RESUMEN 2 ADMIN GENERAL

UNIDAD 8

PRODUCTIVIDAD

Definición para la administración: El cociente entre la producción total tangible y los insumos totales tangibles (mano de obra indirecta, materias primas o materiales, flujo de fondos financieros, costos indirectos de fabricación, energía).

A diferencia de la definición que toma la economía, que en vez de insumos considera solo a los factores de producción

(materia prima o materiales, mano de obra y capital).

P= Producción total tangible = 9 $



Insumos totales tangibles $



Índice ADIMENSIONAL: brinda información:

* Mayor a 1: hay productividad
* Menor a 1: no hay productividad (mayor costo de insumos que producción), no es eficiente.
* Igual a 1: es un punto de equilibrio, de inflexión. Ni bueno ni malo, hay que hacer algo para mejorar.

Formas de aumentar la productividad:

1. Aumentando la producción y disminuyendo los insumos.
2. Aumentando la producción y manteniendo contantes los insumos.
3. Aumentando la producción en mayor proporción que lo que se incrementen los insumos.
4. Manteniendo la cantidad producida y disminuyendo los insumos.
5. Disminuyendo los insumos en una mayor proporción que la disminución de la producción.

Medición de la productividad:

Al medir a la productividad se obtiene una indicación de la eficiencia con que la organización o empresa ha estado utilizando los recursos. De esta manera se conoce en qué nivel de productividad está operando.

Medir la productividad aporta una serie de ventajas:

1. Se puede determinar que productos o servicios son los que están reportando mayores beneficios.
2. La organización puede establecer la mejor manera de convertir y combinar sus recursos de manera que se produzcan más productos o servicios sin que aumente la cantidad de insumos.
3. Permite establecer una administración por excepción proporcionando un medio para controlar más de cerca la productividad de aquellas actividades más importantes, permitiendo a la vez establecer una rutina de control para aquellas menos críticas.
4. Se pueden establecer políticas y estrategias a fin de mantener o acrecentar los niveles de productividad, en base a la comparación entre otros valores medidos y valores planeados.
5. Permite mejorar la discusión por aumentos de salarios al establecer bases argumentales racionales.
6. Pueden reorganizarse los distintos objetivos de la organización por prioridades en función de las mediciones de productividad de las actividades relacionadas a cada uno de ellos.
7. Permite una mejor asignación de recursos tanto en el corto como el largo plazo.

Tipos de productividad:

* Total: relación entre la producción total tangible y los insumos totales tangibles involucrados en la producción.
* Parcial: relación entre producción total tangible y uno solo de los insumos utilizados.
* Productividad de factor agregado: relación entre producción e insumos restándoles materias primas, servicios y bienes intermedios comprados.

P= producción neta =

Insumos

\*insumo parcial específico:

IPE = insumos =

Producción

\*costo: C = 1

P

Utilización de productividades parciales:

* Ventajas:

1. Facilidad en la realización de cálculos.
2. Facilidad en obtención de datos necesarios para el cálculo.
3. En ciertos sectores, ya disponen de ciertos indicadores de productividades parciales. Ejemplo: sector industrial.
4. Cuando se utilizan combinados con mediciones de productividad total, permiten efectuar adecuados diagnósticos por áreas de desempeño.
5. Facilidad en la comprensión de su significado.

* Limitaciones:

1. Si no se tiene la preocupación de utilizarlas combinadas con indicadores y con análisis individuales por factor, se corre el riesgo de llegar a conclusiones erróneas.
2. Tomadas aisladamente no tienen forma de explicar los aumentos en los costos globales.
3. De tomarlas en forma individual, pueden asignar malas responsabilidades en su evaluación por sectores.
4. No toma en cuenta en sus cálculos los factores intangibles o “insumos invisibles” de la producción, aunque sus mediciones se verán influenciados por ellos.

Productividad del trabajo:

La OIT define que: contenido de trabajo significa la cantidad de trabajo contenido en determinado producto o proceso y evaluando en horas/hombre o horas/maquina.

El contenido básico de trabajo es el tiempo mínimo irreducible que se invertiría en fabricar un producto.

P = Kg =

Hs/ hombre ó

Hs/ maquina

Estrategias para incrementar la productividad:

1. **Estrategia técnica y de procesos:**

es una estrategia de aprovechamiento integral de las condiciones técnicas disponibles en la organización y de los procesos que en ella se ejecutan. Su fin es que todo el plantel de equipamiento de la organización esté en condiciones de ser utilizado. Esta estrategia no necesita grandes erogaciones de capital, ni excesiva cantidad de personal para llevarlas a la práctica.

1. Técnicas basadas en las **operaciones y los procedimientos:** **sistemas de información y control de gestión:**

Es el medio por el cual los datos circulan de una persona o sector hacia otros, proporcionando servicio a todos los demás sistemas de la organización y enlazando a todos sus componentes en forma tal que estos trabajen con eficiencia para alcanzar los objetivos.

La captación y recopilación de datos se realiza a través de varias fuentes internas y externas.

1. Técnicas basadas **en los materiales: Control de las existencias:**

El control de los inventarios de una empresa lleva a lograr los siguientes objetivos: asegurar las cantidades suficientes de materiales y bienes cuando se los requieren; identificar los productos con alta o baja rotación así como aquellos cuyo número es excesivo; obtener informes a tiempo, concisos y exactos de los bienes en existencia; lograr en el manejo de los inventarios un equilibrio entre los objetivos en conflicto que intervienen en su administración, tales como el costo mínimo de producción, etc.

Las existencias mantenidas a un cierto nivel adecuado al peso financiero reportan beneficios a la función de producción: permiten compensar errores, favorecen la utilización más económica de equipos, maquinarias, mano de obra y demás factores de producción.

1. Técnicas basadas en **los productos**: **Desarrollo de la confiabilidad:**

significa una acción en la cual deben intervenir todos los integrantes de la organización, desde la etapa del diseño hasta que el producto es entregado; a fin de lograr productos que brinden todas sus prestaciones, en la mejor forma y por más tiempo.

La consecuencia del desarrollo de la confiabilidad es tener garantía de calidad, es decir, asegurar la calidad de un producto de manera que los usuarios puedan comprarlos con suma confianza y utilizarlo por mucho tiempo con satisfacción.

1. Técnicas basadas **en las personas:** **Enriquecimiento del trabajo:**

significa el aumento de las responsabilidades vinculadas a un trabajo y la ampliación de tareas que debe realizar.

el aspecto inverso al enriquecimiento es la especialización del trabajo, que además de producir problemas de comunicación y coordinación genera problemas asociados a la monotonía y el aburrimiento de los trabajadores. Durante muchos años la especialización fue utilizada para lograr incrementos de la productividad. Justamente por la repetición de tareas, lo que lleva al aburrimiento y fatiga mental de los trabajadores.

1. Técnicas basadas en **la tecnología:** **Reconstrucción de máquinas:**

una alternativa válida para incrementar la productividad de los procesos productivos es, antes de comprar nuevos equipos, reconstruir las máquinas y dispositivos que ya se encuentran en la empresa. Cuando no existen los capitales para incorporar nueva tecnología, la reconstrucción de máquinas y equipos debe realizarse metódicamente, haciendo participar a los mismos trabajadores, ya que ellos podrán aportar ideas de como extraer nuevas y mejores posibilidades a los equipos.

1. **Estrategia organizacional:** orientada hacia las tareas que las personas realizan en la organización. Estas estrategias también pueden aplicarse con un mínimo de desembolso de capital.
2. Técnicas basadas en **las operaciones y procedimientos:**

**Seguridad en el trabajo:** la consideración de la seguridad en el trabajo incluye todos aquellos actos, elementos o dispositivos que tiendan a mejorar la integridad física de las personas y ponerlas al resguardo de los accidentes. Un lugar de trabajo saludable y seguro disminuye los costos relacionados a los salarios perdidos, seguros por accidentes y gastos médicos.

El accidente in itinere es considerado accidente de trabajo, por lo que ya no es clara la división entre accidentes laborales y extralaborales.

Un accidente suele ser el resultado de una circunstancia de orden técnico, fisiológico y psicológico; depende de la máquina, así como la postura y fatiga del trabajador, pero también de circunstancias relacionadas con el trayecto hacia el trabajo y otras actividades desarrolladas fuera de la empresa.

1. Técnicas basadas en **los materiales:**

**Desarrollo de los proveedores:** una empresa no va a poder fabricar buenos productos, ni asegurar su calidad, y por ende aumentar su productividad, si no consigue que sus proveedores le brinden en las materias primas y componentes que les venden, la mayor calidad, el mejor precio y las cantidades de entrega en las fechas previstas.

El proveedor debe ser considerado como una parte más de nuestra organización, de manera de poder trabajar en forma conjunta y coordinada.

Estas consideraciones de vuelven criticas cuando la organización adopta como sistema de producción al sistema just in time, en el que las materias primas y componente se incorporan a la línea de producción sin controles de calidad previos. Además, deben hacerlo en los momentos previamente establecidos con el proveedor, ya que, de no ser así, se corre el riesgo de paralizar toda la producción, pues no se cuenta con existencias acumuladas.

