



# Tema 1. Introducción.

La organización

# Índice

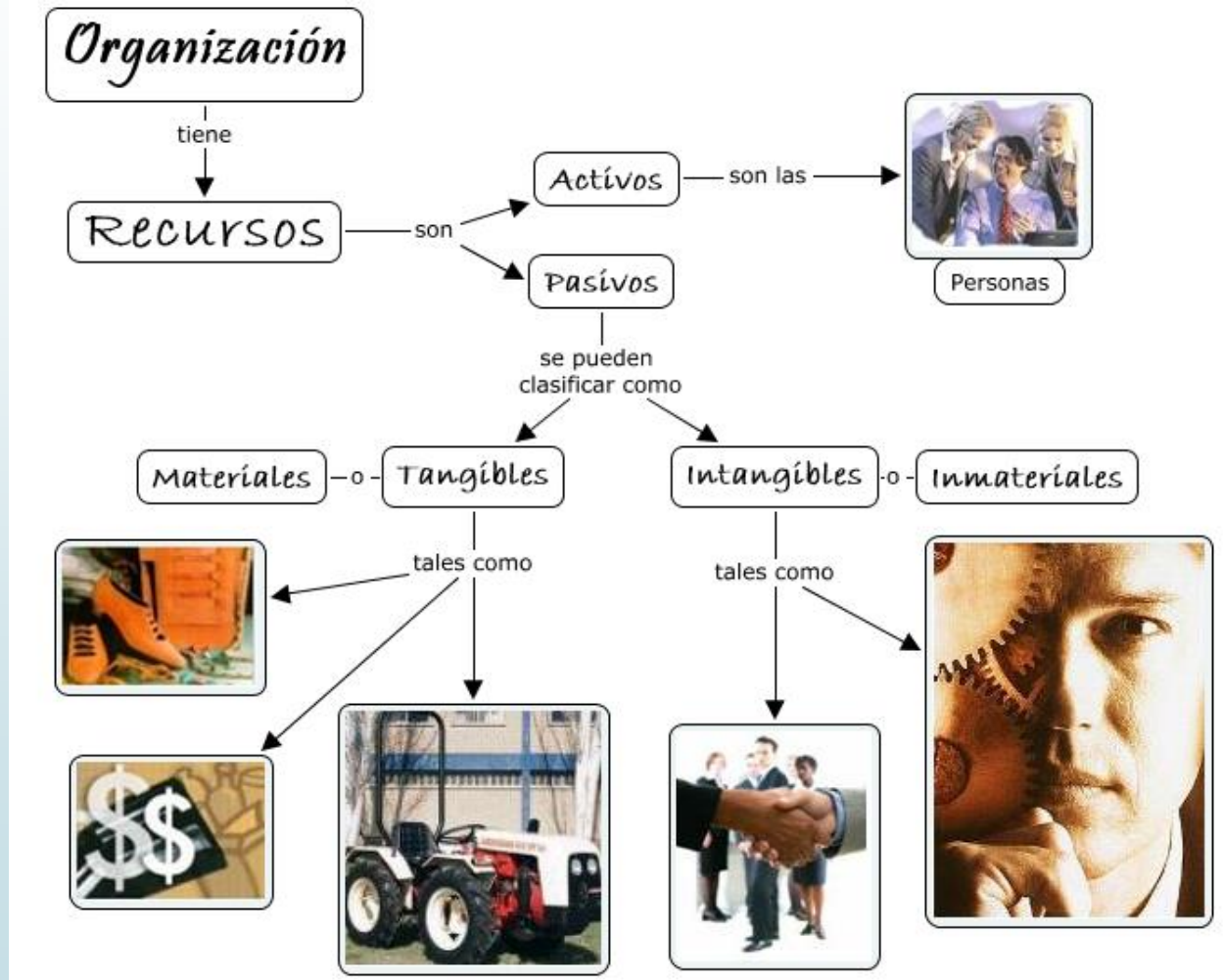
- Definición
- Recursos
- Objetivos
- Tipos de organización
- Niveles de funcionamiento en la organización.
- Gestión estratégica
  - Funcional
  - Por procesos

# Definición de Organización

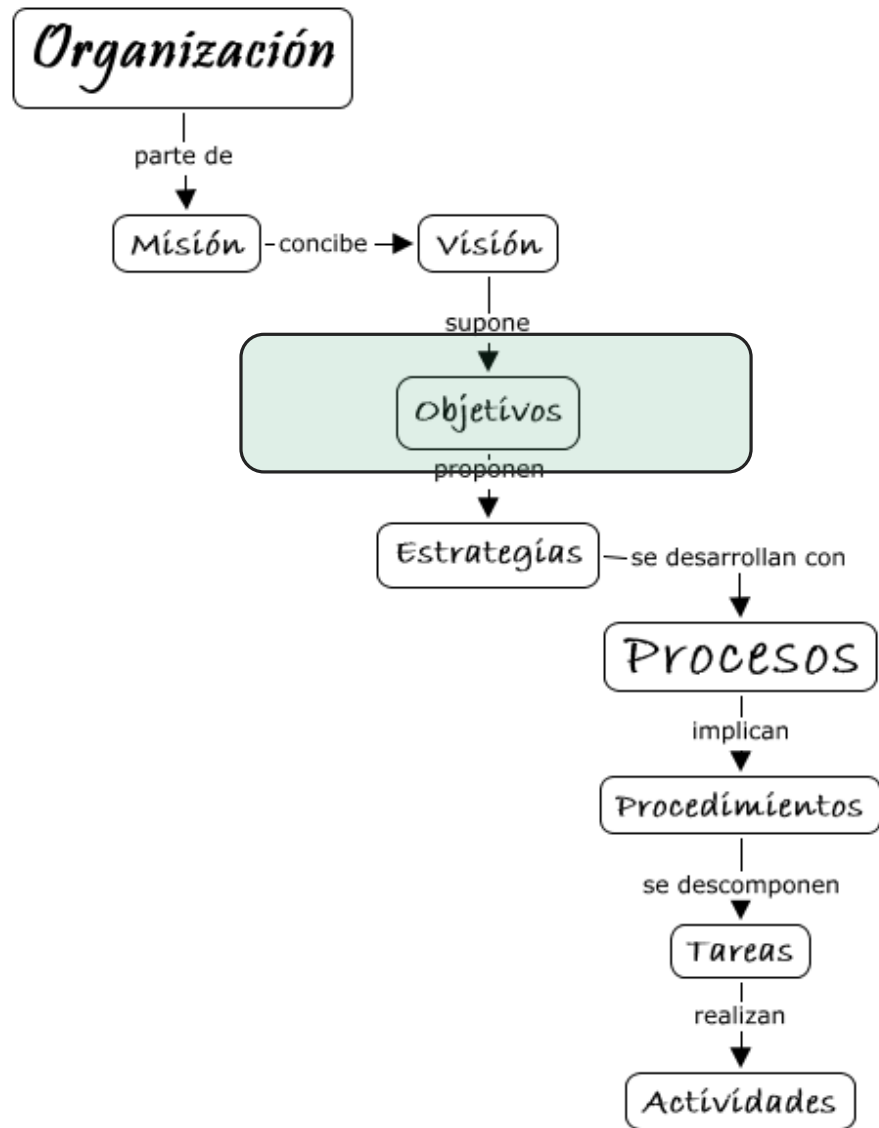
Se puede definir una organización como una **entidad** que reúne un conjunto de **recursos**, personales, materiales e inmateriales, que trabajan de forma **coordinada** para lograr un **objetivo** preconcebido, bajo unas **normas** establecidas.



