

TEMA 1.

INTRODUCCIÓN

Entradas: Todo lo que la empresa necesita para que funcione, las materias primas.

Salidas: La producción.

Macroeconomía, variables posibles a nivel Europeo.

Valor añadido: Diferencia entre valor monetario de la producción empresarial y el valor monetario de los bienes y servicios adquiridos u otras unidades productivas.

Producto nacional: La suma de todo el valor añadido de todo el año (todo lo que el país esta divirtiendo en su gente, ya que las empresas contratan personal del país. Es una variable macroeconómica.

Flujo de la renta: Camino que toma la economía de un país.

LA EMPRESA COMO SISTEMA

Tipos de sistemas:

- Artificial: por que está diseñado por el hombre
- Finalista: por que está diseñado para alcanzar objetivos.
- Abierto: por que esta en constante relación por el entorno, lleva a cabo un intercambio constante de recursos.
- Cibernético: por que la empresa precisa una retroalimentación* que proporciona toda la información necesaria.
- Jerárquico: Por que hay un orden superior, está formado por diferentes subsistemas.

* Retroalimentación: Controlar el mercado y saber si se han cumplido los objetivos.

Problemas que afectan a las empresas:

- Definir una forma clara los objetivos que debe alcanzar la empresa.
- Diseñar el sistema (departamentos, gente, directivos...)
- Actuar dentro de una configuración dada.
- Controlar los resultados(retroalimentación)

Subsistema que agrupa los subsistemas de una empresa:

- subsistema real: Comprende todas las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización de los servicios que ofrece la empresa.
- Subsistema financiero: Se encarga de la captación, administración y control de los recursos financieros.
- Subsistema directivo: Toma las decisiones que aseguran el logro de los objetivos del sistema.

Entorno de la empresa

- Entorno genérico: Es una economía de mercado, este entorno se define por un conjunto de factores:

- ◆ factores económicos: tipos de interés, tipo de cambio de moneda, inflación, déficit público.
- ◆ Factores político legales: se controla por políticas monetarias y fiscales, regulaciones en los mercados laborales y financieros.
- ◆ Factores socioculturales: nivel educativo, distribuciones de la renta.
- ◆ Factores tecnológicos: Determinan la competitividad de las empresas.

– Entorno específico: Hace referencia a todos los factores que afectan de forma singular a un conjunto de empresas con características similares.

TEMA 2

EL ENTORNO EMPRESARIAL

Clasificación:

- modelo de ámbito de la organización: que distingue como ámbito general como aquel que afecta a todas las organizaciones de una sociedad dada y el entorno específico como aquel que afecta directamente a una organización.
- Modelo de estructura de la industria: que distingue entre entorno general como aquel que afecta a todas las empresas que se sitúan en un tiempo y en un lugar determinado y el entorno grafico formado por un conjunto de fuerzas que afectan a empresas instaladas en un mismo sector.
- Modelo cognitivo: el entorno es una representación mental que tiene su origen en el marco de la estructura cognitiva de aquellos que realizan dicha representación, el conocimiento de entorno en este modelo se obtiene a través de un proceso de aprendizaje.
- Modelo según Emery y Trist (1965): Ven el entorno dependiendo de dos variables. La 1ª el numero de cambios que existe en el entorno, el distanciamiento entre estos cambios. El entorno puede ser estable y dinámico. El 2º, el número de elemento de ese entorno y las relaciones o interconexiones entre elementos. El entorno puede ser simple o complejo.

Enfoque estratégico de la empresa:

-->[Author:S]

Tipos de estrategia para competir:

- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de liderazgo de costes.

Evolución del entorno según ANSOFT (1985):

- Era de producción en masa: Se caracteriza por ser un entorno estable y sencillo, existe una baja incertidumbre y la situación es favorable por estar en una fase de expansión y crecimiento. El papel del estado era pasivo y muy proteccionista. Los competidores prácticamente no existen, la colocación de los productos en el mercado era fácil, los consumidores no eran exigentes y el esfuerzo del empresario estaba centrado en la obtención de ventajas competitivas en costes a través de la producción de productos estándar que propicia el desarrollo y perfeccionamiento de la producción derivados de la división de trabajo y la especialización y por lo tanto reducción de los costes unitarios por la producción de grandes volúmenes de producto. En esta época la empresa se vuelca en la productividad y la eficiencia poniendo sus esfuerzos solo para solucionar los problemas internos de la organización.
- Era del marketing: Se da en España a final de los 60 y principios de los 70. A medida que las

necesidades básicas de los productos empiezan a estar cubiertas por grandes segmentos de la población, la colocación de los productos empiezan a estar cubierta para grandes segmentos de la población, la colocación de los productos deja de resultar fácil, y la saturación del mercado dará paso a la necesidad de pasar de la mentalidad de la producción o la mentalidad del mercado. Esto supondrá el abandono de los productos estándar y la búsqueda de la diferenciación. La empresa dejara de mirar únicamente en su interior para comenzar a mirar el mercado, el marketing pasará a ocupar un papel fundamental.

- Transición a la era post-industrial: 1970 y 1980.

1: España se caracteriza en primer lugar por el endurecimiento de las condiciones económicas que son fruto de la crisis que afectará al paro u a la inflación, y esto supondrá la caída de la demanda, el aumento de la competencia, desaparición de empresas...

2: Endurecimiento de la competencia que se produce con la apertura de los mercados internacionales y la aparición de nuevos competidores, ya no basta mirar fuera de la empresa sino también hay que preocuparse por lo que pasa fuera de las fronteras.

3: El incremento de las innovaciones tecnológicas.

4: Surgimiento de factores sociopolíticos que no existan anteriormente, como por ejemplo el papel más activo y exigente del cliente, mayor peso de los grupos sindicales y por tanto presiones de estos grupos sobre la empresa, y la responsabilidad social de la empresa.

Características que afectan actualmente al entorno:

– Gran complejidad de elementos que constituyen dicho entorno con comportamientos cada vez más diferentes y con mayor dificultad.

- El dinamismo fruto de la frecuencia, intensidad y novedad de los cambios que se producen en el entorno.
- La incertidumbre muy elevada, derivada del carácter novedoso y desconectado de la experiencia pasada, lo que dificulta la previsión y adaptación a este entorno.

Entorno competitivo (5 fuerzas de Porter):

- Competidores potenciales: Son aquellas empresas que pretenden entrar en el sector en el que se encuentra la empresa y que pueden lograrlo o no, dependerá de lo que se llaman barreras de entrada. Estas son factores que hacen que las empresas instaladas en un sector tengan ventajas sobre los competidores potenciales. Estas son debidas:
- Existencias de economía de escala: que son la relación decreciente entre el coste medio de producción y la cantidad producida en un periodo determinado.

Economías de la empresa:

Economía de tamaño: Reducen el coste debido a factores internos de la empresa.

Economías reales: Por la reducción del consumo de factores por unidad de producto terminado.

Economías monetarias: Por la reducción en los procesos de los factores.

Economías externas: La reducción de costes es debida a factores externos de la empresa.

- Diferenciación de los productos: Mide el punto hasta el cual los consumidores muestran preferencia

por alguno de los productos de alguna de las empresas del sector.

