

Organización y Administración de Empresas

El ejercicio de la **Organización y la Administración de Empresas** se viene aplicando hace miles de años y ha ido reflejando las condiciones de la época y la sociedad en la que se desenvuelve.

Toda organización está afectada por un contexto determinado y en consecuencia se establecerá su Administración.

Poder describir las Organizaciones, comprender y predecir determinadas conductas empresariales le brindará al alumno mayor seguridad en su vida laboral, ya que en definitiva está logrando un mayor conocimiento de la naturaleza del medio en el que se desempeña actualmente o lo hará en el futuro.

El desarrollo de esta asignatura además de permitirle comprender y reflexionar acerca del ámbito donde desempeña sus actividades, lo acompañará a indagar sobre las necesidades y exigencias del mercado de trabajo, las condiciones de empleabilidad mínima del recurso humano, las motivaciones, las responsabilidades ante la toma de decisiones, la importancia de la delegación de funciones o el compromiso ético empresarial ante la sociedad.

En definitiva, esta pluralidad de elementos ubicará al alumno en un mejor posicionamiento para evaluar, con criterio y fundamentos académicos, las diferentes organizaciones, y por extensión a la sociedad misma.

Primer Cuatrimestre

Capítulo 1

Organización

La **Organización** es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico. Una universidad, la escuela superior, las dependencias de gobierno, las Iglesias, un supermercado o un hospital. Todos esos grupos son Organizaciones por que comparten tres características comunes que son:

- **Primero:** cada **Organización** tiene un propósito distintivo. Ese propósito se puede expresar en metas o conjunto de metas que la **Organización** desea alcanzar.
- **Segundo:** cada **Organización** esta formada por personas. Si una persona trabaja sola no se constituye una **Organización**, ya que se necesita más de una persona para que ésta alcance sus metas.
- **Tercero:** toda **Organización** desarrolla una Estructura deliberada para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo.

Es decir, estamos ante la presencia de una entidad construida racional y deliberadamente para el logro de un fin, un **Objetivo**.

Las **Organizaciones** se diferencian según los **OBJETIVOS**:

Supongamos una **Organización sin fines de lucro**: su **Objetivo** es el bien común, no existe lucro en su razón de ser. Como ejemplo podemos dar una Iglesia, las instituciones militares, una fundación etc.

Por el contrario, si nos encontramos ante una **Organización comercial**, su **Objetivo** esencial es el lucro, obtener ganancias, para lo cual venden, producen o intercambian bienes y/o servicios.

Otros **componentes Administrativos** esenciales de las **Organizaciones** son **LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA.**

La Misión

Toda **Organización** necesita formular una Misión que defina sus propósitos. Definir la Misión de la Organización obliga a los Gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos y/o servicios. La Misión se define en los niveles jerárquicos en términos de **políticas, reglas, y Estrategias**, con el fin de satisfacer de manera eficiente y eficaz a sus Clientes Objetivos. Una empresa sin Misión no tiene identidad ni rumbo.

La Visión

La declaración de **Visión** es un elemento muy importante del pensamiento Estratégico. Cómo vemos a nuestra empresa en un futuro, y como queremos que la vean nuestros clientes, trabajadores, proveedores. La **Visión** debe ser compartida por todos los miembros de la **Organización** como una de las **“asignaturas obligatorias” de las Organizaciones inteligentes.**

Estrategia

Formular la **Estrategia** empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Formular la **Estrategia** de una **Organización**, implica tres grandes pasos:

- **Determinar dónde estamos:** analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la Técnica de aplicación FODA

- **Determinar a dónde queremos llegar:** esto implica establecer la **Misión**, **Visión**, valores y **Objetivos**, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio. **Si no sabemos a donde vamos, como sabremos si hemos llegado.**
- **Determinar como competir en el mercado Objetivo:** es decir, el plan **Estratégico** – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - Qué productos y servicios ofrecer
 - Qué demandas del mercado satisfacer
 - A qué segmento de clientes atender
 - Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
 - Qué método de ventas utilizar
 - Qué forma de distribución utilizar
 - Qué área geográfica atacar

Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

De estos conceptos que mencionamos, podemos decir que las **Organizaciones** están compuestas por un conjunto de elementos tanto tangibles, (tecnología, maquinaria, edificio, materia prima etc.), cómo intangibles, (políticas, estrategias, misión, cultura etc.). Algunos pueden ser simples y otros mas complejos. Pero sólo la correcta aplicación y coordinación de los mismos hará que la **Organización** pueda llevar a cabo de manera Eficiente y Eficaz sus Actividades.

LAS ORGANIZACIONES ESTÁN CAMBIANDO

Esto se debe a que su entorno, el ambiente dónde interactúan, está cambiando. Las transformaciones sociales, económicas, globales y tecnológicas han creado un ambiente en el cual las **Organizaciones**, para alcanzar sus metas deban adoptar

nuevas formas para así poder realizar su trabajo. Como ejemplos de esto, podemos mencionar la explosión de la información, el incremento de mercados extranjeros (la globalización), Internet y el cambio de las expectativas de los empleados en materia de su lugar de trabajo.

Ya no es apropiado suponer que todas las **Organizaciones** tendrán que estar Estructuradas como las **Organizaciones** tradicionales, IBM, GENERAL MOTORS con divisiones, departamentos y unidades de trabajo claramente identificadas. Las **Organizaciones** modernas tienden a ser mas abiertas, flexibles y sensibles a los cambios.

Las **Organizaciones** están cambiando, pero los **Gerentes** y la **Administración** seguirán siendo importantes y necesarios para la creación, desarrollo y crecimiento de las empresas.



La Organización Cambiante

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN MODERNA
Estable	Dinámica
Inflexible	Flexible
Enfocada en empleos	Enfocada en habilidades
El trabajo esta definido por puestos de trabajo	El trabajo esta definido por termino de tareas por realizar
Días laborales definidos de 9 a 5	Días de trabajo sin limites de tiempo
Orientadas hacia reglas	Orientadas hacia el cliente
Empleados permanentes	Empleados temporales
Trabajo en las instalaciones de la organización	Trabajo en cualquier lugar y a cualquier hora

LA ADMINISTRACIÓN

El término **Administración** se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.

Las funciones básicas de la Administración son: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Ahora bien, ya que las Organizaciones existen para lograr algún propósito, alguien debe definir con claridad ese propósito, y los medios para darle cumplimiento. Ese alguien es la **Gerencia**.

La función de **Planificar** esta a cargo del proceso de definir las metas, establecer una Estrategia para alcanzarlas.

La función que llamamos **Organizar**, se refiere al proceso de determinar que tareas son necesarias realizar y quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las tareas, las personas y en que nivel se tomarán las decisiones. Ésta función está relacionada con el diseño estructural.

Cuando los Gerentes ejercen la función de **Dirección** es cuando motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, resuelven conflictos entre los trabajadores etc.

Pero así y todo es posible que las cosas no salgan según lo planificado, y es donde los Gerentes tienen que aplicar la función de **Control**.

EFICIENCIA Y EFICACIA

Cuando hablamos de **Eficiencia** nos estamos refiriendo a una parte vital de la **Administración**. La Eficiencia se refiere a la relación entre **insumos** y **productos**.

Si usted puede fabricar un **producto** con una determinada cantidad de **insumos** dentro de los parámetros establecidos, a logrado Eficiencia, ahora bien, si usted puede fabricar el mismo **producto** con menos **insumos**, habrá incrementado la Eficiencia.

La importancia de la Eficiencia dentro de la **Administración**, es por que los Gerentes trabajan con pocos recursos en materias de **insumos** (personas, dinero equipos etc.)

A la Eficiencia se la describe a menudo como “**hacer las cosas bien**”

La **Administración** no solo se ocupa de la Eficiencia, también se ocupa de completar las actividades para que las metas de la Organización puedan ser alcanzadas, es decir, le interesa la **Eficacia**.

Cuando los Gerentes alcanzan las metas de la Organización decimos que son Eficaces.

A la Eficacia se la describe a menudo como “**hacer lo apropiado**”, realizar las actividades en tiempo y forma para que la Organización cumpla con sus Objetivos. Así como la **Eficiencia** se enfoca en los medios para lograr que se hagan las cosas bien, la **Eficacia** se enfoca en los fines, el logro de las metas.

EFICIENCIA	EFICACIA
- Enfatizar en los medios	- Enfatizar en los resultados y fines
- Hacer correctamente las cosas	- Hacer las cosas correctas
- Resolver problemas	- Lograr objetivos
- Salvarguardar los recursos	- Utilizar los recursos de manera optima
- Cumplir las tareas y obligaciones	- Obtener resultados y agregar valor
- Capacitar a los subordinados	- Proporcionar eficacia a los subordinados
- Conservar las maquinas	- Maquinas disponibles
- Asistir a los templos	- Practicar los valores religiosos
- Jugar futbol con arte	- Ganar el campeonato

ES POSIBLE QUE LAS ORGANIZACIONES SEAN EFICIENTES Y NO EFICACES, O VISEVERSA

Esto sucede cuando se hacen bien las cosas que no se debieron haber hecho.

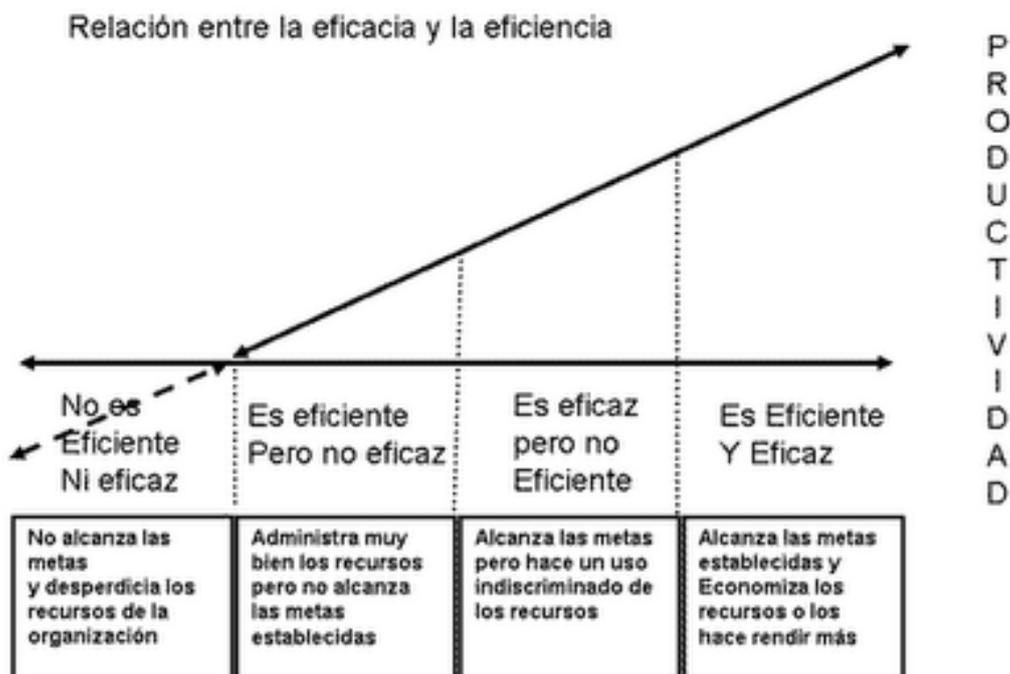
Eficiente y no eficaz

Se aplicó toda la **Eficiencia** posible, se logró ser **Eficaz** en un objetivo que no era urgente o necesario para la Organización.

Eficaz y no Eficiente

Cuando se alcanza el Objetivo, a un alto precio. No se hizo lo apropiado.

La mala Administración se debe, mayormente a una combinación de falta de **Eficiencia** o **Eficacia**, o la más común, **Eficacia** alcanzada mediante a una **Ineficiencia** muy alta.



LOS GERENTES

Son los miembros de una **Organización** que integran y coordinan el trabajo de otros miembros de la **Organización**.

Eso puede significar la responsabilidad directa sobre un grupo de personas, tener que coordinar las actividades de trabajo de un equipo formado de varios departamentos diferentes, o a personas de otras Organizaciones o bien tener que supervisar a una sola persona.

Sin embargo, tenga presente que los **Gerentes** tienen otras responsabilidades de trabajo no relacionadas con la integración del trabajo de otros. Muchas veces supervisan el trabajo que ellos mismos realizan. Podemos dar el ejemplo del supervisor de reclamaciones de seguros, además de supervisar, atiende reclamaciones.