1. Técnicas basadas **en los productos**:

**Ingeniería de valor/ análisis de valor:** el análisis de valor se ocupa de modificar el diseño existente de un producto o servicio con el fin de disminuir su costo de fabricación sin perder su función. Mientras que la ingeniería de valor se trata sobre el desarrollo de nuevos diseños para productos o servicios poniendo énfasis en la funcionalidad requerida y el costo incurrido.

Tanto en un caso como en otro el objetivo es el de diseñar un producto o servicio teniendo presente las funciones que debe prestar.

La diferencia con las técnicas tradicionales de reducción de costos es que el análisis de valor/ ingeniería de valor, no se concentra en lo que el producto es(estructura), sino en para que sirve(función).

1. Técnicas basadas **en las personas:**

**Sistemas de incentivos:** automáticamente se los relaciona con el rendimiento individual, siendo más habitual el pago por pieza producida. Pero existen otros elementos que hacen que las personas se sientan estimuladas en sus lugares de trabajo. Cabe mencionar la teoría de Herzberg, de los dos factores: por un lado, están los motivadores, que producen satisfacción, incluyen aspectos como posibilidad del logro personal, el reconocimiento de los logros, la naturaleza de la propia tarea, la responsabilidad por las tareas, las posibilidades de promoción, etc. Mientras que, por otro lado, están los factores de higiene, son los que si faltan producen insatisfacción, pero si se obtienen no aumentan la motivación positiva hacia el trabajo, estos son el salario, las políticas de la organización, la supervisión, las condiciones de trabajo, las reglamentaciones, etc.

1. Técnicas basadas en la tecnología:

**Tecnología de series pequeñas:** la eficiencia, productividad y rendimiento en la producción está en camino de no verse condicionada a la especialización extrema de un gran número de unidades iguales, sino a la producción de una gran variedad de modelos con posibilidad de colocación en mercados crecientemente personalizados.

la fabricación a gran escala se basa en la elevación de los rendimientos de los equipos, sistemas y trabajadores rígidamente vinculados a una tarea invariable. Por el contrario, la coordinada aplicación de robótica e informática permite sustituir la línea de montaje por sistemas de diseño y fabricación asistida por computadora, logrando una automatización flexible, alcanzando de esa manera altos rendimientos aun en productos no homogéneos.

1. **Estrategia financiera:** se requieren grandes desembolsos de capital para la compra de nuevos equipos, nuevas tecnologías, reformas, construcción o reemplazo de edificios y plantas, etc.
2. Técnicas basadas en las operaciones y procedimientos:

**Relocalización organizacional:** la localización se trata de determinar la ubicación física donde instalar la empresa. Los casos más frecuentes son los de relocalización de organizaciones ya establecidas. Por ejemplo: empresas industriales, debido a la cantidad y factores que intervienen.

Las relocalizaciones organizacionales pueden deberse a diversos motivos: cambio de mercado consumidor de los bienes o servicios ofrecidos; cambio urbanístico de lugar donde se encuentra la organización, que les ocasione inconvenientes; traslado de los proveedores; éxodo de la mano de obra por diversas circunstancias, etc.

Una localización implica grandes trastornos en el desarrollo normal de las actividades, y un gran desembolso de capital.

La ubicación ideal surgiría del mejor resultado posible en la combinación de los siguientes factores: ubicación de los proveedores, localización de los mercados o consumidores, disponibilidad, calidad y precio de mano de obra, vías de acceso y movimiento, fuentes de energía, factores climáticos y geográficos, ventajas crediticias e impositivas.

1. Técnicas basadas en los materiales: no tiene.
2. Técnicas basadas en los productos:

**Investigación y desarrollo:** tradicionalmente estaba dividida en dos formas, básica y aplicada. La investigación básica se concentraba en el descubrimiento y desarrollo de conocimientos fundamentales, pero sin ser aplicada en el sentido práctico. Mientras que la investigación y desarrollo aplicada trata de aplicar productos o procesos concretos a nuevos conocimientos y persigue fines prácticos.

Actualmente la división entre ambos conceptos se torna poco clara, pues son pocos los desarrollos de investigación que podrían definirse netamente como básicos.

Otro cambio dado en investigación y desarrollo se produce por la aparición de organizaciones que realizan investigación y desarrollo por pedidos expresos de otras organizaciones y con fines bien concretos y definidos. Estas organizaciones están conformadas por gente de tecnología, marketing, finanzas, y de producción. Puede decirse entonces que progresivamente el laboratorio de investigación puede transformarse en un negocio independiente.

1. Técnicas basadas en las personas: no tiene
2. Técnicas basadas en la tecnología:

**Tecnología de energía:** la tecnología de energía se refiere al desarrollo y aplicación de nuevas fuentes de energía aplicadas a los procesos de producción.

Si bien todas las formas alternativas de energía en su gran mayoría se encuentran en etapas de experimentación, ya se aplica en varios procesos fabriles la energía solar, que quizá es la más difundida y la que por el momento presenta mayores ventajas.

UNIDAD 9

EXPERIENCIAS QUE CONTRIBUYERON AL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION.

A T & T:

Theodore Vail, gerente general advirtió que la empresa debía transformarse en una gran empresa a escala nacional y que debía proponerse como fin principal brindar servicios, agregando que, en su concepto de monopolio natural, no podía operar exenta de regulaciones y limites, que las empresas privadas en general no tenían. Al sostener estos conceptos lo forzaron a retirarse.

Diez años después, lo convocaron para asumir la conducción de la organización, ante la amenaza de nacionalización que pendía sobre la misma.

Vail estableció en ese entonces una serie de regulaciones y reglamentaciones y las hizo cumplir provocando que, a fuerza de eficiencia, la amenaza de nacionalización no se cumpliera. Fundo los laboratorios Bell. Pensaba que las telecomunicaciones en el futuro iban a estar en un nivel superior. Por último, al proporcionar a las acciones de su empresa un dividendo garantizado, promovió el interés de los ahorristas comunes en el mercado accionario.

Resulta un antecedente importantísimo lo que se refiere a la auto fijación de normas de desempeño y servicio, hecho que fue decisivo en la evolución posterior de la empresa.

La razón de los liderazgos persistentes: percibir una realidad antes que los demás.

Sears Roebuck and company:

Sears compraba mercadería embargada y la vendía a través del correo. Las operaciones eran individuales y no repetitivas. Los consumidores eran los agricultores americanos, que debido a su aislamiento no estaban abastecidos adecuadamente. **Su falta de capacidad organizativa** puso la empresa en problemas y la vendió a Rosenwald.

Rosenwald cambio la política de la empresa y creo el catalogo regular, la política de devolución del dinero a falta de conformidad.

Rosenwald contrato a Robert Wood, quien advirtió los cambios que se estaban operando en el mercado a partir de la utilización masiva del automóvil, que termino con el aislamiento que habían sufrido los agricultores norteamericanos, y modifico las pautas del mercado.

El cambio que Wood impuso a Sears consistió en un desplazamiento de su área de actividad hacia ventas minoristas realizadas en centros de compras suburbanas, al que acudían no solo agricultores sino también habitantes de la ciudad a proveerse.

La orientación al mercado, la segmentación de este, las políticas centradas en los objetivos, la descentralización, la formación de equipos gerenciales y la administración por objetivos, impulsaron el crecimiento y desarrollo del mayor minorista del mundo.

La general motors de sloan:

Sloan tenía una empresa que fabricaba rulemanes. Cuando estos pasaron a ser un componente de los automóviles, se la vendió a Durant, creador de la general motors. Cobrando gran parte del negocio en acciones de una nueva empresa, united motors, de la que sloan fue presidente. Luego la general motors absorbe la united motors y sloan pasa a ser vicepresidente.

General Motors absorbía compañías y las mantenía, se puede decir que llevo a la descentralización a sus extremos. No alteraba las políticas de las compañías absorbidas ni las coordinaba de una acción en conjunto. Su **falta de visión organizativa**, la crisis y problemas financieros personales lo llevaron a dimitir.

Du Pont asumió el cargo. Quien comenzó la reorganización de la compañía basándose en un informe de sloan, este trabajo es una descripción del trabajo divisional.

Genera divisiones que son responsables autosuficientes de llevar a cabo los objetivos que hacen al desarrollo del mercado que atienden. Dos años después renuncia du pont y asume sloan. Aplico la división de mercados por intervalos de precios de productos, descentralización y administración por objetivos. También impulso la novedad de cambiar el modelo anualmente.

Su aporte a la administración fue que sloan y su gente trabajaban un concepto que se acerca mucho al de productividad total.

Gloria, caída y resurrección de Ford:

Henry Ford revoluciono las técnicas de producción con la cadena de montaje, que consistía en una cinta transportadora aérea. Hay dos versiones de la fuente de inspiración: los mataderos y el correo. Ford implemento todas las técnicas de Taylor.