- Ventajas de posicionamiento ó ventajas de producción y distribución: Pueden ser fruto de la posesión de una tecnología específica, fuentes de abastecimiento propias o sistemas de distribución propios y todo esto se traduce en una ventaja en costes.
- Efecto experiencia o aprendizaje: Este efecto es el tiempo de realización de una actividad con respecto al número de veces que es ejecutada. Cuando este fenómeno se extiende a otras actividades y factores da lugar al denominado efecto experiencia.

- ♦ Rivalidad entre competidores:

La intensidad de la competencia será un elemento determinante para que el mercado sea más o menos atractivo y la rivalidad entre los competidores depende de los siguientes factores:

- Grado de concentración del sector: la concentración viene dada por el número y distribución del tamaño de las empresas competidoras.
- Diferenciación del producto: Además de actuar como barrera de entrada para los competidores potenciales, es un factor que puede incidir sobre la intensidad de la competencia.
- Barreras de salida: Conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en el que está actuando sin incurrir en altos costes y esto se da por:

La tendencia de activos fijos especializados y de larga vida.

La existencia de costes fijos de salida elevados

Posibles barreras legales

Barreras psicológicas del empresario.

- Barreras de movilidad: El la dificultad que tiene la empresa para cambiar de grupo estratégico o conjunto de empresas con una estrategia semejante.
 - ♦ Productos substitutivos: La existencia de estos productos aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas ya existentes en ese sector.
 - ♦ Poder negociador de los clientes: El poder negociador del cliente o su capacidad para influir sobre las decisiones de la empresa será función directa de la importancia que estos tengan para el vendedor. Cuanto mayor sea el grado de concentración o las posibilidades que tenga el cliente de una integración vertical hacia atrás, mayor capacidad negociadora tendrá.
 - ♦ Poder negociador de los proveedores: Este poder será la función directa de la importancia que tenga el proveedor para su cliente y los factores que pueda incluir en este factor son:

Grado de concentración

Diferenciación de los productos

Integración hacia delante

Existencia de productos substitutivos.

Concepto de responsabilidad social:

Nace en la década de los 70 y es el resultado de un cambio del modelo corporativo o sistema cerrado de la empresa a un modelo socioeconómico más amplio. En este se subraya la calidad general de vida, la conservación de los recursos del entorno, los intereses comunitarios, una participación activa del gobierno, un punto de vista de las empresas como sistema abierto.

Diferentes enfoques sobre la responsabilidad social:

Hay diferentes teorías respecto al concepto de responsabilidad social de la empresa que se pueden resumir en tres enfoques de compromiso empresarial:

- Enfoque negativo: se ve la responsabilidad social como obligación social y que limita el compromiso de la empresa al desarrollo eficiente de su función económica en la sociedad (producción, empleo, crecimiento económico)

La empresa es socialmente responsable cuando trata de obtener beneficios dentro de los límites legales que impone la sociedad.

Las empresas se crean para especializarse en la producción de bienes y servicios por lo que dedicarse a otras tareas va más allá de su lugar en la sociedad. Las bases de este enfoque son:

La empresa solo tiene obligaciones con sus accionistas (obtención de la maximización de beneficios).

Las actividades socialmente responsables deben ser establecidas por la ley y políticas públicas

Si la empresa se dedica a otras actividades que no están relacionadas con su actividad económica, repercutirá en el aumento de los costes. Menor beneficio para los accionistas o mayor precio para el cliente.

- Enfoque intermedio: La responsabilidad social se toma como una relación social. La sociedad espera un comportamiento de las empresas que va más allá de proporcionar bienes y servicios, y las empresas deben ser responsables de los costes sociales, ecológicos y ambientales que resultan de sus actividades económicas.

Las empresas deben reaccionar y contribuir ante los problemas de la sociedad, y la empresa debe responder de una forma voluntaria o involuntaria más allá de las reclamadas por los imperativos legales.

- Enfoque favorable: Tiene la responsabilidad social como una sensibilidad social. Según este enfoque la actitud de la empresa es anticipadora y preventiva.

Busca de manera activa formas de resolver los problemas sociales, en este caso no se pueden separar las actividades y metas económicas de la empresa en 3 niveles:

Círculo interior: el de responsabilidades básicas que intuirían la preocupación por la producción, el empleo y el crecimiento económico.

Círculo intermedio: donde se pone más atención a las responsabilidades de la empresa en lo que añade a la conservación del medio ambiente.

Círculo exterior: Responsabilidades de cambio social que hacen referencia al papel que juegan las empresas en el desarrollo económico, desarrollo cultural y artístico y el urbanismo.

TEMA 3.

COMPETITIVIDAD.

Competitividad: Es la posición relativa frente a sus competidores y la actitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y mejorarla si ello es posible.

Diferenciación: Una empresa se puede diferenciar reduciendo costes o por diferenciación del producto. Estos dos elementos me dan ventajas competitivas.

Niveles de competencia:

Se estudian en función del mercado en que se mueven.

– Nivel de competencia:

- ◊ Global: Capacidad de competencia de la empresa en el mercado global, es decir a nivel mundial, teniendo en cuenta las 3 áreas de mercado: Norteamérica, Japón, Europa. Estos mercados se caracterizan por su interdependencia (por ejemplo si cae la bolsa de New York, por regla general cae la bolsa de Madrid).
 - Integración de los mercados: Eliminación de barreras o aranceles, facilita la libre circulación de productos en la comunidad Europea.
- ◊ Internacional: Capacidad de competencia de la empresa en un conjunto de mercados nacionales independientes. No existe interdependencia.
- ◊ Doméstico: Capacidad de competencia de la empresa en el ámbito nacional.
- ◊ Regional: Capacidad de competencia de la empresa en un ámbito regional.
- ◊ Local: Capacidad de competencia en una ciudad, en un mercado nacional.

Dimensiones y factores de competitividad.

- Dimensiones externas: Hace referencia a los aspectos que provienen de la situación económica del país. Son ajenas a la empresa: PIB, tipo de cambio, costes laborales.
- Dimensiones internas: Hace referencia a características y aspectos internos de la empresa específicos de ella, tamaño, profundidad, rentabilidad, calidad, innovación.

Factores: tangibles e intangibles.

Diferenciamos la característica y los aspectos que me permiten diferenciar en base a su naturaleza (cuantitativos y cualitativos)

Fuentes:

- ◆ Fuentes directas: Son las condiciones competitivas y las estratégicas de la empresa que esta es capaz de generar desembocando en una ventaja competitiva.

Ventajas: tamaño

Diferenciación

Localización de la planta

Economías de experiencia

Buena dirección

- ◆ Fuentes indirectas: Las condiciones competitivas que provienen del exterior de la empresa.
Tipos:

1. Estructurales: Dotación de recursos: Disposición y capital técnico financiero y capital humano en la nación.

- Infraestructura de comunicaciones: Capacidad y calidad de la red de

transportes y sistemas de acceso a los núcleos industriales así como sistemas telefónicos, telecomunicaciones...

- Estructura del sistema de ciencia y tecnología: Características y procesos que configuran la producción real de conocimiento científico, la transformación en innovación y posterior desarrollo.
- Tejido industrial: Conjunto de relaciones entre sectores conexos y auxiliares integrados en uno y otro sentido.
- Estructura competitiva del mercado: Conjunto de fuerzas y condiciones que definen el nivel de competencia así como las amenazas y oportunidades del mercado.