Antes era sencillo distinguir entre **Gerentes** y **Operarios**. Como ya lo dijimos, un **Gerente** es miembro de una Organización que integra y coordina el trabajo de otros dentro en una Organización.

Los **Operarios**, eran los miembros de una Organización que realizaban directamente un trabajo o tarea, y no tenían subordinados a su cargo.

Pero eso ahora ya no es tan simple, las líneas de demarcación entre **Gerentes** y **Operarios** se volvió muy difusa.

Los empleos de trabajadores tradicionales incluyen ahora actividades Administrativas, sobre todo en el caso de equipos de trabajadores. Con frecuencia los miembros de los equipos tienen que hacer planes, tomar decisiones y vigilar su propio desempeño.

A esos empleados, a quienes se conoce con el nombre de **Operarios**, asumen responsabilidades que tradicionalmente eran propias de la **Gerencia**.

MÉTODO PARA CLASIFICAR A LOS GERENTES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

En Organizaciones tradicionales, las que cuentan con estructuras de trabajo deliberadas o en forma de pirámide, por el hecho de que a medida que se desciende por la Estructura Jerárquica, hay mas empleados en los niveles más bajos. En ese tipo Organizaciones se clasifica a los **Gerentes** como de **primera línea**, de **nivel medio**, y de **alto nivel (jerárquico)**, aunque conviene tener en cuenta que dichos **Gerentes** pueden tener gran variedad de títulos.

Los **Gerentes** de **primera línea** ocupan el nivel mas bajo de la Gerencia y con frecuencia se los llama supervisores. Ej. En una planta manufacturera suele recibir el nombre de capataz, en un equipo de atletismo se consideraría al entrenador.

Los **Gerentes** de **nivel medio** pueden recibir diversos títulos como líder de proyecto, jefe de departamento, obispo, jefe de unidad o jefe de división.

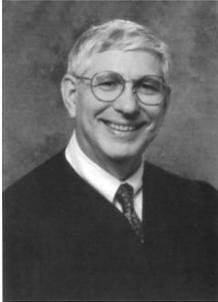
Los **Gerentes** de **alto nivel** son los responsable de tomar las decisiones y establecer las políticas y Estrategias que afectan a toda la Organización.

Suelen tener títulos como, Presidente, Vicepresidente ejecutivo, Director Administrativo, Funcionario en jefe, Director General o Rector.



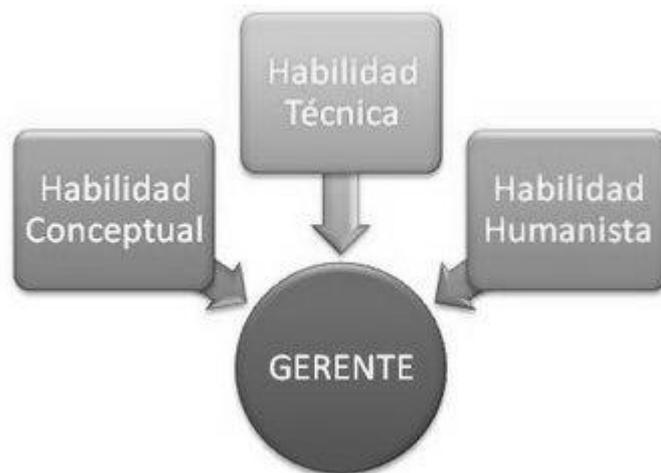
LOS TIPOS DE HABILIDADES QUE NECESITAN LOS GERENTES

PARA PODER EJERCER LA ADMINISTRACION



A principios de 1970 **Robert Katz** Consideró que los **Gerentes** necesitan tres tipos de Habilidades o capacidades a saber: **Técnicas, Humanas y Conceptuales.**

Habilidades Técnicas: Los **Gerentes** de primera línea y muchos de nivel medio son los que aplican intensamente los aspectos **Técnicos** de las operaciones. Entre las **Habilidades Técnicas** figura el conocimiento o dominio de una determinada especialidad, como ingeniería, finanzas, computación o manufactura. Esta Habilidad se vuelve menos importante a medida que se asciende a niveles más altos de la Organización, pero hasta en los niveles mas altos necesitan cierto dominio de una especialidad.



Habilidades Humanas. Es la capacidad de trabajar bien con otras personas, ya sea individual o en grupo, puesto que los **Gerentes** tratan directamente con personas, esta Habilidad es vital. Esta Habilidad conserva la misma importancia en los tres niveles de la gerencia. Los Gerentes que tienen buenas **Habilidades Humanas** logran extraer lo mejor de sus colaboradores.

Habilidades Conceptuales. Es la Habilidad que tienen los **Gerentes** para pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas y, como encaja la Organización en su ambiente mas general. Es necesario que sean capaces de contemplar a la Organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades. Los **Gerentes** de todos los niveles necesitan de estas Habilidades, pero esta se vuelve más importante en los niveles más altos de la Organización.

LOS DISTINTOS ROLES QUE DESEMPEÑAN LOS GERENTES EN SU TRABAJO



A fines de la década de 1960, **Henry Mintzberg**, realizó un estudio detallado sobre las actividades que realizan los **Gerentes**.

En contraste con las opiniones que predominaban en esa época, que los **Gerentes** eran reflexivos, que procesaban cuidadosa y sistemáticamente la información antes de tomar las decisiones, **Mintzberg** descubrió que los **Gerentes** disponían de muy poco tiempo para ejercitar el pensamiento reflexivo por que estaban sometidos a constantes interrupciones.

La mitad de las actividades de los **Gerentes** duraban menos e nueve minutos cada una.

En base a éstas investigaciones **Mintzberg** propuso un esquema de categorización de **Roles** para definir los quehacer de los **Gerentes**.

Mintzberg concluyó que los **Gerentes** desempeñan diez Roles diferentes, pero que están relacionados entre sí.

Los diez **Roles** se agruparon según las relaciones **Interpersonales**; la transferencia de **Información** y la toma de **Decisiones**.

ROLES INTERPAERSONALES

Todos los **Gerentes** realizan tareas que incluyen a otras personas, como subordinados o individuos de otras Organizaciones. También realizan los deberes que son de carácter simbólico y ceremonial. Dentro de los Roles Interpersonales tenemos:

- **Figura destacada:** Cuando el Rector de una universidad entrega diplomas en una ceremonia de graduación, o un supervisor que conduce a un grupo de alumnos mostrándole la fábrica.
- **Líder:** incluye actividades de contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados.
- **Enlace:** cuando el **Gerente** recoge información ya sea de fuentes externas o internas a la Organización.

ROLES DE INFORMACION

Hasta cierto punto todos los **Gerentes** desempeñan este Rol, que consta de recibir, recabar y divulgar **Información**. Dentro del Rol de Información tenemos:

- **Monitor:** es cuando los **Gerentes** reciben **Información** desde fuera de la Organización, ya sea de lectura de revistas, Internet, charlas con otras personas etc.
- **Divulgador:** cuando actúan como conductores de **Información** para los miembros de la Organización
- **Porta voz:** cuando actúan en representación de la Organización frente a personas ajenas a la misma

ROLES DE DECISION

Los cuatro Roles de Decisión giran en torno de la selección de opciones. Estos son:

- **Empresarios:** cuando los **Gerentes** Inician o supervisan proyectos para mejorar el desempeño de la Organización
- **Controlador de Perturbaciones:** es cuando los **Gerentes** emprenden acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos.
- **Asignadores de Recursos:** cuando los **Gerentes** son los responsables de asignar recursos Humanos, Físicos o Monetarios.
- **Negociadores:** cuando discuten y negocian con otros grupos a fin de obtener ventajas para su Organización.

Capítulo 2

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Con la intención de dar un breve marco conceptual realizaremos un recorrido histórico por las diferentes y más destacadas teorías **Administrativas**.

El hecho de conocer determinadas teorías nos dará la posibilidad de entender con mayor fundamento los problemas que enfrentan a diario las **Organizaciones**, y las formas Técnicas y Científicas para afrontar su gestión y **Administración**.

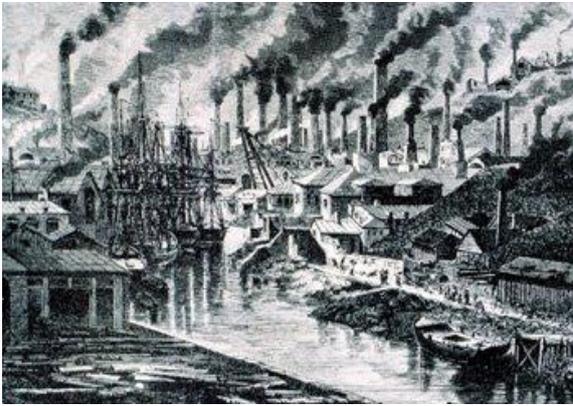
Podemos mencionar dos hechos históricos significativos que influyeron para promover el estudio de la **Administración**.



El Primero de esos acontecimientos sucedió en 1776, cuando **Adam Smith** publicó la doctrina económica “**La riqueza de las naciones**” en la cual especificó las ventajas económicas que las Organizaciones y la sociedad podían obtener mediante la **División del Trabajo**.

Para ello se basó en el ejemplo tomado de una industria manufacturera de alfileres. **Smith** aseguró que 10 individuos, cada uno con una tarea específica, podrían producir en conjunto cerca de 48.000 alfileres. Sin embargo, si cada persona trabaja por separado y tendría que conseguir el alambre, enderezarlo, cortarlo, formar la cabeza, afilar al punta y soldar la cabeza al cuerpo del alfiler, sería toda una proeza que pudieran producir 10 alfileres diarios.

La conclusión de **Smith** es que **la división del trabajo eleva la productividad por que acrecienta las habilidades y destrezas de cada trabajador, ahorra el tiempo que este pierde de pasar de una tarea a otra.**



La segunda influencia y, tal vez la mas importante, fue la **Revolución Industrial** que se inicio en el siglo XVIII en Gran Bretaña.

Su principal aporte fue la sustitución de la fuerza del hombre por la fuerza de la maquina.

Las Organizaciones, que contaban con los recursos económicos, crecieron de una manera abismal, aumentando su producción en cientos por cientos y redujeron los costos a márgenes inimaginables. Esas grandes y eficientes fabricas que utilizaban equipo motorizado, comenzaron a necesitar las habilidades Administrativas, a los Gerentes. Se comenzó a necesitar personas que fueran capaces de pronosticar la demanda, asegurarse de que la empresa dispusiera de los materiales suficiente para la elaboración de productos , asignarle la tarea a las personas, dirigir las actividades para la elaboración de los productos, asegurarse de que las maquinas se mantuvieran en buenas condiciones operativas, encontrar mercado para los productos terminados etc.

Cuando los dueños de las fábricas empezaron a tener 100 personas, o más, surgió la necesidad de pagar regularmente la nómina, y esto llevó a mantener ocupados a los trabajadores en todo momento.

Entonces se volvieron importantes y necesarias las **funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar.**

LAS PRIMERAS TEORIAS

El desarrollo de las teorías de la **Administración** se ha caracterizado y, se caracteriza, por una serie de opiniones diferentes acerca de lo que hacen los Gerentes o, como deben hacerlo.

Ahora vamos a presentar las aportaciones de cuatro enfoques: la **Administración científica, general, cuantitativa**, y del **comportamiento organizacional**.

La Administración Científica contemplaba a la **Administración** desde la perspectiva de mejorar la productividad y la eficiencia del personal operativo.

Los teóricos de la administración general se interesaron por la **Organización** en su conjunto y lograr que ésta sea más eficaz.

A los partidarios de la Administración Científica y a los de la Administración General se los conoce “como los Teóricos Clásicos”.

En sus textos se estableció el marco de referencia que desenvuelven nuestras ideas contemporáneas sobre **Administración y Organización**.

Luego llegó el grupo que enfocó su atención en el desarrollo y aplicación de **métodos cuantitativos**.

Finalmente surgió el grupo de investigadores que pusieron el acento en el comportamiento humano dentro de las **Organizaciones**, el lado personal de la **Administración**.

