

Tipos de organización.....	4
ESTRUCTURA FORMAL Y ESTRUCTURA INFORMAL	5
Organigrama.....	8
Tipos de organigrama de acuerdo al grado de detalle de los cuadros de función.....	9
Autoridad.....	9
Ciclo de operaciones básicas de una empresa manufacturera.....	14
Áreas primarias.....	16
Funciones principales.....	16
Subfunciones.....	16
Investigación y desarrollo.....	16
A. Investigación.....	16
B. Desarrollo.....	16
C. Ingeniería de producto.....	16
Producción.....	17
A. Ingeniería de planta.....	17
B. Ingeniería Industrial.....	17
C. Abastecimiento.....	17
D. Planeamiento y control de la producción.....	17
E. Manufactura.....	17
F. Control de calidad.....	17
Comercialización.....	18
A. Investigación de mercado.....	18
B. Publicidad.....	18
C. Promoción de ventas.....	18
D. Planeamiento de ventas.....	18
E. Operaciones de ventas.....	18
F. Distribución física.....	18
Administración y Finanzas.....	18
A. Finanzas.....	18
B. Administración.....	18
Recursos Humanos.....	19
A. Reclutamiento.....	19
B. Administración de sueldos y jornales.....	19
C. Relaciones industriales.....	19
D. Planeamiento y desarrollo.....	19
E. Servicios para empleados.....	19
Relaciones Públicas.....	19
A. Comunicaciones e informaciones.....	19
B. Coordinación de actividades públicas.....	19
Secretaría y Legal.....	19
A. Secretaría.....	19
B. Legales.....	19
ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	19
Ingeniería de planta.....	20
Especifica y aprueba, instala y mantiene en condiciones de operación especificadas, los servicios auxiliares de planta y los equipos y maquinarias productivas. Dentro de esta área se encuentra la de mantenimiento de planta...	20

Ingeniería Industrial.....	20
Abastecimiento.....	20
Planeamiento y control de la producción.....	20
Manufactura.....	20
Control de Calidad.....	21
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.....	21
Investigación de mercado: Establece la demanda a corto, mediano y largo plazo para cada producto en función de estudios de mercado.....	21
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	21
Administración.....	21
Finanzas.....	21
ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES.....	22
Manual de Funciones.....	22
EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	29

EMPRESA

⊕ **Empresa:** es un ente u organización jurídica y económica tendiente a organizarse con determinados fines (brindar bienes y/o servicios).

▣ Tipos de empresa

- 1.1 Con fines de lucro: realiza su actividad con el objeto de obtener ganancias.
- 1.2 Sin fines de lucro: realiza su actividad ayudándose a sí misma o a terceros.
- 2.1 De producción primaria (extractivas, agricultura, ganadería).
- 2.2 De producción secundaria o de transformación (industrias, fábricas).
- 2.3 De producción terciaria (comercio, bancos, aseguradoras, de comunicaciones, de transporte, etc).
- 3.1 Industrial de fabricación contra stock: son aquellas que producen en forma consistente y continua a lo largo del tiempo.
- 3.2 Industrial de fabricación contra pedido: son aquellas que producen recién cuando el cliente compra o seña el producto.
- 4.1 De funcionamiento continuo (curtiembre, vidrio, destilería).
- 4.2 De funcionamiento discontinuo.
- 5.1 Integral: responden al ciclo de funcionamiento.
- 5.2 No integral: no responden al ciclo de funcionamiento.
- 6.1 Chica: integradas por hasta 80/100 personas.
- 6.2 Mediana: integradas por entre 100/500 personas.
- 6.3 Grande: integradas por más de 500 personas.
- 7.1 De alta tecnología.
- 7.2 De escasa o baja tecnología.
- 8.1 Nacional.
- 8.2 Internacional (multinacionales).
- 9.1 De monoproducto.
- 9.2 De multiproductos.
- 10.1 Exportadora.
- 10.2 No exportadora.

⊕ **Asociación:** entidad que persigue un fin común para los miembros que forman parte de ella. Estas entidades son fuentes de estrechamiento de lazos y permiten perpetuar valores sociales y culturales.

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

⊕ **Estructura:** es el conjunto de elementos que sirve para mantener el funcionamiento de una organización.

⊕ **Organizar:** es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y lograr un objetivo en común. Es el proceso de agrupar actividades y asignar cada grupo a un gerente que tiene la autoridad necesaria para supervisar a los integrantes del mismo.

La organización es necesaria porque el trabajo a realizar es excesivo para una sola persona. Se pueden aunar inteligencias, brazos y actitudes que deben coordinarse no sólo para cumplir la tarea establecida sino para cumplirla de la manera más eficaz.

⊕ **Organizaciones:** son cuerpos socio-tecnológicos que permiten alcanzar objetivos, imposibles de ser ejecutados por una persona. Estos cuerpos se agrupan con un fin en común.

⊕ **Estructura de la organización:** de la tarea organizativa, surge una estructura de la organización que indica el flujo de interacciones en su seno y que decide qué hacer, quién lo indica a quién, quién responde, y quién realiza qué trabajo.

⊕ **Organización interna de la empresa**

Existen algunos componentes importantes de la organización, a saber:

⊕ **Trabajo:** las funciones a cumplir se deducen de los objetivos establecidos. Ellas se dividen en subfunciones y a su vez en sub-subfunciones. Así, a) distribuir el trabajo en grupo exige que aquél sea dividido y b) la especialización en el trabajo exige pequeños campos de acción.

⊕ **Relaciones:** la relación de un empleado con su tarea, la interacción entre uno y otro empleado, la vinculación de una unidad de trabajo con otra y la relación entre la empresa y el exterior son cuestiones cruciales en la organización.

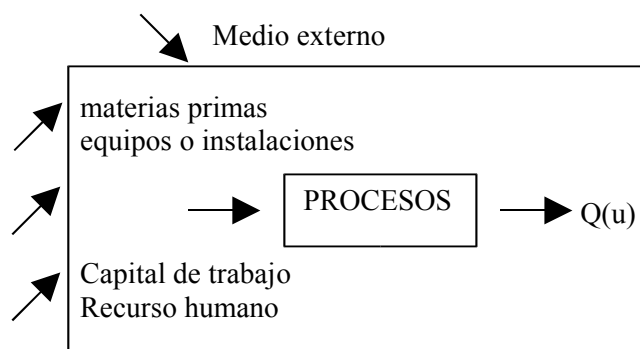
⊕ **Ambiente:** este componente incluye los medios físicos y el clima general dentro del que los empleados realizarán sus tareas, influyendo significativamente en los resultados obtenidos de la tarea de organizar.

⊕ **Recurso humano:** cada persona tiene asignada una parte específica del trabajo total, que se adapte a su interés, conducta, experiencia y capacidad. El recurso humano no le pertenece a la empresa, sino que ésta paga periódicamente por sus servicios.

⊕ **Materias primas.**

⊕ **Equipos o instalaciones.**

⊕ **Capital de trabajo:** el capital de trabajo es aquél que la empresa necesita tener permanentemente para que la misma funcione.



⊕ **Función:** puede definirse como una subdivisión más o menos arbitraria de la actividad total del área.

⊕ **Tipos de organización**

⊕ **Lineal o militar:** Cada miembro sabe a quien responder y a quien dar ordenes.

- *Ventajas:* Sólida, no se superponen decisiones, buena comunicación hacia abajo.

- *Desventajas:* Es rígida, autocrática, es difícil reemplazar al personal superior.

⊕ **Funcional:** Los empleados dependen de un grupo o departamento donde cada integrante sabe sobre un tema específico.

- *Ventajas:* Buena comunicación, la información circula rápido dentro de la organización .
- *Desventajas:* Confusión de mando.

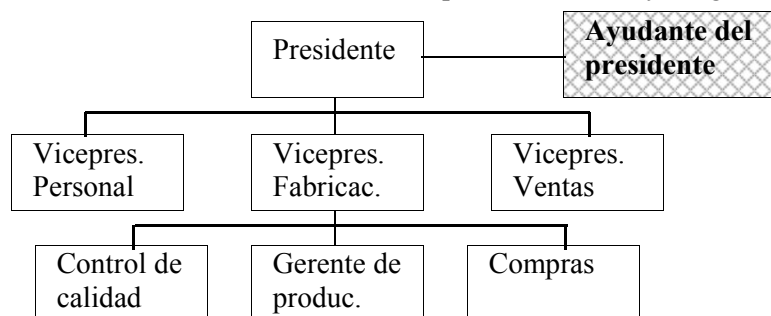
Existen empresas con la mezcla de los dos tipos de organizaciones, denominada organización mixta.

⊕ **De línea:** es la estructura organizativa más simple, caracterizada por vínculos verticales directos entre los distintos niveles de la organización. Todos los miembros de la organización reciben instrucciones a través de la cadena de mando. Las funciones de línea se ocupan directamente de producir y comercializar los bienes o servicios de la empresa y, por consiguiente, aseguran la continuidad de la misma. Aquéllas se siguen unas a otras (en cadena) como etapas ineludibles en las operaciones principales.

- *Ventajas:* clara estructura de autoridad, promoviendo una rápida toma de decisiones e impidiendo la práctica de rehuir responsabilidades culpando a otros.
- *Desventajas:* puede exigir demasiado a los gerentes, obligándolos a desempeñar una vasta gama de tareas. La estructura puede hacer que la organización llegue a depender en demasía de una o dos personas clave que son capaces de efectuar muchas tareas.

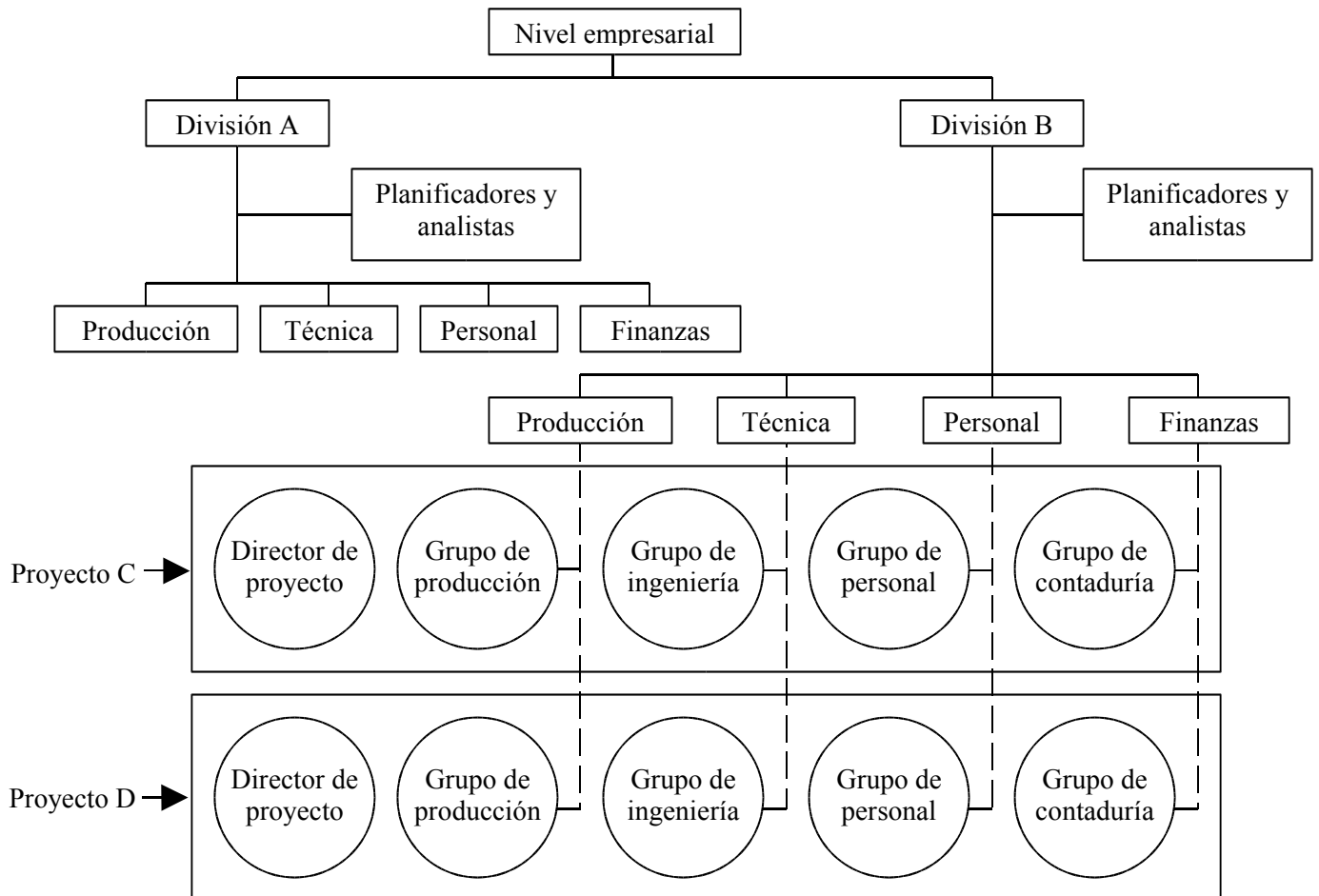
⊕ **De línea y staff:** se crea agregando especialistas jerárquicos de staff a una organización de línea. Cuando una organización de línea crece, suele tornarse necesaria la colaboración de dichos especialistas. Dichas funciones de staff son de índole consultiva y reforzadora y se las designa para contribuir a la eficiencia y sostenimiento de la organización, formulando recomendaciones al personal de línea. Funciones de staff típicas: investigación y desarrollo, administración de personal, capacitación de empleados y diversas ayudantías.