2. Políticas: Gobierno

Agentes sociales.

TEMA 4.

EL SISTEMA DE DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

La dirección se encargará de que todos ellos trabajen conjuntamente para lograr determinados objetivos.

Existen tres niveles de dirección:

- ♦ Alta dirección: En este nivel se fijan los objetivos y las estrategias de la empresa, se encargan del funcionamiento global de la empresa. Altas dosis de incertidumbre y las soluciones se dan a largo plazo.
- ♦ Supervisores de 1ª línea: Tienen contacto directo con los trabajadores. No existe incertidumbre y las decisiones son rutinarias y repetitivas.
- ♦ Directivos de nivel medio: Método de la pirámide: Su principal función es transmitir información tanto de abajo para arriba, como de arriba para abajo.

Hacen de los grandes objetivos y líneas estratégicas generales otros más concretos fijando objetivos, planes y programas para cada uno de los niveles subordinados asignando los recursos que se necesiten.

Transmisión de información de abajo para arriba: Situación del mercado, condiciones de la maquinaria.

Habilidades:

Cualquier directivo necesita poseer destrezas humanas, saber motivar a la gente, tener contacto con el exterior.

Habilidades de Alta dirección: conceptuales, técnicas.

Habilidades de directivo de nivel medio: conceptos técnicos, habilidad para mejorar métodos y técnicas como la interpretación de un balance, análisis de inversiones.

Habilidades de los supervisores de 1ª línea: destrezas técnicas.

Funciones de dirección:

Planificación, organización y control (sistema de Fayol)

- ◆ Planificación: Consiste en decidir por anticipado que se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a utilizarse para alcanzarlo.
- ◆ Organización: Consiste en diseñar la estructura organizativa, es decir, las relaciones entre los miembros de la empresa que permitan llevar a cabo lo planificado.
- ◆ Control: En esta fase se pretende verificar el comportamiento de la empresa, se mantiene dentro de los límites previamente fijados, y en caso contrario tomar medidas oportunas.

Control: – Identificar la desviación (a través del feed – back)

– Tomar medidas.

3. Papeles decisorios:

- ◆ Como empresario: Cuando actúa como empresario, el directivo actúa como estimulador e iniciador del cambio en la empresa.
- ◆ Como gestor de anomalías: Esta función es totalmente opuesta a la anterior, aquí vemos como el directivo debe de resolver los problemas imprevistos que vayan apareciendo en la empresa.
- ◆ Asignador de recursos: Siempre que se tome una decisión, implica una asignación de recursos.
- ◆ Como negociador: Diremos que el empresario actúa como un negociador siempre que represente a la empresa en cualquier tipo de negociación.

4. Decisiones en la empresa:

Todos los problemas no serán iguales, la toma de decisiones variará en función de lo claros e identificados que tengamos los problemas. Nos enfrentamos a problemas perfectamente identificados y bien entendidos, y por el contrario a otros ambiguos y poco inteligibles:

Tipos de soluciones: – rutinarias

– Adaptativas

– innovadoras

- Decisiones rutinarias: Es aquella decisión que resuelve problemas estandarizados y bien conocidos, esto implica que podemos establecer una rutina cada vez que aparece.
- Decisiones Adaptativas: Son aquellas que tomamos cuando los problemas a resolver son parcialmente desconocidos, suponen cambios incrementales sobre la situación precedente.
- Decisiones innovadoras: Son aquellas que adornan algo desconocido, esto implicará que sea mal estructurada, única y novedosa.

TEMA 5.

PLANIFICACIÓN

Proceso de planificación

Es el proceso que determina los grandes objetivos de una organización y las políticas y las estrategias en la adquisición, uso y disposición de recursos para conseguir tales objetivos.

Elementos del proceso de planificación: Son los objetivos, acciones, recursos y la implantación.

Objetivos: El directivo debe conocer la situación actual de su empresa, así como las perspectivas del entorno, y en base a esta información, se establecen las condiciones futuras que el gerente espera lograr en cada una de las áreas o unidades de la empresa.

Acciones: Son los medios o actividades específicas para lograr los objetivos fijados.

Recursos: Son restricciones a las acciones.

Presupuestos: Indican las fuentes y los niveles de recursos que pueden ser dedicados a la acción.

Implantación: En los medios y formas para implantar las acciones establecidas.

- ◆ La planificación nos ayuda a coordinar esfuerzos.
- ◆ El tener buen plan de acción implica estar preparado para el cambio.

Concepto y características de los objetivos

Los objetivos deben ser específicos y medibles, cubrirán resultados claves de cada una de las áreas, serán retadores, pero alcanzables por los individuos. Expresarán el periodo de tiempo en el que deben ser alcanzados y estarán vinculados a un sistema de incentivos.

Desarrollo de un sistema de objetivos

- ◆ Establecer una prioridad de objetivos: La empresa se encontrará una serie de objetivos, estos deben ser clasificados y evaluados de forma que se establezcan prioridades entre ellos. En un momento dado el logro de un objetivo es más importante que el logro de otros. Cuando establecemos una prioridad estamos haciendo una asignación nacional de los recursos, por que los recursos son limitados.
- ◆ Establecer un marco temporal: Aparece la magnitud del tiempo, y esto implicará que las actividades de una asignación, serán dirigidas por diferentes objetivos en función de la duración de la acción planificada.

Objetivos a corto plazo, menos de un año.

Objetivos a medio plazo entre 1 y 5 años.

Objetivos a largo plazo, más de 5 años.

– Resolver posibles conflictos: Alrededor de la empresa aparecen distintos grupos, todos ellos tienen un interés sobre la empresa. En el momento de establecer los objetivos, debemos tener en cuenta cada uno de ellos.

- ◆ Realizar una medición:

Principales objetivos empresariales

- ◆ Objetivos de rentabilidad: En toda empresa se debe conseguir un mínimo de rentabilidad que me asegure un flujo de capital que permita montar la actividad económica de la empresa.

Nuestro propósito es la obtención de beneficios para recuperar el elemento de costo de los negocios y proporcionar fondos para una expansión futura y para la inversión en innovación.

– Objetivos de mercadotecnia: Son los objetivos que evalúan el rendimiento en relación con los objetivos de los productos, los mercados, la distribución y el servicio al cliente.

Estudiaremos la participación en el mercado, el volumen de ventas, el número de tiendas, el número de productos desarrollados...

– Objetivos de productividad: La productividad se evalúa con la tasa de resultados y entradas mientras los demás factores permanecen constantes. Cuanta más alta sea la tasa, más eficiente es el uso de las entradas. Objetivos: Tasa del valor añadido sobre ventas y tasa del valor añadido sobre beneficios.

Valor añadido: Mide los incrementos en el valor de los materiales comprados, debidos a los esfuerzos combinados de la empresa.

– Objetivos físicos / financieros: Reflejan la capacidad de la empresa para adquirir recursos suficientes y poder así lograr sus objetivos. Estos son:

- ◆ Indicadores de liquidez (capacidad de pago que tiene la empresa a nivel efectivo)
- ◆ Sido del capital circulante.

TEMA 6.