# Los recursos



# Objetivos



# Objetivos

- Son los resultados o situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar en un período de tiempo y a través del uso de los recursos que dispone o que planea disponer
- **Ventajas**
  - permiten **enfocar esfuerzos** hacia una misma dirección.
  - sirven de **guía** para la formulación de **estrategias**.
  - sirven de **guía** para la asignación de **recursos**.
  - sirven de **base** para la realización de **tareas o actividades**.
  - permiten **evaluar resultados** al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
  - generan coordinación, organización y control.
  - generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción.
  - revelan prioridades y producen sinergia.

# Objetivos

## ► Características

- Medibles
- Claros
- Alcanzables
- Desafiantes
- Realistas
- Coherentes

## ► Tipos

- Objetivos generales
- Objetivos específicos
  
- Objetivos estratégicos
- Objetivos tácticos
- Objetivos operativos
  
- Objetivos a largo plazo
- Objetivos a medio plazo
- Objetivos a corto plazo

# ¿Qué queremos hacer?

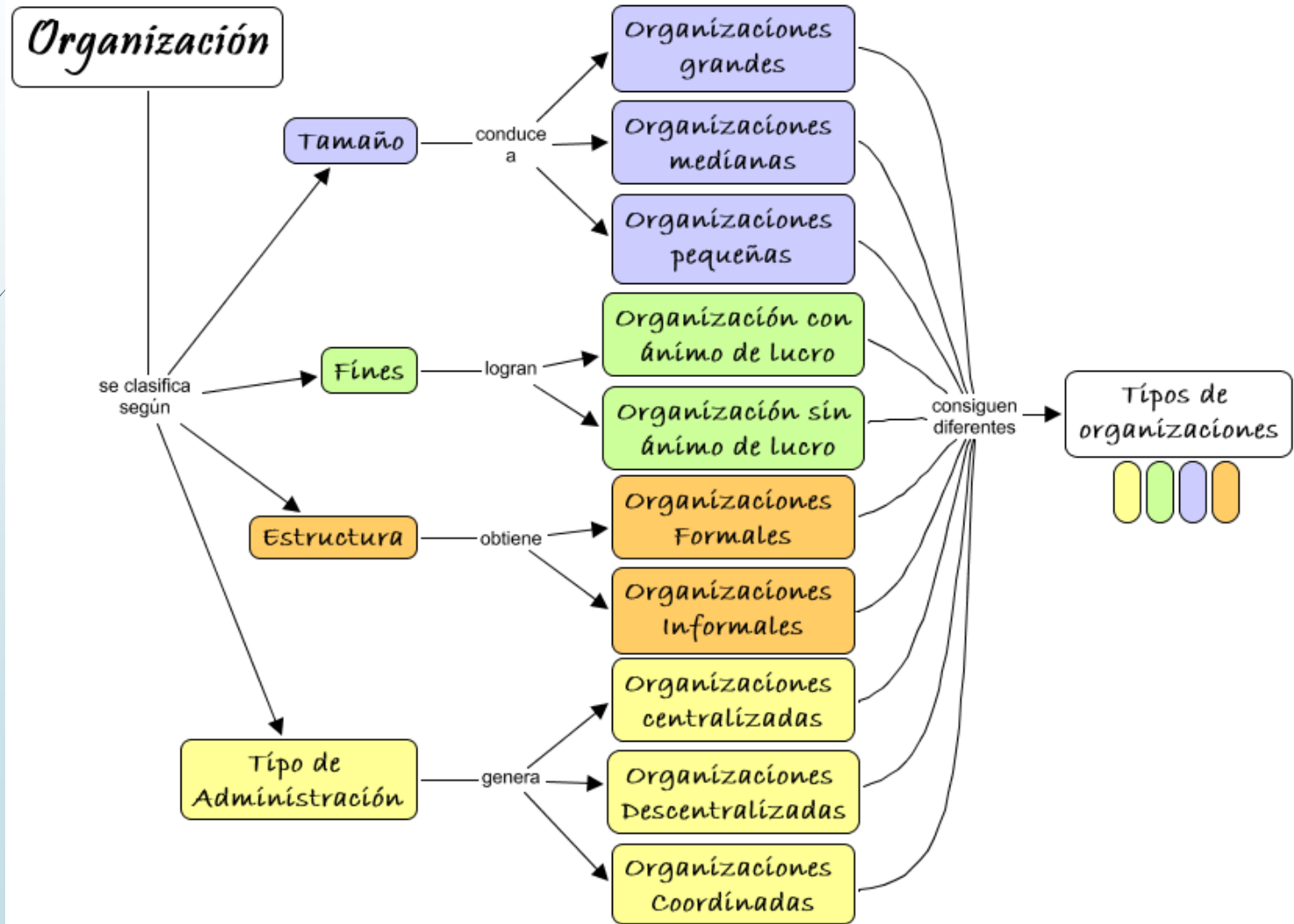
- ▶ Descripción del producto o servicio a realizar
  - ▶ Necesidades que cubre
  - ▶ Diferencias con productos/servicios de la competencia
  - ▶ Existe algún derecho sobre el producto o servicio a comercializar?
- ▶ Análisis del Mercado
  - ▶ Plan de marketing
  - ▶ Establecimiento de las redes de distribución
  - ▶ Plan de compras



# Descripción de la organización

- Descripción técnica
  - ¿cómo?
- Localización geográfica
  - ¿dónde?
- Estructura Económica-Financiera
  - ¿con qué y para qué?
- Organigrama de los recursos humanos
  - ¿con quiénes?
- Estructura legal

# Tipos de organización



# Formas Jurídicas

## Cuadro de formas jurídicas

FORMAS JURÍDICAS DE EMPRESA						
Personalidad	Forma	nº socios	Capital	Responsabilidad	Tributación	
PERSONAS FÍSICAS	Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF	
	Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF	
	Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF	
PERSONAS JURÍDICAS	Sociedades Mercantiles	Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades
		Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades
		Sociedad Laboral	Mínimo 3	Igual que S.R.L. ó S.A.	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades
		Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades

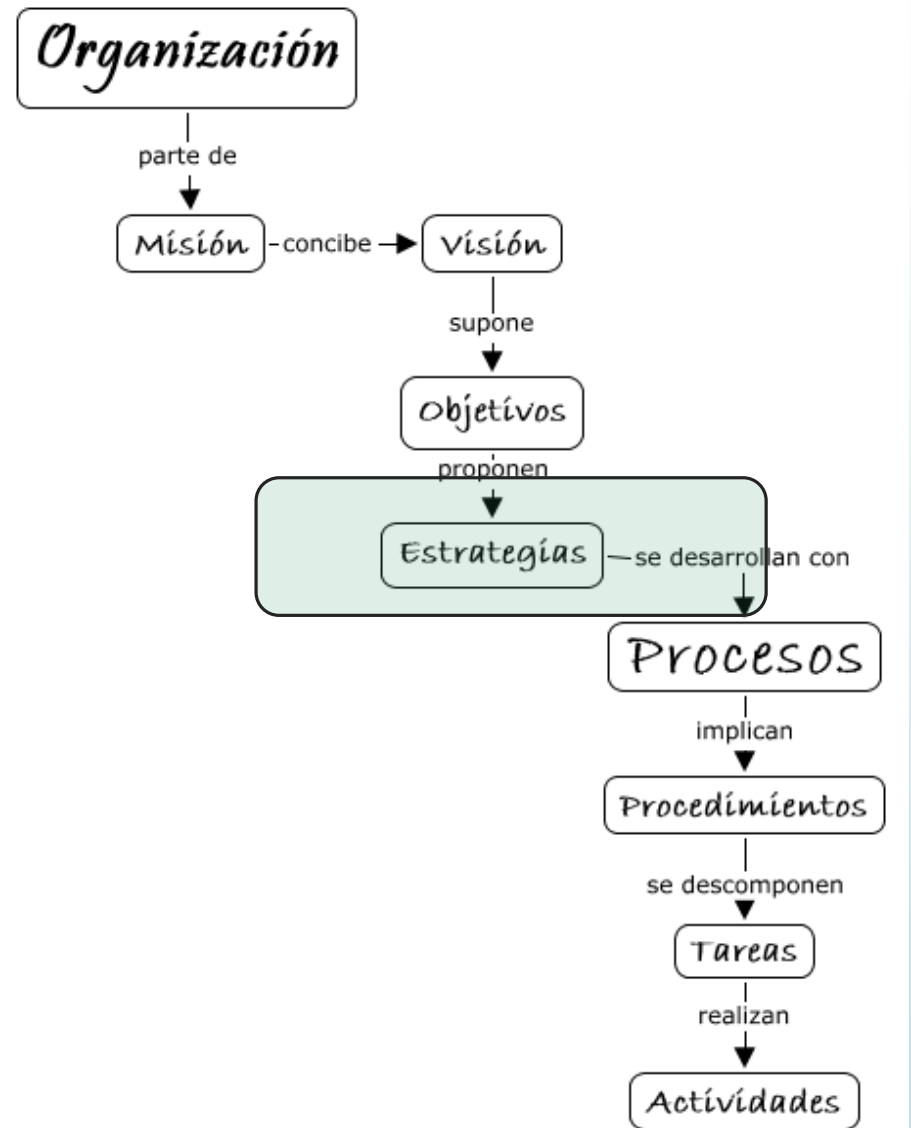
# Personas físicas

- Son personas físicas que ejercen una actividad económica en nombre propio asumiendo el control y el riesgo derivado de su actividad. Comúnmente se las conoce como autónomos
  
- **Empresario Individual. Autónomo**
  - Es una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a su cargo.
  
- **Comunidad de bienes**
  - Contrato por el cual la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece proindiviso a varias personas. Para ejercer la actividad se requiere la existencia de un contrato privado en el que se detalle la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación que cada comunero tiene en las pérdidas y ganancias de la Comunidad de Bienes.
  
- **Sociedad Civil.**
  - Contrato por el que dos o más personas ponen en común capital, con propósito de repartir entre sí las ganancias. El capital está formado por las aportaciones de los socios, tanto en dinero como en bienes o trabajo, servicios o actividad en general. Podrá tener o no personalidad jurídica propia en función de que sus pactos sean públicos o secretos. Cuando los pactos sean secretos se registrarán por las disposiciones relativas a la Comunidad de Bienes.

# Personas jurídicas - Sociedades

- Son asociaciones voluntarias de personas físicas o jurídicas que desarrollan una actividad económica mediante la aportación de un capital social y cuya responsabilidad, salvo excepciones, está asumida por la sociedad.
- **Sociedad de responsabilidad limitada**
  - Sociedad en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.
- **Sociedad anónima**
  - Sociedad de carácter mercantil en la cual el capital social, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales.
- **Sociedad Anónima Laboral**
  - Sociedades anónimas en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa, cuya relación laboral es por tiempo indefinido.
- **Sociedad Cooperativa**
  - Sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

# ¿Cómo conseguir los objetivos?

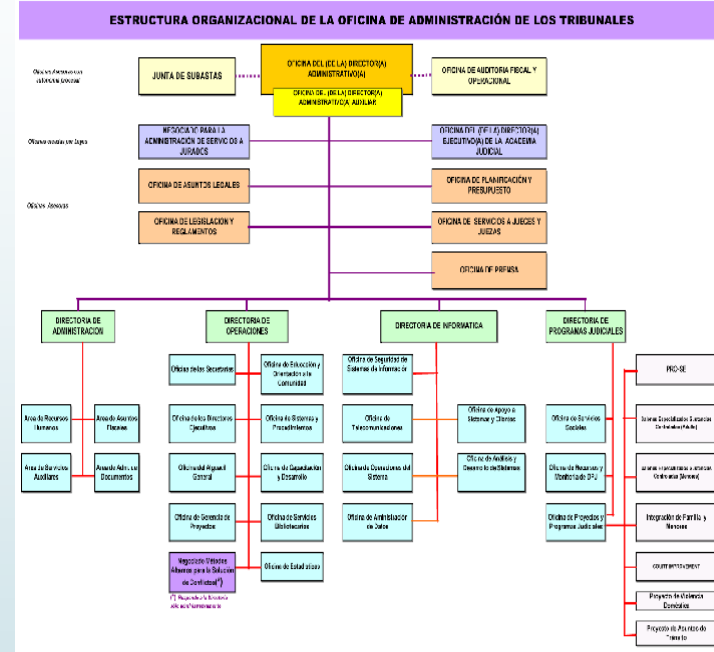


# Gestión tradicional

- Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

- Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando).

- Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

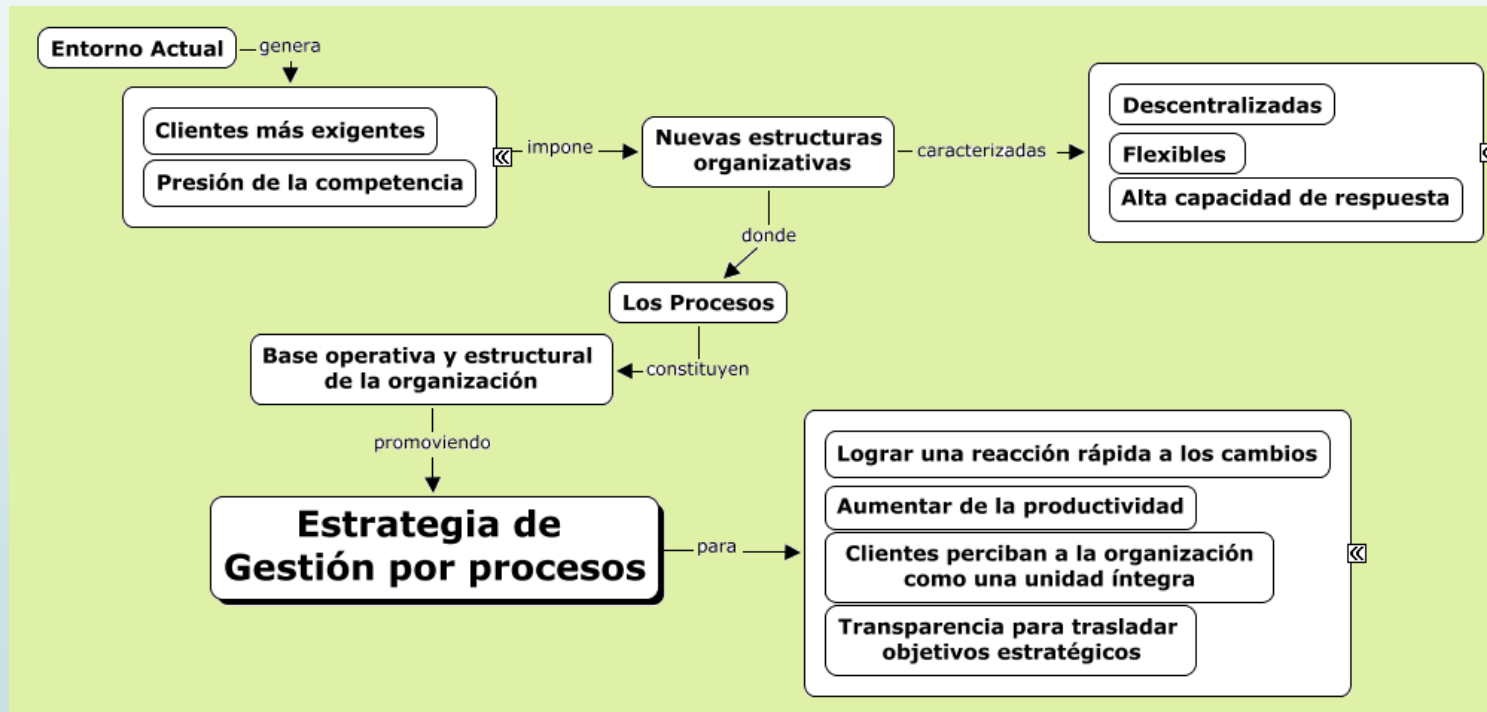


# Debilidades Gestión Tradicional

- El establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización.
- La proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión.
- Fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades, ...)
- Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.
- Existe un trabajo improductivo en las fronteras funcionales. Son muchas las tareas que sobran en los procesos que involucran a diferentes departamentos porque han de coordinarse.



# Estrategia de Gestión por Procesos



# Define Gestión por Procesos

- La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor añadido para el cliente y las partes interesadas
- La gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales para la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización.
- Disciplina que permite analizar, diseñar, documentar, ejecutar, medir y controlar procesos automatizados y no automatizados para conseguir resultados alineados con la estrategia de la organización.

# Gestión tradicional vs Gestión por procesos

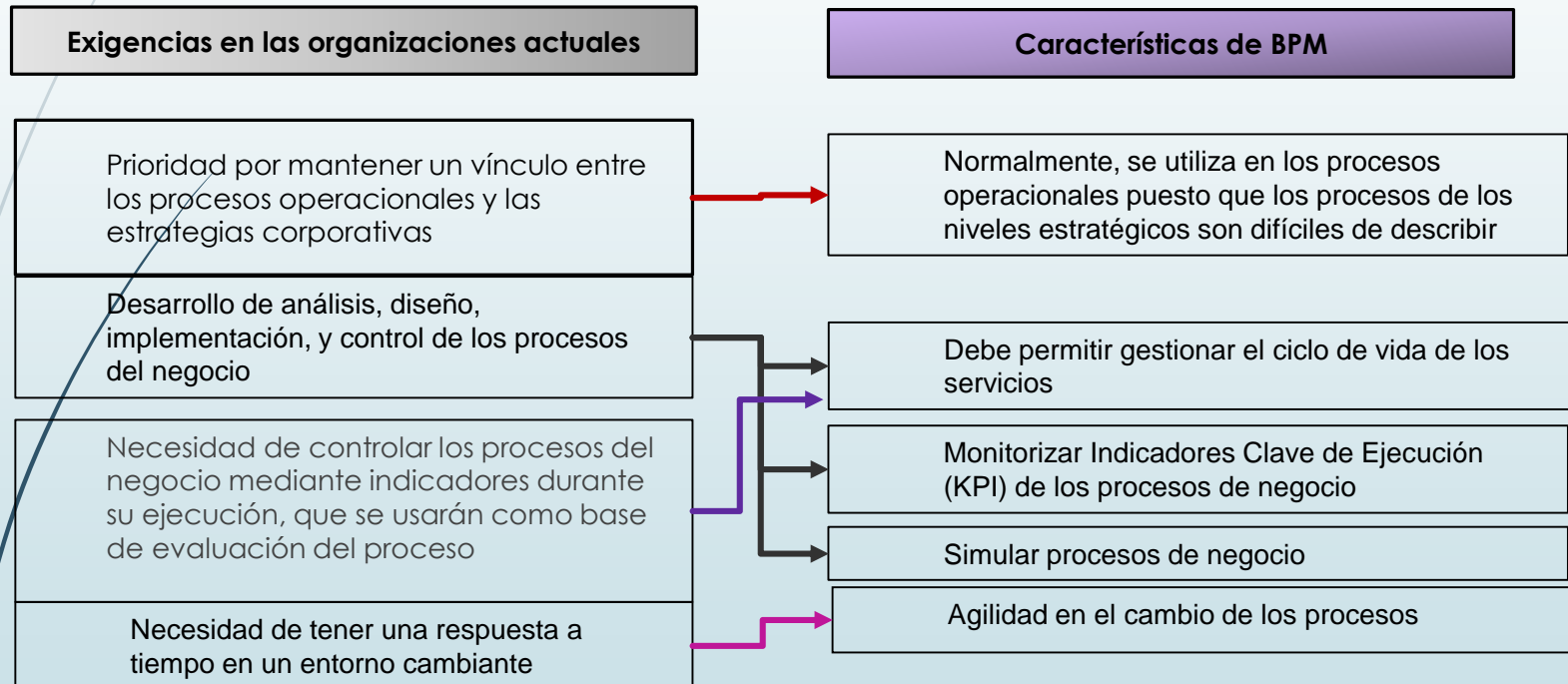
## Gestión Funcional

- Organización por departamentos o áreas
- Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades
- Autoridad basada en jefes de departamentos
- Principio de jerarquía y control
- Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento
- Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones
- Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia
- Principio de eficiencia: ser más productivo
- Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo
- Las mejoras tienen un ámbito limitado: en el departamento

