º. Centro de información, para la obtención y procesamiento de la información y que permite asesorar, coordinar y controlar las informaciones de un SAD.

3º. Considerar la información como un recurso.

#### **TEMA 4: Dirección Estratégica y Función de la Planificación.**

##### **• El enfoque y elementos de la planificación.**

La función de planificación contribuye a que la organización defina sus objetivos y los cumpla es imprescindible para que la organización logre niveles eficaces de rendimiento así como su adaptación a los cambios del entorno o medioambiente.

El enfoque de la planificación se orienta hacia el futuro lo que debe lograrse y como hacerlo en esencia la planificación incluye las acciones de la gerencia que determina los objetivos para el futuro y los medios necesarios para alcanzarlos.

Los resultados de esta función se denominan PLAN que es un documento escrito que especifica los cursos de acción que la empresa tomará.

Todo plan consta de 4 elementos que se hayan interrelacionados:

**1º. Los objetivos.** Metas y condiciones futuras de la empresa.

**2ª. Las acciones.** Son los medios o actividades específicas planificadas para el logro de los objetivos.

**3º. Recursos.** Son restricciones a los cursos de acciones. Todo plan debe especificar que cantidades y clase de recursos \_\_\_\_\_, de donde obtenerlos y como se van a asignar.

El presupuesto. Es un documento escrito en el que se identifica las fuentes y los niveles de recursos que pueden dedicarse las acciones.

**4º. La implantación.** Todo plan debe incluir los medios y las formas para llevar a cabo las acciones que se pretenden. La implantación incluye asignar la dirección que debe tomar el personal para llevar a cabo un plan.

### **¿Quién planifica las empresas?**

En algunas empresas el plan es el resultado del esfuerzo entre los gerentes y demás personas. En otras empresas la planificación la efectúa únicamente un grupo de la alta dirección y los autores señalan que la realiza un solo individuo.

Toda planificación va dirigida a mejorar el rendimiento de la organización en el futuro lo que justifica su importancia y pone de manifiesto los beneficios que se derivan del proceso de planificación.

Beneficios. Que son los siguientes:

1º. Coordinación de esfuerzos.

2º. La preparación para el cambio.

3º. El desarrollo de estándares de rendimiento.

Los planes definen conductas esperadas y estas conductas esperadas en términos de la gerencia se denominan estándares de rendimiento.

4º. El desarrollo de los gerentes. En el sentido que perfecciona sus niveles de actividad intelectual, puesto que han de enfrentarse a ideas inciertas y abstractas y piensa de una forma sistemática en el presente y en el futuro.

#### **• Objetivos organizativos.**

La función de organización se fija con la fijación de objetivos o fines futuros. Los objetivos deben de satisfacer las expectativas de las los diferentes grupos que integran la organización.

Al fijar los objetivos se debe de tener en cuenta estas 4 características:

**1ª. Prioridad de los objetivos.** En ciertos momentos el logro de unos objetivos es más importante que logro de otros. Ejemplo. La supervivencia de la empresa o la organización es el requisito prioritario.

Los gerentes se enfrentan a objetivos alternativos que deben ser evaluados y clasificados estableciendo unas prioridades.

**2ª. Marco temporal de los objetivos** (duración de los objetivos) se distingue entre:

- **Objetivos a corto plazo.** No suelen superar el año.
- **Objetivos a medio plazo.** Deben alcanzarse en un periodo de 1 a 5 años.
- **Objetivos a largo plazo.** Periodos superiores a 5 años.

La consecución de los objetivos a corto plazo y medio plazo deben estar en armonía o consonancia y contribuir a los objetivos a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo y a medio plazo son competencia de la planificación funcional también conocida u operativa. Las organizan las unidades organizativas o departamentos.



Los objetivos a largo plazo o estrategia son competencia de la alta dirección.

### **3º. El posible conflicto entre objetivos.**

El establecimiento de los objetivos no puede olvidar a los grupos de interés internos y externos existentes en la empresa.

El plan debe incorporar y integrar en lo posible los diferentes intereses para evitar conflictos entre estos.

Estudios realizados confirman la dificultad existente para equilibrar las inquietudes de los grupos de interés que coexisten en la empresa.

### **4º. Medición de los objetivos.**

Los objetivos han de poder medirse puesto que ello facilita su comprensión así como su aceptación entre las personas que deben realizarlas.

Se constata que objetivos difíciles dan como resultado mejores rendimientos que objetivos fáciles.

En la práctica el rendimiento eficaz de la empresa requiere el establecimiento de objetivos en cada una de las áreas que contribuyen al rendimiento global de la organización.

**DRUCKER.** Señala que deben establecerse objetivos al menos en 8 áreas que contribuyen al rendimiento global de la organización. Estas áreas son:

1ª. Posición en el mercado.

2ª. Innovación.

3ª. Productividad.

4ª. Recursos físicos y financieros.

5ª. Rentabilidad.

6ª. Rendimiento y responsabilidad.

7ª. Rendimiento y actitudes de los empleados.

8ª. Responsabilidad social.

Los objetivos en las áreas 1, 3, 4 y 5 son objetivos fácilmente medibles mientras que los de las áreas 2, 6, 7 y 8 no son fácilmente identificables o evaluables en términos concretos.

Por lo general cuanto más abstracto es un objetivo mayor dificultad existe para evaluar sus rendimientos pero una planificación eficaz indica que haya que evaluar los objetivos.

**Los objetivos específicos** son necesarios en todas las áreas de la organización para contribuir al cumplimiento de la misión.

**Misión u objetivo supremo.** La visión a largo plazo de lo que la organización quiere llegar a ser constituye la única meta que la diferencia de organizaciones similares y proporciona dirección y significado a todos los

miembros de la empresa sin importar el nivel a que pertenecen. Es necesario desarrollar los objetivos a diferentes niveles jerárquicos.

## **Alta MISIÓN**

### **Dirección**

## **Nivel OBJETIVOS**

### **Técnico GENERALES**

#### **Sistema de Objetivos**

## **Nivel Operativo OBJETIVOS**

### **OPERATIVOS**

**¿Que productos quiere fabricar la empresa?**

**¿En que mercados quiere invertir la empresa?**

**¿Qué inversiones quiere hacer la empresa?**

La respuesta a estas preguntas corresponde en parte a la Misión, en parte a los objetivos generales.

**Objetivos generales.** Expresan metas que la empresa quiere alcanzar a nivel global y a largo plazo.

Ejemplos de Objetivos generales son la rentabilidad, la calidad, la estabilidad, la imagen, la satisfacción personal de los trabajadores, etc.

**Objetivos operativos** que son los que fijan las distintas áreas o departamentos de la empresa.

Objetivos generales y operativos constituyen lo que se denomina sistemas de objetivos de la empresa.

Las acciones específicas Objetivos operativos Objetivos generales MISIÓN

Sistema de Objetivos Objetivos generales y objetivos operativos.

## **Página 159**

**Implantación.** Llevarlos a la acción para conseguir (finalizar) los objetivos.

Lo llevarán a cabo diferentes personas de las que han ideado los objetivos o el plan, y por ello se las han de nombrar especialmente.

