

TEMA 9: La Organización y Dirección de la Empresa

PRESENTACIÓN

La división del trabajo y la especialización ha permitido aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos obtenidos y reducir los costes de producción. No obstante para lograrlo las empresas deben planificar y coordinar su actuación, organizar los recursos productivos, los medios humanos y materiales, los recursos financieros....

La división del trabajo es la razón misma de la organización, ya que en toda actividad productiva que no sea individual se necesita una organización que distribuya las tareas entre los trabajadores. Esta organización se decide y coordina desde la Dirección de la empresa, función de especial importancia que algunos autores incluso han querido elevar a la categoría de "4º factor de producción".

La gestión de recursos humanos es hoy un área fundamental en la empresa, especialmente las vías de motivación de los trabajadores, de resolución de los inevitables conflictos que surgen en los grupos humanos y el estudio de la figura del líder, en contraposición a la autoridad jerárquica.

Por último, otro de los factores fundamentales en el éxito de muchas organizaciones es la implantación de sistemas de calidad.

CONTENIDOS

- 9.1 La división técnica del trabajo y la necesidad de organización en el mercado actual.
- 9.2 Funciones de la dirección.
- 9.3 Planificación y toma de decisiones estratégicas.
- 9.4 Organización formal e informal en la empresa. Estructuras organizativas.
- 9.5 Gestión de recursos humanos. Importancia de la motivación y el liderazgo.
- 9.6 Los conflictos de intereses y sus vías de negociación.
- 9.7 Los sistemas de calidad en la empresa.

CONCEPTOS P.A.U.

- 69. Área de Recursos Humanos.
- 70. Departamentación
- 71. Organigrama
- 72. Motivación
- 73. Liderazgo
- 74. Calidad total

9.1. LA DIVISIÓN TÉCNICA DEL TRABAJO Y LA NECESIDAD DE ORGANIZACIÓN EN EL MERCADO ACTUAL

Toda empresa debe planificar su actividad para alcanzar los objetivos fijados de forma eficiente. Esta organización permite disponer de los medios, materiales y humanos, así como del resto de recursos productivos, en el momento en el que son necesarios para lograr los objetivos planificados. Para que la organización empresarial sea adecuada deben tenerse en cuenta una serie de principios organizativos:

- **Principio de jerarquía y autoridad.** La organización jerárquica establece distintos niveles de mando teniendo cada uno de ellos distinto nivel de autoridad y por tanto distinto nivel de responsabilidad ante las decisiones tomadas.
- **Principio de especialización y división del trabajo.** Dado que las empresas crecen y cada vez son más complejas, es necesaria la especialización de quien realiza las distintas tareas. El origen de la especialización es la división del trabajo. Esta especialización y división del trabajo se refleja en la empresa en los distintos departamentos que se establecen en ella.
- **Principio de motivación y participación.** Las personas actuamos de una determinada manera como consecuencia de una serie de motivos. También los trabajadores actúan para alcanzar metas personales y/o grupales. Es labor de la dirección y el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) conseguir que estos objetivos coincidan en lo posible con los de la organización. La participación de los trabajadores en distintas actividades empresariales permite que se mejore su actitud, se involucren y por lo tanto mejore su motivación.

La división técnica del trabajo, sustituyó al trabajo artesano, donde cada trabajador realizaba todas las tareas del proceso. Hoy se prima la coordinación de un conjunto de personas que realizan tareas únicas, logrando la especialización en ellas y el tiempo para realizarlas, reduciendo así el coste salarial.

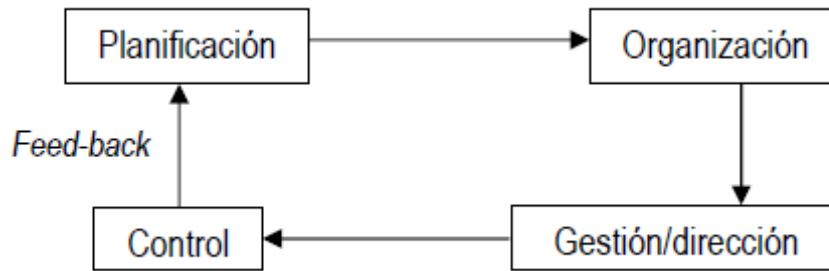
Adam Smith señaló que “la gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las que puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica de forma geométrica”. Esta especialización permite, además, el diseño y empleo de máquinas que realicen las tareas simples (automatización), evitar tiempos muertos entre cambios de procesos y herramientas y aumentar la habilidad de realizar mejor una tarea concreta.