CONTROL

Para establecer un tipo concreto de control

Incluye todas las actividades, que el gerente lleva a cabo para asegurarse que los resultados obtenidos concuerdan con los previamente planificados y sino es así establecen la medidas de corrección oportunas.

El control necesita una estructura organizativa.

La relación entre la función de control y la dirección: debo definir a la persona responsable de cada actividad.

Fases para establecer el proceso de control:

- ◆ Establecimiento de los estándares: Proviene de los objetivos son las metas a las que se debe llegar en cada una de las áreas de la empresa. Se puede cuantificar en:
 - ◇ términos físicos
 - ◇ Términos materiales.
- ◆ Medida y comparación de los resultados con los estándares: En esta fase comparamos los resultados obtenidos con los estándares fijados en la fase anterior. Cuantas más veces se realice un proceso de control, más fácil de corregir desviaciones.
- ◆ Establecimiento de las correcciones sobre las desviaciones: Son todas las actividades que realiza la dirección para corregir las desviaciones. Por el establecimiento de medidas, es importante saber que personas son las responsables de cada departamento. Tipos de medidas:
 - ◇ Contractivas: Reductoras de la actividad (cuando no sobrepasamos en la producción hemos de reducir la rentabilidad.
 - ◇ Expansivas: Aquellos amplificadores de la actividad.

Tipos de control

CONTROL PREELIMINAR

Se realiza sobre los recursos, materias primas, capital...

Df: Los procedimientos de control preeliminar incluyen todos los intentos de gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados obtenidos concuerden lo más posible con los resultados planificados.

-- Estudiaremos sobre:

– *Recursos humanos*: el control preeliminar en este departamento se logra a través de la selección y colocación del personal tanto dentro como fuera de la gerencia (por Ej. Si necesitamos un fontanero no contratamos a un pintor.

Si la persona procede de dentro de la empresa, ya se tienen conocimientos sobre la actitud de esta. En cambio si proceden de fuera, se pide el currículum, entrevista de trabajo, pruebas psicotécnicas... (La persona que opta al trabajo naturalmente debe ir bien vestida...

– *Recursos materiales*: Son las materias primas. Sobre los materiales estudiaremos a priori que tengan un buen nivel de calidad y que estén dispuestos en el momento adecuado y en el sitio adecuado (estudiaremos la disponibilidad que tienen y su actualidad). La actualidad es importante para poder tener más índice de ventas. Esta calidad viene fijada por la gerencia. La disponibilidad es importante para utilizar las materias primas en el momento que se necesiten.

Para comprobar la calidad usaremos técnicas de muestreo: esto consiste en la inspección de una muestra representativa en lugar de hacerlo sobre todo el lote. Debemos de establecer un criterio de calidad. Elegimos productos de forma aleatoria, del total, así ahorramos tiempo y dinero, pero tiene el inconveniente de no poder asegurar el perfecto estado de todo el lote (existe un % de error).

En la disponibilidad debemos de tener un mínimo stock de materiales, esto viene controlado por el supervisor de 1ª línea. El exceso de stock no perjudica en forma de espacio.

– *Sobre el capital*: La adquisición de capital refleja la

Necesidad de reemplazar el equipo existente o la necesidad de incrementar la capacidad productiva de la empresa. Se refiere exclusivamente desde el punto de vista de reemplazar material. El dinero que necesitamos para comprar material o aumentar la producción.

Se han de adoptar las decisiones de inversión, son decisiones que toma la gerencia, q implican el compromiso de los fondos presentes a cambio de fondos futuros. (Antes de invertir hacemos un presupuesto de capital para saber la rentabilidad de la inversión).

– Métodos que ayudan a tomar decisiones:

- *Método del período de recuperación*: Es el numero de años que se necesitan para recuperar el capital propuesto pagando el costo original con los futuros ingresos en efectivo:
- *Flujo de capital*: Entradas y salidas del dinero:

Este método tiene dos limitaciones:

- No proporciona una medida de rentabilidad, vemos un flujo de dinero, pero no la rentabilidad que me aporta.
- No tiene en cuenta el valor temporal del dinero.

3. Tasa de rentabilidad sobre la inversión:

Calculamos los ingresos sobre la inversión.

En este caso no hemos de tener en cuenta el valor temporal del dinero.

4. *Método de la tasa descontada de rentabilidad*: Es una medida de rentabilidad que toma en cuenta el valor temporal del dinero y al igual que en el método del de recuperación, consideramos solo el flujo efectivo.

La inversión de 8000\$ que produce 3000\$ de efectivo al final de cada uno de los 4 años de vida estimada de la maquina tiene una rentabilidad del 18%

– *Sobre recursos financieros*: Los recursos financieros adecuados deben estar disponibles para asegurar el pago de las obligaciones que surgen en la empresa debido a su propia actividad.

Por ejemplo la compra de materiales, pago de sueldos, pagos de intereses, etc...

Se estudia el presupuesto de efectivo, y el presupuesto de capital de trabajo, estos presupuestos predicen el flujo y reflujo de las actividades de la empresa, cuando se compran materiales, se producen, se pasan a inventario y se venden.

Estamos representando los cambios en los niveles de efectivo e inventario.

+ –

Comprar materiales ! Producción ! Inventario ! Venta ! Efectivo

El control consiste en ajustar este proceso de forma que tenga disponible, cuando el inventario está en la cima de la elipse y por otro lado sepamos invertir el efectivo al realizar las compras.

CONTROL PERMANENTE

Vigila el funcionamiento para asegurar que los objetivos se están cumpliendo, lo llevamos principalmente a cabo mediante actividades de supervisión por parte de la gerencia.

Se realizan actividades de control visual para ver que se esta trabajando siguiendo las directrices y políticas establecidas por la empresa.

Estudiaremos la dirección, se realizan dos funciones:

- ◆ Instruir a los subordinados sobre los métodos y procedimientos adecuados.
- ◆ Se supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse que se realiza adecuadamente.

Lo relacionamos con la transmisión de información y podemos decir que es tan importante la calidad como la cantidad de información.

El control de calidad se debe realizar con una constancia.

CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN

El control de retroalimentación se realiza sobre los resultados y actúa sobre la actividad y los recursos...

Tipos de control de retroalimentación:

– Análisis de estados financieros: Se realiza sobre los datos contables que hay en la empresa, la fuente de información a partir de la cual se realizará este análisis es el sistema de contabilidad de la empresa, utilizaremos el balance general, el informe de ingresos, etc. En ellos se sintetizan los efectos de las transformaciones sobre el activo, el pasivo, los fondos propios, etc.

- ◆ I) Poder adquisitivo
- ◆ II) Capacidad de pago a corto plazo(liquidez) o a largo plazo(solvencia)

La tasa de liquidez indica en que medida la empresa con su propia actividad puede hacer frente a sus compromisos.

Rotación de la cuentas a cobrar:

La rotación nos indica el tiempo que la empresa tarda a cobrar después de haber vendido. Interesa mucho más la rotación pequeña, ya que me pagan ante.

La solvencia es la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a largo plazo, me refleja las demandas de los acreedores y de los propietarios sobre los activos de la empresa. En este caso nos interesa un radio elevado.