Ford percibió una necesidad de la época en el mercado del automóvil, productos confiables, de bajo costo y por lo tanto estandarizados. Incluso su lema era: **“todos los americanos tienen derecho a tener un automóvil del color que deseen, siempre que ese color sea negro”**. Su empecinamiento y tozudez le impidieron advertir lo que quería el mercado, variedad. Sin ver que su competencia, General Motors lo estaba desplazando de la preferencia de los consumidores.

Su socio y su asesor financiero le habían propuesto la modificación de la estructura de la compañía, pero Ford los desplazo. Ford se negó a manejar la organización a través de gerentes. Cuando falleció el hijo de Ford, hubo movimientos en la industria automotriz para preparar un eventual salvataje.

Este caso sirve para comprender que una fórmula que permite alcanzar el éxito no tiene vigencia ilimitada.

UNIDAD 10

PLANEAMIENTO

Prospectiva:

En un intento de anticipar el conocimiento del futuro, el hombre ha recurrido a tres tipos de esquemas de predicción:

* Mágicos: eran utilizados por los adivinos, profetas.
* Intuitivos: basados en supuestos no formulados, que se apoyan en la experiencia de quienes los manejan.
* Racionales: derivan de una secuencia mental consciente.

La acción prospectiva consiste en establecer un **sistema de previsión**. Esto significa definir una cantidad de escenarios posibles, cada uno de los cuales debería asociarse con una cierta probabilidad de ocurrencia.

Contribuyen a conformar la prospectiva: nuestro sistema de valores y experiencias de vida, lo cual incide en la forma en que percibimos y comprendemos los fenómenos y la forma en que los relacionamos con las condiciones contextuales.

Tipología de la prospectiva:

* Para el hombre primitivo los sucesos expresaban un hecho ya conocido, con contenido mágico. La adivinación fue la primera aproximación a la prospectiva.
* El segundo estadio fue la elaboración de Cadenas casuales simples: contemplan limites relativamente estrechos.
* El tercero fue la construcción de Cadenas casuales elaboradas: a partir de una determinada ley evolutiva.
* Redes de casualidad: se pasa de las cadenas a las redes. Ya no existe una relación lineal y permanente de causa y efecto, sino una interrelación compleja.

Por otra parte, se debe vencer la natural tendencia del hombre a encarar entidades antes que sistemas y a desconectarlos antes que relacionar sus partes.

Flexibilidad de los planes:

El momento inicial de una previsión es estático. Mientras que el camino hacia el final, y el final mismo son dinámicos, ya que a medida que transcurra el tiempo se ve que alternativa conviene, surgen cambios, etc.

Tipología de las variaciones: distintas formas que adoptan los cambios

1. Variación lineal: se puede percibir aislando una parte del sistema para estudiarlo.
2. Variación periódica: ciertas variables se van a dar en forma periódica. Los periodos pueden ser homogéneos o no.
3. Variación logística: se presenta como una parte de una variación de orden periódico y superior. (estadística)
4. Variación del tipo exponencial: refleja procesos de tipo explosivo. En un momento ocurre algo y luego se pierde el control. Ej.: pandemia.
5. Variación aleatoria: es generada por una perturbación o por un mal funcionamiento no esperado, que conforman un determinado fenómeno.

Según François: la diferencia esencial entre el proceso dinámicamente estable y la explosión es que el primero es la forma de evolución de un sistema coherente, mientras que el segundo es la expresión de una inestabilidad fundamental.

El factor ignorado: relacionado con estrategias emergentes. Cuando aparece un fenómeno nuevo, los individuos en general, no lo perciben fácilmente, y menos aún los cambios que acarrea.

Planificación prospectiva: consiste en:

1. Ubicarse en una situación futura deseada, por medio de un acto de anticipación.
2. Reflexionar desde esa situación futura deseada hacia el presente para detectar los cambios a realizar necesarios para lograr ese futuro.

Prospectiva como actitud:

1. No intenta adivinar el futuro, sino construirlo.
2. No pronostica, sino que reflexiona acerca del futuro para intentar su construcción.
3. No solo es posible, sino que lo es en mayor grado.

La metodología de la prospectiva consta de:

1. Actitud prospectiva: que es lo que se desea lograr en el futuro.
2. Reflexión prospectiva: hacer un análisis del presente a futuro identificando los problemas.
3. Programación prospectiva: tiene que ver con la estructura organizada y ver si se va cumpliendo lo planificado, generalmente hay un desvió, si está dentro de lo planeado está bien.

Planeamiento

Según Drucker, planificar es encontrar el sentido futuro a las decisiones presentes.

Clasificación del planeamiento: planeamiento estratégico (largo plazo), táctico (mediano plazo) y operativo (corto plazo).

1. **Planeamiento estratégico:** consiste en la determinación de los planes de acción de las diferentes unidades de conducción.

El termino estrategia deriva del término griego “strategos”, que significa jefe de ejército, general y líder. Dicha acepción derivo hacia la acción de planear la destrucción del enemigo por el efectivo uso de los recursos. Toda organización debe analizar las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio donde desarrolla su accionar y confrontarlas con las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Estas derivan de:

* Tecnología de procesos: se ocupa de transformar materias primas y materiales en productos.
* Tecnología de gestión: es la capacidad de administrar los recursos para obtener los productos o servicios deseados en forma eficiente.

Cuando se relaciona el planeamiento estratégico con el largo plazo, hay dos observaciones para tener en cuenta:

* No todas las organizaciones pueden analizar la dimensión temporal de la misma forma. (una empresa que fabrica bebidas alcohólicas añejas no tiene la misma forma de operar ni los mismos tiempos de una empresa comercial).
* Hay decisiones que aun cuando afecten el largo plazo, no pueden denominarse estratégicas. Deben tomarse en cuenta la jerarquía de los fines y la cantidad de fines afectados.

El horizonte de planeamiento es el alcance en el tiempo de las decisiones presentes.

El planeamiento es parte del proceso político. Los planes son regulaciones secundarias que condicionan el accionar de los miembros de la organización.

1. **Planeamiento táctico:** comprende los programas de acción que establecen las metas intermedias, adecuando el tiempo y espacio a los medios para su consecución.
2. **Planeamiento operativo:** consiste en la selección de procedimientos que mejor convengan para la efectiva aplicación del plan de acción.

La acción de planificar se inicia con un análisis de la posición actual (cuales son los recursos con que se cuenta en la organización, que acciones pueden reforzarlos, cuáles son las fuerzas contra las que debe competir). Luego se realiza un análisis de los escenarios futuros.

Tipología de la planificación:

* **Reactivismo:** los reactivistas son individuos que no se manifiestan conformes con el orden actual de las cosas, sino que añoran la forma en la que alguna vez estuvieron. Intentan deshacer los cambios relevantes. Identifican la tecnología como la fuente principal de sus desventuras, y ante un problema, buscan la causa, la reprimen o suprimen para que el problema desaparezca. Trabajan con estructuras piramidales clásicas. La metodología de tratamiento de los problemas no es sistémica, ya que los encaran de forma aislada (si ya paso el mismo problema buscan la solución nuevamente).
* **Inactivismo:** los inactivistas se sienten conformes con el estado actual de las cosas. Según Ackoff, estos individuos intentan anclarse ante la corriente, tratando de mantener la situación sin cambios. La burocracia no les causa desagrado, valorando más la excesiva recopilación de datos que la experiencia. No valoran la creatividad.
* **Preactivismo:** estos individuos no buscan regresar al pasado o mantenerse en el presente. Confían en un futuro mejor y para alcanzarlo buscan acelerar el cambio. Atribuyen el cambio a la evolución tecnológica, son identificados como tecnócratas y confían más en el experimento que en la experiencia.
* **Interactivismo o proactivismo:** se diferencia de las anteriores por no intentar el retorno al pasado, la prolongación por tiempo indefinido de la situación actual, ni la aceleración del futuro. Piensan que el futuro puede ser influido por lo que uno y los demás hacen, que está sujeto a la creación, considerando a la planificación como el diseño de un futuro deseable y el desarrollo de los métodos necesarios para llegar a él. Ante un problema, buscan en primera instancia determinar que tiene en común con otros enfrentados anteriormente, es decir en qué medida es de aplicación a la nueva situación algún conocimiento anterior.