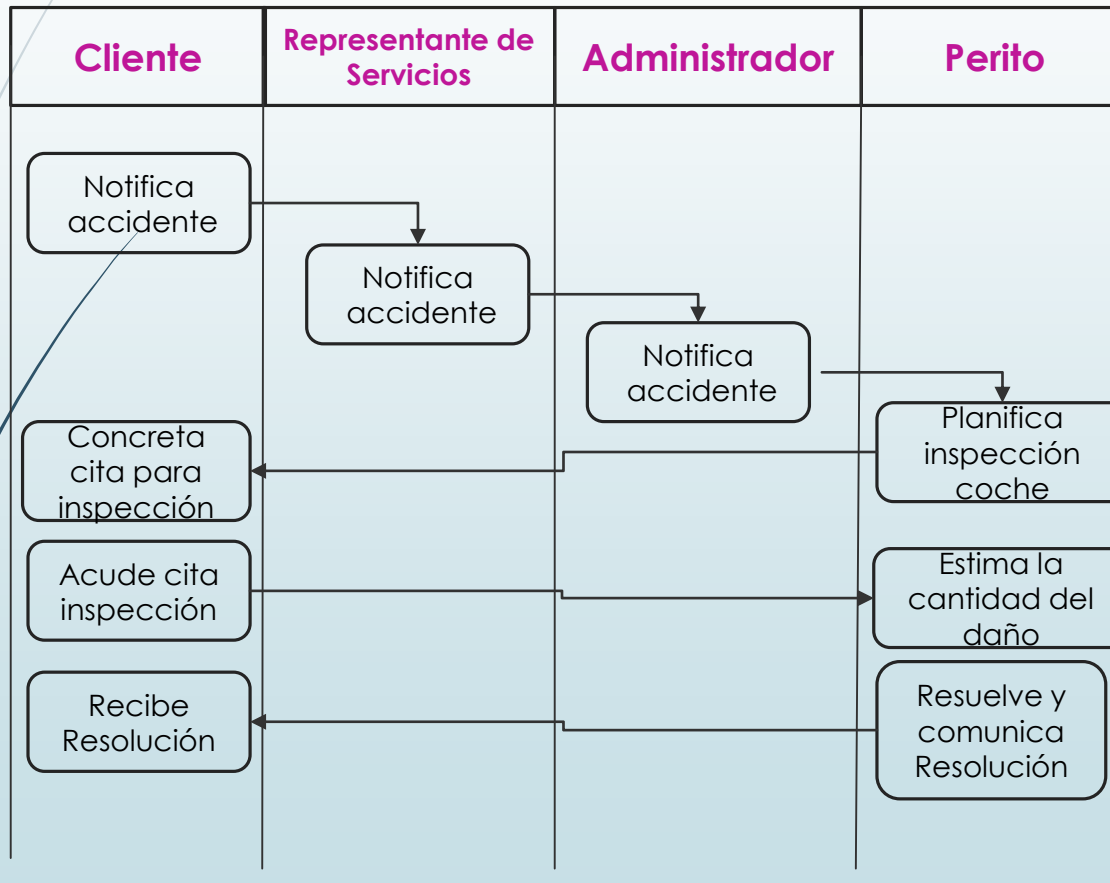
## Gestión por procesos

- Organización orientada a los procesos
- Los procesos de valor añadido condiciona la ejecución de las actividades
- Autoridad basada en los responsables del proceso
- Principio de autonomía y de autocontrol.
- Orientación externa hacia el cliente interno o externo
- Principio de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
- Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo y la supervisión
- Principio de eficacia: ser más competitivos
- Para quién lo hacemos y qué debemos hacer
- Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso.

# La Gestión por Procesos



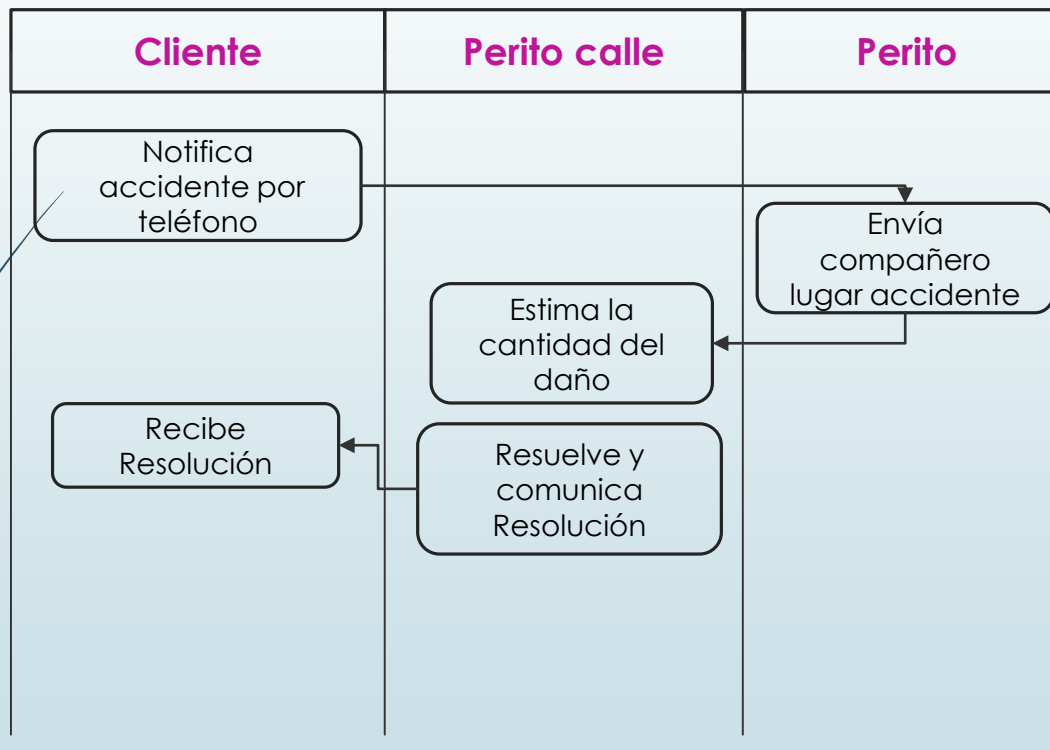
# Ejemplo gestión por procesos



## Proceso de origen.

Supone la intervención de varias personas que no aportan valor añadido y Pérdida de tiempo a la hora de resolver el problema del cliente