ADMINISTRACION CIENTIFICA

Si tuviéramos que decir cuando nació la teoría de la **Administración Científica**, diríamos en 1911, que fue la fecha en que **Frederick W, Taylor** publicó “**Principios de la Administración Científica**” por ello lleva el nombre de padre de la **Administración Científica**. El contenido de ese libro llegó a tener la aceptación de todo el mundo.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856- 1915),



Fue un Ingeniero Mecánico, realizó la mayor parte de su trabajo en las compañías siderúrgicas.

Él siempre se sintió consternado al percatarse de la **ineficiencia** de los trabajadores. Los obreros empleaban técnicas sumamente variadas para realizar una misma tarea. Solían adoptar una actitud relajada en el

trabajo y **Taylor** pensó que la producción de esos trabajadores era solamente de un tercio de sus verdaderas posibilidades. Por lo tanto se puso a corregir la situación aplicando el método **Científico** en la planta manufacturera.

Es importante que usted entienda que fue lo que **Taylor** observó en la fábrica que le hizo tomar la determinación de mejorar la forma en que se hacían las cosas.

En esa época, no había conceptos claros acerca de las responsabilidades de los trabajadores y la Gerencia. Prácticamente no existían normas de trabajo eficaces y lo trabajadores laboraban a un ritmo deliberadamente lento.

Las decisiones Administrativas se tomaban sobre la marcha basándose en corazonadas y la intuición.

Los trabajadores eran colocados en los puestos sin ningún cuidado de acoplar sus habilidades y aptitudes para las tareas que se les exigía.

1. se debe seleccionar a los obreros y posteriormente capacitarlos de acuerdo a su potencial en tareas específicas
2. se debe estudiar científicamente el método de producción de manera que una tarea no entorpezca o retrase a la siguiente
3. se deben estudiar los tiempos y movimientos que lleva cada tarea para encontrar una forma óptima de realizarla
4. se debe desarrollar la supervisión por capataces funcionales
5. se deben mantener ordenadas las herramientas y los elementos que utilice el obrero, y éste debe conocerlo y respetar dicho orden.
6. Se deben establecer distintos niveles de incentivos (en dinero) según el nivel de producción alcanzado.



La Administración Científica centró sus estudios en la relación Hombre - Producción. Trató de lograr el mayor rendimiento del hombre adaptándolo a funcionar en un proceso productivo con un nivel de eficiencia semejante al de una máquina.

En sus estudios no hay una visión integradora de la Organización con sus recursos humanos y sus recursos naturales.

LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

Su principal exponente fue **HENRI FAYOL** (1841-1925).



Era un industrial francés director Administrativo de una gran empresa Francesa dedicada a la minería de carbón que, al igual que **TAYLOR**, trató de dar respuesta racional a las necesidades de las Organizaciones de aquel momento.

Él fue quien describió a la **Administración** como un **conjunto universal de funciones** entre las cuales figura la **planificación, organización, dirección y control**.

Fayol escribió en la misma época que **Taylor**, sin embargo **Taylor** se ocupó de la **Administración** en la planta manufacturera, lo que llamamos el trabajo de supervisor.

Fayol centró toda su atención en todas las actividades de los Gerentes y escribió a partir de la experiencia personal en servicio activo.

Fayol describió el ejercicio de la **Administración** como una actividad diferente a la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios.

Argumentó que la **Administración** era una actividad común en todos los empeños humanos, en los negocios, el gobierno, e incluso el hogar.

Entonces se puso a formular los **14 Principios de Administración**

LOS 14 PRINCIPIOS DE FAYOL

- 1. División del trabajo.** El objetivo era llegar a producir más o mejor con el mismo esfuerzo. Permite la especialización y la reducción del número de objetos sobre los cuales hay que prestar atención.
- 2. Autoridad y responsabilidad.** La autoridad se concibe como el derecho de mandar y obedecer, dado que el que manda tiene la posibilidad de aplicar sanciones, pero esto trae aparejado una responsabilidad. La responsabilidad significa el cumplimiento de las tareas en tiempo y forma. El jefe, el supervisor, posee la autoridad para sancionar a sus subordinados, pero tiene la responsabilidad de que todo el grupo que él supervisa cumpla con la tarea asignada.
- 3. Disciplina.** Son los signos exteriores del respeto. Para mantenerla se debe contar con:

- 📖 · Buenos jefes (justos).
- 📖 · Convenciones claras y equitativas.
- 📖 · Sanciones prudentemente aplicadas.

Toda disciplina implica obediencia.

4. **Unidad de mando.** Para cualquier trabajo, el personal debe recibir órdenes de un solo jefe. Generalmente, cuando dos jefes ejercen autoridad sobre un mismo trabajador, se genera malestar; probablemente, la tarea no se realice.
5. **Unidad de dirección.** Debe haber un solo jefe y un solo programa para el logro de los objetivos de la empresa. Hay estrecha relación entre unidad de mando y de dirección, que no deben confundirse. La unidad de dirección depende del jefe y del programa de acción elegido; no puede existir unidad de mando si no hay unidad de dirección.
6. **Subordinación del interés general sobre el particular.** El interés del individuo o de los grupos no debe imponerse sobre la organización.
7. **Remuneración del personal.** Debe ser equitativa e incentivar a la persona recompensando el esfuerzo para que sea razonable y justa. La misma es el precio del servicio prestado. Para determinar la remuneración hay que tener en cuenta varios factores: la carestía de la vida, la abundancia o la escasez del personal, la situación de la empresa y otros. Es un punto conflictivo.
8. **Jerarquía.** Es la cadena de mando. Quién manda a quién.
9. **Orden.** Se refiere al orden en los recursos materiales y en los recursos humanos.
10. **Equidad.** La autoridad debe ser ejercida con justicia y bondad.

11. Estabilidad del personal. Las personas deben tener tiempo para aprender su trabajo y así, dar su máximo de rendimiento.

12. Iniciativa. Es importante desarrollar la iniciativa y creatividad de los empleados. Es dar la oportunidad de que cada persona pueda decidir y ejecutar sus ideas (alineadas con los objetivos de la organización).

13. Unión del personal. La armonía entre el personal de la organización facilita la administración. No es dividir para reinar, sino unir para administrar (gobernar, en términos de FAYOL).

14. Solidaridad. El fomento del espíritu de equipo propicia la armonía y la unidad dentro de la Organización.

FAYOL definió además áreas o funciones básicas que toda Organización debería tener para considerarse estructurada:

Producción o fabricación	Compras - ventas	Finanzas:	Seguridad:	Contabilidad:	Administración:
incluye todos los procesos productivos	incluye todas las operaciones comerciales	Incluye las áreas dedicadas a la búsqueda y administración del dinero.	Incluye las áreas dedicadas a la seguridad patrimonial y de las personas.	Incluye el área dedicada al registro de la información y su control.	Incluye la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control de las actividades.

LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Aunque indudablemente muchas personas reconocían la importancia del factor humano para el éxito de una Organización, a fines del siglo Sisados individuos sobresalieron

como los primeros partidarios del enfoque del enfoque sobre comportamiento Organizacional, ellos fueron Hugo Munsterberg y Mary Parker Follett

HUGO MUNSTERBERG



Él creó la especialidad de la **Psicología Industrial**, es decir, el estudio Científico de los individuos en el trabajo para maximizar su productividad y adaptación.

En su texto publicado en 1913 “**Psicología y Eficiencia Industrial**” recomendó el estudio Científico del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales.

Propuso el empleo de Tests Psicológicos para mejorar la selección de los empleados, exaltó el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de métodos de capacitación, así como el estudio del comportamiento humano para averiguar cuales son las técnicas mas eficaces para motivar a los trabajadores.

Gran parte de nuestro conocimiento actual sobre técnicas de selección de personal, capacitación de empleados, diseño de puestos de trabajo y motivación, se basa en el trabajo de Munsterberg.

Mary Parker Follett



Fue una de las primeras autoras en reconocer que las Organizaciones podían contemplarse desde la perspectiva de individuos y grupos.

Follett fue una filosofa social de principios del siglo XX que propuso ideas mas orientadas a las personas, lo cual represento un cambio radical con respecto a las teorías de la Administración Científica de esa

época.

Ella nos enseñó que las Organizaciones deben basarse en un grupo ético y no en el individualismo, argumentando que **“el potencial individual permanece solo como una posibilidad mientras no es liberado por medio de la integración de un grupo”**.

El resultado fue que **Gerentes y Trabajadores** deberían verse entre sí como socios, como parte de un mismo grupo. **Las ideas humanistas de esta autora influyeron en nuestra forma de considerar la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, y el poder de la autoridad.**

GEORGE ELTOM MAYO (1880-1949)



Hizo importantes aportes a través de sus investigaciones en una fábrica de teléfonos en Chicago (talleres Hawthorne, de la Western Electric Co.). Allí analizó como las modificaciones ambientales (luz, temperatura, colores, etc.,) influían en el rendimiento de los trabajadores.

Las conclusiones extraídas en función de los resultados obtenidos en el experimento fueron las siguientes:

- 1. El dinero no es el único factor de motivación para el trabajador,(en contra de la teoría de TAYLOR)**
- 2. La participación permite distender el conflicto y genera una conducta cooperativa.**
- 3. La supervisión flexible ayuda a incrementar la productividad.**
- 4. Es importante el trabajo en grupo.**
- 5. Todo individuo quiere pertenecer a un grupo de trabajo.**
- 6. Todo grupo tiene un líder. (Que no es necesariamente el supervisor).**



Muchos autores provienen del campo de la Sociología y siguen **el camino marcado por MAYO.** Sus investigaciones están centradas en el área de la **Organización Informal.**

Las investigaciones que siguieron se centraron en:

- a) · Estructura grupal y conducta.
- b) · Participación y estructura grupal.
- c) · Liderazgo y estructura grupal.

a) Las conclusiones que obtuvieron del estudio de la estructura grupal y la conducta son las siguientes, al definir la existencia de:

Un grupo autoritario:	Un grupo democrático:	Un grupo permisivo:
Es aquel que tiene una producción alta, pero esta situación le es difícil de mantener debido a la tensión que se genera en el grupo.	Es el grupo ideal, pero requiere madurez, honestidad y responsabilidad.	Es el que tiene el menor nivel de producción, con la peor calidad.

b) Las conclusiones a las que arribaron en relación con la participación y la estructura grupal son las siguientes, al definir la existencia de:

La no participación:	La participación amplia:	La participación relativa:
Resulta negativa desde el punto de vista de la	Es positiva para la organización, pero debe	Tiene una connotación más positiva que

organización y sirve para ciertas estructuras grupales.	aplicarse en grupos no muy grandes.	negativa. Lo ideal es la participación de los individuos del grupo a través de un representante. Por ejemplo: los delegados estudiantiles.
---	-------------------------------------	--

c) Las conclusiones a las que arribaron en relación con el liderazgo y la estructura grupal son las siguientes:

El jefe autoritario:	El jefe democrático	El jefe permisivo:
No tiene trato amistoso, no es flexible, da órdenes e impone sanciones.	Tiene trato cordial, ofrece sugerencias, sirve de guía.	Informa, deja que el grupo haga lo que quiera o lo que pueda.

LA ESCUELA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Sus autores investigaron cómo los empleados perciben el entorno, qué los motiva y por qué.

Las respuestas a estas preguntas permiten identificar los niveles de frustración que provocan estas percepciones y los conflictos que generan, y como tratar de solucionarlos.

En sus investigaciones descubrieron que existen tres estados del **ego (yo): el ego niño, el ego adulto y el ego padre.** Según el estado en el que esté actuando la persona, se comporta como un niño, un adulto o un padre.

De acuerdo con el modo en que interactúan las personas y el estado desde el cual se comportan, las relaciones pueden ser:

· Transacciones paralelas	Transacciones bloqueadas
Cada persona se comunica con la otra desde un estado del ego buscando en el otro un estado determinado del ego. Por ejemplo: en una relación jefe - empleado en la que el jefe actúa desde el ego padre, da órdenes y se encuentra con un empleado que es un ego niño, la situación es la esperada y entonces no hay conflicto.	Se dan cuando una parte se comunica con la otra desde un estado del ego y no encuentra al que busca en el otro. Por ejemplo, en una relación jefe - empleado se encuentran dos egos padres, es decir, dos que dan órdenes y ninguno que quiere aceptarlas. Hay conflicto.