Tipos de planeamiento:

1. Operativo: consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son establecidas o impuestas por una autoridad superior. (corto plazo – inactivistas)
2. Táctico: elección de medios y metas para perseguir objetivos dados o aceptados por convenio. (mediano plazo – reactivistas)
3. Estratégico: seleccionar medios, metas y objetivos, en tanto que los ideales son impuestos por un nivel superior. (largo plazo – preactivistas)
4. Normativa: selección de medios, metas, objetivos e ideales. (No tiene horizonte temporal definido – interactivistas)

Desarrollo del planeamiento:

1. Planeamiento financiero: (1950) se caracteriza por la implantación de presupuestos anuales. Se buscaba ordenar y prever el recurso financiero en el tiempo, con la finalidad de evitar sorpresas que afecten la liquidez de la empresa.
2. Pronostico por extrapolación de tendencias: (1945 – 1970) se caracterizó por la proyección de tendencias obtenidas del análisis de series históricas, asumiendo que éstas se mantendrían.
3. Planeamiento estratégico: (1971) el presidente de EE. UU, Nixon, decidió abandonar la convertibilidad oro-dólar, lo que genera el primer acto de una etapa de turbulencias que señalaron el fin de una época de crecimiento de los mercados. Luego, la crisis del petróleo de 1973, con la reducción de la oferta de los países de la OPEP, genero un incremento de los costos, caída del poder adquisitivo, y de la demanda.
4. La administración estratégica: suma del planeamiento estratégico, desarrollo estratégico y control estratégico. Se expresa a través del análisis de escenarios futuros desde una perspectiva presente.

Matrices:

son estáticos, como el organigrama, una foto del momento. Sirve para graficar situaciones.

* Matriz del BCG:

El Boston Consultin Group dio a conocer un modelo de análisis, que, relacionando niveles de participación de mercado con el crecimiento de este, consideraba a los distintos productos de la empresa como negocios de un portafolio.

El esquema consiste en una matriz de 2x2, en la cual se clasifican los productos en cuatro categorías según dos variables:

1. Tasa de crecimiento del mercado: atractivo del mercado. Ciclo de vida del producto.
2. Participación relativa en el mercado: posición competitiva de los productos.

Las cuatro categorías son:

1. **Producto signo interrogante:** son aquellos que tienen participación baja en el mercado, con rápido crecimiento. Debe invertirse en ellos, sin esperar retornos, ya que, debido al ser productos nuevos, no se puede obtener una visión acerca de su desarrollo futuro. Puede pasar a ser estrella, vaca o perro.
2. **Productos estrella:** representan aquellos que tienen alta participación en los mercados con importante crecimiento. Requiere gran financiación, lo que se recauda es para sostenerse. Puede pasar a ser vaca o perro.
3. **Producto vaca lechera:** son los productos líderes en el mercado con baja tasa de crecimiento. Esta etapa constituye el objetivo final de un producto que se encuentre en la etapa de producto estrella. La generación de fondos es alta y los requerimientos de fondos bajos, lo que provoca gran flujo de fondos. Estos productos son la base de apoyo de toda la empresa, permiten cumplir con los objetivos de rentabilidad global y de inversión en los productos signos.
4. **Producto perro:** presentan baja tasa de participación y baja tasa de crecimiento. No requieren inversiones importantes. Los fondos requeridos para continuar en el negocio no deben exceder a los que el mismo genera, pues en ese caso se estaría generando una perdida. Muchas veces este tipo de productos no se descontinua debido a que son el símbolo de la organización, la estructura, tiene que ver con cierto afecto. Ejemplo: Ford falcon se produjo casi 15 años, aunque produjera perdidas.

* Matriz de Mc. Kinsey:

Es un esquema de análisis de cartera que consiste en una matriz de 3x3. Uno de los ejes mide la fortaleza del negocio y el otro mide el atractivo de la industria. Los productos y sus mercados podrán tener una posición alta, media o baja. Según el posicionamiento, se recomiendan las siguientes estrategias:

* Invertir y crecer
* Crecimiento selectivo
* Selectividad
* Cosecha o desinversión

La fortaleza del negocio y el atractivo de la industria se determinan por la evaluación de múltiples variables.

1. Tamaño del mercado: deben considerarse los objetivos y recursos. Según la empresa un mercado de gran tamaño puede ser calificado muy bueno o muy malo. Si, por ejemplo, es política de la empresa ser líder en todos los mercados que participa y los recursos no se lo permiten en un mercado de gran tamaño, en este caso será malo.
2. Crecimiento del mercado: para determinar una calificación positiva o negativa de este indicador habrá que comparar el crecimiento del mercado con el crecimiento de las industrias en general.
3. Mercados cíclicos: hay industrias o mercados que tienen un comportamiento irregular, esto se debe a problemas de precios de sustitutos, nivel de salarios, etc. Este aspecto es negativo y reduce el atractivo de la industria.
4. Clientes cautivos: tiene que ver con el hecho de no tener otra opción, ser cautivo de la empresa, un monopolio, un acuerdo, etc. Por ejemplo: si compro algo a 12 cuotas, soy cliente cautivo hasta el momento en que pague la cuota 12. Otro caso por ejemplo es el de las empresas de telefonía, telefónica y telecom, donde hay ciertas zonas geográficas en las que solo llega el servicio de una de las dos.
5. Tipo de competidores: habrá que evaluar si las estrategias de los competidores directos están orientadas a mantener o incrementar la rentabilidad propia y del sector.
6. Grado de concentración: según nuestra posición competitiva, el tipo y la relación con los competidores, en general un mercado fragmentado será más atractivo.
7. Barreras de entrada: son situaciones o factores que dificultan el ingreso a un negocio. Se vincularán con un mayor atractivo del mercado. Por ejemplo: necesidad de una inversión muy importante en el momento inicial.
8. Barreras de salida: significa que hay factores que dificultan la salida del negocio. La existencia de altas barreras de salidas convierte al mercado en el que se actúa en más atractivo, dado que resulta poco atractivo su abandono.
9. Utilización de capacidad instalada: hace que sea mayor el atractivo de la industria, tiene que ver con los sectores.
10. Leyes y regulaciones gubernamentales: la influencia del gobierno a través de leyes y organismos puede ser positiva o negativa para el atractivo del mercado. Por ejemplo: precios máximos en materias primas puede hacerlo más atractivo, mientras que precios máximos en los productos lo empeorarían.
11. Factores humanos: considerar la importancia de los sindicatos, índice de desocupación, niveles de remuneración, etc.
12. Participación: conveniencia de trabajar con la participación relativa.
13. Rentabilidad: se determina en base a las utilidades obtenidas, las inversiones efectuadas y el capital de trabajo. Hay que compararla con la rentabilidad promedio de la industria.
14. Barrera de salida propias: se evaluarán los impedimentos de salida.
15. Flexibilidad/ recursos: la posibilidad de reacción y proaccion, son importantes para determinar la posición competitiva de un producto. (una empresa proactiva es la que genera los cambios, es líder en el mercado, mientras que una reactiva, reacciona a esos cambios, los acompaña).
16. Posición tecnológica: la clasificación se hará considerando el avance tecnológico del negocio propio en relación con la situación tecnológica de la industria.
17. Servicio/calidad: son dos aspectos que hacen la fortaleza de negocio. Se ve cual servicio quieren y cual se da, y cual da la competencia.

* Matriz de Ansoff:

Sirve para identificar oportunidades de crecimiento de los productos en el mercado.



Algunos autores de la corriente de la administración estratégica:

* Michael Porter: la cruz de Porter

Elaboro un modelo que se basa en el análisis de las fuerzas competitivas, considerando el poder de los proveedores, el de los compradores, las amenazas de productos sustitutos y la rivalidad de la competencia y amenazas de nuevas entradas.

5Nuevos ingresos, amenazas

4Clientes o compradores: que tienen poder de negociación

2Proveedores: que tienen poder de negociación

1Campo rivalidad del sector. Fuerzas competitivas

3Productos sustitutos, amenazas

1. Rivalidad del sector: tiene que ver con la identidad de marca, diferencia del producto, costos intercambiables, analizar las fortalezas y debilidades de la competencia, etc.
2. Proveedores: cuanto más se adquiere, deben dar descuento. Si el insumo es importado o nacional influye en el costo del producto.
3. Sustitutos: propensión del comprador a sustituir. Ejemplo: si voy a comprar una gaseosa coca cola y no hay, es probable que compre Pepsi.
4. Compradores: tiene que ver con la palanca negociadora (se agrupan para obtener mejores productos), el volumen de compra va a influir en el precio, cuanto más compras más descuento, tiene que ver con la publicidad, también la sensibilidad al precio, los tomadores de decisión de compra, etc.
5. Nuevos productos que ingresan al mercado.

UNIDAD 11

LA ESTRATEGIA

Las estrategias se componen de tres elementos:

* Metas y objetivos que deben alcanzarse
* Las políticas que guiaran o limitaran la acción.
* Los programas que deberán lograr las metas definidas dentro del limite establecido.

Definiciones:

* Según Quinn: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece una secuencia coherente de acciones a realizar.
* Según Mintzberg: la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

Según Mintzberg las estrategias pueden ser creadas por empresarios o gerentes profesionales (los verdaderos estrategas). El principal objetivo del empresario es la rentabilidad de su inversión y en consecuencia de ello, la obtención de clientes y la perduración en el tiempo. A su vez para los profesionales, el principal objetivo también es la rentabilidad de su inversión. Para ello son necesarias dos herramientas financieras:

1. Análisis de los proyectos de inversión: que se hace en base a tres estudios:
2. Estudio de mercado: se estudia la demanda (el género, la edad a la que apuntan).
3. Estudio técnico: implica la puesta en marcha de la producción, las maquinarias, el lugar de radicación, etc.
4. Estudio económico- financiero: en el que se va a analizar si hacer la inversión o no a través de la fórmula:

V.A.N = ( I.I ) ± F.Fin =

(1 ±i) **n**

Flujo de fondos financieros

Tiempo o vida útil del proyecto

Tasa de corte (tiene muchas variables: rentabilidad, riesgo, inflación, tipo de cambio, etc.)