– Análisis de costos estándar:

El sistema de costes estándar proporciona información, que permite a la gerencia comprobar los costos reales con los predeterminados, de manera que puedan tomarte medidas correctivas necesarias o asignar a otros la autoridad, para llevarlas a cabo.

- Mano de obra
- Materia prima
- Gastos generales.

Debemos calcular el coste por unidad de producto de cada uno de los ítems anteriores.

– Control de calidad:

Utiliza información concerniente a los atributos y características del producto par cerciorarse de que el proceso manufacturero es de bajo control.

Para realizar este control gerente debe especificar las características principales del producto y posteriormente preocuparte de que exista una correspondencia entre calidad y cantidad.

El control de calidad tiene dos visiones:

- Control de calidad externa, disminuye a rentabilidad de la empresa
- Un ingrediente más del propio proceso de producción, disminuyen los defectos, disminuyen los rechazos, por tanto se incrementa la producción. Por los tanto tenemos un incremento de ventas y de rentabilidad.

– Evaluación del rendimiento de los empleados:

Es la técnica del control de retroalimentación más importante y difícil, importante desde el punto de vista de que las personas son el recurso principal en cualquier organización, y es difícil desde el momento en que muchos trabajos que se llevan a cabo no producen resultados.

El departamento de recursos humanos es muy difícil de aplicar a este control.

TEMA 7.

LA ORGANIZACIÓN

Es el proceso de descomponer el todo de una tarea en trabajos individuales, junto con la autoridad delegada, para que estos se lleven a cabo y se puedan reunir posteriormente en departamentos.

- Dividiremos la tarea en distintas partes (tomamos decisiones sobre la especificación del trabajo)
- Delegar autoridad (Tomamos decisiones sobre el personal)
- Definir departamentos (Organigrama de la empresa)
- Definir el número óptimo de tareas a realizar dentro de cada departamento (tomamos decisiones sobre el tamaño)

El propósito es lograr un esfuerzo coordinado a través del diseño de una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad.

No existe ninguna estructura organizativa propia para todas las empresas, se basa en las características propias de la empresa.

Será misión de los gerentes y los directivos en base a las propias características de la empresa, los que deben determinar la estructura organizativa para cada empresa.

Conceptos y elementos de la estructura organizativa

Df: Es la disposición o ubicación de los distintos órganos o partes de la organización. La entendemos como un elemento integrador de las actividades de la empresa en la búsqueda de una finalidad como marco en el que se van a desarrollar las actividades de la organización.

Características:

- ◆ Estabilidad: En una empresa, relaciones entre departamentos, tareas. No se puede cambiar al estructura porque se perdería la coordinación entre departamentos

No implica no cambiar cada cierto tiempo la estructura organizativa.

- ◆ La estructura organizativa debe ser un modelo de asignación de tareas y responsabilidades. Aparecen algunos conceptos como integración del trabajo y la especialización.

Conforme se divide un trabajo en sus componentes más pequeños se obtienen resultados adicionales, pero al mismo tiempo necesitaremos más gente y capital para lograrlo, por lo que llegado a un punto no resulta rentable para la empresa.

Debe existir una buena red de comunicación entre los diferentes niveles de autoridad, de forma y manera que se facilite esa coordinación de tareas.

En base a estas características vamos a definir la estructura organizativa: la definimos como el conjunto de relaciones q se aplican conforme a la voluntad explicita o implícita de la dirección para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación con vistas al logro eficiente de los objetivos.

Conforme a la voluntad explicita o implícita en base a lo que los propios directivos establecen, o en base a relaciones que surgen dentro de la empresa y no se realiza de forma normal.

Elementos de la estructura organizativa

1. El individuo: Es la unidad básica del estudio en la organización. Las organizaciones están compuestas por individuos, por lo que se hace necesario estudiar el comportamiento de los mismos, relaciones, y la influencia de ésta en el rendimiento en cualquier empresa. Si se motivan de forma correcta los trabajadores, trabajarán más a gusto y mejor.

2. El grupo: Es el nexo intermedio entre el individuo y la organización. Se estudiarán todas aquellas interacciones que se producen entre los distintos miembros del grupo. Aparecen conceptos como el liderazgo y los procesos de comunicación.

Se establecerá un responsable del grupo, y aquí entran los procesos de comunicación.

3. La estructura organizativa formal: Decimos que la estructura organizativa informal recoge las relaciones espontáneas o no previstas por la dirección, mientras que la estructura organizativa formal recoge todas aquellas relaciones existentes entre los miembros de la organización. Son relaciones de carácter oficial. Si en un departamento hay un jefe, dos subjefes, cada uno tiene una secretaria... son relaciones establecidas por la organización y que están estructuradas.

Vamos a ver como se relacionan los tres elementos anteriormente citados:

Toda organización parte de una idea individual que con el tiempo se extenderá a otros individuos que se adhieren a esa idea primitiva, si esta sigue adelante, el grupo se organizará formalmente creando lo que llamamos una estructura formal.

Los principios que estructuran la organización de la empresa

Estudiamos cuales son las dimensiones de a analizar para realizar el diseño de estructura organizativa. Diferenciamos entre carácter interno y carácter externo.

Los de carácter externo: son la estrategia de la empresa, la dimensión de la empresa, la tecnología y el entorno. Variables del entorno que se deben tener en cuenta para diseñar la estructura organizativa.

Los de carácter interno: Variables del entorno que debo tener en cuenta para diseñar la estructura organizativa de mi empresa:

- ◆ Factores internos de carácter anatómico: (especialización, estandarización, formalización, configuración)
- ◆ Factores internos de proceso
- ◆ Factores internos del individuo.

FACTORES INTERNOS DE CARÁCTER ANATÓMICOS

La especialización: Se entiende por especialización la forma según la cual se divide el trabajo en

tareas mas simples y como luego estas son agrupadas en unidades organizativas.

Tipos de especialización:

– Horizontal: Hace referencia a la división del trabajo. Esta forma de especialización

Está relacionada con la propia naturaleza de la organización, podemos decir que esta forma una parte intrínseca de toda organización.

– Vertical: Supone la separación entre las actividades de preparación y control con las de ejecución directa de la actividad. (Cuando existe 1 separación, cuando la misma persona no prepara y ejecuta la acción)

Conjuntamente las especialidades hacen referencia a la complejidad organizativa de la empresa, diremos que cuanto más especializada sea la organización, más compleja será su estructura organizativa y su funcionamiento.

Desventajas de la especialización: La especialización horizontal limita la perspectiva del trabajador sobre las tareas a realizar, impidiendo una visión global del proceso de las actividades, por ello decimos que este tipo de especialización es totalmente contraria al enriquecimiento de las tareas. Así una especificación excesiva conlleva problemas organizativos tanto de comunicación como de coordinación.

La ampliación horizontal se refiere a la necesidad de que el trabajador realice una mayor variedad de tareas relacionadas con la producción de bienes o servicios. Mientras que al hablar de ampliación vertical el trabajador no solo realiza más tareas sino que también realiza un mayor control sobre ellas mismas.

Existiría una mayor especialización en los puntos relacionados con la producción.

La estandarización y la producción: Definimos la estandarización como el grado de definición de las actividades organizativas. Ahora todos aquellos procedimientos, normas y reglas que siendo legitimadas por la organización, regulan las actividades y tareas de la misma. Mientras que la formación es el grado en las reglas, procedimientos y comunicaciones, son estrictas.