**Autoridad.** Forma legítima de poder según el puesto. Acompaña al puesto de una persona en la empresa pero no a la propia persona.

La autoridad es válida en estructuras tipo ejército, pero en planes largos y complejos no es muy útil.

## **Página 160**

**Persuasión.** Convencer a otra persona para la aplicación del plan, pero basándose en los méritos de la persona que implanta el plan.

**Políticas.** Se desarrolla en la planificación a largo plazo (planes permanentes de la organización). Declaraciones escritas que reflejan objetivos básicos plan.

Cuando se aceptan por los miembros de la organización se convierte en la herramienta más importante en la Implantación del Plan.

**Política Eficaz.** Depende de sí se consigue el objetivo perseguido. Si no se consigue el objetivo se buscarán más alternativas.

Las políticas eficaces tienen las siguientes características:

- Flexibilidad.
- Amplitud.
- Coordinación.
- Ética.
- Claridad.

La máxima prueba sobre la eficacia de una política es si se logra o no el objetivo para el que está diseñada. Deben sujetarse a una revisión y examen continuos, si no cumplen con el objetivo para el que fueron diseñadas, deben adaptarse.

Planificación Organización y Control

+ Importante Se deriva de la Planificación.

#### **Tabla 5.4 pagina 162**

##### **• De la Planificación Estratégica a la Dirección Estratégica.**

Fases:

Planificación Clásica a Corto y Largo plazo Planificación Estratégica Dirección Estratégica

Esta ha sido la Evolución de la Planificación.

**Planificación Clásica.** Se efectuaba en periodos anteriores en los que el entorno era estable y menos dinámico (final de la 2ª Guerra Mundial; años 50).

Se utiliza tanto a corto plazo como a largo plazo y se basaban en extrapolar las ventas del año en curso y las tendencias del ambiente durante periodos de 5 a 10 años. Apoyándose en estos datos se tomaban las decisiones relativas sobre el Producto, la Planta Industrial y las Inversiones.

Estabilidad en el entorno globalizada (si vendimos el año pasado 500 unidades, éste tenemos que vender 510) Extrapolar.

Cuando el entorno se vuelve cambiante, incierto e inestable la planificación clásica resulta insuficiente y se paso a lo que denominamos:

**Planificación estratégica.** Desarrolla una unidad de propósito en toda la Organización, permitiendo unir

todos los objetivos y metas de todos los niveles de la empresa para hacer frente a un entorno inestable. Es un proceso que entre otros incluye; el examen de las condiciones del mercado, necesidades del consumidor, análisis puntos fuertes y débiles de la empresa, análisis de las condiciones socio políticas, legales y económicas, desarrollos tecnológicos y disponibilidad de recursos financieros.

Para cubrir las deficiencias no resueltas por la planificación estratégica se pasa a la denominada:

**Dirección estratégica.** Proceso para planificar, organizar y controlar los problemas estratégicos de la empresa y afrontar los retos del entorno cambiante.

Los dos aspectos que no tiene la Planificación estratégica (se olvidan) en cuenta:

1º. Utilizar las variables psico socio políticas para el estudio del entorno y sólo lo abordó con variables técnicas y económicas.

2º. No tuvo en cuenta que la empresa ha de experimentar cambios en su ámbito interno para mejorar la relación Entorno – Empresa.

- **Estrategia Empresarial.**

Esta constituida por los objetivos, cursos de acción y planes para alcanzar una determinada posición competitiva.

Expresa lo que la empresa quiere hacer en el futuro y proporciona un eje de orientación a largo plazo a partir del cual se pueden conseguir los objetivos fijados.

La empresa ante los cambios puede optar por 2 actitudes o formas de enfocar el problema del cambio:

**1ª. Actitud No Estratégica.** Consiste en que la empresa se centra sólo en el corto plazo y a posteriori. Supone una acción Reactiva (el fumador que sabe que fumar es malo para la salud y solo busca solución cuando esta enfermo).

**2ª. Actitud o Pensamiento Estratégico.** Supone visualizar el futuro al que se pretende llegar ante un conjunto de decisiones de acción coherentes con dichos propósitos.

**Tabla 6.5 pagina 188.**

Misión Estar sanos y en buena forma física.

Objetivo Perder Kg. 2 Kg./mes

Estrategia Dieta y ejercicio físico.

Acciones – Eliminar grasas, dulces y alcohol.

– Practicar natación 4 horas diarias.

**TEMA 5: La Función de Organizar.**

**5.1. Funciones Organizativas y de Comunicación. P. 198.**

Organizar es lograr el esfuerzo coordinado a través del diseño de una estructura de acciones entre las tareas y

la autoridad.

Diseño y Estructura.

Diseño. Implica que los gerentes deben hacer de modo anticipado...

Estructura. Relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Página 199 Tabla 7.1.

Función organizativa supone que los gerentes deben tomar una serie de decisiones, respecto a la elaboración de tareas, \_\_\_\_, autoridad, creación de departamentos, tamaño de los departamentos.

La función de organizar. Se refiere a las decisiones que los gerentes toman sobre:

- La especialización de las tareas.
- La delegación de autoridad.
- Bases departamentales.
- Tamaño de los departamentos.

En función de los resultados de las decisiones gerenciales aparece la Estructura de la Organización.

### **Dimensiones.**

**Especialización tareas en el trabajo.** La gerencia debe decidir el nivel óptimo especializado para cada clase general de trabajo.

La especialización supone la división de las actividades, en tareas más sencillas, de modo que estas pueden ser controladas por los trabajadores. Habrá que asignarse a cada persona una tarea específica de forma que se haga experta en una tarea concreta.

Cuanto más especializado es un trabajo, implica menor alcance y menor extensión del mismo **(página 201)**

**Alcance trabajo.** Grado de libertad que tiene la persona que lo realiza para llevar a cabo las tareas asignadas.

**Extensión trabajo.** Periodo de tiempo que dura su especialización. Cuantas más veces se repita un trabajo en un periodo de tiempo, más limitada es su extensión.

Tanto la extensión como el alcance de un trabajo, reflejan el resultado de la especialización.

Dimensiones básicas del trabajo **(Páginas 201–202)**

Hay 5 dimensiones básicas del trabajo:

- **Variedad.** Los individuos pueden percibir variedad en sus trabajos, pues generalmente ellos deben realizar diferentes operaciones y procedimientos para llevarlos a cabo.
- **Identidad de la tarea.** La percepción de la identidad de las tareas depende de sí el trabajo individual da como resultado una parte del trabajo completo.
- **Trascendencia de la tarea.** Los individuos tienen percepciones de la trascendencia relativa de sus trabajos en otras personas.
- **Autonomía.** La percepción de la autonomía refleja el sentido que el individuo tiene de su control personal sobre los aspectos clave del trabajo.

- **Retroalimentación.** La percepción de la retroalimentación refleja la cantidad de información que un individuo tiene cuando completa una tarea.