- *Ventajas:* permite una mayor especialización y flexibilidad que la organización de línea.
- *Desventajas:* ocasiona diversos conflictos entre el personal de staff y los gerentes de línea.



⊕ **Matricial o por proyectos:** surge como manera de formar equipos para el estudio y ejecución de proyectos dentro de la organización tradicional de línea y staff. Un proyecto es una combinación de recursos humanos y de otro orden, aunados en una organización temporaria para el logro de un propósito específico. La comercialización de un nuevo producto y la construcción de un nuevo edificio son ejemplos de proyectos. Como los proyectos tienen vida temporaria, se buscó un método para administrarlos y organizarlos que no destruyese totalmente la estructura existente. Surge así una organización en línea horizontal para el proyecto, quedando las funciones en línea vertical originarias en una relación de apoyo a la organización del aquél. Por lo tanto existe una doble dependencia: cada empleado tiene un jefe funcional (cuestiones técnicas y conocimientos) y un jefe de proyecto (gestión y cuestiones relativas al proyecto).

- *Ventajas:* la combinación de personas y recursos que se utilizan para un proyecto puede cambiarse fácilmente de acuerdo con las fluctuantes necesidades del mismo. También se obtiene una relativa facilidad con que el personal designado para el proyecto puede ser absorbido de nuevo por la organización funcional una vez finalizado.
- *Desventajas:* la estructura puede ocasionar conflictos en torno a la autoridad.



⊕ **Comités:** Son grupos de personas asignados a una tarea determinada. Los comités son una forma de organización matricial, toda vez que se superponen a la estructura existente de línea o de línea y staff. Pueden ser permanentes o temporarios y suelen desempeñar funciones de línea y staff o complementarias a éstas.

- *Ventajas:* El grupo resuelve circunstancias que aparecen dentro de la empresa, aunque esté fuera de ella.
- *Desventajas:* Si no se decide rápido puede transformarse en un elemento burocrático

ESTRUCTURA FORMAL Y ESTRUCTURA INFORMAL

⊕ **Organización formal - Elementos**

Una organización formal es la resultante del uso de canales de comunicación prescritos, métodos estandarizados, cargos claramente definidos, y cadenas de mando establecidas.

Aparecen elementos importantes como la responsabilidad, la autoridad, los cargos, la división del trabajo, la estructura y el organigrama (entre otros); algunos de estos ya vistos y otros que se verán en las siguientes secciones.

- ***Ventajas de la Organización formal:***
 - Planificación de actividades
 - Visualización de los niveles jerárquicos
 - Detalle de la división de tareas
 - Todos saben a quién mandar y a quién obedecer
- ***Desventajas de la organización formal:***
 - Estructura rígida
 - Menor posibilidad de interrelación
 - Mayor burocracia

⊕ Funciones básicas de la administración

El planeamiento, la organización, la asignación de recursos, la conducción o dirección (motivación) y el control son las funciones básicas de la administración o también llamada dirección. Las mismas constituyen etapas del proceso directivo que deben cumplimentarse en todos los niveles de la organización.

- **Planeamiento:** Decidir qué objetivos perseguir durante un período futuro y que hacer para lograr tales objetivos; esto es, especificar metas y medios. El plan resultante se compone de metas, políticas, procedimientos, normas y toda especificación que anticipe lo que habrá de hacerse.
- **Organización:** Agrupar y asignar actividades, y proporcionar la autoridad para ejecutarlas. Conciene al desarrollo de una estructura que pone en relación con todo el personal, la asignación de todas las tareas y los recursos físicos entre sí y con el objetivo de la empresa. Esta estructura suele conocerse con el nombre de estructura orgánica.
- **Asignación de recursos:** Consiste en obtener y coordinar para su empleo en la empresa los equipos, los recursos financieros y el personal clave o idóneo necesario para la ejecución de los planes. Se maneja el uso eficiente de recursos estableciendo estándares; cuando los resultados no son los esperados, el responsable debe proponer los cambios necesarios.
- **Conducción o dirección (motivación):** Dirigir o canalizar el comportamiento humano hacia metas determinadas, ocupándose de estimular a la empresa para que desarrolle actividades siguiendo las pautas del plan. Se trata de impartir órdenes y procurar su aceptación y ejecución.
- **Control:** El objetivo principal es asegurar el debido desempeño en cumplimiento de planes, lo cual requiere la supervisión del desempeño operativo y la eficacia de la utilización de recursos, midiendo el rendimiento en función de las metas. En el caso de ejecución insatisfactoria, determinar las causas de desviación y tomar medidas correctivas donde sea necesario. En aquellas organizaciones donde no existe el control, seguramente existirán problemas serios respecto a los resultados que se esperan obtener. Los tipos de control son:
 - ✓ *Directo:* es aquél que surge de la acción básica de control, detectando el resultado no deseado y exigiendo una mejor calidad de dirección utilizando técnicas adecuadas para lograr los resultados esperados y no aquellos no deseados.
 - ✓ *Indirecto:* busca la causa del resultado no satisfactorio hasta ubicar al responsable del mismo y hacer que éste lo mejore o corrija.

⊕ Descentralización

La descentralización surge como consecuencia de la necesidad de delegar y conduce a considerar tres aspectos fundamentales:

- El agrupamiento de actividades o departamentalización (este aspecto se considerará más adelante)
- La descentralización regional o física por razones de localización de los resultados reales. Este aspecto debe contemplar factores tan diversos como: servicio a los clientes, costo de mano de obra y materiales, disponibilidad de energía y servicios auxiliares, asesoramiento técnico, comunicaciones, economía operativa y necesidades de capital adicional.
- Niveles jerárquicos en los que se toman las decisiones. El problema de la descentralización está relacionado con la delegación de la autoridad para planear, o sea la determinación de quién debe decidir qué es lo que hay que hacer. Se presentan cuatro matices básicos:
 - **Dirección centralizada:** se presenta cuando un directivo conoce plenamente todas las fases de los trabajos y, por su volumen, puede permanecer en estrecho contacto con todos los aspectos.
Ventajas: empleo de personal menos calificado, extensa aplicación del conocimiento y juicio excepcional que puede poseer un ejecutivo máximo, regulación de la calidad, el servicio, el riesgo y demás elementos de la empresa.
 - **Descentralización limitada:** la política, los planes y los procedimientos son decididos en el nivel más alto. La aplicación de estos planes y la planificación diaria se delegan a los niveles siguientes.
Ventajas: tiene la mayoría de las ventajas de la dirección centralizada, especialmente el uso amplio de las ideas de los niveles superiores además de dejar más tiempo libre al nivel superior para otras tareas, de la toma de decisiones más rápidas y la mayor adaptación a situaciones particulares.

- **Autoridad delegada** (este aspecto se encuentra detallado en “*Autoridad centralizada*”)
- **Dirección al más bajo nivel:** cada unidad es responsable de sus actividades, encomendándose a cada una la ejecución de su método propio. Esta forma de descentralización es frecuente en empresas que tienen plantas o agentes de venta en el extranjero.
Ventajas: alivia a los niveles superiores de la atención de los detalles y proporciona más flexibilidad para una acción rápida; estimula la competencia, favorece el entrenamiento de futuros dirigentes; las decisiones se adaptan mejor a las condiciones locales y se simplifica la tarea de control hasta el punto de eliminarse.

⊕ Planeamiento

- **Objetivos:** son metas o salidas que la empresa proyecta producir para dar orientación y finalidad a la organización, constituyendo el propósito común de la misma. Deben ser definidos o dados a conocer de modo que puedan servir como medida del éxito o del fracaso. Características: valor, escala, horizonte de tiempo y atributo. Ejemplo: “aumentar la rentabilidad un 10% anual en los próximos 5 años”.
- **Jerarquía de objetivos**
 1. **Organizacionales o primarios:** se refieren a los propósitos, los valores creados y el sentido general de la organización. Suelen ser de amplios alcances y no tienen definición precisa.
 2. **Administrativos o secundarios:** suelen ser más específicos y se refieren a factores cuantitativos y cualitativos.
 3. **Individuales:** ellos delinear lo que cada persona involucrada en la organización trata de lograr y cumplir.

Idealmente, cada objetivo subsidiario contribuye al logro de su objetivo inmediato superior, proporcionando una pauta integrada de objetivos para todos los integrantes de la organización.

⊕ Administración o dirección por objetivos (administración por resultados o por metas)

Es una filosofía de administración que se basa en expresar los objetivos de la organización en objetivos individuales y así suscitar la responsabilidad del empleado, lo cual conduce a un mejor rendimiento. De esta manera, cada empleado participa en la determinación de los objetivos y los medios por los cuales espera alcanzarlos, siendo cada uno de ellos evaluado y recompensado en función de los objetivos conseguidos.

- **Ventajas:** el empleado participa con una autoevaluación de lo logrado, pensando en su trabajo.
- **Desventajas:** como nada puede funcionar por separado, habría que crear objetivos para grupos y no para individuos.

⊕ **Planes:** son los cursos de acción para alcanzar objetivos deseados. Pueden ser detallados o generales. No establecen tiempos. Existen dos tipos principales:

- **Planes permanentes:** son aquellos que permiten emplear una misma decisión para guiar la acción una y otra vez, cada vez que se repitan las circunstancias que la determinan. Ejemplo: plan de seguridad contra incendio.
- **Planes transitorios o secundarios:** son aquellos que engendran un curso de acción para resolver una situación específica y pierden vigencia una vez logrado el objetivo. Ejemplos: un plan de ampliación, compra de predio, todo el trabajo de recepción del terreno hasta concluir la operación es un plan transitorio.

⊕ **Procedimientos:** son guías más detalladas y específicas, particularmente útiles al personal operativo.

⊕ **Políticas o planes de acción:** son las guías generales para ayudar a los responsables de preparar los planes que éstos se diseñen para la obtención de dichos objetivos.

⊕ **Programa:** es un plan detallado en donde sus pasos se expresan con la duración de cada uno de ellos. Establece tiempos.

⊕ **Programación:** es el proceso de establecer un programa o un calendario o un programa de fechas.

⊕ **Funcionalización:** es el proceso de dividir y diferenciar funciones a medida que la empresa crece. Al ritmo de crecimiento, el trabajo necesario crece hasta exceder las posibilidades de una sola persona. Y es aquí donde comienza el proceso de funcionalización. La diferenciación funcional puede realizarse en dos direcciones: hacia abajo y hacia fuera (lateral).