Inversión inicial

Valor actual neto

Cuando el V.A.N es igual a 0, significa que recupero lo invertido, no se habla más de tasa de corte sino de tasa interna de retorno.

Cuando el V.A.N es mayor a 0, significa que el proyecto es viable y dejara ganancias.

Cuando el V.A.N es menor a 0, significa que el proyecto generara perdidas, no se recupera lo invertido.

Por otra parte, para la creación de estrategias, el empresario está limitado por la responsabilidad social, es el compromiso con su contexto, con la sociedad. Tiene dos aspectos:

* Positivo: brinda empleo, seguridad, capacitación, experiencia, producto o servicio confiable.
* Negativo: contaminación ambiental, a consecuencia, enfermedades. Ejemplo: contaminación del riachuelo.

Externalidades:

* Positivas: cuanto tiene una alternativa de solución. Ejemplo: el ferrocarril a vapor tiraba chispas que prendían fuego y quemaban los campos de siembra (de los productores). Entonces el Estado, como tiene poder de policía, le cobraba impuestos al ferrocarril y subsidiaba a los productores.
* Negativas: no tiene alternativa de solución. Ejemplo: una empresa que contamina el aire. Los vecinos se quejan de que el humo les ensucia la ropa tendida, la casa, etc. El estado no puede hacer nada, pero sabe que esos vecinos un día van a ir al hospital, entonces le cobra impuestos a la empresa y subsidia el hospital.

1. Presupuestos financieros: premisas de distintos rubros relacionados a los costos que se pueden llegar a gastar. (puedo armar un balance a futuro).

Estrategias emergentes: son aquellas que se definen a partir de variables que se producen con el correr del tiempo, sin que necesariamente hayamos intervenido voluntariamente en su diseño.

Estrategias deliberadas: son aquellas que sufren modificaciones y adecuaciones en función de cambios en el contexto.

Estrategias reales: el conjunto de las anteriores, conformas las reales, que son las que se llevan a cabo a través de acciones, programas.

Estrategias genéricas:

Michael Porter diseño la “U de Porter”, es un modelo para el sector industrial.

Tiene dos variables:

* Utilidad/rentabilidad.
* Participación relativa del mercado.

Sostiene que existen dos estrategias dentro del plan de acción en cuanto a la producción:

1. Ser líder en costos: implica un alta PRM y alta U/R, produce en masa, lo que reduce los costos y aumenta la productividad (los costos se dividen en mas unidades) pero el tipo de producción es estándar.
2. Ser líder en diferenciación: implica baja PRM y alta U/R, se le da especificaciones técnicas al producto, adicionales al estándar. Producen pocas unidades, pero son muy bien pagas y equipara a la producción en

masa.

Ejemplo: el aire acondicionado (de ventana), traía aparejados los costos de romper la pared y demás. Sería el producto líder en costo.

El Split, es en cambio mas caro, pero con mas comodidad. Es el producto líder en diferenciación.

Y el aire acondicionado portátil sería el hibrido, ocupa el papel del producto sustituto.

U/R

Diferen. De costos.

PRM

UNIDAD 12

LOS VALORES Y LA ESTRATEGIA

Según Mintzberg la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Narváez disiente con esta idea, ya que considera mejor la opción de que los valores son para la organización lo que es la personalidad para el hombre.

Mintzberg además sostiene que cualquier persona, sin importar su cargo o rango, que en la organización controle acciones clave o establezca precedentes puede ser considerado como un estratega.

Según este autor, las funciones del trabajo directivo son las de ser cabeza o guía, liderar, actuar como enlace, captar información, ser interlocutor válido de sus subordinados, actuar como emprendedor, manejar conflictos, asignar recursos y ser un negociador.

Los valores de la estrategia:

Las organizaciones modernas de los paises desarrollados generan altos niveles de productividad que les permiten remunerar satisfactoriamente a su personal.

Robert Reich, secretario de trabajo de los EE. UU dividió a los trabajadores de su país en tres categorías, a partir del tipo de tarea que realizan:

* **Analistas simbólicos:** son los individuos que realizan su tarea empleando elevada dosis de abstracción, elaborando estrategias, diseñando productos, etc.
* **Trabajadores en servicios personales:** aquellos que proveen a la comunidad de servicios, básicamente profesionales.
* **Trabajadores rutinarios:** situados dentro de las industrias tradicionales con elevada dosis de especialización y escasa ductilidad.

El esquema motivacional de los analistas simbólicos es bastante particular, ya que al tener cubierto con holgura su nivel de subsistencia, se incentivan por la autorrealización.

¿todos planificamos?

La idea que prevalece en los últimos tiempos es la de que todos en la organización deben desarrollar actividades de planificación. Para Narváez, esto es falso, ya que concuerda con Drucker, que sostiene que los individuos capaces de planificar ven las cosas de otra manera que los demás, son reflexivos. Y agrega que éstos, nacen así, no se hacen.

Por otra parte, no todos los participantes se sienten capacitados para definir estrategias, ni cómodos. Además, el nivel operario debe encargarse de su labor, sin perder tiempo de producción.

Los valores organizacionales como elementos motivadores:

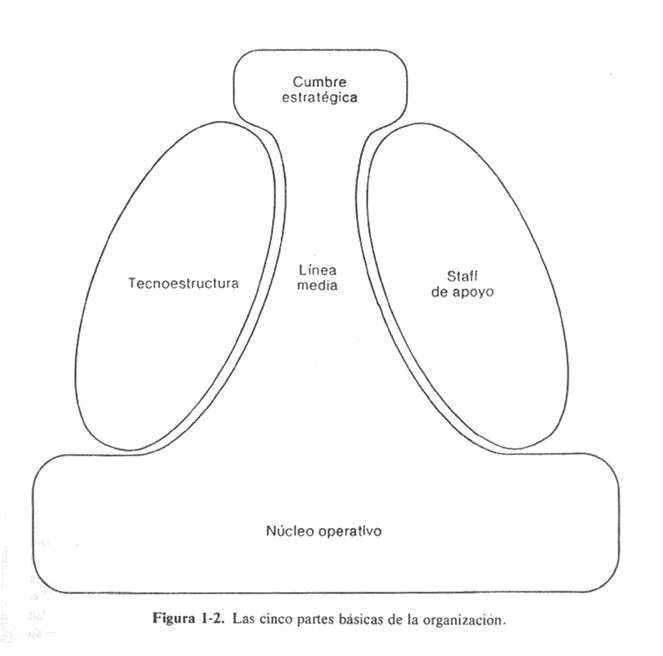
Según Simón, cuando los objetivos organizacionales coinciden con los personales, se requieren menores niveles de incentivos para motivar a los participantes.

En las organizaciones con altos niveles de productividad, para motivar a su gente, deben estar más atentas al diseño de su esquema de valores organizacionales que a continuar incrementando incentivos materiales.

UNIDAD 13

LIBRO DE MINTZBERG:

La organización en 5 partes:

* Cumbre estratégica: se encuentran las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización (director general, etc.) y personas que brinden apoyo directo (secretaria). La cumbre esta encargada de asegurar que la organización cumpla sus objetivos. Tienen tres tipos de obligaciones: en la primera asignan recursos, emiten ordenes de trabajo, autorizan decisiones importantes, resuelven conflictos, etc. En el segundo, administran las condiciones fronterizas de la organización. Y el tercero se relaciona con el desarrollo de la estrategia de la organización.
* Línea media: jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y cumbre estratégica. Abarca desde los altos gerentes hasta los que tienen autoridad directa sobre los operarios.
* Núcleo operativo: los operarios que realizan el trabajo básico relacionado con la producción de productos y servicios. Los operadores tienen cuatro funciones principales:

1. Asegurar los insumos para la producción.
2. Transformar los insumos en producción.
3. Distribuyen las producciones.
4. Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

* Tecnoestructura: se encuentran los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional. Está compuesto por analistas encargados de la adaptación, de estabilizar, del control.

Los analistas de control sirven para llevar a cabo ciertas formas de especialización en la organización. Hay tres tipos de analistas de control:

1. Analistas de estudio de trabajo (ing. Industriales)
2. Analista de planeamiento y control (ing. De control de calidad)
3. Analistas de personal (entrenadores y reclutadores)

* Staff de apoyo: unidades especializadas que existen para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. Puede haber más de uno. Y trabajar en distintos sectores de la empresa.

Coordinación en cinco:

La estructura involucra dos requerimientos fundamentales: la división del trabajo y la coordinación entre estas tareas.