Tipo de decisiones de la gerencia. Delegación Autoridad. Poder legal que da derecho a dar ordenes, tomar decisiones y hacer que estas se cumplan.

### **La delegación de la autoridad.**

La delegación de la Autoridad, cuando se efectúa en sentido descendente en la Pirámide jerárquica organizativa, se le denomina descentralizada, esta tiene como ventaja que fomenta la participación de un mayor número de órganos en la estructura organizativa.

La gerencia debe determinar la delegación del nivel de autoridad de la empresa.

Autoridad – Responsabilidad. Las dos caras de la misma moneda.

### **Página 205**

La delegación de la Autoridad crea la cadena de mando que determina las relaciones entre superiores y subordinados y es el cauce formal por el que la organización envía sus órdenes directivas y comunicaciones.

Diferenciación entre la función de Línea y de Staff. Como contribuye el personal de cada función (pers. Línea y staff) a la consecución de los objetivos de la organización.

La función Línea contribuye directamente a lograrlos a través de actos de operación en sentido estricto, como son: Creación, Financiación y Distribución de Bienes y Servicios.

Mientras la función Staff contribuye de una forma indirecta a los logros de la organización, puesto que su función es de apoyo y de asesoramiento a la línea (asesores).

Los gerentes de línea tienen una autoridad directa sobre sus subordinados, mientras que el staff no tiene autoridad sobre el trabajo de los subordinados de un gerente de línea.

### **Bases Departamentales.**

Una vez divididas las actividades de la organización en trabajos específicos, éstos deberán agruparse.

Se denomina Departamentación (Departmentalización) a la agrupación de tareas y de las personas a las que están asignadas en unidades organizativas denominadas departamentos.

La base de la agrupación de los trabajos puede clasificarse en 2 grandes categorías **(Página 207–208)**

Primero encontramos las Bases Orientadas a los Resultados, dentro de ellas tendremos:

- La departamentalización por productos.
- La departamentalización por clientes.
- La departamentalización por áreas geográficas.

Otra forma de llamarlos es:

- **El departamento de producción.** Que agrupa las actividades necesarias para la manufactura de un producto o de una línea de productos.

- **El área de departamentos sobre el cliente.** Que toma en cuenta a los clientes atendidos.
- **Los departamentos geográficos.** Que están constituidos por las actividades desarrolladas en diferentes territorios.

También puede orientarse a los Procesos Internos:

- Departamentalización por funciones.
- Departamentalización por procesos de producción.

Otra forma de llamarlos es:

- **Los departamentos de función.** Que se utilizan cuando la organización está diseñada de modo que sus operaciones son llevadas a cabo por una unidad.
- **Los departamentos de proceso.** Que agrupan los trabajos conforme a las operaciones técnicas.

### **Página 209–210 Gráficos de tipos departamentales.**

La organización puede utilizar también departamentalización Mixta, es decir, en los diferentes niveles organizativos se utilizan distintos criterios o bases para organizar departamentos.

### **Página 212 figura 7.6 Gráfico de departamentalización Mixta.**

#### **Tamaño del Departamento.**

Se denomina área de Control al nº de subordinados que están bajo las órdenes de un supervisor. El área de Control afecta tanto al trabajo de la Gerencia, como a la estructura de la organización.

El área de Control influye en la Gerencia en cuenta mayor sea el departamento, supone una mayor área de control y es más difícil atender a todos los subordinados.

El área de Control afecta a la estructura Organizativa cuanto menor sea el área de Control implica un mayor número de niveles de la gerencia y consiguientemente se hace más larga la cadena de mando.

Área de Control:

- Estrecha.
- Ancha.

### **Página 215 figura 7.7.**

#### **Comunicación. Página 431**

Es la transmisión de un significado común por medio del uso de símbolos.

Si no se da un entendimiento común de los símbolos transmitidos, no se da Comunicación (recibo un mensaje en Código Morse, si no entiendo este código el mensaje es inútil).

En toda organización se procura una Comunicación eficaz que fluye en 4 direcciones diferentes (4 tipos de información) que son:

- Comunicación hacia abajo.
- Comunicación hacia arriba.

- Comunicación lateral.
- Comunicación diagonal.

### **Las Bases Departamentales.**

Es el grado en que los trabajos individuales se han especializado, el número de modos de agrupar un trabajo aumenta con el incremento de los trabajos especializados.

Las bases de agrupación de los trabajos pueden clasificarse en 2 grandes categorías:

1ª. Resultados.

2ª. Operaciones internas.

### **Bases orientadas a los Resultados (o Operaciones Externas).**

Las 3 bases orientadas a los resultados son:

1ª. El departamento de producción.

2ª. El área de departamentos sobre el cliente.

3ª. Los departamentos geográficos.

### **Bases orientadas a las Operaciones Internas.**

Dos áreas de agrupación para los trabajos en esta categoría son:

- **Los departamentos de funciones** se utilizan cuando la organización esta diseñada de modo que sus operaciones son llevadas a cabo por una unidad.
- **Los departamentos de proceso** agrupan los trabajos conforme a las operaciones técnicas.

Sistemas Informales de comunicación El rumor o chisme.

### **Técnicas para la mejora de la comunicación.**

- **Seguimiento.** Consiste en que la persona supone que si el mensaje no ha sido comprendido lo que 1º hay que efectuar es ver si se ha recibido.
- **Retroalimentación.** Permite saber si el mensaje ha sido recibido y si se ha producido la respuesta adecuada.
- **Empatía.** Es la aptitud de la persona de asumir el papel de otra así como sus puntos de vista y emociones.
- **Simplificación del lenguaje.** La idea básica es que si el receptor no comprende el lenguaje no existe comunicación.
- **Escuchar con atención.** Es lo que denominamos la escucha activa o saber escuchar.
- **Utilizar sistemas informales de comunicación.** Surgen de una forma espontanea en el grupo o la organización. El más frecuente es el chisme o rumor.

### **• ¿Qué es la estructura de la organización?**

La estructura de la organización depende básicamente del diseño de las tareas y del nº de departamentos de la organización.



En toda organización la existencia es la coexistencia entre una estructura formal y una informal.

La unión de ambas da como resultado la Estructura Real.

- **Las dimensiones de la estructura de la Organización.**

Los efectos de la división de tareas, la organización de departamentos y la delegación de autoridad son "políticas y actividades que ocurren dentro de organizaciones que prescriben o restringen el comportamiento de sus miembros.

Para describirlas se utilizan 3 dimensiones:

- La Complejidad.
- La Formalización.
- La Centralización.

### **La Complejidad.**

Definimos la complejidad como el número de diferentes capítulos de ocupaciones o de funciones que se lleva a cabo dentro de una organización.

La especialización de las tareas que divide el trabajo en el mismo nivel de una organización determina la complejidad horizontal.

Una segunda manera de entender la complejidad de una organización depende del número de nivel de gerencia, es decir el número de puestos diferentes en la cadena de mando. Esta especialización se llama complejidad vertical.

### **La Formalización.**

La formalización se refiere al grado en que las expectativas del trabajo, las reglas, los procedimientos, las políticas y otras fuentes que describen el comportamiento esperado existen en forma escrita. Un término que algunas veces se utiliza para describir esta dimensión es estandarización.