⊕ **Diferenciación funcional hacia abajo**

Comenzando por la empresa unipersonal, al necesitar el volumen de negocios la colaboración de otra persona, se diferencian y delegan ciertas funciones, creándose dos niveles de organización, uno operativo y otro gerencial. A medida que se expande el volumen de actividades, se va sumando otro personal, por lo cual se diferenciarán y asignarán más funciones operativas. De esta manera, el fundador de la empresa podría ser ahora un gerente, mientras los subordinados estarían a cargo de las funciones básicas de ventas, producción y finanzas (organización de dos niveles). Este proceso tiene un límite denominado alcance de control o alcance de la gerencia. En este punto aparecen los supervisores (organización de tres niveles).

⊕ **Diferenciación funcional hacia afuera**

La primera dirección del crecimiento organizacional a partir de la empresa unipersonal suele ser hacia abajo. A causa de las limitaciones en el alcance del control, el simple hecho de aumento de personal y funciones demandará niveles adicionales de la organización. El resultado neto es una cadena de mando desde el funcionario principal para, bajando por los niveles intermedios de gerencia, llegar a los diversos operadores especializados. En algún punto se producirá un distingo de funciones a partir de la cadena original de mando. El personal que cumple estas funciones no forma parte de la cadena de mandos original. En el área de producción podría desdoblarse una función de capacitación, convirtiéndose en función secundaria o de staff mientras que cuando el adiestramiento era realizado por el supervisor era una función de línea. Si la empresa sigue creciendo, el especialista staff hallará que el volumen de trabajo lo excede, por lo cual podría crearse una sección o departamento staff, dándose un proceso de diferenciación funcional hacia abajo dentro de la función de staff y creándose una segunda cadena de mando. También podría ocurrir una diferenciación funcional hacia afuera en este departamento.

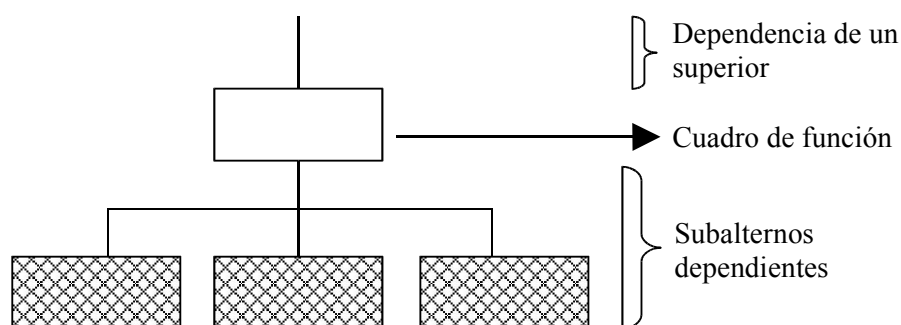
El resultado ideal del proceso de funcionalización hacia abajo y hacia fuera es el desarrollo del equilibrio funcional.

⊕ **Organigrama**

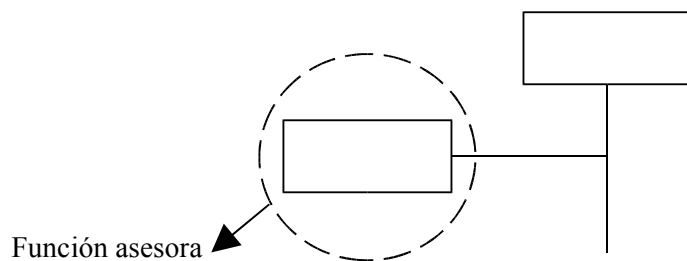
Es la representación gráfica de la estructura de la empresa. Es un diagrama uniforme formado por cuadros que contienen información sobre la estructura de la empresa, unidos por líneas que representan la circulación de la jerarquía o dependencia.

Ventajas del organigrama: fija los niveles de la organización, da nombre a cada unidad, asigna títulos, fuente de información.

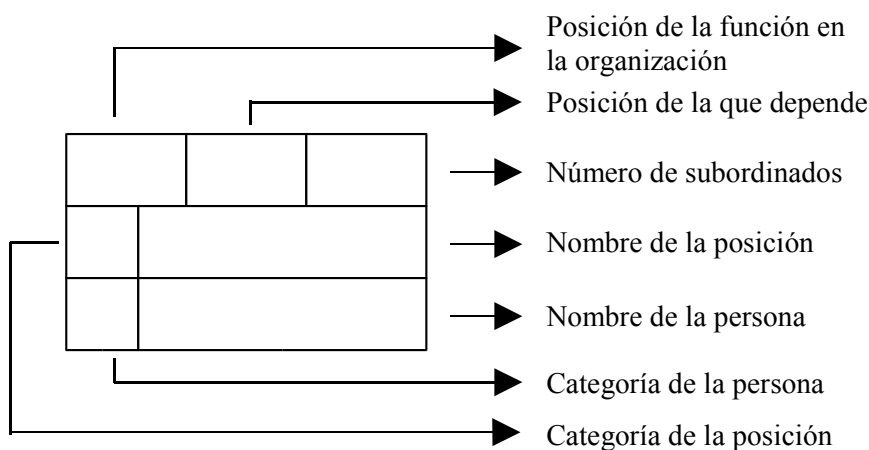
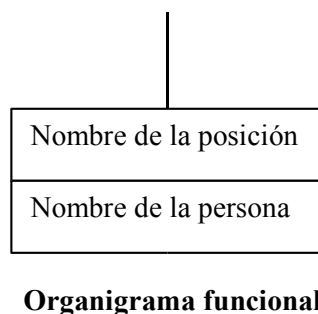
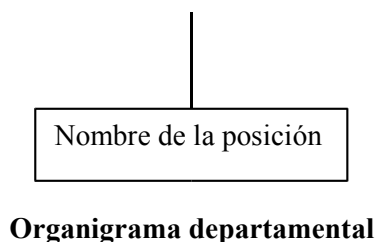
Las líneas superiores indican dependencia mientras que las inferiores indican subalternos dependientes.



La ubicación relativa de los cuadros y a veces también su tamaño indican mayor o menor nivel jerárquico. Los cuadros laterales indican funciones asesoras.



Tipos de organigrama de acuerdo al grado de detalle de los cuadros de función



⊕ Autoridad

La autoridad es la facultad de actuar en determinado sentido. En un sentido más amplio, es el derecho de exigir a otras personas que cumplan con ciertos deberes (deber es lo que tiene la obligación de hacerse, es la contribución que se exige y/o espera del individuo para que la empresa alcance sus objetivos). Implica el hecho de demandar y la energía de hacerse obedecer. La autoridad puede y debe ser delegada.

Suele confundirse poder con autoridad. *Poder* es la facultad de ordenar o aplicar la fuerza, y no está necesariamente acompañado por autoridad.

⊕ Fuentes de autoridad

- *Por posesión de propiedad:* el dueño de una propiedad posee el privilegio de decidir cómo utilizarla, pudiendo ejercer este privilegio por sí mismo o designar a otros para que lo hagan.
- *Por disposiciones jurídicas:* la ley inviste de autoridad a los encargados de imponer las normas.
- *Por jerarquía en la organización:* un funcionario, en virtud de su rango en la organización o por el cargo que desempeña, es investido de autoridad necesaria para desempeñar las tareas propias de su cargo.
- *Por consentimiento de subordinados:* la autoridad recae en quien la tiene en virtud de la aceptación de sus decisiones por los subordinados y de las medidas que tome para hacerlas cumplir.

- *Por situación crítica:* la autoridad de situación surge de una emergencia o de un acontecimiento imprevisto, es voluntariamente conferida a la persona que la asume y temporaria.
- *Por capacidad técnica:* la “autoridad técnica” es aquella que se confiere a quien posee e interpreta información y conocimientos valiosos.

⊕ ***División de autoridad***

En virtud de que la autoridad emana de la responsabilidad, su subdivisión debe realizarse con el mismo criterio, lo cual surge del principio de paridad tratado más adelante.

⊕ ***Grados de autoridad***

- ***Autoridad centralizada:*** suele denominarse así a la autoridad que se delega en cantidad limitada.

Ventajas: se evita la duplicación de funciones, plena utilización de los administradores, se maximizan los aportes de especialistas.

- ***Autoridad descentralizada:*** suele denominarse así a la autoridad en la que se delegan derechos y obligaciones en alto grado a los bajos niveles jerárquicos.

Ventajas: se estimulan relaciones humanas efectivas y el trabajo en equipo, se pueden tomar decisiones sin demora, mayor motivación.

- ***Autoridad de línea y autoridad del personal jerárquico (staff)***

✓ ***Autoridad de línea:*** cuando un superior delega en un subordinado, quien a su vez delega autoridad a un subordinado suyo y así sucesivamente, se forma una línea de autoridad vertical, de arriba hacia abajo en la estructura de la organización. De ahí la expresión autoridad de línea. Cada administrador con autoridad de línea es responsable del trabajo de la unidad a su cargo. Corresponde a la relación superior – subordinado.

✓ ***Autoridad del personal jerárquico (staff):*** por el contrario de la autoridad de línea, la autoridad staff tiene un papel de apoyo, y contribuye indirectamente a las metas de la firma. Está caracterizada por una relación de directivo a directivo.

- ***Autoridad funcional:*** se reconoce cuando el responsable del área no tiene conocimiento suficiente y sólo se respetan las instrucciones emitidas por la misma.

⊕ ***Responsabilidad***

Es una consecuencia de la autoridad. Es la obligación de responder por la ejecución de los deberes asignados. Implica el cumplimiento del deber de acuerdo a las órdenes recibidas, las promesas hechas o los compromisos contraídos.

Hay quienes sostienen que la responsabilidad no puede delegarse, fundando este criterio en que los administradores nunca deben atribuir a sus subordinados la responsabilidad por sus actos. Otros sostienen que es válida la delegación, justificando su posición en que los administradores pueden, indudablemente, responsabilizar a los subordinados por ciertos actos.

⊕ ***Principio de paridad:*** una administración eficaz requiere que, para cada miembro de ella, la autoridad sea proporcional a la responsabilidad. La administración debe delegar suficiente autoridad para que los subordinados puedan cumplir sus tareas. Al mismo tiempo, sólo puede esperarse que los subordinados acepten responsabilidad respecto de las áreas que están dentro de su autoridad.

⊕ ***Departamentalización***

La departamentalización es el método que se usa con más frecuencia para poner en práctica la distribución del trabajo. Departamentalizar implica agrupar actividades en unidades de trabajo interrelacionadas entre sí.

⊕ ***Tipos de departamentalización***

- *Por función:* las actividades comunes u homogéneas se sitúan en una unidad organizativa común. Ejemplos: departamento de contaduría, departamento de producción y departamento técnico.
- *Por producto:* se distinguen unidades organizativas según sea el producto. Ejemplos: departamentos separados para distintos tipos de mercaderías en una tienda de ramos generales, dependencias separadas para préstamos comerciales y préstamos personales.
- *Por territorio o geografía:* permite al vendedor reducir gastos y tiempo de viaje y posibilita conocer mejor las condiciones locales. Agiliza el traslado de vendedores y permite la aplicación de controles a cada unidad. Ejemplos: división norte, división sur.
- *Por cliente:* pone el énfasis en brindar un mejor servicio a los clientes. Ejemplos: divisiones de ventas al por menor y de ventas al por mayor.
- *Por equipo de tarea:* se asigna un proyecto específico a un grupo reducido que opera como unidad y puede desempeñar eficazmente todas las tareas.
- *Por tiempo:* se emplea cuando las operaciones se extienden más allá del período normal de trabajo y es necesario trabajar en más de un turno.
- *Por proceso:* las actividades pueden agruparse de acuerdo con el equipamiento o el proceso que se use sin diferir totalmente de la departamentalización por función.