La coordinación involucra varios recursos, los mecanismos coordinadores:

1. **Ajuste mutuo:** logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. El control de trabajo lo hacen los que lo efectúan. El ajuste mutuo es utilizado generalmente en las organizaciones más simples. Por ejemplo: dos o pocas personas que trabajan en un taller de cerámica.
2. **Supervisión directa:** logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones. Por ejemplo: un supervisor en un taller de cerámica con cinco o seis personas trabajando.
3. **Estandarización de procesos de trabajo:** los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados. Por ejemplo: las líneas de armado de los productos, o las instrucciones de armado que vienen con un juguete para niño.
4. **Estandarización de producciones:** las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo esta especificado. Por ejemplo: a los taxistas no se les dice como conducir, sino donde dejar a los pasajeros.
5. **Estandarización de destrezas:** las destrezas (y conocimientos) son estandarizados cuando esta especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Comúnmente, el trabajador es capacitado aun antes de unirse a la organización. Por ejemplo: la Sra. Raku contrato ceramistas de la escuela.

Parámetros de diseño:

Diseño de posiciones: consta de tres parámetros de diseño:

1. **Especialización de tareas:** las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones (y sus ampliaciones):
2. Horizontal: aumenta la repetición en el trabajo, facilitando su estandarización. Las producciones pueden ser producidas en forma más uniforme y eficiente. También centra la atención en el trabajador, lo que facilita el aprendizaje. Y por último permite que el individuo corresponda al trabajo.
3. Vertical: separa el desempeño de trabajo de la administración de éste. A medida que se va ascendiendo se va acotando la capacidad, se puede controlar 1 o 2 sectores, mas no porque tiene gente a su cargo, y es responsable por ellos.

Ampliación de la tarea: la especialización de tarea crea problemas de comunicación y coordinación.

1. **Formalización del comportamiento**: representa la manera en que la organización estandariza los procesos de trabajo de sus miembros. La formalización del comportamiento conduce a la especialización vertical de tareas.

Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo. Para coordinar actividades, asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente, y para asegurar imparcialidad a los clientes (tratarlos a todos por igual).

Las organizaciones que confían principalmente en la formalización del comportamiento para la coordinación son generalmente las burocracias.

1. **Capacitación y adoctrinamiento**: la capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan conocimientos y destrezas relacionados con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales.

La organización puede especificar que capacitación y destrezas deben tener los que ocupan cargos y que normas deben exhibir. Pueden establecer procedimientos de reclutamiento y selección.

Diseño de la superestructura:

1. **Agrupamiento de unidades**: es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización. Efectos importantes del agrupamiento:

* Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.
* Requiere típicamente que las posiciones y unidades compartan recursos comunes.
* Típicamente crea medidas comunes de desempeño.
* Alienta al ajuste mutuo.

Bases para el agrupamiento:

1. Agrupamiento por conocimiento y destreza: las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen a cargo.
2. Por proceso de trabajo y función: las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador.
3. Agrupamiento por tiempo: los grupos pueden formarse de acuerdo con cuándo es hecho el trabajo.
4. Agrupamiento por producción: las unidades son formadas por los productos que hacen o los servicios que brindan.
5. Agrupamiento por cliente: los grupos pueden formarse según los distintos tipos de clientes con los que se trate.
6. Agrupamiento por lugar: de acuerdo con las regiones geográficas en las que opera la organización.

Estas bases se pueden agrupar en dos esenciales:

1. El agrupamiento de mercado: incluyendo bases de producción, cliente y lugar.
2. Agrupamiento funcional: incluyendo bases de conocimiento y destreza, por proceso de trabajo y función.

La base de agrupamiento por tiempo se considera que puede incluirse en cualquiera de los dos agrupamientos esenciales.

Criterios para agrupamiento:

1. Interdependencias de la corriente de trabajo.
2. Interdependencias de proceso: se relaciona con los procesos basados en la corriente de trabajo. Favorecen al agrupamiento funcional (gerentes con gerentes, etc.)
3. Interdependencia de escala: se relaciona con las economías de escala. Alienta la especialización de procesos.
4. Interdependencias sociales: se relaciona no con el trabajo hecho, sino con las relaciones que lo acompañan. (el llevarse bien, etc.)

Agrupamiento por función: por conocimiento, destreza, función de trabajo, proceso. La tendencia natural es dejar que los problemas de coordinación se eleven a unidades de niveles superiores en la jerarquía.

Agrupamiento por mercado: es usado para establecer unidades relativamente autocontenidos para tratar con particulares corrientes de trabajo. Pueden agregarse fácilmente nuevas unidades y suprimirse antiguas.

1. **Dimensión de la unidad**: tamaño de cada grupo o unidad de trabajo. Ningún supervisor puede supervisar directamente el trabajo de más de cinco o seis subordinados.

Rellenando la superestructura:

1. **Sistemas de planeamiento y control**: el propósito de un plan es especificar un estándar en algún momento futuro.

Y el propósito del control es verificar si ese estándar se ha logrado o no.

Control de desempeño: regula los resultados generales de la unidad y en el periodo de tiempo dados.

Planeamiento de acción: es un parámetro de diseño. Resaltar dos puntos: primero, el planeamiento de acción no necesariamente respeta la autonomía de la unidad, ni se planea sobre el sistema de agrupamiento. Segundo, resulta ser una forma menos pura de estandarizar producciones.

1. **Dispositivos de enlace**: dispositivos para alentar contactos de enlace entre individuos. Estos dispositivos pueden ser incorporados a la estructura formal. Galbraith los redujo en cuatro:
2. Gerentes integradores: una posición de enlace con autoridad formal. El poder formal del gerente integrador siempre incluye algunos aspectos de los procesos de decisión que atraviesan los departamentos, pero nunca se extiende a la autoridad formal sobre el personal del departamento. Etapas de la expansión del poder de decisión del gerente integrador:

* Se le puede dar poder para aprobar decisiones completas. (revisar los presupuestos de los deptos.)
* Puede entrar en el proceso de decisión en una etapa anterior. (bosquejar el presupuesto y que los deptos. lo aprueben)
* Se le puede dar el control del proceso de decisión. (determina el presupuesto)

1. Posición de enlace: coordina el trabajo de dos unidades, dejando de lado los canales verticales. Ejemplo: unir grupos de línea media y staff.
2. Fuerzas de tarea y comisiones permanentes: la fuerza de tarea es una comisión formada para llevar a cabo una tarea particular y luego deshacerse. A diferencia del comité permanente, que es un agrupamiento interdepartamental que se reúne regularmente para discutir temas de interés común.
3. Estructuras matriciales: usando este dispositivo de enlace la organización, evita elegir una base de agrupamiento en vez de otra, en lugar de eso, puede elegir ambas. Sacrifica el principio de unidad de mando.

Centralización y descentralización:

La estructura centralizada es aquella en la que todo el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto de la organización. Mientras que la descentralizada es aquella en la que el poder está disperso.

La descentralización ocurre porque no todas las decisiones pueden ser entendidas en un centro, en un cerebro.

1. **Descentralización vertical**: delegación del poder de toma de decisiones descendiendo por la cadena de autoridad, desde la cumbre estratégica hacia la línea media. Esta descentralización esta lógicamente asociada a constelaciones de trabajo agrupadas en una base funcional. Constelación de finanzas, de fabricación, de comercialización, de investigación y desarrollo.
2. **Descentralización horizontal**: cambio de poder de gerentes a no gerentes (gerentes de línea a gerentes de staff, analistas, especialistas de apoyo y operadores). Cuatro etapas de la descentralización:

* El poder recae en un solo individuo, generalmente en virtud del cargo que ocupa, ejemplo: gerente.
* El poder cambia a los pocos analistas de tecnoestructura, según la influencia que tienen sus sistemas de estandarización sobre las decisiones de otros.
* El poder va a los expertos en virtud de sus conocimientos. (especialistas de staff analíticos y de apoyo u operarios profesionales).
* El poder va a todos en virtud de su participación como miembros de la organización.

Descentralización en cinco:

1. **Centralización vertical y horizontal:** el poder de decisión está concentrado en manos de un individuo, el gerente en la cima de la línea jerárquica, el director general.
2. **Descentralización horizontal limitada o selectiva:** la organización burocrática con tareas no calificadas que confía para la coordinación en la estandarización de procesos de trabajo.
3. **Descentralización vertical limitada o paralela:** la organización está dividida en unidades de mercado, en cuyos gerentes esta delegada una gran cantidad del poder.
4. **Descentralización vertical y horizontal selectiva**: en la dimensión vertical, el poder para distintos tipos de decisiones es delegado a constelaciones de trabajo en varios niveles de jerarquía. Y en la dimensión horizontal, estas constelaciones hacen uso selectivo de los expertos.
5. **Descentralización horizontal y vertical:** el poder de decisión está concentrado en su mayor parte en el núcleo operativo, porque sus miembros son profesionales.