Las tareas administrativas y de producción, sencillas y rutinarias se prestan a una formalización muy amplia; las tareas científicas y de investigación, complicadas y poco rutinarias, no son fácilmente formalizables.

### **La Centralización.**

La centralización trata de la distribución de la autoridad de la toma de decisiones a lo largo de la organización. Otros términos utilizados para referirse a este concepto son autonomía y participación.

Los extremos de la centralización son identificables: en uno de ellos encontramos una organización en la que todas las decisiones las toma un solo individuo, el gerente general. En el otro extremo tenemos una organización en la que participan todos los miembros de la organización en la toma de decisiones.

- **Factores de Contingencia en el diseño organizativo.**

### **El enfoque Universalista.**

Piensa que existe una forma mejor o única independientemente de la situación.

Los partidarios del enfoque universalista proponen 2 diseños de la organización diferentes:

1º. El diseño Clásico de la Organización.

2º. El diseño Neoclásico de la Organización.

### El diseño Clásico de la Organización.

Las características del diseño clásico de la organización son una gran complejidad, formalidad y centralización.

Las estructuras de la organización con altos niveles de complejidad, formalismo y centralización reflejan la suposición de que el diseño de los trabajos determina el diseño de las organizaciones.

Diseño del Trabajo    Diseño de la Organización

Mucha especialización    Mucha complejidad

Poco alcance    Mucho formalismo.

Corta extensión    Mucha centralización

El modelo clásico se caracteriza por una alta o gran complejidad, por una alta formalización o por una alta centralización.

El diseño clásico se considera como una extensión natural de la especialización del trabajo hacia el nivel de la organización. Supone que el diseño del trabajo es el principal determinante del diseño de la organización

### El diseño Neoclásico de la Organización.

Sus características incluyen poca complejidad, formalidad y centralización. Estas características describen las estructuras de la organización en las que los trabajos son relativamente poco especializados, los departamentos contienen una mezcla heterogénea de trabajos, las áreas de control son amplias y la autoridad esta descentralizada. El diseño neoclásico se opone al diseño clásico.

El Individuo

Único

Creativo

Productivo

Social

Diseño de la Organización

Poca complejidad

Poco formalismo

Poca centralización

La Situación

Incertidumbre

Inestabilidad

Tecnología

Asuntos estratégicos

El modelo neoclásico se caracteriza porque sus trabajos están relativamente poco especializados.

Los departamentos contienen una mezcla de trabajos heterogéneos y la autoridad más descentralizada.

La diferencia entre los modelos clásico y neoclásico es la resultante de los criterios de eficacia que ambos tratan de mejorar al máximo. El modelo clásico mejora la eficacia y la producción mientras que el modelo neoclásico mejora la flexibilidad y la adaptabilidad.

### **El enfoque de Contingencia.**

Se basa en el supuesto de que la mejor forma de organizar depende de la situación o de las condiciones existentes.

#### Los factores de contingencia.

Entre los factores de contingencia, de los que depende el diseño de la estructura, destacamos:

- **El tamaño.** Las grandes organizaciones tienden a tener diseños clásicos.
- **La antigüedad.** Las organizaciones de mayor antigüedad suelen ser más complejas, formalizadas y centralizadas (Diseño clásico).
- **La tecnología utilizada.** Trabajo sobre pedido: diseños bajo modelos neoclásicos.

Producción masiva: se benefician de los diseños clásicos.

- **El tipo de entorno.** Entornos inciertos: requieren flexibilidad y utilizan un modelo neoclásico.

Entornos estables: el diseño clásico es el apropiado.

- **La estrategia de la empresa.** El diseño organizativo debe ser coherente con la estrategia de la empresa.

### **TEMA 6: El Control.**

#### **• El proceso de Control**

La tercera función de la gerencia, el control, incluye todas las actividades que el gerente lleva a cabo en su intento por asegurar que los resultados reales concuerden con los planificados.

Existen 3 factores básicos para que se pueda controlar con eficacia, estos son:

**Los estándares** se derivan de los objetivos y tienen muchas de sus características. Son las variables que se deben controlar. Deben establecerse con claridad y deben guardar una relación lógica con los objetivos.

**La información** nos permite comparar el rendimiento o el resultado real con el planeados o los estándares.

**Las medidas correctivas.** Los gerentes deben proporcionar información sobre el rendimiento real que permita la comparación de éste con los estándares. Tratan de corregir las desviaciones entre el rendimiento real y rendimiento deseado o estándar.

Las actividades de la gerencia para corregir las desviaciones dependen del descubrimiento de la necesidad de acción y de la habilidad para aplicar las acciones deseadas.

Sin la existencia de control la planificación pierde toda su razón de ser.

### **Tipos de Control.**

El Control Preliminar.

El Control Concurrente.

El Control de Retroalimentación.

### **TEMA 7: El Sistema Humano.**

#### **• La Motivación.**

La motivación tiene que ver con el "porqué" de la conducta humana.

Es muy importante que cuando se van consiguiendo necesidades se activen otras necesidades.

La motivación es un estado interno que activa o induce a hacer algo. La motivación empieza con una necesidad insatisfecha, lo cual hace que se dirija el comportamiento hacia ciertas actuaciones, buscando la satisfacción.

Existen diferentes teorías que los directivos pueden utilizar para entender cómo las personas se motivan en el trabajo.

#### **Teorías de Contenido.**

Las teorías del contenido tratan de explicar que cosas o factores específicos motivan a las personas.

#### **La jerarquía de las necesidades de Maslow.**

Esta teoría destaca 2 premisas fundamentales:

- El hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya tenemos. Solamente las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta.
- Nuestras necesidades se distribuyen en una jerarquía de importancia.

Maslow estableció cinco categorías de necesidades:

- **Necesidades fisiológicas.** Esta categoría esta formada por las necesidades primarias del cuerpo humano, como el alimento, el agua y el sexo.
- **Necesidades de seguridad.** Comprenden la protección contra daño físico, enfermedades, desastre económico y sucesos inesperados.

- **Necesidades sociales o de afiliación.** Se hallan ligadas a la naturaleza social de las personas y a su necesidad de compañía.
- **Necesidades de estima.** Comprende la necesidad de que uno es importante para los demás (autoestima) y la estima de los demás hacia uno.
- **Necesidades de autorrealización.** Maslow lo define como el "deseo de convertirse cada vez más en lo que uno es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser". Esto significa que el individuo desarrollara el máximo de sus talentos y capacidades potenciales cuando han sido satisfechas todas sus necesidades anteriores.