⊕ Asignación de personal

La subfunción de designar personal en el proceso de organizar se ocupa en primer término en determinar la calidad y la cantidad de personas necesarias para el cumplimiento de las funciones, a lo cual sigue la búsqueda de personal en el ambiente externo y la selección de candidatos atendiendo a los requisitos de los cargos vacantes. El cargo rara vez estará cubierto cabalmente mientras el titular no amplíe sus aptitudes mediante algún tipo de proceso de adiestramiento y desarrollo.

Las principales herramientas a emplear para definir las tareas y cualidades necesarias en el personal son: opiniones múltiples (opinión de varios individuos antes de llegar a una decisión final), evaluaciones periódicas (juicios sobre el cumplimiento de la tarea actual, evaluación relativa de las cualidades para la promoción, repetición de estas revisiones a intervalos regulares), experiencia en familias de trabajo, test psicológico y entrevistas.

Algunos conceptos importantes:

- *Análisis del cargo:* proceso de estudiar y reunir información relacionada con las operaciones y las responsabilidades de un cargo específico.
- *Descripción del cargo:* es un enunciado de requerimientos humanos.
- *Especificación del cargo:* expresión de las cualidades humanas mínimas aceptables necesarias para desempeñarlo adecuadamente.
- *Reclutamiento:* proceso de buscar candidatos e invitarlos a solicitar trabajo.

⊕ ***Evaluación del personal:*** cuando los gerentes evalúan el desempeño y el potencial de los subordinados, perciben mejor lo que éstos hacen, lo que no hacen, pero debieran hacer y cómo podrían mejorar ellos mismos sus aptitudes y destrezas gerenciales. La evaluación consiste en dos pasos fundamentales: a) evaluar al titular del cargo con respecto a una serie de factores elegidos (comportamiento, monto de la reducción de costos lograda, buen criterio, iniciativa, autoexpresión, empuje), b) entrevistarlos para discutir la evaluación (se consideran aspectos como los puntos fuertes del empleados, preguntar al empleado en qué aspectos cree que podría mejorar, darle ejemplos y razones específicos para mejorar, alentarlos para que exprese sus sentimientos y creencias). Para evaluar el desempeño, se utilizan determinados métodos.

Entre los más habituales se encuentran:

- Evaluación ensayística
- Escala gráfica de clasificación
- Clasificación por opción forzada
- Enfoque según las normas laborales
- Métodos de clasificación por categoría
- Administración por objetivos

⊕ **Perfeccionamiento del personal:** perfeccionar al personal es básico, es un pilar fundamental de la buena administración. Constituye una de las mejores inversiones que se pueda hacer en el seno de cualquier organización. Muchos son los medios que se utilizan para el perfeccionamiento del personal. Se pueden clasificar a dichos métodos en dos grupos, los que hacen hincapié en: *a)* la adquisición de conocimientos y técnicas, *b)* la participación en situaciones laborales. Entre los primeros, se encuentran: conferencias, enseñanza programada, cursos de estudio, lecturas, cursos universitarios, conferencias, seminarios, juegos financieros, teatralización (role-playing). Entre los segundos, se encuentran: entrenamiento en el puesto, entrenamiento en el umbral, rotación de cargos, preparación y consejo.

⊕ **Cargos gerenciales (personal staff):** es importante contar con una buena organización y más importante aún es ubicar en los diversos cargos a las personas adecuadas. La tarea de asignar personal jerárquico (staffing) implica seleccionar y preparar personal para los cargos que son creados mediante la función organizativa. La responsabilidad de dotar personal a una organización incumbe a cada gerente en cada nivel. La necesidad del personal ejecutivo se determina sobre la base de predicciones de necesidades futuras en función de los talentos existentes. Si la organización cambia y crece, las predicciones se tornan más complejas. En cuanto a la selección, muchas pautas incluyen varias evaluaciones basadas en datos obtenidos del postulante mediante distintos medios (tests, entrevistas, etc).

Promoción desde adentro: se llenan los cargos gerenciales con personal que, desde los niveles inferiores, va ascendiendo en la organización.

⊕ **Elementos de la organización informal**

Una organización constituida por personas con intereses sociales comunes, no prescritos en la organización formal, y que existe al margen de ésta se la llama organización informal. Tiene las siguientes funciones:

- 1) *Perpetuar los valores culturales y sociales del grupo*
- 2) *Dar satisfacción que no se puede obtener de la organización*
- 3) *Promover la comunicación*
- 4) *Proporcionar control*

⊕ **Ventajas de la organización informal:**

- Aligera el trabajo de la administración, ya que todos se autocontrolan
- Mayores relaciones interpersonales
- Más flexible
- Menor burocracia
- Decisiones mas consensuadas
- Toma de decisiones más rápidas

⊕ **Desventajas de la organización informal:**

- Surge un líder natural del grupo
- Resistencia al cambio
- Se tiende a olvidar el objetivo principal
- Rumores
- Conformidad

En las organizaciones informales se da la formación de *grupos de trabajo*, con ciertas características y aspectos no presentes en la organización formal:

⊕ **Grupo:** son dos o más personas que se comportan de manera unificada con propósitos y objetivos compartidos.

⊕ **Metas:** son los objetivos que tienen cada uno de los grupos dentro de una organización informal que derivan necesariamente de los objetivos básicos de la empresa.

⊕ **Cohesión:** es el grado de atracción que el grupo ejerce en cada una de las personas que integran dicho grupo. Ejemplos: lealtad al grupo, defensa contra ataque externo al grupo, amistad y congenialidad.

⊕ **Norma:** es más que una regla, forma parte de un reglamento. Es la expresión escrita, hablada o dada por la tradición del comportamiento que se espera de los miembros de un grupo.

⊕ **Status:** rango o posición dentro de la estructura informal. Es la opinión personal del resto con respecto a uno (los símbolos, personalidad, bienes, etc). Por lo general en una empresa el status lo da el cargo, pero existen excepciones. Las fuentes de status, o rango social, pueden ser de índole formal como de índole informal. Tipos de fuentes:

- *Fuentes organizacionales formales:* ocupación o cargo, nivel en la organización.
- *Fuentes personales:* educación, edad, antigüedad, raza, religión, parentesco, sexo, competencia, asociados.

Si bien el desarrollo de posiciones de status contribuye a crear cierta estratificación e inflexibilidad en la organización, también produce valores deseables como los siguientes:

Contribuye a satisfacer las necesidades del propio yo
Facilita el proceso de comunicación
Provee más dispositivos motivacionales para la gerencia

⊕ **Rol:** un rol consiste en el esquema global de comportamiento, las interacciones y los sentimientos que se esperan de un individuo.

⊕ **Poder:** es la capacidad de influir y determinar el comportamiento de los demás. Las fuentes de poder no se circunscriben a las legítimas provistas por la dirección. Existen, entre otras, las siguientes:

Autoridad o legitimidad
Recompensas
Coerción
Destreza técnica o conocimientos
Identificación o personalidad
Control de contingencias

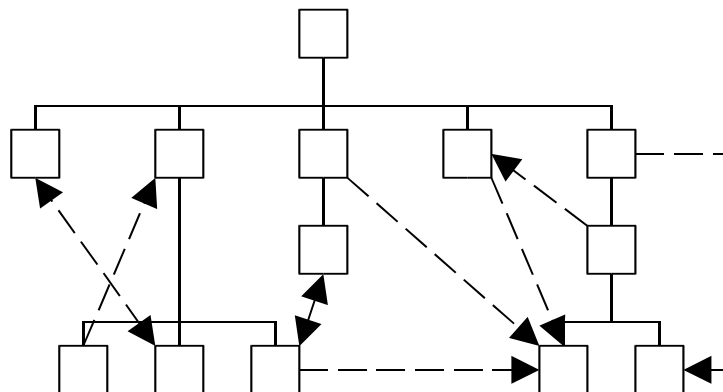
⊕ **Política:** este término sugiere que las interacciones mediante las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder sobre otros acontecen en un área de interdependencia y conflicto, y que las acciones e interacciones de poder constituyen un enfoque en pos de la reconciliación. Existen muchas áreas de acción política potencial en la empresa; entre las que se observan más comúnmente cabe mencionar:

Colega versus colega
Superior versus subordinado
Sindicato versus dirección
Línea versus staff

⊕ Diagrama de la organización informal

Se han desarrollado diversos métodos de diagramación, cada uno de ellos adecuado para una relación informal particular.

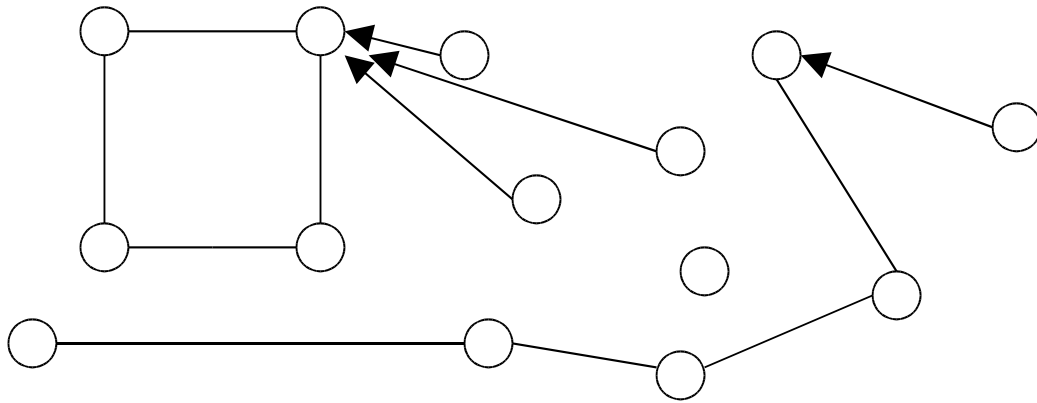
- *Diagrama de contactos:* se exhiben ciertos niveles gerenciales y contactos cruzados de una cadena de mando a otra.



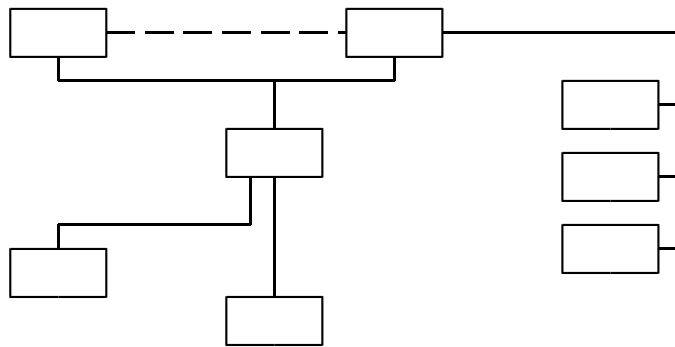
- *Sociograma:* proyecta los sentimientos recíprocos de las personas.

RESUMEN

Estructura de las Organizaciones

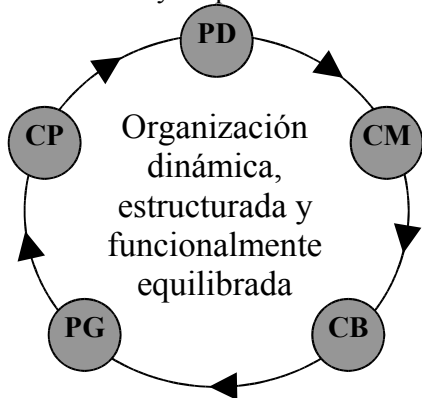


- *Diagrama de influencias o poder:* indica la influencia o nivel de poder de las personas.



⊕ Ciclo de operaciones básicas de una empresa manufacturera

Existe un bien y un producto terminado. Lo que se fabrica se vende.