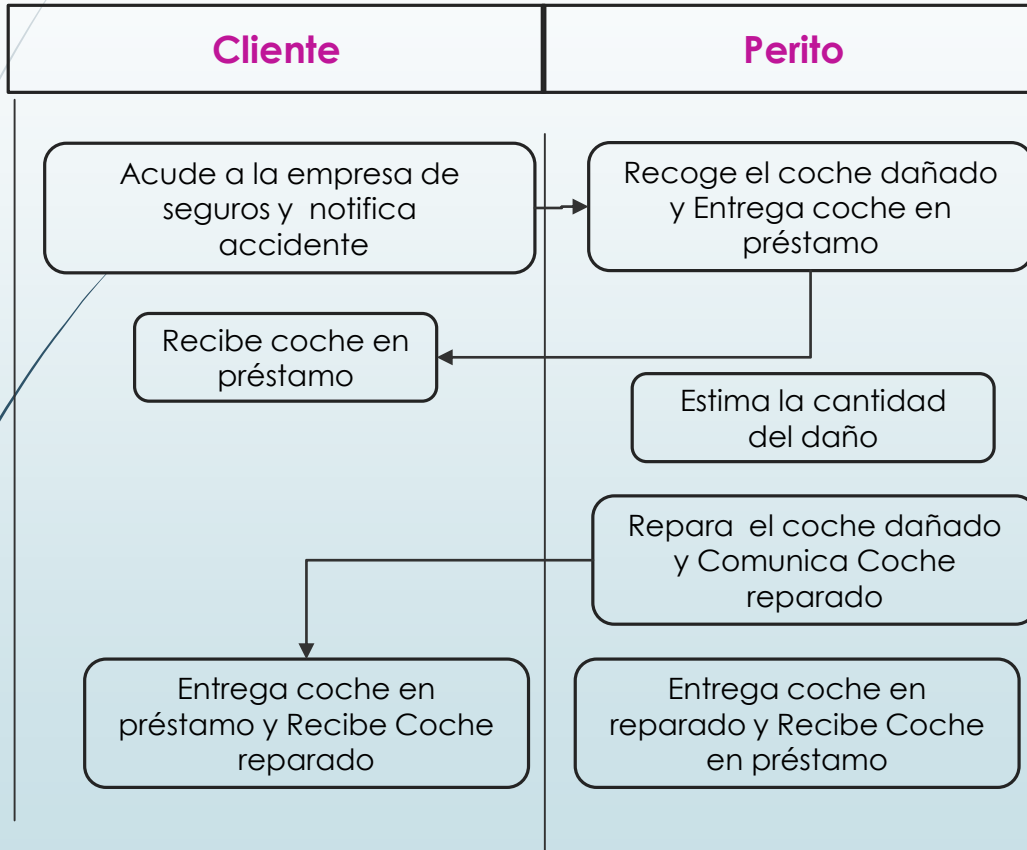
# Ejemplo gestión por procesos



**Proceso mejorado.**

Supone la disminución de las personas que intervienen y Resolución del problema del cliente en el mismo día

# Ejemplo gestión por procesos



**Proceso mejorado.  
Estrategia alternativa.**

Supone la disminución de las personas que intervienen y Ofrece un **nuevo servicio**, especialmente interesante para el cliente:  
Coche en préstamo, mientras se arregla el suyo

# Beneficios de la gestión por procesos

## Beneficios Estratégicos

- Integra todos los elementos de un proceso (personal, tecnologías, equipos e instalaciones) asegurando su coherencia y compatibilidad.
- Permite una reacción rápida a los cambios del mercado.
- Se esfuerza por estandarizar, seguir políticas y procedimientos en toda la organización.
- Determina los puntos críticos de un proceso específico, controlándolo de manera responsable.
- Aumenta la productividad controlando el tiempo y el coste necesario para la ejecución de un proceso.
- Cambia la actitud hacia una mejora continua
- Permite aparecer ante los clientes como una organización sin fisuras, íntegra.
- Traslada los objetivos estratégicos, con transparencia, por todas las unidades de control y gestión.