### **La teoría de los 2 factores de Herzberg.**

Identifica a 2 grandes grupos de factores que influyen en la motivación:

- **Higiénicos o de mantenimiento.** Son factores que podemos calificar de mínimos para que no se produzca insatisfacción. Pero no motivan necesariamente. Salario, condiciones de trabajo, vida personal, etc. Algunas condiciones de trabajo actúan principalmente para causar insatisfacción en los empleados cuando aquéllas no están presentes, sin embargo la presencia de estas condiciones no ejerce una fuerte motivación. Herzberg identifica 10 factores de mantenimiento:
  - Políticas y administración de la compañía.
  - Supervisión técnica.
  - Relaciones interpersonales con el supervisor.
  - Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.
  - Relaciones interpersonales con los subordinados.
  - Sueldos.
  - Seguridad en el trabajo.
  - Vida personal.
  - Condiciones de trabajo.
  - Estatus.
- **Motivadores o de satisfacción.** Reconocimiento, personalidad, trabajo desafiante. La ausencia de estas condiciones no resulta muy insatisfactoria, pero cuando están presentes crean fuertes niveles de motivación. Algunas condiciones de trabajo dan como resultado niveles altos de motivación y satisfacción; si no están presentes, no causan gran insatisfacción. Herzberg describió 6 de estos factores de motivación o satisfactorios:
  - Logros.
  - Reconocimiento.
  - Progreso.
  - El trabajo mismo.
  - La posibilidad de crecimiento personal.
  - Responsabilidad.

**Lo opuesto a satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción.**

Los factores de motivación están centrados en el trabajo mientras que los factores higiénicos o de mantenimiento están centrados en el ambiente externo del trabajo.

### **Teoría de los procesos.**

La teoría del proceso trata de explicar como se genera, se dirige, se mantiene y se detiene la energía que provoca un determinado comportamiento humano.

## Teoría de las expectativas de Vroom.

El valor es la preferencia de un sujeto por una meta determinada.

La expectativa, es la expresión de la probabilidad de que una acción consiga el resultado deseado.

Las personas se sentirán motivadas a realizar ciertas actividades para alcanzar un objetivo o meta si:

- Creen en el valor de esa meta.
- Confían en que sus acciones contribuirán a lograrla.

Fuerza de motivación = Valor x Expectativa

$$F = V \times E$$

## La teoría del refuerzo.

Se basa en el trabajo de B.F. Skinner y que no se ocupa de las necesidades o de por qué las personas toman una opción, sino que destaca el ambiente y sus consecuencias para la persona, se considera que el comportamiento es causado por el ambiente.

La ley efecto de Thorndike, que postula que un comportamiento que produce un resultado agradable muy probablemente será repetido mientras que un comportamiento que produce un resultado desagradable muy probablemente no será repetido.

### La aplicación de la teoría del refuerzo en la gerencia.

Los **refuerzos positivos** incluyen recompensas como el reconocimiento, elogios o primas salariales, mientras que el **refuerzo negativo** también intenta reforzar el comportamiento deseado aunque, en lugar de proporcionar una recompensa positiva, esta consiste en que el empleado evita una consecuencia negativa.

La extinción y el castigo; mediante el uso de la **extinción** (sin otorgar refuerzos positivos). Otro método que disminuye la frecuencia del comportamiento indeseable es el **castigo**.

Los refuerzos positivos o negativos sirven para lograr que los empleados aprendan comportamientos deseables y, por otro lado, cambien los indeseables por medio del uso de la extinción o el castigo.

### Estrategias de la gerencia para aumentar la motivación.

Son básicamente 2:

#### **El enriquecimiento del puesto de trabajo.**

Se basa en la teoría de Herzberg.

Herzberg destaca la importancia de la diferencia entre el enriquecimiento del trabajo y **la ampliación del trabajo**, entendiendo el primero como un proveedor de oportunidades para que el empleado crezca psicológicamente y madure en el trabajo, mientras que el segundo simplemente hace del trabajo algo más copioso, agregando mayores tareas.

Básicamente lo que esto significa es que el enriquecimiento del trabajo ocurre al aumentar **la extensión y el alcance del trabajo**, donde la primera se refiere al número de actividades que se llevan a cabo en un trabajo,

la segunda a la autonomía, responsabilidad y discrecionalidad o control sobre el trabajo.

### **Hacer depender la remuneración del rendimiento en el trabajo.**

En la teoría de Maslow el sueldo tiende a satisfacer las 5 clases de necesidades.

En la teoría de Herzberg el sueldo era un factor higiénico o de mantenimiento.

En la teoría de Vroom el sueldo es atractivo y motivador para los trabajadores cuando perciben que un buen rendimiento de su trabajo es el medio para obtenerlo.

En la teoría del refuerzo se considera el sueldo como una consecuencia del ambiente y que se puede utilizar para mejorar la conducta de los trabajadores.

#### **• El liderazgo.**

Algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo, esto no es correcto.

Dirección y liderazgo se utilizan como equivalentes pero no lo son.

La dirección implica a todos los miembros de la empresa dotados de una autoridad formal y es el hecho de ostentar esta autoridad formal lo que diferencia a la dirección y el liderazgo.

El liderazgo es la influencia que puede ejercerse sobre otras personas mediante la cual se puede lograr que los miembros de la organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo al logro de los objetivos organizacionales.

Se proponen cinco principios diferentes para este poder:

- **Poder coercitivo.** Se basa en el temor.
- **El poder basado en las recompensas.** Es el opuesto al anterior.
- **El poder legítimo.** Es el resultado de la posición de un superior en la jerarquía de la organización.
- **El poder del experto.** Proviene de la pericia, destreza particular o conocimiento que un individuo tiene.
- **El poder referente.** Se basa en la identificación del seguidor con el líder.

No todos los directivos son líderes, ni todos los líderes son directivos.

Los directivos deben intentar ser líderes.

Dirección es la autoridad formal y el liderazgo es la autoridad informal.

### **Teorías e investigaciones sobre el liderazgo.**

#### **Enfoque de los rasgos.**

Estudian las características que debe tener un líder para tener éxito: inteligencia, autoconfianza y determinación. Por ejemplo: Tomar decisiones rápidas.

#### **Teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo.**

Clasifican a los líderes según su comportamiento en las tareas de dirección. Una de estas teorías indica que la

conducta de los líderes se mueve desde un extremo totalmente autocrático a uno totalmente democrático.

### **Teorías de contexto.**

Los líderes y su forma de actuar son el resultado de situaciones determinadas. No existe un estilo perfecto de liderazgo, sino que depende de la situación en que se está actuando.

### **El líder transformador.**

Se destaca la necesidad de carisma y de estímulo de los subordinados.

### **Factores que influyen en la eficacia del liderazgo.**

#### **La percepción que se tenga de los empleados. (Exactitud en la percepción).**

McGregor diferencia entre 2 percepciones diferentes que pueden tener los gerentes:

- **La teoría X.** El empleado evita el trabajo siempre que puede, prefiere eludir responsabilidades, tienen poca ambición y deben ser controlados y supervisados constantemente. Esta teoría sostiene que la única motivación por la que se trabaja es por el dinero. Es una **percepción negativa**.
- **La teoría Y.** La mayoría de las personas prefieren autocontrolarse, aprenden cuando se les alienta a aceptar responsabilidades y están interesadas en desarrollar su creatividad para resolver los problemas. El dinero no es el único elemento motivador. Es una percepción positiva.