PD: Producir / fabricar

CM: Comercializar / vender

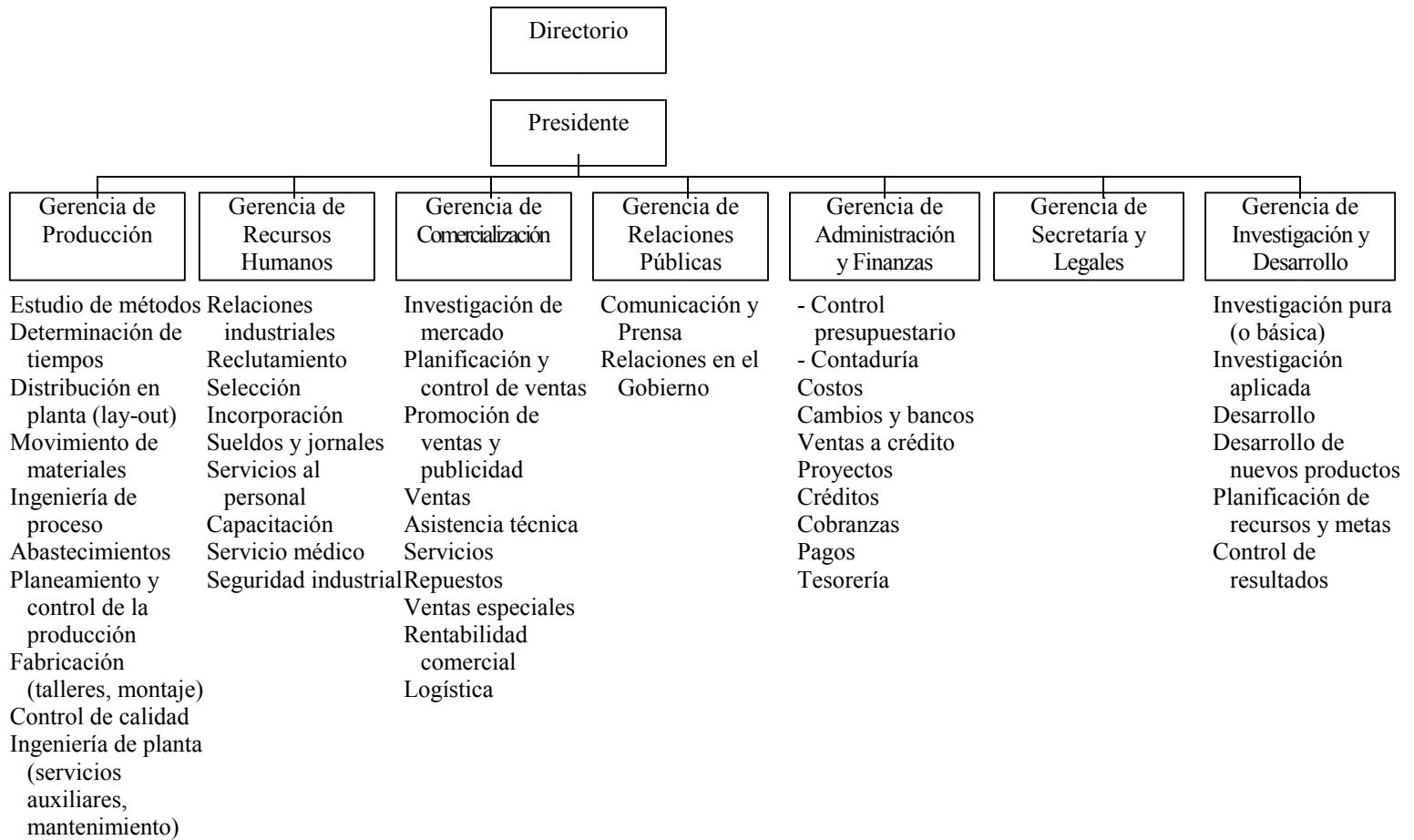
CB: Cobrar

PG: Pagar (personales, proveedores, Estado)

CP: Comprar

Estas son las operaciones básicas de cualquier empresa manufacturera. Para que todo funcione debe haber un equilibrio funcional. Para esto los responsables de las áreas deben cumplir objetivos y trabajar en equipo, para evitar rupturas en el ciclo.

LAS ÁREAS DE ACTIVIDAD DE UNA EMPRESA

Organigrama básico de una empresa manufacturera

Área de actividad: grupo de funciones directivas o administrativas especializadas.

Áreas primarias (funciones básicas)	Funciones principales	Subfunciones
<i>Investigación y desarrollo</i> Encontrar y aplicar los procesos, operaciones y técnicas de la ciencia y la tecnología para crear los productos, procesos y servicios que puedan beneficiar a la empresa	A. Investigación	a. Investigación básica b. Investigación aplicada
	B. Desarrollo	a. Desarrollo superior b. Nuevos productos c. Desarrollo de nuevos productos para reducir costos
	C. Ingeniería de producto	a. Diseño de producto b. Pruebas del producto c. Seguimiento en el proceso d. Asistencia a las ventas

<i>Producción</i> Desarrollo de métodos más económicos y los planes para producir los productos elegidos, coordinar materiales, implementos, herramientas y accesorios; hacer los productos; entregar los productos al servicio directo o al consumidor	A. Ingeniería de planta	a. Diseño, uso y control de equipos b. Diseño de elementos c. Mantenimiento
	B. Ingeniería Industrial	a. Estudio de métodos b. Diseño de planta (layout) c. Medición del trabajo d. Movimiento de materiales e. Fabricación y reparación de herramientas y dispositivos
	C. Abastecimiento	a. Compras b. Archivos de compras c. Ingeniería de compras d. Planeamiento y control de stock e. Entrega f. Importaciones
	D. Planeamiento y control de la producción	a. Distribución de órdenes de producción b. Almacenes, depósitos c. Despacho d. Recepción de fábrica e. Embarques de fábrica f. Tráfico g. Requisición de herramientas y materiales h. Control de cumplimiento
	E. Manufactura	a. Producción de partes b. Submontajes c. Montaje final d. Servicio y reparaciones
	F. Control de calidad	a. Desarrollo de métodos de control b. Control de calibres c. Inspección y pruebas d. Reclamos de usuarios e. Recuperación de remanentes.

Comercialización Dirigir y promover el caudal de bienes o productos al consumidor o usuario	A. Investigación de mercado	a. Análisis de mercado b. Determinación de demanda c. Análisis de problemas de distribución
	B. Publicidad	a. Plan de campaña b. Preparación de materiales c. Selección de medios d. Producción
	C. Promoción de ventas	a. Programa de desarrollo b. Ayudas de ventas
	D. Planeamiento de ventas	a. Políticas de ventas b. Presupuesto c. Precios d. Embalajes
	E. Operaciones de ventas	a. Selección, dirección y entrenamiento de vendedores b. Servicio de pedidos c. Ventas
	F. Distribución física	a. Depósito b. Embarques c. Servicios a los productos
Administración y Finanzas Planear, dirigir y rendir los resultados de las operaciones monetarias de la empresa	A. Finanzas	a. Planeamiento financiero b. Impuestos c. Relaciones financieras d. Custodia de fondos e. Créditos y cobranzas f. Seguros
	B. Administración	a. Contabilidades generales b. Contabilidades de costos c. Auditoria interna d. Planificación y presupuesto e. Sistemas y procedimientos

Recursos Humanos Desarrollar y administrar la política y el programa para asegurar una estructura de organización eficiente; calificar los empleados; dar tratamiento equitativo, oportunidades de progreso, satisfacciones en las tareas y una adecuada seguridad de trabajo	A. Reclutamiento	a. Búsqueda b. Selección c. Instrucción d. Promoción y transferencia e. Despido
	B. Administración de sueldos y jornales	a. Clasificación de empleados b. Determinación de escalas c. Valuación de méritos d. Compensaciones suplementarias e. Control de horarios
	C. Relaciones industriales	a. Comunicaciones b. Convenios colectivos c. Disciplina e investigación del personal
	D. Planeamiento y desarrollo	a. Planeamiento de la organización b. Desarrollo del personal c. Capacitación o instrucción
	E. Servicios para empleados	a. Servicios médicos b. Recreación c. Servicios personales d. Seguridad e. Protección
Relaciones Públicas Planear, ejecutar y coordinar las relaciones de los representantes de la empresa con todos o con el público de forma de conseguir la aceptación general de la empresa	A. Comunicaciones e informaciones	a. Apreciación de la actitud y opinión b. Intercambio de información con empleados c. Comunicaciones a acreedores e inversores d. Comunicaciones públicas
	B. Coordinación de actividades públicas	a. Participación en actividades civiles b. Relaciones con sociedades y asociaciones
Secretaría y Legal Cumplir y hacer cumplir aquellos deberes exigidos por la ley o por los reglamentos y ayudar y aconsejar a la empresa desde un punto de vista legal	A. Secretaría	a. Asuntos de accionistas b. Asuntos de comercio c. Asuntos de la empresa
	B. Legales	a. Asuntos de la empresa b. Asuntos de empleados c. Asuntos financieros d. Asuntos de patentes y marcas

ÁREA DE PRODUCCIÓN

⊕ Ingeniería de planta

Especifica y aprueba, instala y mantiene en condiciones de operación especificadas, los servicios auxiliares de planta y los equipos y maquinarias productivas. Dentro de esta área se encuentra la de mantenimiento de planta.

⊕ Ingeniería Industrial

Estudio y racionalización de métodos: establece la mejor forma de llevar a cabo una operación o proceso ya especificado previamente, tratando de mejorar la productividad, la calidad, la seguridad y las condiciones de trabajo.

⊕ **Distribución en planta (Lay-out):** comienza por la localización de la planta, ubicándola geográficamente en el lugar que provea mayor balance de ventajas. Luego establece la mejor distribución relativa de los elementos físicos del sistema productivo, con el objetivo de maximizar productividad, calidad, seguridad y condiciones de trabajo.

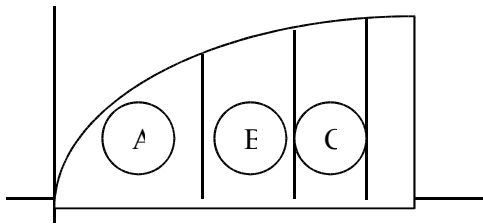
Existen tres tipos de disposición de los elementos que permiten la transformación de la materia prima: por proceso, por producto y por posición fija.

⊕ **Determinación de tiempos:** establece por alguno de los sistemas de determinación de tiempos el tiempo normal, estándar, asignado y de presupuesto.

⊕ Abastecimiento

Asegura el aprovisionamiento al menor costo de los elementos requeridos por producción y la actividad general de la empresa. Cuenta con políticas de compras y de stock operativo ("just in time": abastecimiento de acuerdo a lo pedido por la empresa). Además establece un stock de seguridad (mínima cantidad de producto existente siempre) y políticas de uso de stock.

- *Diagrama ABC:* permite el monitoreo del inventario de un depósito de acuerdo al sistema ABC



- Los ítems C pueden desatenderse
- Especial atención a ítems de A
- Se le presta atención a B en segunda medida

- *Compras:* lleva a cabo la negociación con el proveedor.
- *Entrega.*
- *Archivos de compras.*
- *Ingeniería de compras:* evalúa y califica a los proveedores.
- *Planeamiento y control de stock:* asegura el abastecimiento de materiales de uso directo e indirecto en la producción.
- *Importaciones:* contribuye con toda la gestión administrativa asociada con las compras en el exterior.

⊕ Planeamiento y control de la producción

- Preparación, emisión, seguimiento y control de ejecución de los programas de producción para que ésta esté disponible en cantidad y fecha establecida.
- Preparación de los planes de fabricación y mantenimiento de máquinas y herramientas para estar disponibles en la oportunidad planificada.
- Preparación de los requerimientos de materiales productivos basándose en los programas preparados, verificando que sean entregados en cantidad, frecuencia y oportunidad requeridos.
- Verificación de la disponibilidad de mano de obra adecuada.

⊕ Manufactura

Fabrica el producto produciendo las transformaciones establecidas al material, según normas de proceso, de ingeniería industrial, de calidad y seguridad.

Talleres: fabrica cada una de las partes o componentes necesarios para armar el producto

Montaje: reunión de partes o componentes formando subconjuntos y conjuntos de orden crecientes hasta llegar al conjunto general o producto final.