LA ESCUELA NEOCLÁSICA

Con la aparición de las ideas de la sociología y la psicología industrial los Administradores centraron su interés en la conducta grupal o individual del hombre en las organizaciones.

Con el surgimiento de la Escuela Neoclásica **se buscó dar respuesta al tema de la estructura** (qué forma debe tener una organización), **la delegación de funciones y el alcance del control.**

Elaboraron sus teorías y desarrollaron herramientas (los organigramas y manuales) para el diseño de modelos de estructura.

Son los continuadores de **TAYLOR** y **FAYOL**.

Hay autores que estudiaron exclusivamente la Organización desde el punto de vista de la producción: otros tuvieron una visión más integradora, pensando que **la organización debía contar con las siguientes funciones básicas:**

-  · Investigación y Desarrollo.
-  · Secretaría.
-  · Producción.

- Asesoramiento Legal.
- Comercialización.
- Administración del Personal,
- Finanzas y Control.
- Relaciones Externas,

Dichos autores se apoyaron en los principios de **TAYLOR y FAYOL**.

Su gran mérito fue el desarrollo de una herramienta que permitía darle forma o estructura a la Organización, esto es, "**el organigrama de funciones**", y además, la elaboración de un **manual** que explica cada función, sus responsabilidades y autoridad.

En la Actualidad se Aplica

El uso de los **Organigramas** y los **Manuales** siguen vigente.

Sin embargo, fueron excesivamente formalistas y olvidaron la influencia de la conducta humana en las Organizaciones.

LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Mientras las escuelas anteriores tenían visiones parcializadas de la Organización, ya que los miembros de las escuelas de sociología y Psicología industrial se concentraron en una Organización de hombres sin estructura, los neoclásicos diseñaron una estructura sin tener en cuenta al hombre ni sus conductas.

MAX WEBER (1864-1920)



Elaboró un modelo de control social.

Para WEBER, su modelo es la garantía para que una Organización alcanzara la eficiencia Administrativa en un sistema económico.

Las Organizaciones, a las que WEBER llama **Burocracia**, tienen **reglas, normas, reglamentos**: emiten órdenes que deben ser

obedecidas por sus miembros, si las Organizaciones quieren ser eficientes.

Es decir, pueden usar sus recursos para recompensar a los que siguen sus reglas y castigar a aquellos que no lo hacen,

Según **WEBER**, el poder es la capacidad de inducir a otros a aceptar órdenes.

Definió el concepto de "**autoridad**" como poder con legitimación, esto es, el subordinado obedece porque **comparte o está de acuerdo** con el sistema de valores del superior que ha impartido las órdenes.

WEBER analizó el liderazgo y lo clasificó en tres tipos:

1. **Liderazgo tradicional:** las órdenes impartidas se aceptan por tradición o costumbre.
2. **Liderazgo carismático:** el líder es obedecido por la influencia que su personalidad tiene sobre los otros.
3. **Liderazgo burocrático:** el líder es obedecido porque su poder proviene de un reglamento o conjunto de normas de las organizaciones.

Lo que hoy se aplica de WEBER

El modelo tiene valor desde el punto de vista descriptivo de la Organización. No resuelve problemas, como por ejemplo, el del proceso decisorio o la influencia que unos miembros tienen sobre otros.

Fracasa porque propone excesiva cantidad de normas y controles que vuelven a la Organización lenta e inoperante.

Las realidades de la Administración Pública, de las empresas del Estado y de algunas multinacionales son ejemplos claros del fracaso de este modelo.

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La teoría de la Organización se centra en descubrir las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Se define al **“Hombre Administrativo”** como un ser que se comporta con relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, a diferencia del **“Hombre Económico”**, que actúa racionalmente y busca la maximización del beneficio.

Esta teoría intenta ayudar a la racionalidad del **“Hombre Administrativo”**, actuando sobre el hombre con (capacitación, incentivos, motivaciones, etc.) o rehaciendo el esquema donde se desenvuelve, es decir, la Organización.

Esta teoría fue desarrollada por múltiples autores. **Cada uno estudió diferentes temas** que no habían sido analizados hasta ese momento

Por ejemplo:

A diferencia de las escuelas formales (**TAYLOR, FAYOL, MAYO**) y la Escuela de **Psicología** y **Sociología**), ésta es una teoría integradora que abarca áreas no exploradas anteriormente.

La motivación para los empleados

El deseo de comprender cómo y por qué son motivados los empleados fue un impulso importante en el conocimiento del comportamiento de trabajo de los empleados en las Organizaciones.

A la motivación la definiremos como la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas de una Organización y que ese esfuerzo satisfaga alguna necesidad del individuo.

Pero para lograr la Motivación de los empleados dentro de la Organización, primero hay que satisfacer sus necesidades.

La Teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades.

La teoría mas conocida es quizá la teoría de la motivación de

Abraham Maslow. (1908-1970)



Fue psicólogo humanista y proporcionó una de las teorías de la Motivación más ampliamente reconocidas. Maslow supuso que las personas poseen una inclinación innata a desarrollar su propio potencial y alcanzar su autorrealización.

Abraham Maslow propuso la idea que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- 1- **Necesidades fisiológicas:** alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras exigencias físicas

- 2- **Necesidades de seguridad:** seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que será posible seguir satisfaciendo las necesidades físicas
- 3- **Necesidades sociales:** afecto, sensación de pertenencia, aceptación y amistad
- 4- **Necesidad de estima:** factores internos de estima como respeto por si mismo, autonomía y logros, y también factores externos de estima, como prestigio y reconocimiento
- 5- **Necesidades de autorrealización:** Crecimiento personal, logro del propio potencial y auto realización, el impulso de llegar a ser todo lo que propia capacidad le permita.



En términos de **Motivación**, **Maslow** afirmó que cada uno de los niveles de la jerarquía debe satisfacerse en forma sustancial antes de que pueda activarse la siguiente. Cuando una necesidad está sustancialmente satisfecha deja de ser un factor motivador del comportamiento.

En otras palabras, a medida que cada necesidad se satisface en forma apreciable, la siguiente necesidad se vuelve dominante.

Maslow dividió cada una de las cinco necesidades en dos grupos, unas en un nivel **superior** y otras en un nivel **inferior**.

Las necesidades **fisiológicas** y de **seguridad** fueron descritas como necesidades del orden **Inferior**;

Las **sociales**, de **estima**, y **autorrealización** fueron descritas como necesidades del orden **Superior**.

Segundo Cuatrimestre

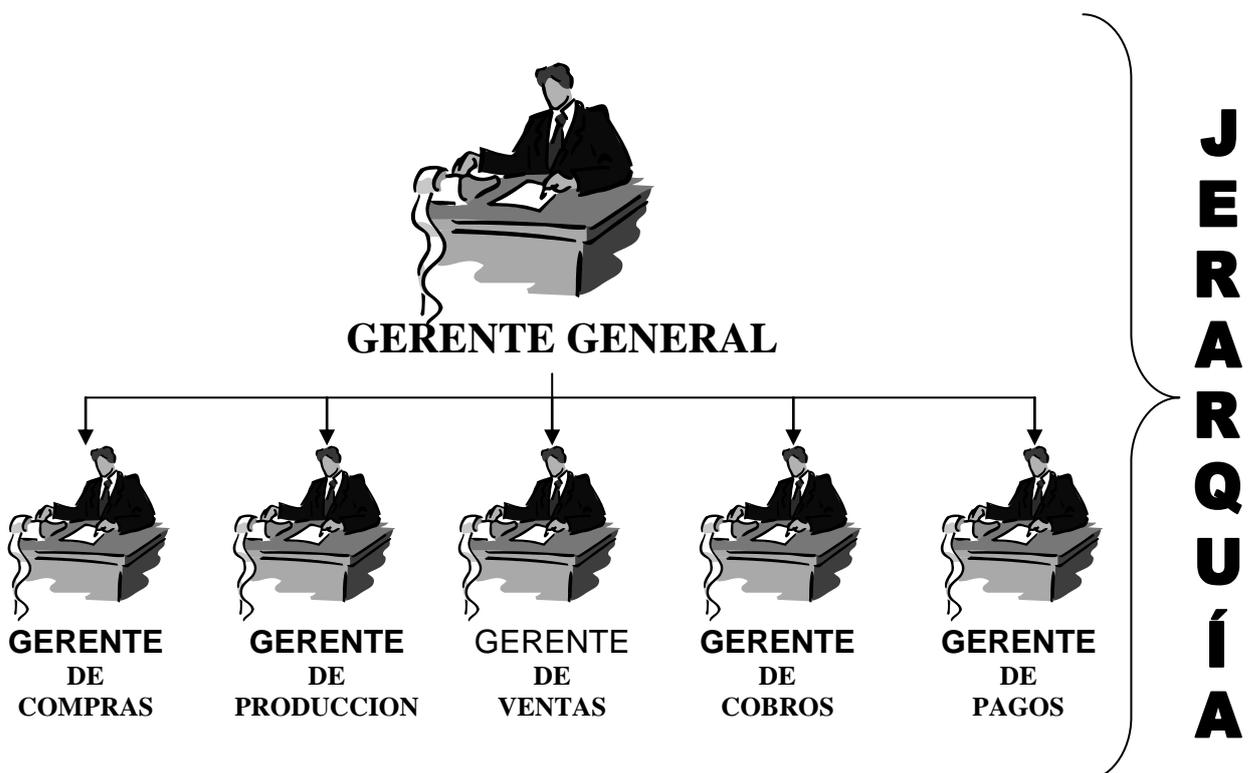
Capítulo 3

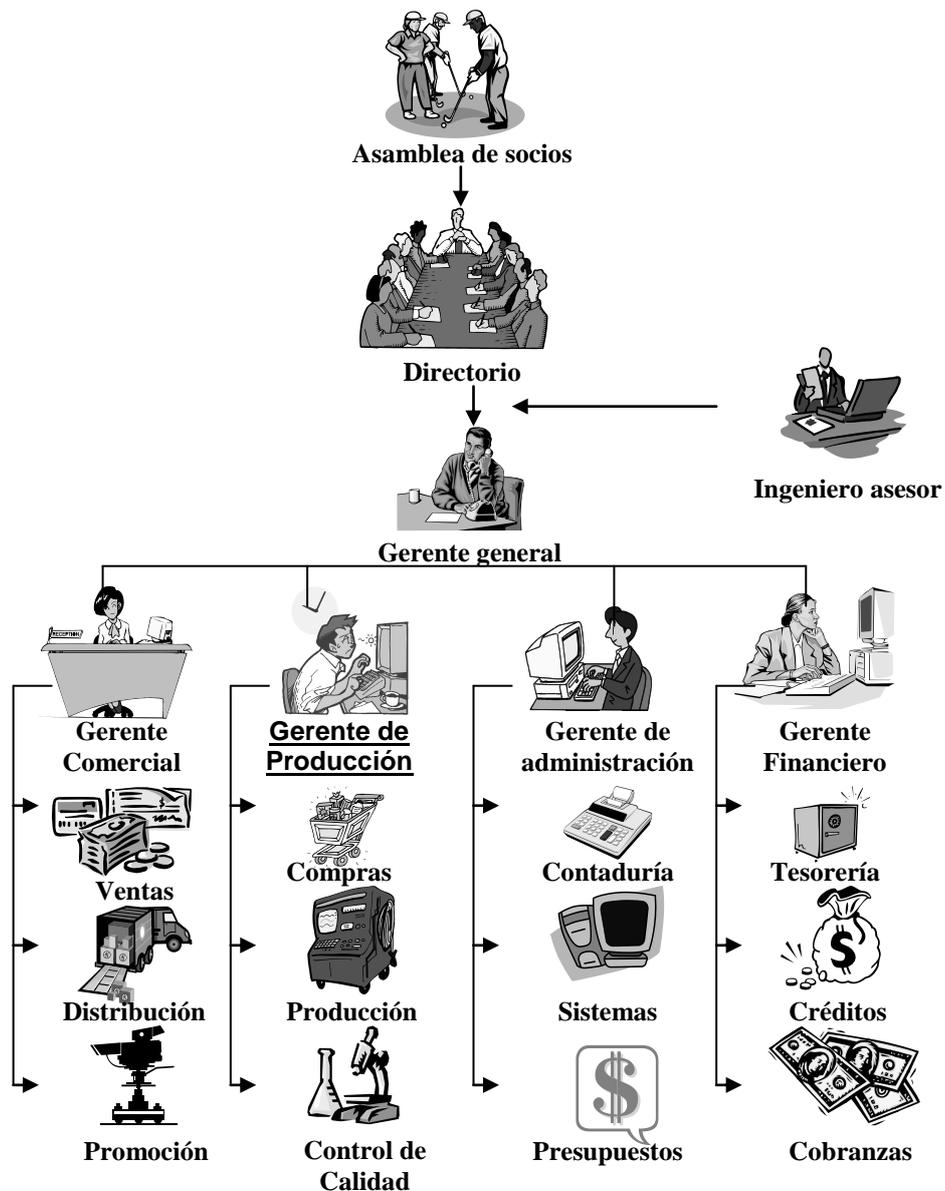
CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una **Estructura Organizacional** es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Así como los seres humanos tenemos el esqueleto que define nuestra forma, las Organizaciones tienen **Estructuras** que definen la suya. No importa que tipo de **Estructura Organizacional** tenga una Empresa, pero si debe tener una para que las relaciones de trabajo de sus miembros se perciban con claridad.