### **Formación, experiencia y personalidad del líder.**

#### **Las expectativas y estilo de los superiores del líder.**

#### **Comprensión de las tareas a realizar por los subordinados.**

#### **Las expectativas de los compañeros del líder.**

#### **Formación, experiencia y personalidad de los subordinados.**

### **TEMA 8: La Dirección de los Recursos Humanos.**

#### **• La función de Dirección de Recursos Humanos.**

La Dirección de los Recursos Humanos (DRH). Es el proceso a través del cual se pretende lograr los objetivos de la organización a través de adquisición, conservación, despido, desarrollo y uso apropiado de los recursos humanos en una empresa.

Un requisito fundamental en la DRH es que los gerentes deben entender el potencial de los Recursos Humanos (RRHH) y asegurarlos, conservarlos y desarrollarlos.

Los cambios en el entorno crearon la necesidad estratégica de contar con experiencia en la DRH, estos cambios incluyen:

- Incremento en los costos.
- Provisión de mano de obra limitada y con cambios demográficos.
- Relaciones legislativas y con los sindicatos más complejas.



- Cambios tecnológicos rápidos y la necesidad de nuevas destrezas.
- Aumento de la competencia internacional y de las relaciones multinacionales.

La fase de adquisición de los RRHH: – Reclutamiento.

- Selección.
- Asignación de puestos para el personal.

La fase de conservación significa que los individuos cualificados de la empresa no la abandonen. (Fuga de cerebros).

El despido se realiza también porque el trabajador no cumple las normas o bien el rendimiento del trabajador no es bueno y no hace nada para cambiar o por recortes de personal.

El desarrollo del personal incluye la capacitación, la educación, la evaluación y la preparación del personal para trabajos actuales y futuros. Estas actividades son importantes para el crecimiento económico y psicológico de los empleados.

El uso apropiado del personal incluye la comprensión de las necesidades tanto de los individuos como de la organización, de tal manera que pueda utilizarse todo el potencial de los RRHH. Esta parte de la DRH sugiere que es importante la adaptación de los individuos a los cambios que surgen con el tiempo con el tiempo en las necesidades humanas y de la organización.

Los propios gerentes y directores de departamentos son los que llevan a cabo los RRHH.

La DRH se considera tanto una responsabilidad de la gerencia de línea como una función de staff.

Los gerentes deben conocer con claridad la forma de acoplar sus responsabilidades con las del departamento de DRH.

No pueden entrar en contradicción.

La DRH se está convirtiendo en un aspecto estratégico clave.

Cada empresa organiza el departamento de DRH en función de sus propias necesidades, objetivos y tamaño. Aún así es posible identificar diferentes áreas que se contemplen dentro de este departamento.

- La actividad de contratación.
- Capacitación y desarrollo.
- Remuneración. Tanto a través de sueldos y salarios como con otras prestaciones y servicios.
- Relaciones laborales. Relaciones con sindicatos y Negociación de los contratos colectivos.

#### • **La Contratación.**

Tiene por finalidad conseguir los RRHH que la empresa necesita, tanto en número como en cualificaciones. Para ello debe partir de las siguientes actividades:

- **Planificación de los RRHH.** Determina el tamaño y composición de la fuerza de trabajo futura que tendrá la organización. Tipo de personas correctas que se necesitan.
- **Análisis de los puestos de trabajo.** Métodos para entender la naturaleza del trabajo que debe cubrirse: tareas a realizar, responsabilidades, capacidades requeridas,...

- **Reclutamiento.** Atraer mediante técnicas los RRHH que la empresa necesita.
- **Selección.** Elegir de entre todos los candidatos, los que tengan mayores posibilidades de ajustarse a los puestos de trabajo.

Estas actividades tienen su origen en los planes de RRHH establecidos por la empresa.

Las ideas básicas son que una organización será eficaz si los miembros que trabajan en ella son eficaces.

En la **Planificación de RRHH** influyen distintas variables como son:

- El pronóstico (periodo pronosticado).
- Las condiciones económicas.
- Las fluctuaciones que se den en la provisión de mano de obra.
- Entorno político.

Existen 2 tipos de enfoques:

- **Formales.** Son modelos matemáticos y de proyección.
- **Informales.** No tienen ese rigor matemático pero son los que más se utilizan.

**El reclutamiento** tiene como objetivo atraer candidatos cualificados o calificados para suplir las plazas vacantes.

**El análisis de puestos** es el proceso para determinar las tareas que componen un trabajo y las destrezas, habilidades y responsabilidades que debe tener un empleado para realizar ese trabajo.

**La descripción de los trabajadores** supone una relación que ofrece información del trabajador.

- Maquinaria.
- Materiales.
- Riesgos.
- Características.

**La especificación de los trabajadores.** Habilidades humanas del personal para adquirir este trabajo.

- Educación.
- Responsabilidad.
- Juicio.

En la actividad en un entorno de cambio o innovación es preferible enfocar el análisis más hacia las cualidades del trabajador que hacia las características del puesto de trabajo sin duda pueden cambiar pero las cualidades del trabajador o empleado tales como orientación al trabajo en grupo, capacidad de innovación, relaciones interpersonales y sus capacidades de comunicación seguirán siendo claves para el éxito de la empresa.

### **Actividades de reclutamiento.**

**1ª. Fuente.** Empleados que ya trabajan en la empresa. Promoción interna.

**2ª. Fuente.** Es a través de las recomendaciones que efectúan los trabajadores que trabajan en la empresa.

**3ª. Fuente.** Es recurrir a antiguos empleados. Existen 2 posibilidades en trabajo de temporada se recurre a trabajadores temporales, o se utilizan trabajadores que habían sido despedidos por recortes de plantilla.

### **Selección y asignación de puestos para empleados.**

**Entrevista preliminar.** Es con frecuencia el primer contacto personal que un candidato tiene con una compañía.

**Solicitud.** El solicitante que pasa la selección preliminar usualmente llena una solicitud de la que se obtiene información que puede ayudar a tomar la decisión de emplearlo.

**Entrevistas.** Aunque las entrevistas se utilizan en el proceso de selección, hay 3 pasos básicos para entrevistar:

1º. Los entrevistadores deben familiarizarse con el análisis del puesto.

2º. Deben analizar la información que aparece en la solicitud.

3º. Los entrevistadores necesitan hacer preguntas cuyas respuestas pueden agregar información a la solicitud.

El entrevistador debe ser cortés, crear una atmósfera favorable y proporcionar información y una imagen positiva de la organización a los solicitantes.

**Exámenes.** Cuando la persona ha superado las fases anteriores, la empresa verificara los datos del candidato, normalmente pidiendo referencias a la empresa en que estuvo anteriormente.

Las ventajas de un programa de exámenes son:

- Mejorar la exactitud para seleccionar empleados.
- Un medio objetivo para evaluar.
- Información sobre las necesidades actuales de los empleados.

Los exámenes a pesar de todo también tienen desventajas que son:

- Los exámenes no son infalibles, pueden revelar lo que la gente es capaz de hacer, pero no lo que hará.
- Sobre los exámenes recae demasiado peso; no se pueden evaluar por completo todos los aspectos de una persona y no son sustitutos del buen juicio del examinador.
- Los exámenes discriminan a las minorías.