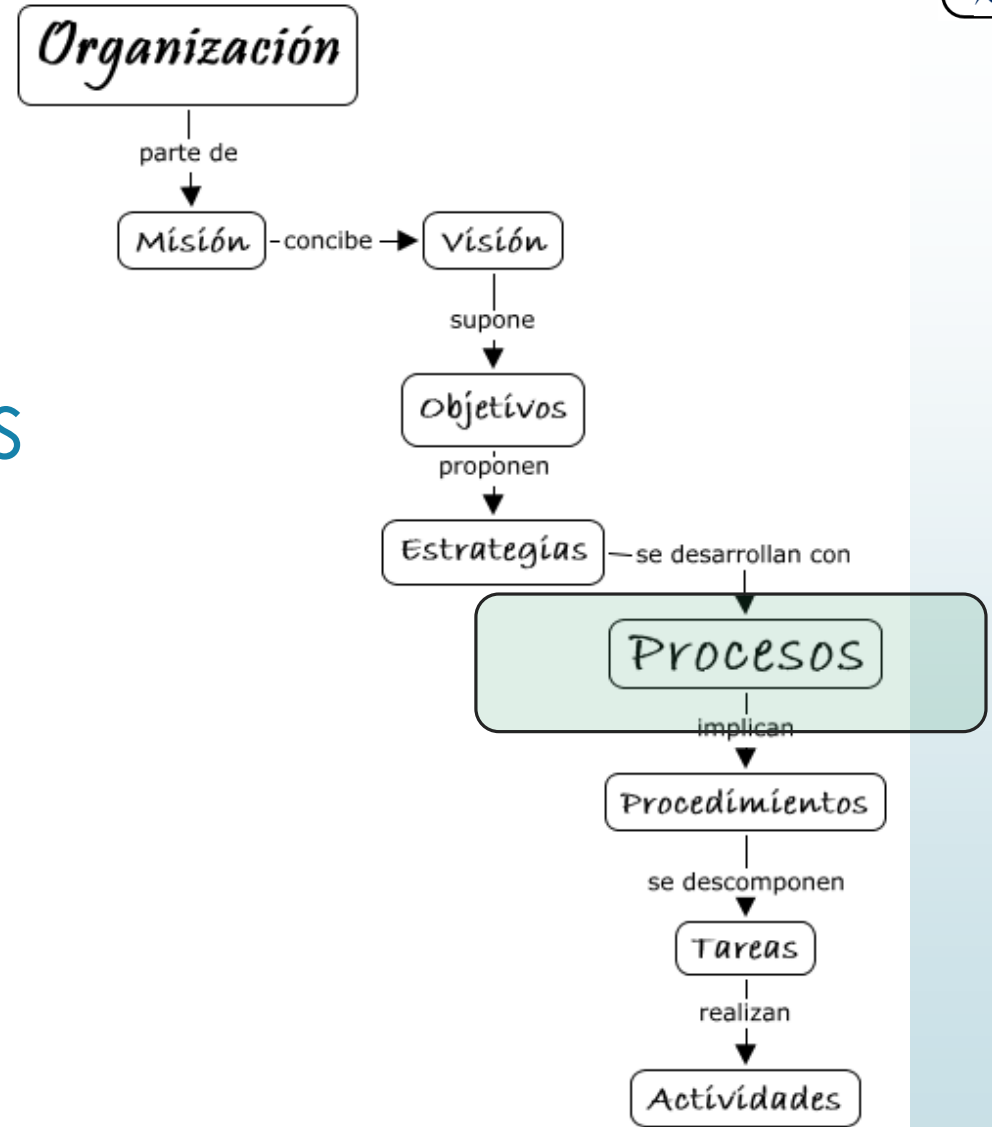


# Beneficios de la gestión por procesos

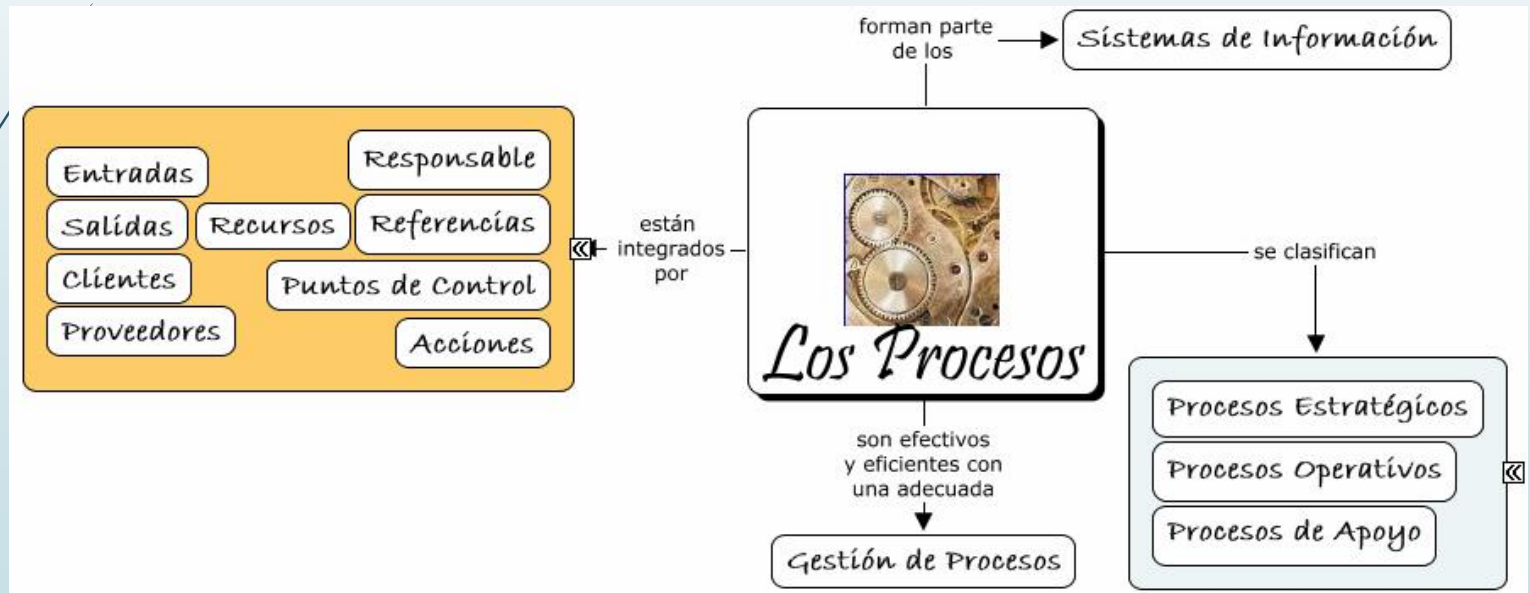
## Beneficios Operacionales

- Aumenta la capacidad de seguimiento en la ejecución del proceso, eliminando los cuellos de botella, y asegurando las asignaciones de recursos.
- Une a los empleados que pertenecen a departamentos independientes en la organización
- Encuentra más oportunidades para automatizar la ejecución del proceso y hacer cambios a los procesos que lo necesitan
- Permite detectar actividades dentro de un proceso que no aportan valor añadido