Un elemento Administrativo que nos permite visualizar en forma gráfica una **Estructura Organizacional**, es el **Organigrama**. En dicho Organigrama podemos ver gráficamente la cadena de mandos, quien da las ordenes a quien, a quien le corresponde realizar determinada tarea, en que lugar dentro de la Organización nos encontramos

Ejemplos de Estructuras utilizando Organigramas





Ningún otro tema de la Administración a ha sufrido tantos cambios en los últimos años como los referentes al Proceso de Organización y la Estructura Organizacional. Los enfoques tradicionales de la Organización del trabajo han sido cuestionados y revalorados a medida que los gerentes buscaban los diseños organizacionales que brindaran mayor apoyo y faciliten el dinamismo de trabajo dentro de la organización.



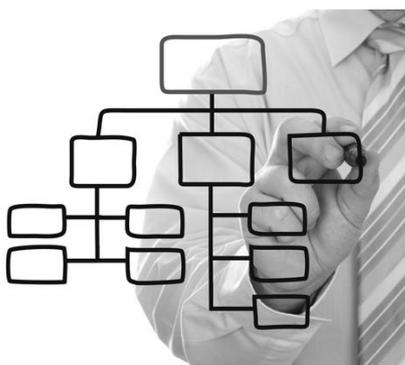
Ahora sé por que debe tener una **estructura mi empresa**

La **Estructura** que posee una empresa no tiene una forma determinada sino que se ajusta a factores especiales del medio económico social donde se mueve: poderes públicos y privados, edad y tamaño de la Organización, la tecnología etc.

Cómo también a aspectos Internos a la Organización. Estos pueden ser: recursos financieros, tecnología que posee, recursos humanos.



DISEÑO ORGANIZACIONAL



Cuando los Gerentes desarrollan o modifican la estructura de una Organización, están aplicando en realidad el **Diseño Organizacional**.

Es un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos claves: especialización del trabajo;

Departa mentalización; Cadena de mando; Amplitud de control, Centralización y Descentralización, Formalización.

Especialización del trabajo

Es cuando las tareas dentro de una organización están divididas en trabajos separados. Es también conocida como la división del trabajo. Una aplicación muy conocida del concepto de división del trabajo es la línea de ensamble de **Henri Ford** a principios del siglo XX. Cada uno de los obreros de Ford tenía asignada una tarea específica, de carácter repetitivo. Una persona se dedicaba a colocar la rueda delantera derecha, alguien más instalaba la puerta delantera derecha y otro obrero instalaba el asiento.

Ford logró fabricar automóviles al ritmo de uno cada diez segundos, mediante el trabajo de empleados con habilidades relativamente limitadas. En la actualidad los gerentes consideran a la **Especialización del Trabajo** como un mecanismo importante de la Organización, pero ya no una fuente inagotable de productividad, ya que reconocen los problemas que se originan cuando es llevado al extremo. Por ej. La fatiga, el tedio, el creciente ausentismo y una alta rotación de trabajadores.

Departa mentalización

Es la base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de que sean alcanzadas las metas. Una vez que los trabajos han sido dividido mediante la **Especialización del Trabajo**, es preciso volver a agruparlos para coordinar las tareas. Por Ej.

- 1. Departa mentalización por productos:** Agrupar las actividades de acuerdo al producto
- 2. Departa mentalización Geográfica:** Agrupar las actividades tomando como base el territorio.

3. **Departa mentalización funcional:** Agrupar las actividades de acuerdo a las funciones a realizar
4. **Departa mentalización por procesos:** Se agrupan las actividades tomando como base el flujo de los productos y los clientes.
5. **Departa mentalización por clientes:** se agrupan las actividades que los empleados atienden en común.

Cadena de Mando

Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la Organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién.

Unidad de Mando

Uno de los 14 principios de **Henri Fayol**, ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Dicho principio sostiene que una persona deberá tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable. Si la unidad de mando se rompe, es posible que un subordinado tenga que lidiar con las demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

Amplitud de Control

Se refiere a cuantos subordinados puede supervisar un Gerente en forma eficiente y eficaz. ¿Por qué es importante el concepto de amplitud de control? En gran parte el determina cuantos niveles y gerentes tendrá una Organización. En igualdad de condiciones, cuanto mas amplio sea el alcance de control, mas eficiente será el nivel de control.

Centralización y Descentralización

Centralización: Se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los niveles más altos de la Organización. Si la alta gerencia toma las decisiones claves sin intervención de los empleados de nivel mas bajo, entonces se dice que la Organización esta centralizada.

Descentralización: es cuando la toma de decisiones es transferida o compartida con toda la Organización.

Tenga presente que el carácter **Centralizado** y **Descentralizado**, es de carácter relativo no absoluto, las Organizaciones nunca están **Centralizadas** o **Descentralizadas**.

Formalización

Se refiere al grado en que las actividades están estandarizadas dentro de la Organización y la medición del comportamiento de los empleados a través de guía, una serie de reglas y procedimientos. Cuanto mayor sea el uso de procedimientos estándar, menos será la oportunidad que tenga el empleado de poder decidir, o tener que tomar una decisión de cómo llevar a cabo su trabajo.

PRODUCTIVIDAD

CONCEPTO y DEFINICION

Según una definición general, la **Productividad** es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción y los recursos utilizados para obtenerla.

Así, la **Producción** se define como el uso eficiente de recursos, trabajo, capital, tierra, materiales, energía. Información, etc., en la **Producción** de diversos bienes y/o servicios.

Una mayor **Productividad** significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.

La **Productividad** también puede definirse como la relación entre los resultados y el Tiempo que lleva conseguirlos. El **Tiempo** es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y esta fuera del control humano. Cuanto menor **Tiempo** lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

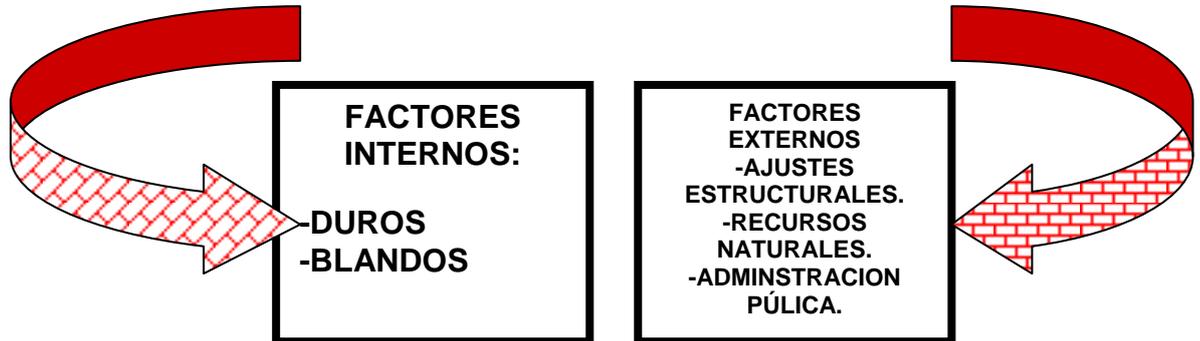
Tenemos dos factores que influyen en la Productividad, Internos y Externos:

Factores Internos: son los que está sujetos a controles internos de la empresa

Factores Externos: son los que quedan fuera de control de una empresa determinada.

Externos (no controlables) Internos (controlables)

FACTORES EXTERNOS E INTERNOS



FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Factores Duros	Ajustes Estructurales
Producto Planta Equipos Tecnología Materiales y Energía	Económicos Demográficos Sociales
Factores Blandos	Recursos Naturales
Personas Organización Sistemas Métodos de Trabajo Estilos de Dirección	Mano de Obra Tierra Energía Materias Primas

FACTORES EXTERNOS VISTOS DESDE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Los factores externos, que son incontrolables para las empresas privadas, son controlables e internos para una **Administración Pública**. Por que los gobiernos pueden mejorar la política fiscal, crear una mejor legislación de trabajo, proporcionar mejor acceso a los recursos naturales (políticas pesqueras, extracción de minerales, de forestación, agricultura etc.), mejorar la infraestructura social (Hospitales, escuelas

Etc.), políticas de precios, etc., Todos estos factores controlables e internos para la **Administración Pública**, son externos e incontrolables para las empresas privadas, ya que no dependen de ellas. Podemos mencionar otros factores externos para las empresas privadas que dependen de la: **Administración Pública e infraestructura**

- ✚ **Mecanismos Institucionales**

- ✚ **Políticas y Estrategias**

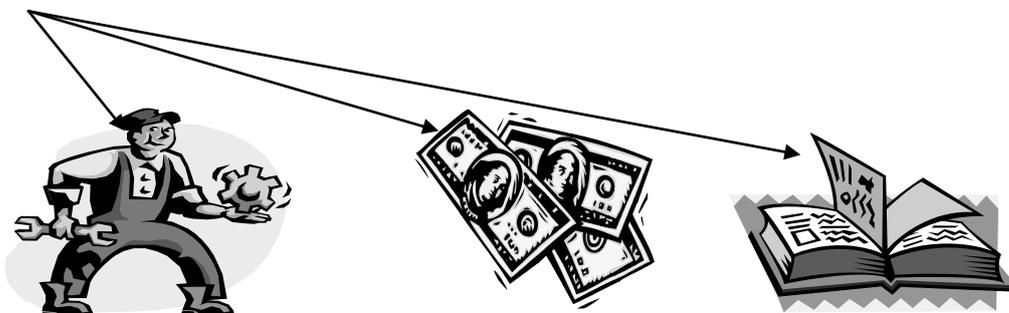
- ✚ **Infraestructura**

- ✚ **Empresas Públicas**

PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA Y TÉCNICA

Los **factores de la producción**, son los recursos utilizados para producir bienes o servicios, estos suelen ser numerosos y debemos agruparlos correctamente para un uso eficiente de los mismos.

Ahora vamos a tomar como ejemplo, el trabajo, capital y la información. Todos los factores de producción varían según lo que se va a producir.



Para que un **Sistema de producción** (empresa) sea eficiente, debe administrar correctamente los recursos (humanos, capital, información etc.) ya que estos son

escasos e influyen en el costo del producto final. Con la correcta utilización de los recursos, se podrá obtener una eficiente y eficaz productividad **Técnica** y **Económica**.

La productividad técnica resulta de las condiciones **Internas** de la empresa, y refleja su eficiencia productiva.

$$\text{Productividad Técnica} = \frac{\text{cantidad producida}}{\text{Cantidad de recursos empleados}}$$

En cambio, en la **Productividad Económica**, influyen factores externos, como las condiciones del mercado, precio de venta, gastos, costos de insumos, salarios, carga impositiva, etc.

Estas técnicas son aplicables tanto para el total de la producción o, para un producto determinado. Aplicando las siguientes fórmulas el gerente o director de producción podrá evaluar el grado de utilidad del producto y/o servicio.

$$\text{Productividad Económica} = \frac{\text{valor de la producción}}{\text{Gastos de producción}}$$

$$\text{Productividad Económica} = \frac{\text{precio de venta}}{\text{Costo}}$$

Del concepto dado sobre productividad se deduce que no es lo mismo hablar de **producción** que **de productividad**, dado que existe confusión a la hora de hablar de estas dos palabras que son de la misma familia pero con significados diferentes.