La oferta de empleo en muchas ocasiones esta supeditada por pruebas medicas así como toxicologicas.

En nuestro país hay una tendencia integradora con aquellas personas que tienen una minusvalía.

Orientación en el empleo consiste que el empleado no de los resultados que se esperaba. Proceso de socialización.

### **Capacitación y Desarrollo.**

Los programas de capacitación y desarrollo incluyen numerosas actividades que informan a los empleados de las políticas y procedimientos, los educan en las destrezas necesarias para el trabajo y los desarrollan para

promociones futuras.

### **Programas de capacitación.**

Se asocia con personal operativo. Están dirigidos normalmente para personal operativo.

Es un proceso continuo diseñado para mejorar las destrezas de las personas que ocupan un puesto de trabajo.

### **Métodos de desarrollo.**

Se asocia al personal de la gerencia o a las personas que serán futuros relevos de la gerencia. Dirigidos normalmente al personal de la gerencia.

La capacitación generalmente está asociada con los empleados operativos mientras que el desarrollo lo está al personal de la gerencia.

El proceso comienza con la selección de un individuo calificado y continúa durante toda la carrera del mismo.

Pueden ser:

- Programas de desarrollo formales (impartición de cursos regulares).
- Desarrollo del trabajo (rotación de puestos, entrenamiento,...)

### **La evaluación del rendimiento.**

Incluye la apreciación formal del rendimiento de un individuo en su trabajo y toma en cuenta la retroalimentación que se le brinda y la determinación de la posibilidad de mejorar o no su rendimiento.

Es un análisis de los resultados obtenidos por una persona en el desempeño de su trabajo.

Es una técnica de control, que requiere:

### **Estándares.**

Objetivos de rendimiento relacionados con el trabajo.

Las fuentes primarias para los criterios sobre el rendimiento individual en el puesto son los objetivos y estrategias de la organización; es un principio importante que el rendimiento individual contribuya al rendimiento de la organización y, aunque este principio parezca obvio, es muy difícil de aplicar, particularmente cuando los objetivos de la organización varían.

### **Información.**

Observaciones de supervisores, compañeros de trabajo o informes periódicos.

### **Medidas correctivas.**

Posibilidad de mejorar el rendimiento con formación, sustituir al personal, cambios de trabajos asignados.

### **Remuneración.**

Pretende que el empleado se comporte de acuerdo con los intereses del empleador y motivarles para que

alcance altos niveles de rendimiento.

Los empleados deben estar convencidos que la compensación que reciben debe ser justa por el tiempo y energía perdidas.

La determinación de las remuneraciones se encuentra determinada por disposiciones legales.

**Sueldos.** Los trabajadores reciben su compensación por periodos de tiempo, o en función de las unidades producidas.

**Salarios.** La compensación se recibe en función del tiempo trabajado.

Hay 2 tipos de remuneraciones:

- **Remuneración fija.** Independiente del rendimiento obtenido.
- **Remuneración variable.** En función de medidas de productividad o de desempeño.

Las remuneraciones pueden basarse en:

- La cantidad de trabajo realizado.
- El tiempo dedicado. Salario por horas, días, etc.
- Procedimientos mixtos.

### **Prestaciones y servicios.**

Son formas de compensación suplementarias.

**Prestaciones (de naturaleza financiera).** Compensaciones por desempleo, Seguridad Social, planes de pensiones, seguros de vida, vacaciones,...

**Servicios.** Programas o actividades útiles para los empleados llevados a cabo por la empresa: parques, gimnasios, transportes, cuidado de ancianos, hijos,...

## **TEMA 9: La Gestión de las operaciones.**

- **La naturaleza de la Gestión de la producción.**

**Gestión de las operaciones = Gestión de la producción.**

Conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la transformación de Inputs en bienes y servicios, dirigidos a satisfacer unas necesidades.

La producción se puede considerar como un sistema o proceso de transformación de inputs en outputs. Se pueden descomponer en subsistemas que tienen las mismas características que los sistemas de que se derivan.

Entorno

Inputs Proceso de transformación Outputs

de valor

Retroalimentación

Muebles

**Bienes** almacenables o stockables

Inmuebles

**Output = Producto**

**Servicios** (Intangibles) No son almacenables

**Consumo** Coche, barra de pan, etc.

**Bien**

**Capital** Bienes producidos y no consumidos que se destinara a una posterior producción

**Mercadotecnia.** El subsistema de operación y producción se preocupa tanto de la realización de la producción así como el aprovisionamiento tanto de materias primas como de maquinas.

• **El proceso de transformación.**

La dirección del proceso de transformación supone llevar a cabo por parte de los gerentes de 4 funciones específicas:

**Diseño.**

Incluye la toma de decisiones en la selección del equipo, el tipo de procesos de producción y los patrones de flujo de trabajo.

**Los procesos continuos** son muy especializados y elaboran un tipo de producto o servicio. También se les llama producción en serie.

Productos individualizados. Satisfacen necesidades específicas. Gran cualificación de trabajadores. Ejemplo: Aviones y puentes.

**Los procesos intermitentes** son más generales y utilizan una gran variedad de equipo. Se les suele llamar producción por pedido.

Fabricación por encargo, a medida. Volumen pequeño de gran variedad de productos. Trabajadores polivalentes. Ejemplo: Ebanisterías, Talleres de artesanía.

**El proyecto único** se encuentra en la construcción de edificios, puentes y carreteras.

Grandes cantidades de poca variedad de producto. Estandarización. División y especialización del trabajo. Ejemplo: Fabricación automóvil o productos químicos.

Los gerentes deben diseñar los sistemas de transformación aprovechando las ventajas de todos los conocimientos y la tecnología existentes.

**Programación.**

Ajustar las estimaciones de la demanda a la capacidad existentes, mano de obra disponible. Determinar tipos y cantidades de productos a producir, gestión del inventario. Supone producir el bien o servicio deseado en el momento adecuado.

Especificación de los trabajos de los empleados para satisfacer la demanda.

En la programación a largo plazo, los pronósticos y estimaciones de la demanda del producto o servicio se desarrollan de modo que se ajusten al personal, la capacidad, las materias primas y otras entradas necesarias y puede también implicar la dirección de los proyectos con el paso del tiempo.

La programación a corto plazo incluye las actividades de trabajo diarias o por semana de los empleados: la secuencia del flujo de trabajos, de las materias primas, de los pacientes o de otras entradas similares.

### **Operación.**

Supone la implantación real de los procesos de producción y llevar a cabo los procesos de transformación.

La operación del proceso de transformación implica la implantación real de los procedimientos de la GPO. La planificación, la organización y el control de las operaciones afectan directamente el resultado de un sistema productivo.

### **Control.**

Evaluar el producto antes de que se venda o utilice, como el control de calidad.

Comparar la producción o lo obtenido con lo planificado en la producción y en su caso introducir medidas correctivas.