Factores situacionales:

**Edad y dimensión:**

1. Cuanto más **antigua** la organización, **más formalizado** su comportamiento.
2. La estructura refleja la antigüedad de la fundación de la industria.
3. Cuanto mayor la organización**, más elaborada su estructura**. Mas especializadas sus tareas, más diferenciadas sus unidades, etc.
4. Cuanto **mayor la organización, mayor la dimensión** promedio de sus unidades.
5. Cuanto mayor la organización, **más formalizado su comportamiento**.

Las organizaciones generalmente comienzan sus vidas con **estructuras orgánicas**, no **elaboradas**. Algunas comienzan en la **etapa artesanal**, y luego pasan a la **empresarial**. A medida que crecen y envejecen, comienzan a formalizar sus estructuras y eventualmente pasan a la etapa de **estructura burocrática**.

El posterior crecimiento y envejecimiento alienta a las burocracias a diversificar y entonces pasa a la forma divisional.

Finalmente, puede haber otra etapa, la de la **estructura matricial**, que trasciende la divisional y causa una reversión parcial a la estructura orgánica.

**Sistema técnico:**

1. Cuanto **más regulador** es el sistema técnico, **más formalizado el trabajo** operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo.
2. Cuanto **más sofisticado**, **más elaborada la estructura** no operativa. (si una organización va a utilizar maquinaria compleja debe contratar especialistas de staff que puedan entender esa máquina.
3. La automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica.

Producción unitaria: las empresas que producían unidades individuales, prototipos, tienen estructuras orgánicas.

La producción en masa, por el contrario, están conformadas por la naturaleza del estándar. El trabajo operativo es rutinario, no especializado y altamente formalizado.

La producción de proceso se lleva a cabo en las empresas construidas para la producción continua.

**Ambiente:**

1. Cuanto **más dinámico** el ambiente**, más orgánica la estructura.**
2. Cuanto **más complejo** el ambiente, **más descentralizada la** estructura.
3. Cuanto **más diversificados** los mercados de la organización**, mayor su propensión para dividirse** en unidades basadas en mercado.
4. La extrema hostilidad de su ambiente conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente.

El ambiente tiene cuatro dimensiones:

* Estabilidad: el ambiente de una organización varia de estable a dinámico.
* Complejidad: puede variar de simple a complejo.
* Diversidad de mercado: pueden variar de integrado a diversificado.
* Hostilidad: puede variar de liberal a hostil.

Configuraciones:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Configuración estructural | Mecanismo coordinador principal | Parte clave de la organización | Tipo de descentralización | Principales parámetros de diseño | Factores situacionales |
| Estructura simple: se caracteriza por no ser elaborada. Tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco staff y una división de trabajo floja. | Supervisión directa | Cumbre estratégica | Centralización vertical y horizontal | Estructura orgánica. | Joven, pequeña; sistema técnico no sofisticado; ambiente simple, dinámico, posible hostilidad extrema o fuertes necesidades de poder del gerente general; fuera de moda. |
| Burocracia mecánica: se caracteriza por sus tareas rutinarias, altamente especializadas; procedimientos formalizados, regulaciones, comunicación formal | Estandarización de procesos de trabajo | Tecnoestructura | Descentralización horizontal limitada | Formalización del comportamiento, especialización de tarea vertical y horizontal, agrupamiento habitualmente funcional, unidad operativa grande, planeamiento de acción. | Antigua, grande; sistema técnico no automatizado, regulador; ambiente simple, estable; control externo, no ajustado a la moda. |
| Burocracia profesional: integrada por entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. El flujo de poder es abajo-arriba. | Estandarización de destrezas | Núcleo operativo | Descentralización vertical y horizontal | Capacitación, especialización horizontal de tarea | Ambiente complejo y estable; sistema técnico no regulador, no sofisticado; de moda. |
| Forma divisional: organización integrada por unidades o divisiones casi autónomas, unidas por un cuartel general. El flujo de poder es de arriba- abajo. | Estandarización de producciones | Línea media | Descentralización vertical limitada | Grupo comercial, sistema de control de desempeño | Mercados diversificados (especialmente productos y servicios); antigua, grande; necesidades de poder de los gerentes intermedios; de moda. |
| Adhocracia: fusiona expertos de diferentes disciplinas en grupos de proyectos. | Ajuste mutuo | Staff de apoyo | Descentralización selectiva | Dispositivos de enlace, estructura orgánica, especialización horizontal de cargos, capacitación, agrupamiento funcional y de mercados a la vez | Ambiente complejo, dinámico (a veces dispar); joven; sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado; de moda |

CAPITULO 14

EL CONTROL

El proceso de control nace de la planificación, ya que de allí se obtienen los estándares con los cuales comparar los valores reales, el resultado de esta comparación arrojara valores que permiten definir correcciones que realimenten el proceso de planificación. Estos puntos de referencia pueden dar información sobre diferentes aspectos:

* Aspecto económico: relacionados con la rentabilidad.
* Aspecto financiero: relacionados con la disponibilidad y utilización de valores líquidos.
* Aspectos productivos: la cantidad de insumos utilizados, materiales, mano de obra, horas máquina, gastos indirectos, etc.

Diseño de control: los medios para lograr un control efectivo deben adecuarse a las características de la organización y las circunstancias del contexto.

En primer lugar, deben considerarse el marco regulatorio y legal que condicionan la organización.

Luego, los factores a tener en cuenta son las metas, objetivos, la tecnología y los recursos humanos disponibles y la cultura organizacional.

Existen dos tipos de controles:

* En las organizaciones mecánicas: puede ser fijo y estandarizado, considerando reglas y procedimientos y el control de los participantes.
* En las organizaciones orgánicas: deben ser flexibles y dinámicos.

Características de los controles:

1. No pueden ser objetivos ni neutrales, ya que están diseñados, se realizan sobre personas y son llevadas a cabo por personas, que tienen su propia percepción subjetiva de los hechos.

Drucker dice que en la empresa los controles determinan las metas y valores. Según Narváez, se debe invertir esa relación. En realidad, el control debe diseñarse teniendo en cuenta la cultura organizacional.

1. Los controles deben centrarse en los resultados, ya que estos permiten que la organización cumpla sus metas y objetivos.
2. Los controles deben referirse a hechos mensurables (medibles), pero también los no medibles, lo que complica la tarea de los diseñadores de control.

Especificaciones: los controles deben satisfacer:

1. Economía: el costo del control no puede superar el beneficio que el mismo produce
2. Significatividad: un número pequeño de controles trascendentes puede asegurar un control efectivo. Mientras que una profusión de datos de escasa importancia no proporciona efectividad.
3. Congruencia: tener en claro cuando una aproximación es suficiente y cuando se requiere mayor grado de precisión.
4. Oportunidad: determinados sucesos deben ser controlados en tiempo real, pero en otros casos controlar en tiempo real significaría no tener en cuenta las especificaciones anteriores.
5. Sencillez: los controles deben ser inteligibles para quienes los llevan a cabo y para quienes son controlados, para que si implementación y posterior uso sean exitosos.
6. Operatividad: la acción debe ser su eje. Todo sistema de control que no puede aplicarse a la práctica no sirve.

El proceso de control: consta de 3 pasos:

* Establecimiento de estándares. Pueden ser:

1. Físicos: generalmente se refieren a aspectos relacionados con la producción, la mano de obra, etc.
2. De costos: mediciones monetarias referidas a la producción.
3. De capital: referidos a la medición de la rentabilidad, etc.
4. De ingresos: medidas financieras que surgen de darle un valor a las unidades vendidas.
5. Estándares que representan puntos de control estratégicos.

* Medición de desempeño.
* Corrección de las variaciones.

Evolución del control:

La evolución de la administración se puede explicar a partir de la búsqueda de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad, que llevaron adelante los directivos de las distintas etapas. A partir de esa idea, se puede apreciar que la concepción del control que subyace en cada una de esas etapas se relaciona con la búsqueda que llevaron a cabo.

En la etapa de revolución industrial, el concepto de control estaba básicamente relacionado con la cantidad de unidades producidas, apuntaba a la eficacia del proceso productivo.

Con los clásicos de la administración, el control enfoca su atención en la eficiencia de los procesos. El concepto de control utilizado por Fayol apunta a detectar desvíos en el cumplimiento de programas.

Tanto en las relaciones humanas, como en las corrientes sociológica y psicológica, mantienen el concepto, al intentar por medios diferentes ofrecer niveles crecientes de eficiencia.

El estructuralismo, las corrientes neoclásicas y la teoría de la organización no trajeron novedades en ese aspecto.

Control estratégico:

Se puede definir al control como la comprobación del cumplimiento de los objetivos y el análisis de los desvíos que se verifiquen, tanto en el plano de lo operativo, como de lo táctico y estratégico, incluyendo los procesos decisorios.

El control estratégico está vinculado con la evaluación de la estrategia y el desarrollo estratégico.

El control tractico, se vincula con el análisis de programas y presupuestos.

Y el control operativo se relaciona con la ejecución.