DIFERENCIAS ENTRE PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD

Producción	Productividad
Es el conjunto de acciones que se realizan para la obtención de un producto que le genere utilidad a la empresa	Es la relación que existe entre la cantidad y/o calidad de las utilidades producidas y los medios usados para llevar a cabo esa producción

MOTIVACIONES PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Al analizar la productividad, la hemos definido como la relación existente entre la producción obtenida y los recursos empleados para obtenerla, efectuando la distinción entre la **productividad económica**, que relaciona el precio de venta con el costo de la producción y, la **productividad técnica** resultante de proporcionar las cantidades producidas y los recursos empleados.

Por lo tanto, toda **motivación** que se emplee para incrementar las cantidades producidas o disminuir los costos, o la cantidad de recursos empleados, dará por resultado un incremento en esa relación y, por consecuencia, un aumento de la productividad.

Entre los diversos tipos de **motivaciones** para lograr tales resultados se han utilizado dos tipos de motivación en la empresa moderna, principalmente en las empresas de servicios públicos:

- **La política de participación** que asegura a todos los trabajadores una parte en la distribución de los ingresos producidos que se produzcan como consecuencia de un costo menor en la producción, manteniendo la cantidad

producida, o una mayor cantidad producida, manteniendo o reduciendo los costos empleados en su obtención.

- **La política de cogestión** por medio de la cual los trabajadores participan en la toma de decisiones inherentes al proceso productivo en la empresa con el fin de conseguir iguales propósitos.

Se supone que una política acertada en ambas políticas ha de traer como resultado, el aumento de la productividad tanto económica como financiera.

4) ¿Cuales son los seis elementos claves del Diseño Organizacional?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5) ¿Cuándo una Organización es Centralizada?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6) ¿Cuándo una Organización es Descentralizada?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7) Explique los Factores Externos vistos desde la Administración Pública.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8) Explique productividad Técnica y Económica con sus respectivas formulas.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9) ¿Cuáles son las Dos Politicas para incrementar la Producción? Expliquelas.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

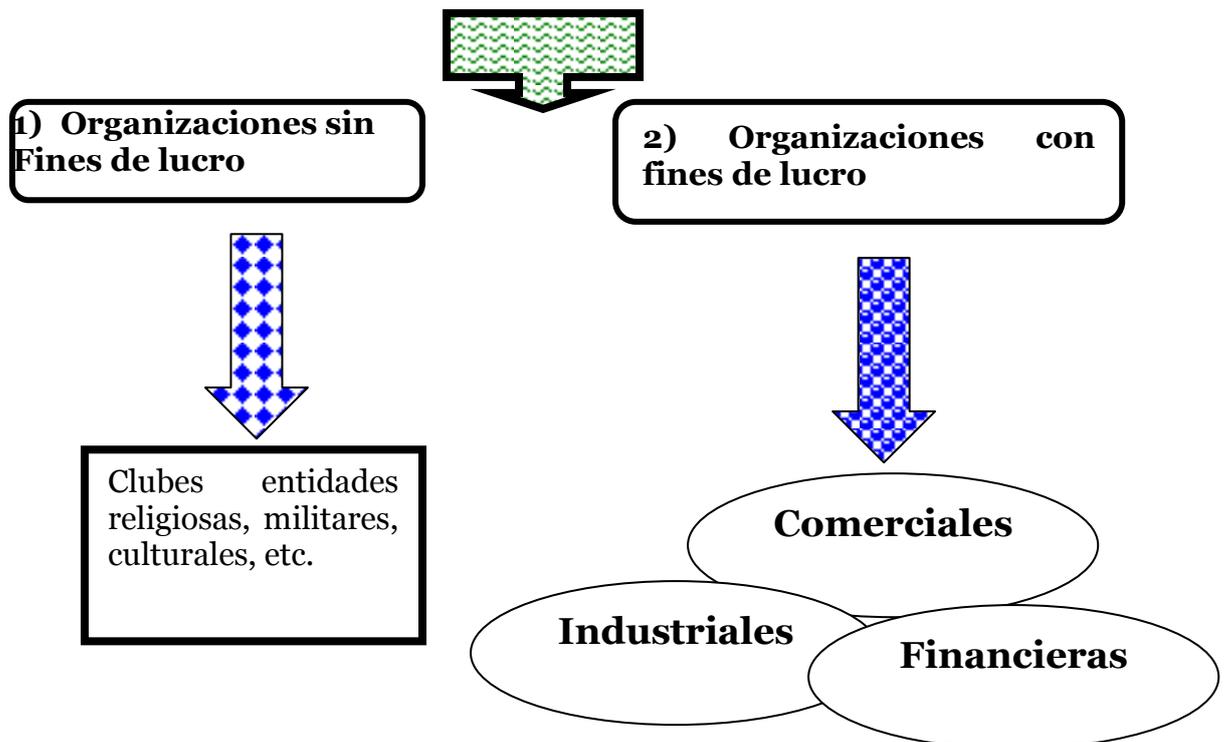
EMPRESA

Cuando hacemos mención a una empresa nos referimos a un sistema abierto que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y/o deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, estrategias, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.

Se debe partir de una buena definición de la misión ya que la planificación posterior estará condicionada por la misión.

Como lo dijimos en la Primera parte, las Organizaciones se diferencian por sus Objetivo.

“las organizaciones” podrían clasificarse en:



Cómo en esta asignatura nos enfocaremos en las empresas con fines de lucro, las clasificaremos en: Comerciales, Industriales, de servicios y Financieras.



- **Las comerciales** tienen como objetivo la compra venta de bienes;



- **Las industriales** se dedican a la “elaboración” y comercialización de bienes;

Dónde



- **Las de servicios** comercializan un servicio determinado (no se trata de bienes materiales, sino por ejemplo, publicidad, seguridad, etc.)



- **Las financieras** tienen como objeto de transacción, el dinero, su obtención y préstamo, ya sea Propio o de terceros.

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

La idea de clasificar las empresas (en nuestro caso) se realiza en virtud de un ordenamiento que facilite su estudio, como así mismo es necesario para el entendimiento de cuestiones Administrativas, el manejo de terminologías específicas de la materia.

Por ello realizaremos una clasificación de las empresas desde diferentes puntos de vista, que consideramos los más utilizados en el medio.

Estructura de Clasificación de Empresas

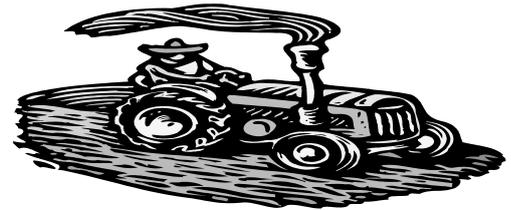
Según el Sector de la Economía donde desarrollan sus actividades	Del Sector Primario
	Del Sector Secundario
	Del Sector Terciario
Según su Tipo Legal	Sociedad de responsabilidad limitada SRL Comandita etc.
	Sociedad Anónima S.A.
Según Su Tamaño	Pequeñas
	Medianas
	Grandes
Según la Propiedad del Capital	Públicas
	Privadas
	Mixtas
Según el Origen del Capital	Nacionales
	Extranjeras
	Multinacionales
Según la Forma de Distribución	Venta Directa de Fábrica
	Hipermercado Mayorista
	Hipermercado Minorista
	Supermercado (Autoservicio)
	Venta Domiciliaria
Otras	
Casos especiales	Micro emprendimientos
	Pymes

Según el sector de la economía donde desarrollan sus actividades

Del Sector Primario:

Pertenece a este sector cuando la empresa obtiene materias primas directamente de la naturaleza, como por **ejemplo**:

- ✚ Empresas Mineras
- ✚ Empresas Petroleras
- ✚ Empresas Pesqueras
- ✚ Empresas Agrícolas
- ✚ Empresas Ganaderas



Del Sector Secundario:

Se dedican a la transformación de las materias primas en bienes de consumo o inversión, como por **ejemplo**:

- ✚ Automotrices
- ✚ Metalúrgicas
- ✚ Textiles
- ✚ Alimenticias
- ✚ Constructoras



Del Sector Terciario:

Estas empresas tienen como objetivo principal comprar y vender bienes y/o servicios. En ciertos casos realizan modificaciones de presentación final del producto por cuestiones de comercialización.

Algunos ejemplos son:

Empresas Comerciales dedicadas a la compra venta

Entidades Bancarias

Empresas de Telecomunicaciones

Hotelerías

Empresas de Transporte

Hospitales

Educación



Según su tipo legal o forma jurídica

Unipersonales: El dueño es una única persona física que asume todos los riesgos y se encarga de la gestión empresarial. Estas generalmente son las microempresas y son de **hecho** (no están inscriptas en el Registro Público de Comercio).

Jurídicamente en nuestro país no están reconocidas las organizaciones unipersonales, si en Brasil, EEUU. etc.

Sociedades: La propiedad es de varias personas, y cualquiera sea el objeto del ente, deberán optar por alguno de los modelos previstos por la Ley de Sociedades Comerciales



Entre estos modelos encontramos:

SOC. De Hecho: Cuando no están regularmente constituidas, es decir que su contrato no está inscripto en los organismos oficiales.

SOC. Colectiva: Se caracterizan porque sus socios responden por las obligaciones sociales en forma solidaria e ilimitada.

SOC. De Responsabilidad Limitada:

Los socios responden por las acciones de la sociedad solo con el capital aportado. El número de socios no debe exceder de 50. El capital está dividido en cuotas.



SOC. De Capital e Industria:

En este modelo de sociedad un grupo de socios aporta el capital (dinero) y otro grupo el trabajo. Los socios capitalistas responden hasta el monto del aporte realizado y los industriales hasta las ganancias no percibidas.



SOC. En Comandita Simple:

Encontramos en este tipo dos clases de socios:

-Comanditarios: Sólo responden por el capital aportado pero no pueden participar de la administración de la sociedad.

-Comanditados: Responden como los socios de las sociedades colectivas pero participan de la administración de la sociedad.

SOC. Anónima: Se caracteriza porque su capital está dividido en acciones. La responsabilidad de los socios se limita al aporte realizado. Los socios se llaman accionistas. Los accionistas no ejercen la administración, ésta queda a cargo de un Directorio elegido por los accionistas en asamblea.

SOC. En Comandita por Acciones: Los socios comanditados tienen responsabilidad solidaria, subsidiaria e ilimitada como los de la sociedad colectiva, mientras que los comanditarios, solo tienen responsabilidad limitada al aporte realizado y éste está dividido en acciones.

Empresas Según su Tamaño



Generalmente se toman como referencia dos parámetros:

1. El volumen de las operaciones que realiza y
2. El recurso humano, es decir las personas que emplea.

Empresas Pequeñas. Habitualmente son unipersonales o familiares

Empresas Medianas: Generalmente eligen algún tipo societario (generalmente SRL o SA.)

Empresas Grandes: Son Sociedades por Acciones



Según la Propiedad del Capital

Públicas: El dueño del capital es el Estado Nacional, Provincial o Municipal.

Privadas: El o los dueños son particulares.

Mixtas: La propiedad está compartida entre particulares y el Estado

Según el Origen del Capital



Nacionales: Cuando el capital es en su totalidad nacional.

Extranjeras: Los capitales pertenecen a otros países.

Multinacionales: tienen una sede desde donde parten las directivas, pero están distribuidas en varios países.



Micro Empresa



Es una Pequeña Unidad de Producción, comercio o prestación de servicios, situada tanto en el área urbana como rural en la que se pueden distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología que están marcados por un carácter precario.

Es importante aclarar que cualquier persona puede iniciar una microempresa. Hay que tener en cuenta que la creación de la misma no tiene que estar relacionada siempre con personas de bajos recursos, sino en aquellas que tienen alguna idea y espíritu emprendedor, pueden iniciar una actividad que le podrá significar un sustento económico en el futuro.

Estas microempresas **marginadas** se encuentran operando ilegítimamente, mas por necesidad y desconocimiento que por la mera intención de mantenerse fuera de al ley.

ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LA MICRO EMPRESA

- **Están dirigidas por sus propios dueños**
- **Se emplean de cinco hasta diez personas**
- **No se separan las finanzas del hogar de las del negocio**
- **Dependen en gran medida de la mano de obra familiar**
- **Escaso acceso al sector financiero.**
- **Escaso adiestramiento técnico gerencial.**



Las Microempresas deben promoverse por que:

- **Generan trabajo y de esta manera reduce la pobreza**
- **Generan empleos**
- **Contribuye al crecimiento económico**
- **Contribuyen al desarrollo del sector privado**
- **Generan otra fuente de ingreso en la familia**



LOS MICRO EMPRESARIOS

Para comenzar cualquier tipo de Microemprendimiento, es fundamental poseer una actitud positiva hacia el mismo, puesto que será necesario afrontar obstáculos, desafíos, nuevas situaciones, y barreras en forma constante.

Las personas que desarrollen una actividad autónoma deben saber que tiene la misión de responsabilizarse por todas las cuestiones de la actividad elegida. De esta manera será necesario marcar sus propios horarios de trabajo, así como el lugar y la forma de llevar a cabo las diferentes tareas que la componen. Pero antes de comenzar será necesario que incorpore algunas herramientas para la gestión de negocios adquiriendo material educativo en librerías, Internet, asistir a cursos, (como por ejemplo los que brindan las ONG). Estos cursos incluyen nociones básicas Management, liderazgo, marketing, ventas, publicidad, plan de negocios etc.



PyMES



Las PyMEs por lo general están compuestas por una cantidad limitada de personas o trabajadores, se caracterizan por contar con un nivel de recursos y posibilidades mucho más reducidas que las grandes empresas.

El término PyME (**P**equaña y **M**ediana **E**mpresa) se aplica además a las empresas que generan hasta determinada cantidad de dinero o ganancias anuales, y tengan una determinada cantidad de empleados, por lo cual todas aquellas que no sobrepasen los límites o parámetros establecidos (que varían según el país y estos son de carácter Cualitativo o Cuantitativo) dejarían de ser consideradas como tales.

Las PyMEs normalmente cuentan con ayuda o subsidios del Estados que buscan así reactivar áreas de la economía que no son rentables para las grandes empresas o multinacionales, o simplemente para favorecer la economía y la suba del empleo formal.

Las PyMes necesitan una inversión mucho menor al de las grandes empresas y suelen estar dirigidas por los propios dueños, o por cooperativas de trabajadores.

Los problemas que una pequeña y mediana empresa puede tener por lo general se relacionan con los movimientos del mercado en relación a la oferta y demanda de los productos y/o servicios que ellas ofrecen.

Generalmente adoptan las formas jurídicas **SRL**. O **SA**. Ahora vamos a ver algunas **características distintivas:**

- Dirigidas por su propietario
- Posee personal reducido
- No ocupa una posición dominante en su sector
- No dispone de elevados recursos económicos

- Su facturación anual y capital son reducidos en relación al sector donde operan
- Pueden tener relaciones con grandes empresas pero no dependen jurídicamente de ellas. (tercerizadas)

Las PyMES en Argentina.



La Argentina cuenta con medio millón de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que dan empleo formal (en blanco) al 66% de la población nacional.

Son así el principal empleador de Argentina, un país donde el espíritu

emprendedor se destaca; donde la creatividad se destaca. Según investigaciones algunas de las acechanzas que sufren periódicamente las PyMEs argentinas, además de las crisis macroeconómicas, las superan por el excesivo personalismo de los fundadores y por baja inversión en herramientas tecnológicas.

Dice que la pirámide de empresas argentinas está formada por una base cercana a 550.000 PyMEs; unas 10 mil medianas; 1753 grandes y unas 600 de tamaño corporativo. A medida que crecen en tamaño las tecnologías y la inversión está más presente.

Información extraída de “El estudio de Claves” (Internet)

LA MATRIZ FODA

Es una técnica de **Diagnostico** de una aplicación muy sencilla y que aporta información muy importante para la empresa. Es un método participativo en el cual intervienen todos los miembros de la empresa con el apoyo de un consultor. La información obtenida ayuda al consultor a comprender la situación en la que se encuentra la empresa, toma la información como punto de partida para desarrollar un proceso de apoyo para el crecimiento y fortalecimiento de la unidad productiva.

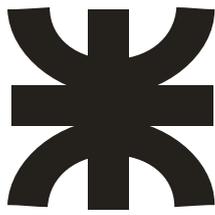
Es una técnica que se aplica con la unidad productiva y no sobre ella. La sigla FODA significa:

FORTALEZAS, aspectos positivos de la unidad productiva (factores internos) estos pueden ser alta tecnología, personal capacitado, capital, no pagar alquiler, conocimientos técnicos empresariales etc.

OPORTUNIDADES, aspectos positivos que influyen a la unidad productiva (factores externos), cómo políticas que favorecen al sector, la apertura de líneas de créditos, un alza en la demanda del producto que fabrica etc.

DEBILIDADES, aspectos negativos de la Unidad Productiva. (factores internos), cómo baja motivación, capital escaso, tecnología obsoleta, alquiler alto, desconocimiento administrativo empresarial etc.

AMENAZAS, aspectos negativos, obstáculos (factores externos), cómo alta competencia, impuestos altos, poca línea de créditos o intereses muy altos.



CENS Nº 451

1er. Año

NOMBRE Y APELLIDO: _____

DEPENDENCIA: _____

*Organización y Administración
De Empresas*

Actividad **4**

1) ¿Qué es una Empresa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) ¿Qué es una empresa de servicios?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) ¿Qué empresas pertenecen al sector primario?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Corte por la línea de puntos y envíe

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Capítulo 4

Sistemas

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas entre si e interdependientes, dispuestas de un modo que producen un todo unificado. Las Sociedades son un sistema, el cuerpo Humanos es un Sistema, un automóvil es un sistema. Pero tenemos dos tipos básicos de sistemas, **cerrado y abierto**.

Los sistemas cerrados: no reciben la influencia de su ambiente ni interactúan con él.

Los sistemas abiertos: en ellos se reconocen una interacción dinámica del sistema con su ambiente. Es por eso que decimos que las Organizaciones son sistemas abiertos por que están interactuando constantemente con su ambiente.

Que las Organizaciones sean Sistemas Abiertos, hace que la toma de decisiones sea más compleja



Uno de los aspectos más importantes dentro del sector laboral, es la Toma de Decisiones. No obstante, este proceso lo llevamos a cabo frecuentemente, aun cuando no lo notemos. Por ejemplo, si vamos a comprar algún determinado producto y existen dos lugares en donde éste se encuentra a la venta, debemos decidir en dónde comprarlo o incluso, si realmente nos conviene hacerlo.

Este tema es indispensable sobre todo en las empresas o negocios (sean de la magnitud que sean), pues una resolución mal tomada, puede llevarlos a un mal

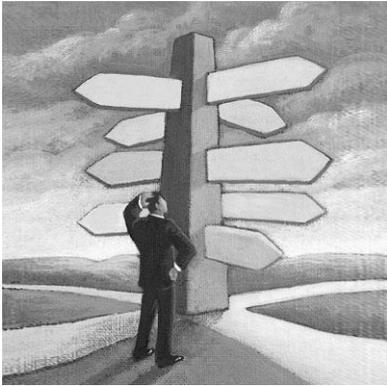
término. Por tal razón, las personas encargadas de la toma de decisiones, deben estar capacitadas y saber ampliamente todas las características y pasos de este **proceso**.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

El proceso de toma de decisiones, es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los gerentes, el proceso de toma de decisiones no es tan simple como decidir donde ir de vacaciones, que automóvil le conviene comprar, ya que en esos casos las decisiones las toman generalmente en una situación de **incertidumbre**. La toma de decisiones en una Organización recae sobre una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Condiciones en las que se toman las decisiones.



Las condiciones en las que los gerentes toman decisiones en una organización son de **incertidumbre**, son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que los gerentes no pueden controlar pero las cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Además de intentar la identificación y medición de la magnitud de estas fuerzas, los gerentes deben estimar su posible impacto.

Con demasiada frecuencia, los individuos deben basar sus decisiones en la limitada información de que disponen; de ahí que el monto y precisión de la información y el nivel de las habilidades de conceptualizar de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas.

Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como **certidumbre, riesgo e incertidumbre**.

Certidumbre.

La certidumbre es la condición en que los individuos son plenamente informados sobre un problema, las soluciones alternativas son obvias, y son claros los posibles resultados de cada decisión. En condiciones de certidumbre, la gente puede al menos prever (si no es que controlar) los hechos y sus resultados. Esta condición significa el debido conocimiento y clara definición tanto del problema como de las soluciones alternativas.

Una vez que un individuo identifica soluciones alternativas y sus resultados esperados, la toma de la decisión es relativamente fácil. El responsable de tomar la decisión

sencillamente elige la solución con el mejor resultado potencial. Por supuesto que generalmente el proceso de toma de decisiones no es tan simple. Un problema puede tener muchas posibles soluciones, y calcular los resultados esperados de todas ellas puede ser extremadamente lento y costoso.

La toma de decisiones en condiciones de **incertidumbre es la excepción para la mayoría de los gerentes y otros profesionales**. Sin embargo, los gerentes de primera línea toman decisiones diariamente en condiciones de **certidumbre**, o casi, Los gerentes de nivel jerárquico toman la mayor parte de las decisiones en condiciones de **incertidumbre**

Incetidumbre



¿Que sucedería si usted tiene que tomar una decisión pero no esta seguro de los resultados posibles y tampoco puede hacer estimaciones siquiera razonables de las probabilidades de que se presenten tales resultados? A esa situación la llamamos **incertidumbre**. Muchas de las tomas de decisiones que tienen que

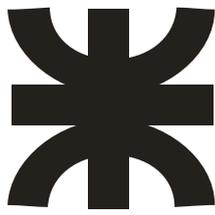
tomar los gerentes (sobre todo Jerárquicos) son en condiciones de **incertidumbre**, sino todas. En dichas condiciones la decisión de una alternativa depende de la cantidad limitada de información disponible a la hora de tomar la decisión.

Riesgo.



Es la condición más común en la que los gerentes pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y enunciar la probabilidad de que cada solución dé los resultados

deseados. El **Riesgo** suele significar que el problema y las soluciones alternativas ocupan algún punto intermedio entre los extremos representados por la plena información y definición y el carácter inusual y ambiguo.



NOMBRE Y APELLIDO: _____

DEPENDENCIA: _____

*Organización y Administración
De Empresas*

Actividad **5**

1) ¿Qué es un Sistema?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) ¿Cuándo nos referimos a Organizaciones, de que tipo de Sistemas estamos hablando?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3) ¿Qué es el Proceso de Toma de Decisiones?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4) ¿En que condiciones Toman las Decisiones los Gerentes?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Corte por la línea de puntos y envíe

5) ¿Qué es la Certidumbre?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6) ¿Qué es la Incertidumbre?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7) Explique Riesgo

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Administración estratégica



Antes de la década de 1970, los gerentes trazaban planes a largo plazo, de esta forma se aseguraban un futuro mejor, ya que se podía prever. Eran tiempos que se manejaba mayor Certidumbre en las decisiones. Sin embargo los grandes impactos ambientales, como la crisis de los energéticos, la liberación de muchas industrias, el acelerado cambio tecnológico, Internet y la creciente competencia mundial, debilitaron este enfoque de Planificación a largo plazo. Los cambios mencionados en las reglas de juego obligó a los gerentes a desarrollar un enfoque mas sistemático con el cual pudieran analizar el ambiente, evaluar las fortalezas y debilidades de de sus Organizaciones e identificar las oportunidades capaces de proporcionar alguna ventaja competitiva para su organización.

La Administración Estratégica fusiona el planeamiento estratégico y la Administración en un único proceso. Así comenzó el pensamiento Estratégico

El planeamiento: es un proceso mediante el cual la Organización piensa en forma anticipada las acciones a ejecutar para lograr sus objetivos. Por ej. Ofrecer un nuevo producto, abrir una sucursal, exportar a mediano plazo, etc.