#### **• La gestión de la Calidad.**

**Calidad.** Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

**Componente subjetivo.** Los clientes toman en cuenta diferentes aspectos cuando valoran un producto.

**Componente objetivo.** Conformidad del producto con unos estándares.

La gerencia puede mejorar la calidad desarrollando una iniciativa de TQM (Total Quality Management) o Dirección de la Calidad (DCT). Filosofía que sigue ciertos principios clave sobre la calidad:

- Diseñar los productos y servicios de acuerdo a las **Necesidades de los Clientes:** Búsqueda de información sobre los deseos del cliente (sugerencias, reclamaciones, relaciones estables).
- **Mejora continua de la Calidad.** Mejorar los estándares de forma paulatina. "Hacerlo bien a la primera".
- La calidad debe estar presente en **todos los procesos de la empresa.** No es una actividad exclusiva de la función de producción.
- **Compromiso de todos los empleados con la calidad.** Comunicación, programas de formación, participación de los empleados, remuneración según sus contribuyentes a la mejora de la calidad.

Una alta calidad y productividad deben basarse en un uso adecuado de la tecnología existente más una buena Dirección de los RR.HH.

Por lo general si una empresa fabrica con calidad, venderá más.

**Calidad objetiva.** La que tiene un producto por si mismo.

Desde el punto de vista del cliente la calidad tiene una alto componente subjetivo.

### **TEMA 10: Planificación de la producción y gestión de inventarios.**

A partir de los años 70 hay un frenazo en el consumo debido a la crisis del petróleo.

Crisis genera + Stocks Costes

Ineficiencias

Nueva filosofía competitiva por parte de las empresas japonesas. Esta filosofía esta basada en producir con alta calidad y bajo coste entendiendo que es la única forma de competir en el mercado actual. A esto se le llama Producción Flexible.

Entendida como un sistema de fabricación que permite cambiar el tipo de producto en el plan maestro, sin incurrir en costes elevados de cambio de secuencia o de programas de trabajo con ello las empresas consigue adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda.

Se le conoce como **FMS** (Sistema Flexible Manufacturero). Estos sistemas son sistemas automáticos de producción basados en un intenso uso de las tecnologías de la información, es decir los ordenadores y que parten de 3 elementos conceptuales:

- La utilización de maquinarias polivalentes en los procesos de producción.
- Mejorar la productividad y la calidad gracias a la automatización. Trabajo realizado y controlado por la maquinaria y la completa integración de las actividades productivas de la empresa.
- Llevar a cabo una coordinación global de todo, estas operaciones automatizadas a través del sistema informático integrado.
- **Planificación de la producción.**

**Objetivo:**

- Decidir QUE productos y servicios producir, CUANDO y en que CANTIDADES. **Salida del Sistema Productivo.**
- Para satisfacer la demanda. Demanda que recibe la empresa de bienes y servicios.
- Considerando las limitaciones impuestas por la **capacidad instalada** (instalaciones) y los **recursos disponibles**.
- Maximizando el margen de explotación o minimizando los costes.

**El resultado de todo esto es el Plan Maestro.**

**Plan Maestro.** Qué, Cuando, Como y en que cantidad producir.



- **Técnicas de Planificación de la producción.**

La planificación se plantea en el contexto de 2 situación.

- Empresa con una serie relativamente estable de productos.

Se deben determinar las cantidades de cada producto tomando en cuenta las limitaciones de los recursos de la empresa y la rentabilidad de cada producto.

Herramienta. **Programación lineal.**

Permite maximizar o minimizar un objetivo a través de ecuación matemáticas que muestran las relaciones entre las variables que afectan al problema. Siempre hay una función objetivo y es de carácter lineal.

Ejemplos de ello serían Automóviles o Electrodomésticos.

**Restricciones.** Mecanismos que limitan la solución matemática.

- **Empresa que lleva a cabo pocos proyectos de construcción o desarrollo de productos.**

Se debe determinar la combinación y secuencia de actividades para realizar el proyecto, tomando en cuenta las limitaciones en los costos y tiempo para llevar a cabo cada actividad.

La característica es que el proyecto es único, no se volverá a repetir, pero es a gran escala.

HERRAMIENTAS.

- **Gráficos de GANTT.** Permiten el control visual del grado de ejecución de las actividades de un proyecto.
- **Método PERT.** Para proyectos que implican la ejecución de diferentes actividades, entre las que existen relaciones de precedencia, en un tiempo limitado y con unos recursos también limitados.

El PERT permite identificar el tiempo mínimo de ejecución del proyecto, las actividades cuyo retraso implica un retraso de la globalidad del proyecto, y las holgaduras de que se dispone para llevar cada actividad.

- **La planificación y el control del inventario.**

**Objetivo:** Mantener los stocks a unos niveles óptimos que permitan un equilibrio entre las necesidades de los procesos y los costes que supone su inversión y mantenimiento.

**Inventarios o stocks:** Conjunto de mercancías o artículos acumulados en el almacén en espera de ser vendidos o utilizados en el proceso productivo.

Sujetos a demanda dependiente: de suministros, trabajo en proceso.

Sujetos a demanda independiente: de materias primas, productos terminados.

**Finalidad de mantener inventarios.**

Servir a los clientes sin demoras y mantener la continuidad del proceso productivo.

**Stock de seguridad.** Cuando se llega a cierto punto en la cantidad de stocks, se tendrán que reponer los utilizados.

Beneficiarse de las economías inherentes al pedido de mayor tamaño.

### **Métodos para el control del inventario.**

#### **Cantidad Económica de Pedido (CEP)**

Controla el coste del inventario calculando el tamaño de un pedido que haga mínimos costes totales del inventario (costes de pedido y costes de almacenaje).

Adecuado en el caso de inventarios sometidos a demanda independiente.

**Suministros.** Por lo general, no forman parte del producto final, pero se requieren.

**Artículos.** O bienes, serán básicamente para mantenimiento, reparación y operación.

#### **Planificación de los Requerimientos Materiales (MRP)**

Es una técnica general para la gestión de la producción.

Permite determinar las necesidades de todos los componentes para la fabricación de un producto final.

La gestión se lleva a cabo en 3 niveles:

1º. Plan maestro "Que, como, cuando" producir.

2º. Estado del inventario.

3º. Estructura de fabricación. El control de la planta de fabricación.

#### **Control de Inventario Justo A Tiempo (JAT o JIT).**

Se trata de producir únicamente lo que necesita en el momento que se necesita con lo que se dispone únicamente de las existencias necesarias para mantener unidos los procesos.

Para ello es preciso apoyarse en 2 pilares básicos: la reducción de las ineficiencias y el pleno aprovechamiento de las capacidades de los operarios. Si en una fase del proceso alguien es ineficaz esto puede provocar que pare todo el proceso.

Se requieren relaciones estables con los proveedores para que entreguen el material en el momento preciso cuando es necesario para la producción.

Para lanzar las órdenes de producción se utilizan unas tarjetas KANBAN.

El JIT es más que un sistema de control de inventario, implica una nueva forma de organizar la producción. Es una filosofía.

**T**