UNIDAD 15

ADMINISTRACION ACTUAL:

Tendencias:

* Menor inclinación a la asunción de riesgos, que está provocando que prevalezcan negocios que ofrecen retornos rápidos, lo que perfila un estilo de desarrollo cada vez menos basado en las industrias tradicionales.
* Cambios en las estructuras de las empresas competidoras, acordes con la globalización. Las empresas multinacionales están en proceso de transformarse en globales o transnacionales.

|  |  |
| --- | --- |
| Multinacionales | Globales |
| Venden en varios mercados internacionales, pero el de origen continúa siendo el más importante. | Venden más afuera que dentro del país de origen, este no es prioritario para la estrategia de la empresa. |
| cada mercado nacional es tratado con estrategias distintas. | Utilizan una única estrategia, ya que asumen al mundo como un gran mercado. |
| las principales decisiones son centralizadas. | Descentralizan las decisiones a nivel local. |
| Aprovechan las barreras existentes para crear ventajas competitivas. | No piensan en las barreras como un factor generador de ventajas competitivas. |
| La producción es realizada preferentemente en el país de origen. | Producen donde más les conviene. |
| Se centralizan las actividades de investigación y desarrollo en el país de origen. | Descentralizan investigación y desarrollo. |
| Los accionistas son predominantemente residentes del país de origen. | Los accionistas están esparcidos por el mundo. |
| Las acciones cotizan solo en el mercado de capital del país de origen. | Cotizan en varios mercados accionarios. |

* Aparición de nuevas tensiones en los mercados de algunas materias primas estratégicas. El aumento del petróleo afecta las economías de todos los rubros.
* Modificaciones de los niveles relativos de la competitividad por fluctuaciones del tipo de cambio. La cotización afecta principalmente a los productos con mayor nivel de elasticidad precio. Ejemplo: la leche, el pan, etc.

Globalización:

La tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

Uno de los factores más relevantes para que este proceso tenga lugar fue el avance tecnológico. Éste ha impulsado el desarrollo de las características sociales, culturales y económicas, ya que aumento la cantidad de negocios que se realizan más allá de los limites nacionales.

Aspectos positivos y negativos de la globalización:

Positivos:

* Mejora de la calidad de los productos, impulsada por la existencia de clientes cada vez más exigentes, reducción de costos, economías de escala, mano de obra barata, etc.
* Los productos pasan a ser reconocidos por clientes en cualquier parte del mundo.
* Benefició el comercio exterior de muchos países.
* La calidad de trabajo mejoró en los países pobres
* La comunicación y el conocimiento también se han esparcido ampliamente, ya que países desarrollados que se han instalado en países subdesarrollados han transmitido sus conocimientos y sus metodologías de trabajo.
* La financiación exterior también se vieron beneficiadas, con organismos internacionales que otorgan créditos y subsidios.
* En el área de la salud, la globalización ha beneficiado y ha impulsado la investigación y difusión de nuevas tecnologías, tratamientos y medicación.

Negativos:

* La normalización de los productos, es decir la homogeneidad, puede traer aparejado que muchos clientes de los diversos países no vean satisfechas sus necesidades, puesto que los artículos no se han adaptado a la cultura local.
* La habilidad de la gestión administrativa, si esta no es eficiente, la globalización traería aparejada mayores costos, y llevaría incluso hasta la quiebra.
* El impacto de las estrategias competitivas globales es probable que tengan efectos contraproducentes. Se forman alianzas, bloqueos, etc.
* El capitalismo de los países del primer mundo es imperante, mientras que los países subdesarrollados deben adaptarse a para poder progresar, sobre todo en el aspecto económico.
* La desigualdad de poderes entre países capitalistas más poderosos y países en vías de desarrollo. En muchos casos se beneficia solo a los primeros.
* La aceleración con la que se producen los cambios propios de la globalización muchas veces produjo problemas en la adaptación a los mismos.
* La repercusión global de crisis financieras locales, por ejemplo, la crisis mexicana y el efecto tequila.
* La destrucción del medio ambiente.

Algunas técnicas en uso en la actualidad:

CALIDAD TOTAL:

El control no solo es aplicable a la producción sino a toda la organización. Según Ishikawa la diferencia de calidad no proviene de las maquinas, sino de los trabajadores.

Tras la derrota de Japón en la segunda guerra mundial, el país quedo devastado, y asesores norteamericanos comenzaron a impartir sus conocimientos y metodologías sobre producción y servicios de calidad. Los japoneses se dieron cuenta de que, en el control de calidad, como cualquier técnica, se debe tener en cuenta los factores culturales.

Un gran acierto de esta metodología tuvo que ver con la creación de círculos de control de calidad, en los que los trabajadores se capacitaban en pequeños grupos, extendiendo así las nociones de calidad hacia todo el personal de la organización y no solo dejándolo en manos de ingenieros y especialistas.

JUST IN TIME:

Es un método de producción cuyo objeto es producir mejoras en el sistema de gestión de la producción, la principal es la reducción de costos, básicamente generada con la reducción del inventario.

El concepto primordial del método es mantener una constante circulación de la línea de producción. Su meta es producir estrictamente lo justo y necesario, respetando no solo la cantidad sino también los tiempos de producción.

Este método trabaja sin stock y sin controles de calidad previos a la producción, lo que implica plena confianza en la calidad de los proveedores y la calidad de trabajo de los operarios de la empresa.

REINGENIERIA:

Es habitual que las organizaciones corrijan lo que no funciona del todo bien, suelen tender a modificar lo que se quiere mejorar. En general estos cambios se dan parcial o incrementalmente. Esto es así por la resistencia a los cambios. Pero hay momentos en la marcha de la organización en los cuales estos cambios radicales son necesarios para evolucionar. Se trata de volver al inicio y recrear los procesos de la empresa, pero con la experiencia actual, para superarse. Puede traer aparejados cambios culturales, estructurales o en la tecnología.

EMPOWERMENT:

Es el proceso mediante el cual un administrador delega a sus subordinados el derecho de tomar decisiones en ciertas áreas o temas.

BENCHMARKING:

Es una comparación de la forma en que se desarrollan tareas en una determinada organización con la manera en que lo hacen las organizaciones mejor posicionadas o más exitosas.

Las empresas que desean aplicar esta herramienta no necesariamente deben hacerlo con otra organización del mismo sector industrial, ya que siempre se puede aprender algo, incluso de organizaciones que se desarrollen en otros rubros.

FRANCHISING:

La franquicia es un modelo de negocio que impulsa y facilita el crecimiento y expansión empresarial.

Según la real academia española es una concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada. En otras palabras, se le otorga el derecho de explotación de una marca reconocida y el método de explotación. En este contrato se establecen quien es el proveedor, de qué color deben ser lo informes, etc. Si no se cumple con el contrato le pueden quitar la franquicia.

OUTSOURCING:

También llamado terciarización, ocurre cuando una empresa le transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a otra empresa que se encarga de la prestación de servicios especializados. Esto se debe a que para la primera empresa es conveniente pagarle a otra que es especializada en hacer ciertas actividades, antes que contratar y capacitar nuevos trabajadores, además de que las personas son la principal fuente de conflictos.

UNIDAD 16

LA GERENCIA

La evaluación de decisiones financieras o de capital es el estudio y aceptación de proyectos de aplicación de recursos, cuyos beneficios se esperan obtener en el futuro.

La evaluación de inversiones implica formular proyectos de inversión, estimar posibles flujos de fondos y evaluarlos, seleccionar uno y finalmente reevaluarlo para después aceptarlo.

* Flujo de fondos: suma algebraica de egresos e ingresos netos.

Métodos para la evaluación:

* Periodo de repago o recupero simple: consiste en establecer en cuanto tiempo se recuperará la inversión dada a través de un cálculo.
* Tasa contable de ganancia: también llamada rentabilidad, resulta de dividir la utilidad media correspondiente al periodo de inversión inicial.
* Valor actual neto: consiste en llevar el flujo futuro de fondos a términos de moneda del momento inicial.
* Tasa interna de retorno: tasa verdadera a la cual una inversión es recuperada por los ingresos generados por un proyecto.

UNIDAD 17

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION

La administración es ciencia, técnica y arte.

* Ciencia: la ciencia es un estudio donde se investiga y explica cualquier fenómeno de la naturaleza.

Se precisa el método científico, algunas de sus herramientas son: experiencias, premisas, teorías, hipótesis, etc.

A lo largo del estudio del libro vimos teorías, experiencias, por lo que podemos considerar a la administración una ciencia, que estudia la realidad de las organizaciones.

* Técnica: opera y transforma. Se vale de procedimientos, normas.

La técnica y la ciencia se retroalimentan porque la técnica toma lo que explica la ciencia y lo lleva a la práctica. Verifica que algunas teorías o conceptos son limitados y los devuelve a la ciencia, esta los reforma y los devuelve a la técnica y se llevan a la practica nuevamente.

* Arte: percepción subjetiva de la realidad. Todo nace como arte, luego es ciencia y luego técnica.