Reparaciones: remaquinado, reprocesado, rearmado, o preparado según procesos de recuperación de productos conjuntos o partes rechazadas por control de calidad.

⊕ **Control de Calidad**

Calidad como condición de un producto, servicio u operaciones, es el conjunto de características que le hacen apto para su uso o aplicación, cumpliendo con la finalidad de prestar servicio al usuario económicamente, dentro de condiciones y límites preestablecidos durante su diseño y fabricación.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

⊕ *Investigación de mercado:* Establece la demanda a corto, mediano y largo plazo para cada producto en función de estudios de mercado.

⊕ *Promoción de ventas y publicidad:* realiza todas las acciones necesarias para dar a conocer el producto y estimular su consumo.

⊕ *Planificación y control de ventas:* determina la factibilidad de ventas para períodos mediatos (pronósticos) e inmediatos (programa).

⊕ *Ventas:* es la función propia de colocar los productos en el mercado a cambio de un valor monetario.

- Ventas Locales: Mercado nacional o regional

- Exportaciones: ventas al exterior

⊕ *Asistencia Técnica.*

⊕ *Servicio al cliente.*

⊕ *Logística:* organiza y coordina el despacho y distribución de los productos terminados hasta el destino del cliente, estableciendo los medios y modalidad de movimiento.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

⊕ **Administración**

- *Contabilidad general:* registra los términos financieros de cada operación de acuerdo a técnicas establecidas. Emite cuadros de situación periódicos y uno final llamado balance.
- *Contabilidad de costos:* establece los costos del quehacer de la empresa.
- *Auditoría interna:* verifica la exactitud de los registros contables y adhesión a prácticas estándar.
- *Planificación y presupuesto:* diseña y actualiza la estructura de la organización, buscando la optimización de su funcionamiento. Redacta las normas y procedimientos de la empresa, de manera tal que sean compatibles entre las diferentes áreas.
- *Sistemas y procedimientos:* diseña y actualiza la estructura de la organización, buscando la optimización de su funcionamiento. Redacta las normas y procedimientos de la empresa, de manera tal que sean compatibles entre las diferentes áreas.

⊕ **Finanzas**

- *Planeamiento financiero:* predice la necesidad de obtener o invertir fondos y planear los métodos más ventajosos.
- *Impuestos:* analiza todos los compromisos impositivos, y estudia las ventajas impositivas existentes.
- *Relaciones financieras:* maneja las disponibilidades de dinero de la empresa.
- *Créditos:* evalúa a los clientes y fija los niveles de crédito de los mismos.
- *Cobranzas:* se encarga de cobrar a los clientes las ventas realizadas.
- *Seguros:* obtiene y mantiene adecuada protección financiera contra los riesgos.

ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES

(Ver organigrama y características en “Estructura formal y estructura informal”)

⊕ Manual de Funciones

Como el organigrama no ofrece toda la información detallada se crea el manual de funciones que es un registro escrito de la organización formal de la empresa donde se detallan aspectos operativos y detalles de prácticas estándar, a modo de ampliar la información del organigrama. Con él se puede hacer un análisis mas completo de la estructura de la empresa.

- **Ventajas**

- ✓ Representa un aporte documentado de la experiencia acumulada por los directivos.
- ✓ Obliga a los directivos a analizar las relaciones y objetivos ya existentes.
- ✓ Permite la resolución de situaciones conflictivas (superposición de funciones, responsabilidad, autoridad, etc.)
- ✓ Provee detalles de prácticas estándar de la empresa las cuales conducen a la “uniformidad y estandarización”, principios fundamentales en la dirección.
- ✓ Coordinan el flujo de información.

- **Desventajas**

- ✓ Deben ser revisados periódicamente.
- ✓ A mayor grado de detalle, mayor será la necesidad de cambios periódicos.
- ✓ Si no son flexibles y adaptables, pueden convertirse en una traba y fuente de confusión.

En la descripción de cada puesto, deben cubrirse los siguientes aspectos:

- a) Funciones básicas: tareas principales y habituales desempeñadas en ejercicio de la autoridad conferida y en servicio de la empresa.
- b) Funciones secundarias: tareas colaterales y no habituales.
- c) Responsabilidades: se refiere a las obligaciones a llevar a cabo en respuesta a la ejecución de los deberes asignados.
- d) Autoridad: se refiere a los aspectos de la organización sobre los cuales tiene derecho a exigir a otras personas que cumplan con ellos.
- e) Relaciones (con superiores, subordinados, otros sectores de la organización, con el exterior, etc.): conexiones o enlaces que se poseen a mayor, menor o igual nivel dentro de la empresa y la forma en que lo hace.

DIRECCIÓN EMPRESARIA

Toda dirigente que tiene personal a su cargo debe conducir, guiar y comandar a éste, con ciertas características:

⊕ Estilo conductivo

- participativo
- consultivo
- autocrático
- libre acción

Para lograrlo dispone de los siguientes medios:

⊕ Órdenes o instrucciones

- razonables
- completas
- claras
- aceptables
- escritas

⊕ Motivaciones

Lograr que una persona efectúe su trabajo con entusiasmo porque ella quiere hacerlo. No tienen que ver sólo con lo remunerativo.

⊕ Comunicaciones

La comunicación es un medio que facilita la tarea administrativa. Pueden clasificarse en:

- 1.1) Ascendente
- 1.2) Descendente
- 1.3) Colateral
- 2.1) Formal
- 2.2) No formal
- 3.1) Oral
- 3.2) Escrita

COORDINACIÓN

Coordinar significa sincronizar y unificar las acciones de un grupo de personas para asegurar que el aporte esperado de cada uno de ellas se realice en el momento y lugar oportuno. La coordinación surge de la necesidad de:

- El aumento de tamaño de la empresa hace más difícil sincronizar actividades.
- El aumento de la especialización hace más difícil asegurar resultados unificados.
- Introducción de cambios en los métodos de trabajo.

⊕ Principios de dirección

- **Principio de contribución al objetivo:** todo plan y los que derivan de él deben contribuir positivamente a los objetivos del grupo.
- **Principio de eficiencia de los planes:** un plan es eficiente si al ponerlo en práctica da lugar a la obtención de los objetivos con un mínimo de consecuencias imprevistas.
- **Principio de la primacía de la planificación:** la planificación es el requisito primario para las funciones administrativas.
- **Principio de alcance de la dirección:** existe un límite en cuanto al número de personas que puede dirigir efectivamente un individuo, aún cuando el número exacto variara en cada caso de acuerdo con las circunstancias (complejidad de las tareas, capacidad, entrenamiento).
- **Principio de unidad de mando:** cada subordinado debe tener solo un superior. Este principio se basa en que:
 - a) La responsabilidad es personal.
 - b) La relación superior-subordinado es personal.
 - c) Las instrucciones de dos o más superiores pueden entrar en conflicto.
- d) **Principio de la división del trabajo:** la estructura de la organización debe dividir y agrupar las actividades para que contribuyan de la manera más efectiva y eficiente a la realización de los objetivos.
- e) **Principio de comprensión:** una comunicación efectiva requiere que aquellos que la reciben comprendan cabalmente la información que se les quiere dar.
- **Principio de control en el punto estratégico:** un control efectivo y eficiente requiere que se supervisen los factores estratégicos para valorar su ejecución. Para poder dirigir efectivamente, debe separarse lo vital de lo trivial.
- **Principio de excepción:** la dirección sólo actúa cuando se registran desvíos importantes respecto de patrones prefijados de comparación.

PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre la producción de una mercancía dada medida en volumen y uno o más de los factores de insumo correspondientes.

Es la relación ponderable entre el producto y los factores (materia prima, horas hombre y horas máquina) que intervienen en su obtención.

$$\text{Productividad global} = P_G = \frac{\text{Producto (unid)}}{\text{Materia Prima + Horas Hombre + Horas máquina (\$)}}$$

El costo unitario resulta ser la inversa de la productividad global ($C_u = P_G^{-1}$)

Productividades específicas

Cuando se establece la relación entre el producto obtenido y un insumo, el resultado es la productividad específica referida a ese insumo particular tomado, que puede ser tanto la mano de obra como el equipo y los materiales aplicados al logro de un cierta producción. Así,

$$P_{HH} = \frac{\text{Producto}}{\text{Horas hombre}} \quad P_{MP} = \frac{\text{Producto}}{\text{Materia prima}}$$

$$P_{HM} = \frac{\text{Producto}}{\text{Horas máquina}}$$

⊕ Índices o ratios

La productividad se presenta como un caso particular entre una serie de cocientes o ratios que se utilizan como medio de control de la evolución de los negocios o con fines de comparación, sea respecto a otras o contra estándares, relacionando dos magnitudes que caracterizan a la empresa.

Otro ratio que permite juzgar, con carácter general, el grado de éxito que acompaña el manejo de un negocio y su evolución en el tiempo es la rentabilidad:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio (Capital)}}$$

donde Utilidad = Ventas – (Costos + Gastos).

La rentabilidad es un resultado contable que supone que el fin fundamental es la obtención de una ganancia máxima para cierto capital disponible. No permite vincular las áreas de responsabilidad departamentales con los resultados logrados y la mayor atención sobre los valores que arroje queda concentrada en los propietarios del capital. Toda empresa que tenga rentabilidad negativa, se autoconduce a importantes conflictos.

⊕ Medición de la productividad

Al medir la productividad prácticamente, se tropieza con algunos problemas. Por ello, debe apelarse a definiciones que no respetan el concepto de productividad tal como fue definido, tal es el caso de la eficiencia:

$$\text{Eficiencia} = E = \frac{\text{Resultado real}}{\text{Resultado esperado}} \cdot 100$$

⊕ Eficacia

Es la superación de la escasez a través de la óptima utilización de las unidades productivas que permitan la satisfacción de las necesidades reales de la sociedad, respetando los valores de los individuos que la integran. Existen muchos índices de eficacia y el más importante es el de productividad (a corto plazo). Otros son:

- Rentabilidad
- Crecimiento por reinversión
- Satisfacción del consumidor
- Crecimiento del producto bruto

- Mejora del nivel de vida: mejoramiento del grado de bienestar que alcanzan, en general, los habitantes de un país.

⊕ Mejoramiento de la productividad

$Q = \text{cte} \Rightarrow < \text{Recursos}$

$\Sigma \text{Recursos} = \text{cte} \Rightarrow > Q$

$\Delta Q(u) > \Delta \Sigma \text{Recursos}$

ESTÁNDARES

Un estándar es cualquier criterio o modelo establecido y aceptado contra el cual se pueden realizar comparaciones (que pueden tomarse como valor de control). Un estándar relativo a cualquier elemento o componente debe representar el mejor resultado que se puede esperar con los equipos existentes (eficacia operativa máxima). Por consiguiente, un estándar puede referirse a cualquier aspecto de la actividad, en todos los niveles.

⊕ Clasificación de estándares

Según Davis, los estándares pueden clasificarse en:

- **Estándares de servicio**, incluyendo criterios de:
 - Valor final del bien o servicio específico
 - Atributos de sus partes componentes o elementos
 - Estándares éticos de la conducta mercantil
- **Estándares de políticas y funciones**, incluyendo criterios de:
 - Estructura de la organización
 - Procedimientos mercantiles
- **Estándares físicos**, incluyendo criterios de:
 - Factores físicos del medio ambiente general
 - Factores locales de las condiciones
- **Estándares de personal**, incluyendo criterios de:
 - Atributos característicos requeridos de los individuos y los grupos
 - Estándares de moral
- **Estándares de comportamiento**, incluyendo criterios sobre los resultados de:
 - Logros del proyecto
 - Logros del grupo

• Requisitos que debe cumplir un estándar

Como ninguna evaluación puede ser más exacta que el estándar con el que se mide la desviación y se la compara, es de destacar que, como todo elemento de medición, un estándar requiere ser:

- De estabilidad razonable
- Reducible a formas permanentes
- Reproducible
- Representativo
- Universal dentro de los límites del problema
- Consistente
- Aplicable a condiciones locales
- Libre de ambigüedades

• **Estándares de trabajo**

Tanto para control (evaluación de resultados) como para el planeamiento de la empresa, para la programación de la producción y para los presupuestos económico – financieros pueden derivarse estándares de trabajo determinados en base al análisis de resultados similares, o sea con una base empírica o a lo sumo basada en el análisis estadístico. También podrían usarse estándares de trabajo derivados de

estándares de ingeniería modificados. Su alcance es de inmediato o corto plazo. Básicamente, existen dos tipos generales: de control y de programación.