Se está limitando a la libertad de acción de los miembros, no estamos dando pie a la improvisación, a que alguien desarrolle una manera propia de hacer las cosas.

Procedimientos de estandarización según MINTBERG:

- Estandarización de los procesos de trabajo: Son las normas referentes a la regulación y programación de las actividades de la organización.
- Estandarización de resultados: Especificamos unos resultados, unos rendimientos estándar a los que podemos llegar.
- Estandarización de habilidades: especifica el nivel de preparación necesario para cubrir un determinado puesto de trabajo. Estamos estandarizando la capacidad y habilidad de los recursos humanos

Ventajas de que exista una estandarización:

◊ Tenemos mayor coordinación.

- ◊ Garantiza la imparcialidad.
- ◊ Garantiza el funcionamiento mecánico de la organización: Esto provocará un aumento de nuestro rendimiento.

Desventajas de la estandarización:

- ◆ El uso excesivo de reglas de formalización, disminuye la relación superior subordinada.
- ◆ Aumentan las rigideces informativas.
- ◆ Decimos que para asegurar el carácter impersonal de la organización las decisiones y la propia emisión de reglas se realiza de forma externa, de esta manera no tenemos en cuenta a los afectados, corremos el riesgo de adoptar decisiones si tener una información precisa vinculada a la propia ejecución de la tarea o actividad.

Las organizaciones que utilizan esas variables se denominan burocracias y en contraposición denominamos estructuras orgánicas a aquellas estructuras no reguladas o no sometidas a una exhaustiva normalización del comportamiento.

- ◆ Son aquellas actividades de carácter más rutinario o repetitivo, cuanto más estable y repetitivo es el trabajo, más programado está, y por lo tanto más burocrática se vuelve la organización. Las que tienen relación con la producción son las actividades más repetitivas. En la medida que ascendemos en la línea jerárquica las tareas tienden a ser menos estandarizadas.

La centralización: Lo entendemos como el proceso por el que la actividad para adoptar decisiones no asigna o reparte a lo largo de la jerarquía organizativa, así pues decimos que una estructura está estandarizada cuando el poder para tomar decisiones se centra en un único punto de la organización. Cuando ese poder se reparte a lo largo de la cadena jerárquica estaremos ante estructuras descentralizadas.

Desventajas de la centralización:

- ◆ La descentralización permite reacciones más rápidas ante las condiciones del entorno.
- ◆ Si la decisión la toma la persona mayormente vinculada al problema estará en disposición de tener una mayor información para adoptar decisiones adaptadas.
- ◆ La descentralización constituye un estímulo o motivación para las personas que tienen la responsabilidad de esa toma de decisiones, serán las responsables con las que cada una de las empresas tendrán que elegir ese punto óptimo de centralización para la empresa.

Configuración estructural: Denominamos configuración o superestructura a la agrupación de las distintas tareas de manera adecuada y coherente, es por lo tanto la agrupación de unidades especializadas que indica la existencia de jerarquías y una distribución de recursos humanos a lo largo de la misma.

La configuración estructural son las relaciones que existen entre estos departamentos (organigrama de la empresa).

Departamentalización

Departa mentalización: Procedemos a la agrupación de unidades. Esto tiene efectos positivos en la organización.

- ◆ Departa mentalización por funciones: Agrupamos las actividades entorno a las funciones típicas que tienen lugar en la empresa.

Ventajas: – Fomentamos la especialización y en consecuencia la eficacia en la ejecución de tareas.

– Facilita las tareas de control sobre las distintas funciones.

– Es una forma de crear competencia entre las distintas áreas. Esta competencia puede llevar a que se desvíe el trabajo referente a los logros de objetivos globales.

Departa mentalización geográfica: En este criterio la actividad se agrupa en función de las zonas geográficas de donde se desarrolla. Suele utilizarse por grandes empresas, cuyas actividades se encuentran muy dispersas geográficamente.

Ventajas: – Sitúa la solución cerca del problema.

– Se suelen reducir costes operativos.

– Disminuyen las malas comunicaciones por la proximidad con los proveedores y los clientes.

Desventajas: Pueden incrementar los problemas de control para la alta dirección.

Departa mentalización por productos: consiste en agrupar las actividades de la empresa en función de los productos o líneas de productos realizados en la empresa. Este criterio se suele llevar a cabo cuando se diversifican.

Ventajas:

- ◆ Facilita la especialización tanto del personal como del equipo material, por lo que estamos incrementando la eficiencia de la organización.
- ◆ Mejora el servicio a los clientes de cada producto en concreto.
- ◆ Facilita el control de resultados de cada área de productos y de asignación de objetivos.

Departa mentalización por clientes: Las actividades se agrupan en función de los grupos de clientes atendidos, este sistema se suele utilizar en la banca con grandes clientes.

Ventajas:

- ◆ Mejora el conocimiento de la clientela.

Desventajas:

- ◆ Pueden aparecer dificultades a la hora de coordinar las actividades
- Puede existir una subutilización o infrautilización de las instalaciones y personal.

Niveles jerárquicos y alcance de control.

El numero de niveles jerárquicos se refiere numero de escalares de la pirámide de autoridad que determinan la longitud de la cadena de mando.

El alcance de control se refiere al número de subordinados que puede controlar de forma eficiente un superior.

Estos dos conceptos (jerárquicos y alcance de control), tienen una relación inversa porque cuando mayor sea el numero de niveles jerárquicos menor será el alcance de control y el mismo tiempo de propio alcance de control me obliga a que existan niveles jerárquicos.

Un número excesivo de niveles jerárquicos puede perjudicar a la empresa.

Consecuencia si hay un número excesivo de niveles jerárquicos:

- ♦ Dificulta la coordinación entre niveles
- ♦ Aumenta el coste de funcionamiento de la estructura.
- ♦ Dificulta las comunicaciones, ya que cuanto más se alarga la cadena de mando, más largo es el canal de comunicación, por lo tanto se incrementa la posibilidad de que hayan distorsiones.
- ♦ Dificulta la planificación y el control.

Características del alcance de control:

- ♦ Nivel de formación profesional: cuanto más nivel profesional, sabes más, entonces se necesitan menos supervisores.
- ♦ Claridad en la delegación de autoridad.
- ♦ Claridad en los planes.
- ♦ Velocidad de los cambios externos: Si tienes gente a tu cargo mejor, ya que hay muchas ordenes cada poco tiempo.

Tamaño del componente administrativo

El componente administrativo integra a todo aquel personal que se relaciona directamente con la claridad principal de la empresa.

Dependerá del tamaño de la empresa, también depende de dos fuerzas opuestas, especialización y diferenciación.

A mayor diferenciación menor será el componente administrativo, y por el contrario, a menor diferenciación mayor será el componente administrativo.