La estrategia: significa para la Administración actual, adaptar los recursos de la Organización a los cambios del contexto en el que le toca o elige hacer negocios,

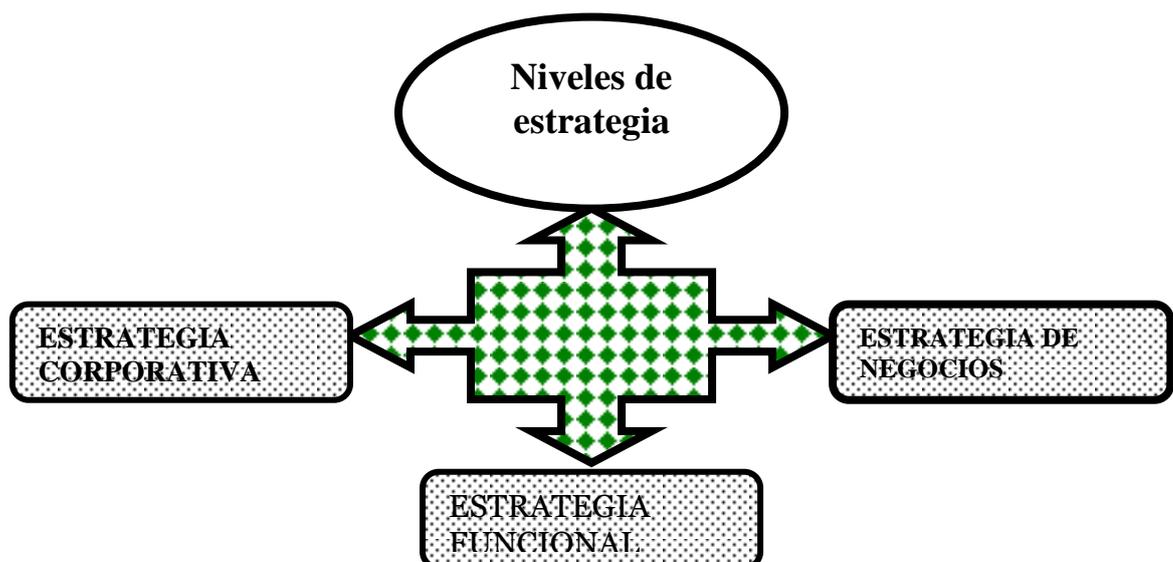
aprovechando todas sus habilidades y oportunidades, sin apartarse de los objetivos fijados previamente por la empresa.

El planeamiento estratégico: es el resultado de la unión de los dos conceptos anteriores, **planeamiento y estrategia**, y ya no se realiza anual y apresuradamente sino que es inseparable del sistema de Administración propiamente dicho.

LOS NIVELES ESTRATEGICOS

La **Estrategia** tiene que ser flexible, adecuada y conocida por todos los miembros de la organización y debe ser la guía que marque el rumbo de la empresa. La Estrategia es el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

Los niveles de estrategia son:



La Estrategia Corporativa: Ésta Estrategia se decide a nivel Jerárquico, deciden los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar. Afectan a toda la Organización.

La Estrategia de Negocios: Cómo se va a manejar el negocio, qué productos va a desarrollar la empresa y en que mercado elige posicionarlo, a que clientes apunta satisfacer etc.

La Estrategia Funcional: Son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales cómo marketing, producción, ventas etc.

Cada tipo de Estrategias son tomadas en las áreas que les corresponde, pero la decisión final es tomada a nivel corporativo. Una característica fundamental de la nueva Administración, consiste en relacionar la **estrategia competitiva**, con su medio ambiente, ya que la empresa está inmersa en un determinado contexto social en que se toman en cuenta: el contexto mundial y el contexto nacional, como así también los consumidores y la competencia.

Elige cómo se llevará adelante la ubicación del servicio o producto en la mente de los consumidores.

Cada miembro debe conocer la estrategia a implementar y comprometerse con ella. Así el planeamiento estratégico se va incorporando a medida que pasa el tiempo hasta convertirse en Cultura.

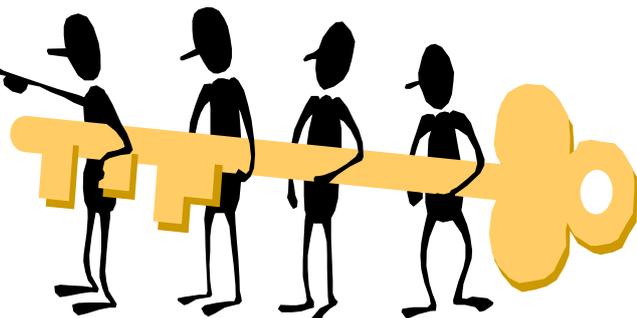
Globalización y nuevas estrategias

Teniendo en cuenta los cambios ambientales mencionados, las empresas impulsadas por la competitividad, debieron plantearse una estrategia global para lograr mayor eficiencia y productividad.

La empresa debe tener, para este tipo de estrategia, un lugar físico, desde el cual se lanza a conseguir mercados. Si la estrategia es **global** ese lugar base será un país y si es estrategia **doméstica** ese lugar será una ciudad. **Es importante recalcar que la estrategia siempre se deberá adecuar al mercado de actuación.**

Diversos Factores que condicionan las Estrategias

PARA
TENER
EN

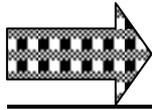


✦ **Factores de producción:** Personal capacitado, infraestructura, tecnología, etc. deben ser tenidos en cuenta

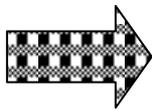
✦ **Relaciones con las industrias soporte:** cuando la organización produce bienes o servicios en estrecha relación con otras organizaciones que le brindan algún elemento esencial, tiene que tener en cuenta esa localización para situar el lugar base.

✦ **Condiciones del mercado local:** desde políticas gubernamentales que favorecen el desarrollo en determinadas regiones, hasta la demanda, pasando por el crecimiento estándar del país hasta los elementos fundamentales que apoyan ese crecimiento, todo tiene que ver con la elección del lugar base.

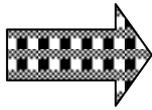
Según lo que persigan o la conveniencia, pueden llevar adelante éstas **nuevas alternativas:**



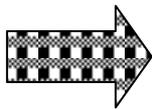
Licencias: Contrato que una empresa líder o que tiene una marca importante se la entrega a otras empresa ej. PyME o de menor posicionamiento en el mercado, las que deben producir bienes o servicios según las pautas del licenciente.



Alianzas: Acuerdo entre dos o más empresas para llevar adelante un fin determinado, por ejemplo un banco y una aerolínea que pacten sobre el uso de las tarjetas de crédito y la suma de millaje para entregar pasajes.



Joint-Ventures: Acuerdo formal entre dos empresas para formar una tercera. Cada una hace su aporte en lo que es fuerte y tiene un porcentaje de participación establecido. Por ej. Una aporta producción la otra inversión.



Franquicias: son negocios del venta al público donde el que entrega la franquicia define el diseño del local, el tío de mercadería, y el franquiciante se hace cargo de la instalación del local, de la compra de las mercaderías y de los costos en general.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMPARTIDA



La cultura de una Organización es el conjunto de valores, principios que dan sentido, que justifican y le dan identidad reconocida a la Organización.

Toda organización debe promover en sus miembros conformidad y adhesión a esa cultura porque para la Organización es un verdadero sistema que une a sus

miembros y les permite trabajar verdaderamente en equipo.

La cultura de la empresa tiene que hacer énfasis en la motivación de las personas que trabajan en la empresa para que se sientan parte de la Organización y defiendan sus valores y principios.

Calidad Total



El significado es: Atributo o Propiedad que distingue a las Persona, los Bienes y/o Servicios. Esa distinción implica **Nivel de Excelencia**, Pero algo Excelente no es algo caro y lujoso sino adecuado para su uso.

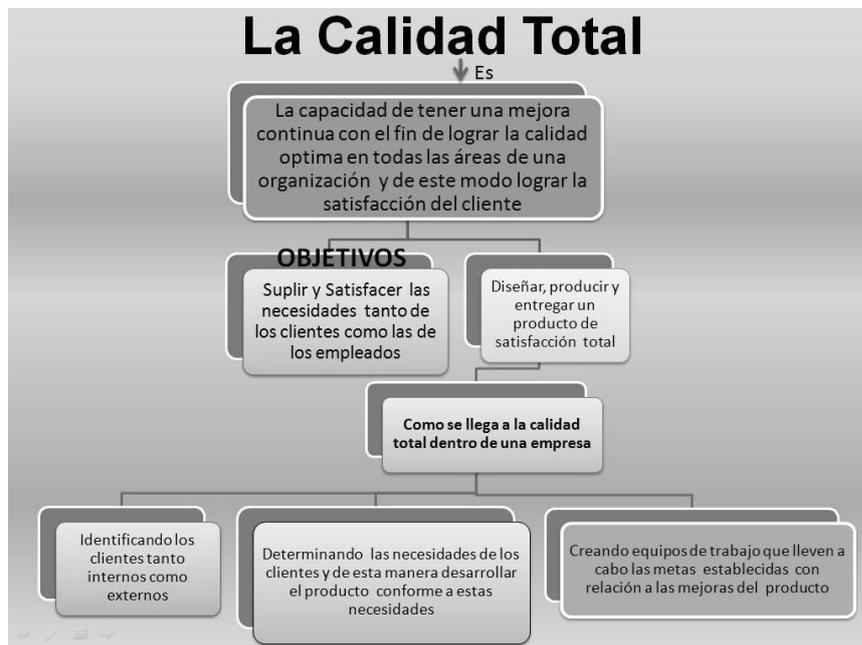
La Calidad debe estar Necesariamente, relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los

Clientes, ya que son los Clientes y la Empresa misma, y no los competidores, los que condicionan la vida de las Organizaciones pudiendo estas alcanzar, según su comportamiento cualquiera de los estados externos, el **Éxito** o la **Desaparición**.

La importancia de la Calidad Total

Es Importante asumir la Calidad Total por:

1. Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir los trabajos, corregir errores continuos, no evitar el despilfarro, entre otros conceptos.
2. Por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la Calidad en bienes y/o servicios que ellos reciben como tal.
3. Por lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y para siempre.



El Camino hacia la Calidad total



El tránsito hacia la Calidad implica sustancialmente un cambio cultural y la aplicación de un Programa integral de Calidad total.

El cambio Cultural crea la necesidad de conocer y comprender la filosofía y el enfoque que debe dársele, asumiéndola como una verdadera función operativa de control del sector específico que realiza el control e

inspección de la Calidad. **El programa integral de la Calidad Total** es un instrumento imprescindible para la gestión de la Calidad Total. Se apoya en los siguientes Valores:

1. **Planeamiento de la Calidad**
2. **Control de la Calidad Total**
3. **Mejoramiento de la Calidad Total**

NUEVA VISION DE LA ESTRATEGIA



La estrategia para la **Calidad Total** es crear una opción con valor singular y diferente, es hacer las cosas distintas, es estar corriendo otra carrera con otra meta, pero no por que es mejor meta, sino por que es aquello en lo que se elige distinguirse

La Estrategia es un sistema de actividades diseñado a medida para lograr el resultado que la empresa quiere alcanzar en el mercado objetivo.

Las Organizaciones, cualquiera fuera su tamaño, necesitan y necesitaran, tener Gerentes, empresarios, (personas), con pensamientos Estratégicos, que estén atentos y concentrados entre otros temas, como cambian las necesidades y expectativas de los clientes, como migra el valor dentro del mercado, dentro de la industria, dentro de la misma empresa, qué hace y cómo lo hace la competencia, como adaptar las estrategias y el plan de un modo consistente.

LOS CLIENTES



Dentro del concepto de Clientes se incluye no solo al **Cliente final**, sino también a los **Clientes internos**, los cuales se deben identificar claramente, planificando cuales son los requerimientos y el valor agregado que exige cada uno de ellos.

Los Clientes Internos son:

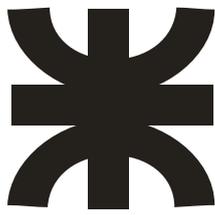
- Cada una de las unidades operativas que reciben y/o suministran productos y/o servicios. Y dentro de cada unidad funcional cada integrante que genera procesos y servicios a otros u otro grupo de emplea
- Directores y Socios / Accionistas

Clientes Externos

- Clientes Finales
- Proveedores
- Gobierno /s
- Instituciones



Tenga presente que para satisfacer a los Clientes Externos Primero hay que satisfacer los requerimientos de los Clientes Internos



NOMBRE Y APELLIDO: _____

DEPENDENCIA: _____

*Organización y Administración
De Empresas*

Actividad 6

1) Explique Administración Estratégica antes de la década de 1970

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) ¿Qué es el Planeamiento Estratégico?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3) ¿Cuáles son los tres Niveles Estratégicos?

.....
.....
.....
.....

Corte por la línea de puntos y envíe