- **Estándares de ingeniería**

Son estándares que tienen una base teórica (cálculos teóricos), sin tener en cuenta ineficiencias operativas o ejecutivas. Tienen como propósito general el planeamiento y en particular las inversiones y cuestiones relacionadas con la política laboral. Su alcance puede ser a largo, mediano o corto plazo. Existen tres tipos generales:

- ✓ *Estándar previsto o esperado*: es el resultado esperable en las condiciones actuales de explotación, del material, técnica y equipo existente, suponiendo que se las utiliza con los métodos actuales, con tiempos operativos unitarios estándar y máxima eficiencia operativa.
- ✓ *Estándar mejorado*: es el resultado esperable del material y equipo existente explotándolos con la mejor eficiencia operativa con técnicas y métodos mejorados.
- ✓ *Estándar óptimo*: es el resultado esperable con el empleo del mejor equipo disponible explotado con la máxima eficiencia, los mejores métodos y la mejor técnica.

- **Estándares de producción**

Para determinar estándares de producción se parte de la “producción teórica” (producción alcanzable con los equipos trabajando permanentemente) y a partir de ella se determina la “producción estándar” teniendo en cuenta las pérdidas (paros o mermas) inevitables y eventuales, suponiendo que éstos ocurren con la menor frecuencia (encarándose su corrección) y que el personal asignado emplea siempre el menor tiempo esperable.

- **Estándares de personal**

Concepto	Autónomo	Relación de dependencia
Causa jurídica	Locación de obra o servicios	Contrato de trabajo (expreso o tácito)
Retribución	Precio / honorario	Salario / remuneración
Dependencia	Organiza sus propios horarios o tareas	Recibe órdenes (horarios, lugar de trabajo, forma)
Aportes	Realiza sus aportes la propia persona a la seguridad social	Sistema de seguridad social a cargo del empleado y empleador
Riesgo	Trabaja por riesgo propio	Riesgo ajeno

Los estándares de personal son determinados sobre la base de los estudios del trabajo. Uno de los principales estándares de personal es el que se designó como Tiempo Estándar, siendo aquél el que le demandaría a un operario en realizar una tarea u operación con habilidad y condiciones normales, incluyendo determinados aspectos que tienen en cuenta la recuperación por fatiga, necesidades personales y demoras inevitables.

CONCEPTOS DE REINGENIERÍA

- ⊕ **Outsourcing**: consiste en tercerizar las actividades.
- ⊕ **Benchmarking**: consiste en el estudio interno de puntos débiles y fuertes de la empresa y en tratar de lograr prácticas y procedimientos de empresas de iguales características pero mejores en su gestión.
- ⊕ **Reengineering**: consiste en repensar o diseñar procesos, procedimientos o estructuras.
- ⊕ **Resizing**: redimensionamiento.
- ⊕ **Downsizing**: reducción o achicamiento del producto.
- ⊕ **Total quality management (TQM)**: manejo de la calidad total, esquema de dirección enfocado a la calidad total.
- ⊕ **Total quality service (TQS)**: servicio de calidad total.

⊕ **Balanced scorecard (BSC):** permite tener 4 elementos: tablero financiero, tablero de procesos internos, tablero del cliente y tablero del desarrollo de la organización.

COSTOS

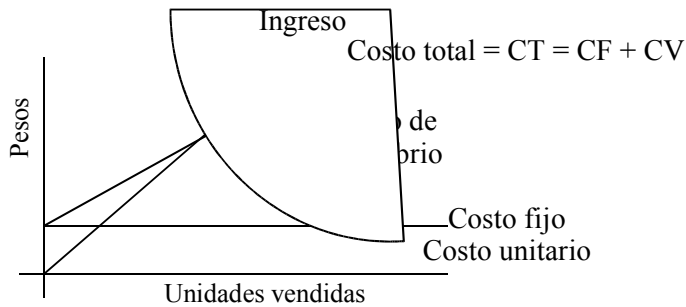


Diagrama de Knoppel

Cuando se aumentan los CF, la empresa se ve obligada a un mayor volumen de ventas con el fin de mantener el equilibrio. Los CV fluctúan directamente con las ventas. El punto de equilibrio es el volumen de ventas para el cual el ingreso obtenido es cero. Para maximizar las unidades, se debería tratar de maximizar las ventas y reducir los costos.

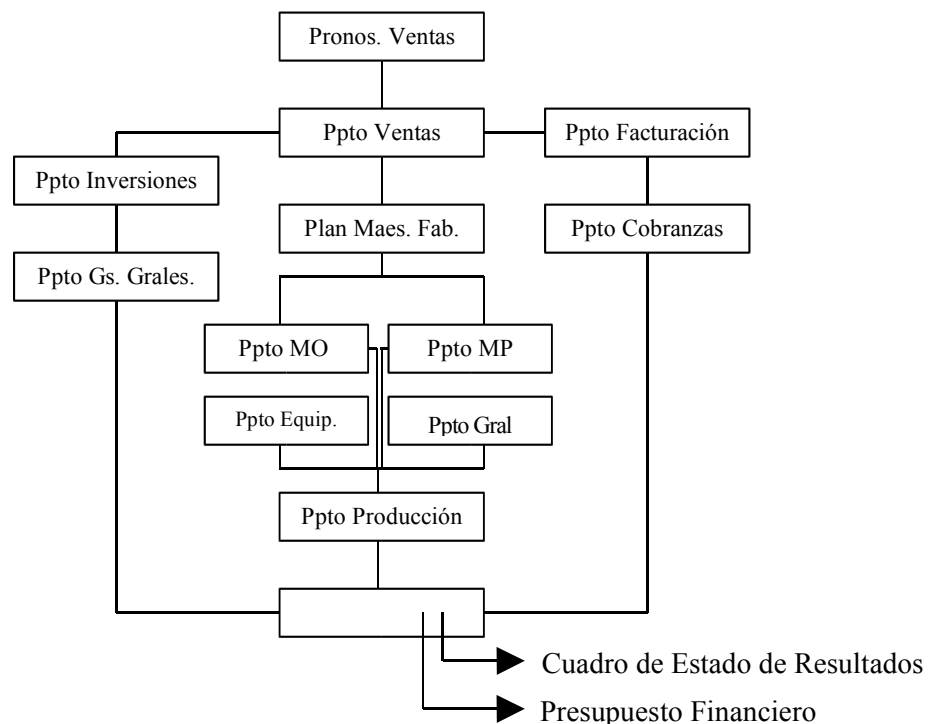
El costo es un factor importante en casi todas las actividades. Hay una clasificación bastante útil: a) costo directo de MO, b) costo directo de MP, c) costo de gastos generales de fábrica, d) costo de venta y e) costo administrativo.

Costo directo es aquél en que se incurre al trabajar directamente sobre el servicio o producto; cuando no es así se trata de un costo indirecto. El costo directo de mano de obra queda ejemplificado por el jornal que se paga a quien maneja una máquina; el costo indirecto de mano de obra, por el sueldo que se paga a un oficinista de staff. Todos los costos indirectos de fabricación están incluidos en los gastos generales de fábrica. El costo de gastos generales de fábrica abarca todos los gastos por todas las actividades de fabricación que no puedan clasificarse como costo de mano de obra o de materiales.

PRESUPUESTOS

El presupuesto es un instrumento de planeamiento y control que relaciona los ingresos con los gastos y proyecta un plan para la generación de utilidades. Formalmente, el control presupuestario consiste en determinar el rendimiento y compararlo con los datos del presupuesto para determinar si corresponde emprender alguna acción correctiva.

Tipos de presupuestos y relaciones entre ellos se observan en el siguiente diagrama:



TRABAJO

Es el esfuerzo o actividad que realiza el hombre para obtener bienes o servicios con el fin del satisfacer sus necesidades.

⊕ Clasificación del trabajo

- *Calificado*: es aquél que requiere del trabajador un conocimiento o experiencia previa.
- *No calificado*: es aquél que no requiere conocimientos previos.
- *Material*: basado en el esfuerzo físico.
- *Intelectual*: basado en el intelecto o pensamiento de las personas
- *Dirección*: es aquél en el cual la persona planifica las tareas y tiene la facultad de emitir órdenes
- *Ejecución*: es aquél donde el trabajador lleva a cabo (realiza o materializa) la actividad.
- *Autónomo*: es el propio trabajador quien organiza y realiza las tareas, trabajando por cuenta propia.
- *Relación de dependencia*: donde existe una persona que pone su mano de obra a disposición de terceros.

Diferencias entre trabajo autónomo y en relación de dependencia

⊕ Relación de trabajo

Hay relación de trabajo cuando el trabajador presta efectivamente sus servicios o tareas, exista o no contrato de trabajo expreso o escrito. La relación de trabajo hace presumir la existencia de contrato de trabajo. Para que exista dicha relación, deben darse tres tipos de dependencia:

- *Jurídica*: implica recibir órdenes y que la organización de las tareas se encuentre en manos de terceros.
- *Técnica*: el trabajador recibe las herramientas o materiales de trabajo como así también las indicaciones o precisiones sobre los métodos a seguir en las tareas.
- *Económica*: remuneración que recibe el trabajador a cambio de sus tareas.

⊕ División del trabajo

La actividad artesanal, que caracterizó al trabajo hasta la Revolución Industrial, fue individual donde una misma persona comenzaba y terminaba la producción del producto. A partir de la Revolución Industrial (especialmente con Adam Smith) se introduce el concepto de división del trabajo que consiste en parcializar las tareas en distintos pasos o fases de manera tal que cada trabajador realice una de esas actividades en forma coordinada o en continuidad con los sucesivos.

- *Ventajas*: agilización o aceleramiento del proceso de producción, teniendo mayor cantidad a menor costo; mayor especialización o conocimiento, lo que trae como consecuencia un menor desgaste de las herramientas de trabajo ya que el trabajador conoce a la perfección con lo que está trabajando.
- *Desventajas*: dependencia entre los distintos segmentos o partes de la producción, embrutecimiento del trabajador ya que sólo conoce una parte de la tarea, como consecuencia, con el tiempo, el trabajador rinde menos y existen más riesgos de accidentes o enfermedades.

SALARIO (REMUNERACIÓN)

Todos los factores que intervienen en la producción reciben una remuneración (pago por una prestación de servicio) o retribución que, en el caso del trabajo, se denomina salario.

⊕ Clasificación de las remuneraciones

- *Por tiempo de trabajo*: forman parte del salario básico se encuentra el sueldo (pago por mes) y el jornal (pago por quincena, día, semana).
- *Por rendimiento del trabajo*: forman parte del salario adicional el salario a destajo, viáticos, horas extras, propinas, premios, honorarios, gratificaciones y habilitaciones.
- *Salario mínimo y vital*: es la menor remuneración que debe percibir el trabajador sin cargas de familia en una jornada de trabajo, de modo que se asegure la alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestimenta, transporte, esparcimiento, vacaciones, atención médica, etc.
- *Salario mínimo, vital y móvil*: es la mínima remuneración que se ajusta al costo de vida.
- *Sueldo anual complementario*: denominado aguinaldo, es la suma adicional a la que tienen derecho todos los trabajadores en relación de dependencia.