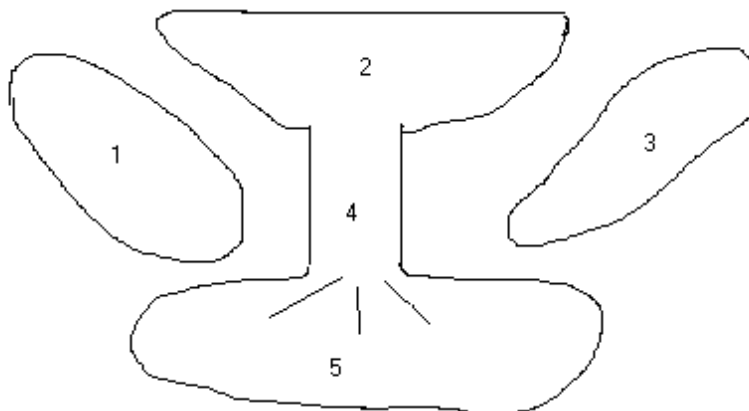
Cuanto más especializada está la empresa, más coordinada esta la empresa.

Facilita la posibilidad de un aumento del tamaño de las actividades organizativas y esto supone un aumento del tramo de control y por lo tanto una disminución del componente administrativo.

(El apartado va de líneas a líneas)

Formas organizativas:

Identificamos 5 componentes según MINTBERG:



- La tecnoestructura: Esta formada por el conjunto de analistas dedicados al estudio del cambio de la organización de acuerdo con la evolución del entorno y el estudio del control, la estabilización y

normalización de las pautas de la actividad de la organización.

- Ápice estratégico está formado por los directivos de la alta dirección. Determinan los objetivos, las líneas a seguir de la empresa.
- El staff de apoyo esta formado por una serie de unidades con la misión de proporcionar apoyo a la dirección del flujo normal de operaciones, dentro de este componente, se integran órganos de asesoramiento a la dirección, departamentos de investigación y desarrollo:
 - ◆ Configuración simple
 - ◆ Burocracia maquinal o mecánica
 - ◆ Burocracia profesional
 - ◆ Estructura multidivisional
 - ◆ Adhocrácia.
 - ◆ La línea media estará formada por los directivos de nivel medio. Ponen en comunicación él ápice estratégico con el núcleo de operaciones.
 - ◆ El núcleo de operaciones está formado por todo aquel personal que está relacionado directamente con la actividad principal de la empresa.

Configuración Simple:

En esta configuración se reduce a dos únicos componentes: Apice estratégico y núcleo operativo, el apice estratégico toma las decisiones y el núcleo operativo toma las decisiones propias de la actividad y solo se encuentra en los 1eros pasos de una empresa, luego resulta ineficiente.

Ventajas de esta forma organizativa:

– Vienen derivadas de la propia simplicidad de este tipo de estructura.

- ◇ Flexibilidad
- ◇ Bajo coste de mantenimiento.
- ◇ Rapidez de respuestas ante situaciones imprevistas.

Inconvenientes:

- ◇ En la medida que la organización cambia el tamaño, se va a quedar obsoleta, esta forma organizativa, si aumenta la complejidad de las tareas, tengo que controlar más a la gente.
- ◇ Burocracia maquinal: La característica de cualquier burocracia es que utilizan las variables des estandarización y formalización.
 - Características de la burocracia mecánica:
 - Se genera un uso intensivo de reglas, maneras y procedimientos.
 - Existe un alto grado de especialización, tanto vertical como horizontal.
 - La departa mentalización se realiza utilizando el criterio de funcionalidad.
 - La toma de decisiones tiende a la centralización
 - La estructura formal estará muy elevada.

Burocracia mecánica:

Las características en este tipo de configuraciones son:

Ventajas:

- ◇ Se usa de forma intensiva reglas, normas y procedimientos.

- ◊ Los puestos tienen alta especialización tanto horiz. Como vertical
- ◊ Se obtienen altos niveles de eficiencia derivados de la alta especialización.
- ◊ No necesitamos personal excesivamente formado, solo en el apice estratégico.

Inconvenientes:

- ◊ Pueden aparecer conflictos entre las subunidades de la estructura
- ◊ Se pueden detectar falta de flexibilidad ante cambios imprevistos del entorno.

Burocracia Professional

Características: El núcleo de operaciones esta formado por técnicos o profesionales, que en este caso se necesitan ciertos niveles de estandarización pero no tanto como en la burocracia Mecánica. La descentralización alcanza el núcleo de operaciones. El Staff de apoyo esta muy desarrollado asesorando no solo al apice estratégico si no también al núcleo de operaciones.

Ventajas:

- ◊ Utiliza personal altamente cualificado con la misma eficiencia que en la burocracia mecanica, eso si, a un mayor coste. Este tipo es adecuado para org. De gran tamaño que trabajan en entornos estables pero complejos con una moderada incertidumbre con tecnologías rutinarias pero ejecutadas por expertos. Trabajan en entornos estables. Hay poca flexibilidad.

Estructura Multidivisional

Cuando una empresa crece, se diversifica y se incrementa su complejidad. La empresa esta dividida en unidades organizativas o subdivididas que funcionan de forma casi autonoma estando coordinadas por una dirección central.

P. Ej.

Cada subunidad se asemeja a empresas independientes que son coordinadas y controladas por la direccion general para envitar que surgan problemas como en las burocracias.

Ventajas:

- ◊ Mejora la coordinación de los objetivos en cada division.
- ◊ Libera a la alta direccion permitiendole prestar mas atención al largo plazo (nuevas estrategias)
- ◊ Permite buena formación de futuros miembros de la alta direccion (se refiere a los gerentes de cada subunidad)

Inconvenientes:

- ◊ Posible riesgo de duplicidad de las actividades. Esto supondría un incremento en el coste de funcionamiento por lo que perjudicaria en la eficiencia de la empresa.
- ◊ Posibles conflictos organizativos entre las divisiones de coordinación
- ◊ Este tipo de estructura lo llevan empresas con altos porcentajes de diversificación de productos y que tenga tecnologías diferenciadas en cada division y de gran tamaño.

Adhocracia (Estructura adhocratica)

Más que una forma organizativa para la empresa la entendemos como un tipo de organización valido para enfrentarse a diferentes situaciones con carácter temporal y en alguna parte de la

empresa. Son equipos formados provenientes de distintas partes de la empresa para enfrentarse a problemas o proyectos específicos y así que cada equipo deberá alcanzar unos objetivos y en el se integraran aquellas personas consideradas idóneas en la función de los objetivos a alcanzar. Una vez alcanzados los objetivos estos pueden ser disueltos.

Características:

- ◊ Amplia la especialización horizontal y mínima vertical
- ◊ hay una formación escasa dada la necesidad de flexibilidad
- ◊ Alta descentralización (las decisiones no dependen del ápice estratégico)
- ◊ El criterio para la departamentalización suele ser el matricial (combinación de productos y procesos)
- ◊ Supone la desaparición de la tecnoestructura y una indefinición entre la línea media, el núcleo operativo y el staff. Esto conduce a la integración en un conjunto central de personal experto.

Ventajas:

- ◊ Rapidez de adaptación a las condiciones del entorno.
- ◊ Facilidad para coordinar grupos de especialistas.
- ◊ Promoción de creatividad de cada uno de los miembros facilitando la solución de problemas complejos.

Inconvenientes:

- ◊ No existe una clara distinción entre superior o subordinado
- ◊ No existe posibilidad de estandarización dado lo nuevo de cada caso
- ◊ Las personas integrantes del equipo tienen una alta inestabilidad y cambios de tareas.