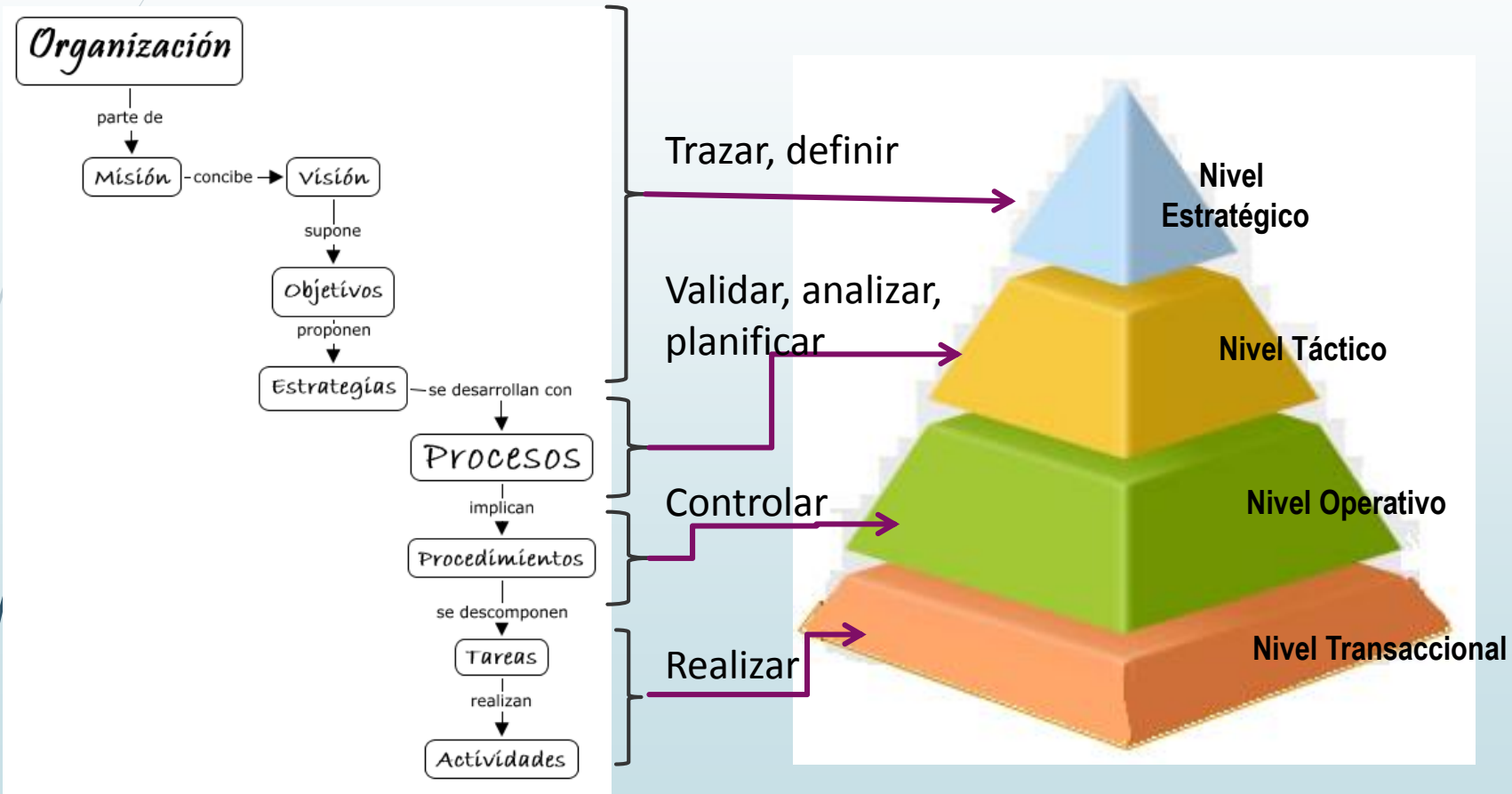
# Los procesos



# Definición de los procesos



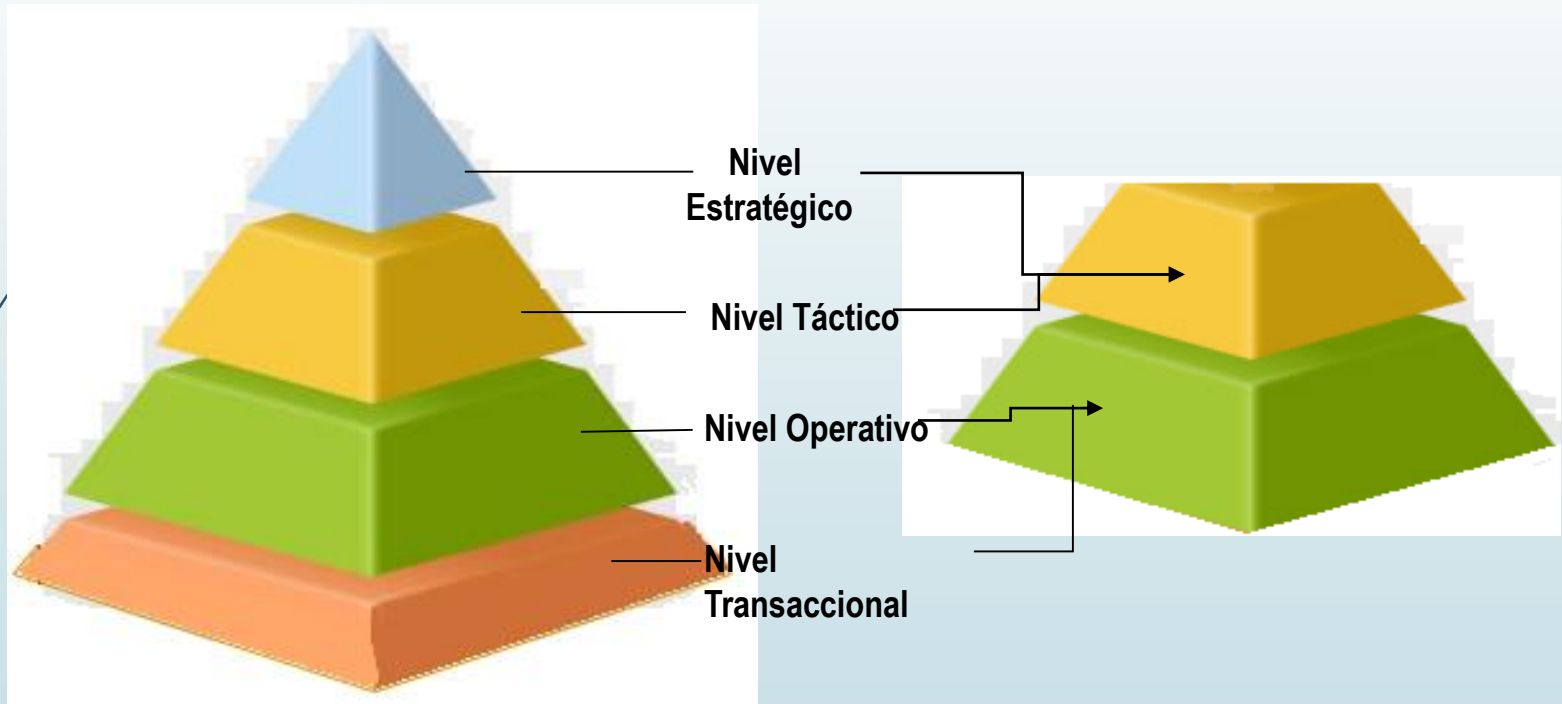
# Niveles de Gestión en la Organización



# Niveles de Gestión en la Organización

- La actividad de una organización se pueden desarrollar, en función del nivel de gestión al que pertenezca, con diferente grado de especialización. Por **ejemplo**,
  - **Compras a proveedores**
    - Nivel estratégico, establecer alianzas con proveedores
    - Nivel táctico, determinar materiales necesarios y proveedores
    - Nivel operativo, solicitar pedidos a proveedores
    - Nivel transaccional, recibir y comprobar pedidos
  - **Formación**
    - Nivel estratégico, determinar políticas de formación
    - Nivel táctico, planificar ciclos formativos, metodologías de aprendizaje
    - Nivel operativo, desarrollar el plan formativo recopilando los recursos necesarios
    - Nivel transaccional, realización de cursos específicos

# Evolución de los Niveles de Gestión en la Organización



# Fuentes de información

- **Abecker, A; Bernardi, A; Hinkelmann, K; Kühn, O y Sintek, M;** “Towards a Technology for Organisational Memories”. IEEE Intelligent Systems & Their Applications, 13(3).
- **Alfaro Gómez, Salvador;** “Businesss Process Management, Gestion Por Procesos”.
- **Bueno Campos, E, .** “Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos”; Edt. Pirámide.
- **CreceNegocio;** <http://www.crecenegocios.com/>
- **Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa;** “Empresa, Creación y Puesta en marcha”; [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)
- **Domingo Rey Peteiro de Bureau Veritas .** “La Gestión tradicional y la gestión por procesos”
- **Grant, R.** “Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones” Editorial Thomson-Civitas.
- **Jonson,G y Scholes, K;** “Dirección estratégica” Editorial Prentice-Hall.