- **Salario nominal:** es la cantidad de dinero que recibe un trabajador por su participación en el proceso de producción.
- **Salario real:** es la cantidad de bienes y servicios que un trabajador puede adquirir a cambio de su trabajo.
- **Salario justo:** debería ser el que le permitiera al trabajador hacer frente a las responsabilidades familiares.
- **Salario de rendimiento:** es aquél que tiene en cuenta la cantidad y calidad del trabajo producido por el trabajador.
- **Salario social:** es aquél que le permite al trabajador hacer frente a las necesidades vitales de todo orden para él y toda su familia.
- **Salario bruto:** es la remuneración o retribución básica o fija del trabajador sin las correspondientes deducciones.
- **Salario neto (“de bolsillo”):** es el pago que recibe el trabajador luego de las deducciones correspondientes a las que se le agregan las asignaciones familiares.

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Escuelas:

- Escuela Clásica (1870) → Fayol y Taylor
- Escuela Neoclásica (1930) → Newman y Gulick
- Escuela del Comportamiento Humano (1925) → Mayo y Roethlisberg
- Escuela de Sociología Industrial (1945) → Ishikawa
- Escuela de Teoría de la organización (1950) → Simon
- Escuela Estructural (1930/50) → Weber
- Escuela de los Sistemas (1960) → Bernard
- Escuela de la Contingencia (1970) → Chiavenato

⊕ Escuela Clásica

Situación histórica: grandes cambios tecnológicos, aparecen los monopolios industriales, movimientos migratorios, crecimiento del mercado y actividad competitiva.

Características generales: sistematización de los procedimientos industriales (estandarización), largos períodos de trabajo. Se utiliza el método científico.

Principales exponentes: Henri Fayol y Frederik Taylor.

- **Frederik Taylor:** según Taylor, son causas de la ineficiencia industrial: la ineficiencia de la mano de obra, la deliberada lentitud y la falta de voluntad de los obreros, la falta de métodos racionales, la falta de capacitación de los obreros y la ausencia de estímulos económicos.

Sus principios son:

- **División del trabajo:** debe separarse quien realiza la labor intelectual de quien ejecuta (realiza o materializa) el trabajo (labor mecánica).
- **Estudio del trabajo:** Taylor propone el estudio del trabajo: debe haber mejoras en la forma del trabajo y mejoras en los movimientos y sus tiempos.
- **Estímulos económicos:** los operarios producen más si se los incentiva con estímulos económicos.
- **Supervisión funcional:** propone que cada obrero debe estar supervisado por capataces especialistas.

Ventajas: agilización o aceleramiento del proceso de producción, teniendo mayor cantidad a menor costo; mayor especialización o conocimiento, lo que trae como consecuencia un menor desgaste de las herramientas de trabajo ya que el trabajador conoce a la perfección con lo que está trabajando, menor período de entrenamiento y adaptación al nuevo trabajo.

Desventajas: dependencia entre los distintos segmentos o partes de la producción, embrutecimiento del trabajador ya que sólo conoce una parte de la tarea, como consecuencia, con el tiempo, el trabajador rinde menos y existen más riesgos de accidentes o enfermedades, no se contemplan las necesidades personales.

- **Henri Fayol:** a diferencia de Taylor, cree que los problemas de las empresas deben solucionarse teniendo una administración adecuada, estudiando métodos. Considera a la empresa como un conjunto de funciones ligadas entre sí, divididas en seis grupos:

Técnicas: producción, fabricación y transformación

Comerciales: compras, ventas, cambios

Financieras: búsqueda y utilización de capitales

De seguridad: protección de bienes y personas

Contables: inventarios, balances, estadísticas

Administrativas: previsión, control, dirección, organización

Sus principios son:

- *División del trabajo:* es importante separar personas que realizan la producción y las que piensan como mejorar el producto (separar el pensar del hacer)
- *Disciplina:* necesidad de establecer normas y sanciones para hacer notar el incumplimiento de las mismas.
- *Unidad de mando:* cada persona que trabaja depende de un capataz.
- *Unidad de dirección:* Los subordinados deben cumplir sus tareas sin descuidar la finalidad que se propuso la empresa cumplir.
- *Remuneraciones equitativas y justas para patrones y obreros.*
- *Centralización del mando y cadena jerárquica.*
- *Equidad, benevolencia y justicia.*

Escuela Neo-clásica

- **Consideraciones generales:** aceptan la unicidad de mando y la división del trabajo, pero proponen los asesores especializados para solucionar los problemas de los capataces. También proponen confeccionar el cuadro de organización (organigrama). Otras de sus ideas básicas son las reuniones de jefes para confeccionar y coordinar planes de acción y la de facilitar las comunicaciones entre niveles similares de distintas áreas de la empresa, pero con autorización de los respectivos jefes, donde cada nivel debe informar a su jefe de lo que hizo.
- **Principales exponentes:** Newman y Gulick.

Escuela del comportamiento humano

- **Situación histórica:** Primera Guerra Mundial, Revolución bolchevique, auge de los sindicatos en Estados Unidos y Europa, desarrollo de la legislación laboral, normas reguladoras del trabajo, consecuencias de la Revolución Industrial (largas jornadas de trabajo, niños en condiciones insalubres, aumento de accidentes laborales, salarios muy bajos, monotonía, maquinismo).
- **Características generales:** se mejoran las condiciones de pago y de trabajo, se acortan las jornadas de trabajo, la producción sube y decrece el ausentismo. Nace el liderazgo natural informal dentro de la estructura formal de la empresa. Buena comunicación con los obreros. Se prueba que la autoestima, la motivación y la satisfacción de la persona que trabaja son importantes. Se descubre

que si los supervisores tratan en forma más humanitaria a los obreros (aconsejándolos y fomentando la cooperación entre ellos) se aumenta mucho la productividad.

- **Principales exponentes:** Elton Mayo y Fritz Roethlisberg.

Escuela de sociología industrial

- **Consideraciones generales:** esta escuela considera que se generan conflictos de intereses entre los distintos aspectos interactuantes comprendidos por el trabajo humano, de por sí, un fenómeno complejo. Se considera al grupo social como una entidad fundamental para el control social en la industria. Los hay de distintos tipos:

- ✓ *Apático:* no le interesa nada, no participa en el conjunto, siempre insatisfecho, critica a los otros.
- ✓ *Errático:* cambiante, pasivo, agresivo.
- ✓ *Estratégico:* actúa planeando sus acciones, según le convenga para alcanzar ciertos fines.
- ✓ *Conservador:* apegado a la costumbre, resistente a los cambios.

Se le da importancia a las relaciones sociales entre los integrantes de un grupo de trabajo. Se entiende que el liderazgo informal surge naturalmente, se acentúa en el no trabajo y que puede incidir favorablemente en el trabajo. La empresa puede detectar el liderazgo y prepararlo para integrar la “organización formal”.

- Se analizan los distintos tipos de jefes:
 - ✓ *Autocrático:* su autoridad está basada en el poder formal, su función es dar y recibir órdenes, ignora la existencia del grupo, aséptico a los temas no laborales.
 - ✓ *Despótico:* obliga a cumplir y obtener la máxima producción, desestima las opiniones ajenas mientras que las suyas son indiscutibles.
 - ✓ *Anárquico:* deja hacer, es una autoridad elástica donde la comunicación es libre y no hay toma de decisiones.
 - ✓ *Absorbente:* considera que todo lo tiene que hacer él, acumula trabajo porque no delega.
 - ✓ *Coordinador:* orienta al grupo para que se identifique con los objetivos de la empresa. Promueve la participación de todos, intercambio de ideas, discusión de los resultados, pero la última decisión es de él, con lo que conserva la unidad de mando y disciplina.
- **Principal exponente:** Deming Ishikawa.

	<i>Escuela Clásica</i>	<i>Escuela del comportamiento humano</i>
Hombre vs máquina	Hombre depende de la máquina	Hombre integrado con la máquina
Objetivos	Único objetivo: económico	Diversos objetivos: • económicos • sociales • búsqueda de la persona adecuada a cada tarea
Tipo de trabajo	El trabajo individual	El trabajo en equipo
Autoridad	Sólo autoridad formal	Organización formal con líderes informales
Visión acerca de los conflictos	Ignora los conflictos	Reconoce la existencia de conflictos y trata de evitarlos

Escuela de Teoría de la organización

- **Situación histórica:** culminación de Segunda Guerra Mundial, necesidad de construir fábricas y empresas, aparición de la cibernética, acentuada concentración de capitales.
- **Consideraciones generales:** considera que la organización es un sistema de fuerzas inteligentemente coordinadas (concepto de sistema) donde se desarrollan actividades interconectadas por una red de decisiones. Aparece el concepto de racionalidad limitada, que aplica el “hombre administrativo” que busca concretar objetivos satisfactorios en reemplazo del “hombre económico” que sólo busca maximizar beneficios. Esta escuela acepta las formas de organización.
- **Principal exponente:** Herbert Simon.

Escuela Estructural

- **Consideraciones generales:** esta escuela establece un modelo burocrático, proponiendo que éste es aplicable a cualquier empresa. Considera la existencia de la burocracia y que el poder se encuentra en manos de los que están en la oficina. Es un modelo estructurado, rígidamente conformado por normas y estándares. Considera que no debe haber relaciones informales y que todo debe ser por escrito.
- **Principal exponente:** Max Weber.

Escuela de los Sistemas Sociales

- **Consideraciones generales:** supone que la organización es un sistema de interacciones, debiendo haber un equilibrio entre el esfuerzo o servicio prestado y las retribuciones recibidas. Considera la coexistencia entre la organización formal e informal, comunicándose y cooperando entre sí. Aplica razonamientos y principios de la física y matemática que sirven para cuestiones técnicas pero no para los problemas sociales.
- **Principal exponente:** Chester Bernard.

Escuela de la Contingencia

- **Consideraciones principales:** considera que no existe una manera única de organizar y administrar una empresa sino que las organizaciones deben ajustarse a las circunstancias o contingencias, debiendo dejarse cierto margen para adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado. Ningún método de administración y organización es el mejor, siempre es insuficiente.
- **Principal exponente:** Chiavenato.

TEORÍA DE SISTEMAS

Sistema: es un conjunto organizado en el que cada una de sus partes está interrelacionada a través de un ordenamiento lógico, definiendo una estructura que se halla orientada hacia un objetivo.

Todo sistema debe estar diseñado para:

- Alcanzar los fines y objetivos propuestos.
- Adaptarse al medio y a las situaciones dentro de las que ha de desenvolverse.
- Responder inequívocamente al modelo sobre el que ha sido constituido.
- Permanecer integrado.

Características de los sistemas

- **Estabilidad:** es la capacidad para conservarse estructuralmente apto frente a acciones de factores externos al mismo
- **Adaptabilidad:** capacidad del sistema para evolucionar dinámicamente en función de su entorno.

- *Eficiencia*: es la cualidad por la cual el sistema arriba al objetivo con economía de medios.
- *Sinergia*: es la cualidad por la cual la capacidad de ejecutar una cosa o producir un efecto por parte del sistema es mayor a las de sus componentes sumados individualmente.

Ente económico: organismo que produce y/o distribuye bienes escasos que satisfacen distintas necesidades.

Subsistemas

La empresa integra en su estructura una serie de subsistemas que responde al conjunto de tareas y a los elementos que son necesarios para llevar a cabo su actividad.

Principales subsistemas:

- *Decisional*: representa la red de decisiones que se toman en los distintos niveles, para dirigir las operaciones de la empresa. Afecta a todos los elementos que componen el sistema.
- *De recursos*: efectúa la adquisición e incorporación a la estructura de la empresa de las entradas.
- *Operativo*: agrupa orgánicamente las tareas de producción, comercialización, etc. y se interacciona con el subsistema de recursos a través del uso que se da a éste, para arribar al objetivo.
- *Corporativo*: recoge los datos producidos por causas externas e internas. Su importancia radica en la realimentación mediante la cual pueden conocerse las consecuencias de acciones generadas anteriormente. Verifica el cumplimiento de las acciones trazadas. Dirige el empleo de recursos y las operaciones.