TEMA 8

SISTEMAS HUMANOS, CULTURAL Y POLITICA DE LA EMPRESA.

Los recursos humanos son el recurso principal en la medida en que las personas son el elemento clave de la formación y diseño de la empresa.

Sistema humano: Representa el conjunto de personas que integran la organización con características individuales, motivaciones, comportamientos y reacciones para estudiarlo nos centraremos en: Motivación, Liderazgo, Comunicación y Conducta.

8.1 Dirección y política del personal:

La función directiva deberá resolver los problemas derivados de la conducta, motivación, liderazgo, comunicación y normalmente esta integrada en 6 áreas:

- ◊ Definición de la estrategia sobre los recursos humanos
- ◊ Planificación de los recursos humanos
- ◊ Organización y valoración de los puestos de trabajo
- ◊ Contratación y mantenimiento
- ◊ Relaciones laborales
- ◊ Gestión Administrativa del personal

8.2 Motivación

En la empresa perseguimos que las personas que utilicen sus habilidades mostrando actitudes positivas con el fin de incrementar la eficiencia de la organización, así pues entendemos la

motivación como un elemento esencial para explicar el comportamiento humano.

El comportamiento humano sobre las motivaciones esta en la recantación de dinero y otras recompensas materiales.

Teorías de la motivación:

Teoría de Maslow:

Propone cinco categorías de necesidades humanas básicas:

- ◆ Necesidades fisiológicas o de mantenimiento: (alimento, agua, calor, abrigo y sueño)
- ◆ Necesidades de seguridad y el temor de perder propiedades.
- ◆ Necesidades de afiliación o de aceptación por los demás.
- ◆ Necesidades de autoestima: poder prestigio.
- ◆ Necesidades de autorrealización: deseo de la persona de convertirse en lo que puede llegar a ser o desarrollar su potencial intelectual.

Cuando un grupo de necesidades esta cubierto, se crea la motivación de las necesidades del orden jerárquico siguiente.

Teoría de Herzberg.:

Se puede distinguir en dos tipos de factores motivacionales:

- ◆ factores de mantenimiento o higiénico, también llamados insatisfactores que es lo que producen si faltan. (sueldo, seguridad laboral, las relaciones interlaborales, etc.)
- ◆ factores de satisfacción o motivadores, entre los que se encuentran el reconocimiento social, el progreso profesional, los resultados obtenidos, las mayores responsabilidades y las tareas que implican un reto.

Teoría de McGregor:

Desarrolla dos teorías para contemplar la motivación del individuo.

Teoría X: Concluye con la imposibilidad de motivar positivamente al trabajador:

- a) los seres humanos evitan el trabajo siempre que sea posible, porque lo consideran algo impuesto.
- b) las organizaciones deben controlar y castigar a los participantes para lograr los objetivos planteados.
- c) El ser humano prefiere dirigir a ser dirigido.
- d) El ser humano trata de eludir las responsabilidades siempre que sea posible.
- e) El ser humano tiene poca ambición.
- f) Las personas se preocupan de su propia seguridad.

Teoría Y: Plantea las bases para diseñar sistemas positivos de motivación individual en las

organizaciones:

- ◆ El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de sufrimiento.
- ◆ Las personas pueden autocontrolarse y autodirigirse como medio de estímulo y de dirección de su esfuerzo
- ◆ Las recompensas deben estar directamente ligadas con los compromisos asumidos. Así la satisfacción del ego y la autorrealización pueden ser recompensas de esfuerzos dirigidos hacia la consecución de objetivos organizativos.
- ◆ Las personas aprenden a asumir responsabilidades
- ◆ El ser humano tiene capacidad de imaginación, creatividad e ingenio.
- ◆ Se puede conseguir una mayor utilización del potencial intelectual de las personas, ya que están lejos de ser plenamente utilizado.

8.3 **Liderazgo**

El liderazgo se define a partir de la idea de que este es una forma de poder. Según French y Raven, las tres primeras fuentes de poder – recompensa, de coerción y legítimo – identifican a la autoridad formal de la empresa; mientras que las 3 últimas – legítimo, de referencia, experto – son la base fundamental del concepto de liderazgo en las organizaciones. No se debe confundir en principio, los términos de dirección de empresas y liderazgo de la empresa. La esencia de liderazgo es la disposición de otras personas a seguirlo, por lo tanto liderazgo y motivación están íntimamente relacionados.

El concepto de liderazgo pasa por los componentes del mismo:

- ◆ Capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable
- ◆ Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diversas fuentes de motivación en diferentes momentos y situaciones.
- ◆ Capacidad para inspirar ideas, sentimientos y acciones a otros individuos.
- ◆ Capacidad de actuar de tal forma que se desarrolle un clima favorable para responder a las motivaciones y para fomentarlas.

28

Mercado

Consumidores

Empresas

Pago

Renta

Modo de bienes y servicios

Mercado de factores productivos

Recursos

Disponibles

Define estrategia
(Empresa)
Obtiene respuesta
Beneficios
Reinvertir estrategias
Futuras
!
Recursos disponibles
Competidores
Decisiones
(Empresa)
Recursos disponibles
Control de resultados
Factores tangibles
Factores intangibles
Dimensiones externas
Dimensiones internas
Planificación
Organización
Control
Esquema de Feed-back
Rutinarias
Adaptativas
Innovadores
Soluciones ambiguas
Soluciones ambiguas

Recursos

Acciones

Implantación

Objetivos

Sobre el volumen total de ventas

50% impuestos

4000\$

Beneficios

8000 \$

Coste de la maquina

Análisis de resultados

Pronósticos / presupuestos

Flujos $4000 - 1000 = 3000$

Impuestos 50% $[4000 - 2000] = 1000$

Impuestos = 50%[amortización] (aquí no se pagan impuestos)

Amortización =

4 años

Tasa=

Tasa=

Ingresos adicionales:

La r es la tasa q queremos calcular

El numero al que esta elevado el denominador son los años

inventario

efectivo

Recursos

Control preeliminar

Actividad

Control permanente

Resultados

Control de retroalimentación

$$\text{tasa de liquidez} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

activo circulante = existencias + clientes + tesorería

pasivo circulante = Acreedores a corto plazo

$$\text{Rotación} = \frac{\text{ventas a crédito}}{\text{promedio de las cuentas a cobrar}}$$

ventas a crédito = dinero que me han de pagar por una venta



(-)

(+)

Coste / unidad

Grado de especialización

Grafico de especialización

Individuo

necesidad

Motivación

Rendimiento

Individuo

Grupo

Estructura organizativa formal

Al q se le ocurre la idea

Se añade gente que le gusta la idea

Si la idea sigue adelante

Marketing

Administra

Producción

Cliente A

Cliente B

Compras

Marketing

D. general

Línea blanca

Línea marrón

Marketing

Administra

Producción

Marketing

Administra

D. general

Compras

Marketing

Administra

Producción

Zona A

Zona B

D. general

Administra

Compras

Marketing

D. general

Administra

Compras

Mantenimiento

Fabricación

Producción

Marketing

Ventas

Distrito

Dirección

Finanzas

Staff de apoyo

Subunidad 1

Subunidad 2

Subunidad 3