La **especialización**, como acabamos de ver, permite **augmentar la productividad** pero **requiere** la existencia de un **alto grado de coordinación y dependencia** entre unos individuos y otros. Pero debemos tener también en cuenta los efectos negativos de la misma, como la desmotivación que genera la repetición de las mismas tareas sin sentir la aportación del trabajador al producto final.

9.2. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

La dirección de la empresa **planifica** las actuaciones futuras, es decir, decide el camino futuro y planifica las tareas necesarias: cuándo se realizarán, quiénes serán los responsables y qué recursos se dispondrá. Al planificar se deben **organizar y gestionar**, desde la dirección, los medios humanos y materiales (productivos, financieros, ...) necesarios para alcanzar los objetivos planificados. Una vez realizada la planificación, organización y gestión, la dirección debe **controlar** el cumplimiento de los objetivos. Este proceso debe ser continuo, realizándose un proceso de “feedback” o retroalimentación: la dirección obtiene información útil en el momento, que permite

controlar si se cumplen los objetivos previstos y, en su defecto, corregir las desviaciones existentes.



9.3. PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

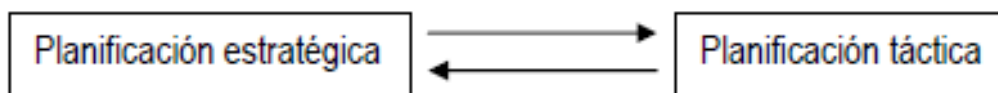
La función de **planificación** de una empresa consiste en determinar los objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo. Fijados estos objetivos se deciden las estrategias a seguir y se planifican las acciones a realizar con mayor nivel de detalle.

La planificación obliga a tomar decisiones, ya que ante una misma situación siempre se puede elegir entre objetivos alternativos y son posibles distintos caminos y medios para alcanzarlos.

Según el horizonte de tiempo al que nos refiramos, la planificación la podemos clasificar en:

- Planificación estratégica o a largo plazo.
- Planificación táctica o a corto plazo.

El proceso de planificación se puede realizar en dos direcciones. Se puede empezar con una planificación estratégica, seguida de la planificación táctica, o viceversa.



Las etapas que se siguen en el proceso de planificación son:

I. **Diagnóstico de la situación actual de la empresa.** Se evalúa el posicionamiento actual, ompetidores, fortalezas, debilidades, ... considerando tanto la evolución reciente que ha seguido la empresa como la previsión futura. Se pueden utilizar distintos instrumentos, como el Análisis DAFO y el Análisis PORTER.

II. **¿A dónde se quiere ir? Establecer los objetivos a alcanzar.** Estos objetivos han de ser medibles o cuantificables y reales, factibles pero no desmotivadores. Todos los objetivos se deben establecer pensando en que para alcanzarlos hay que realizar cierto esfuerzo, para que los trabajadores se sientan motivados pero no pueden requerir un esfuerzo tal que sea imposible de realizar porque conlleva el efecto contrario sobre los trabajadores. Pueden establecerse objetivos sobre niveles de Beneficio, de rentabilidad, de cuota de mercado, de productividad,

III. **¿Por dónde? Establecer Estrategias.** Hay distintos caminos para llegar al mismo fin (liderazgo en costes, diferenciación, más o menos segmentación, ...) , deben concretarse y seleccionar además a los responsables de las actuaciones.

Todo lo anterior debe contar además con dos elementos básicos bien definidos: plazos de actuación en que deben conseguirse los objetivos (**Temporalización**) y un **Presupuesto** asignado, debe conocerse el importe económico máximo del que se dispone para alcanzar los objetivos. Si no hay suficiente presupuesto se hará necesario una reevaluación de los objetivos planificados.

No todas las tareas directivas tienen tal grado de abstracción, las anteriores corresponden a directivos de "Alta Dirección", pero existen también los llamados directivos de "nivel medio" (Jefe de Ventas, Jefe de Planta,... que toman decisiones como aumentar o no el personal de un departamento, renovar equipamiento, los métodos para evaluar la productividad, ...) que se encargan de traducir la planificación estratégica anterior a planes concretos que deben cumplir los jefes o directivos de tercer nivel o "dirección operativa". Éstos son los que están en contacto directo con los trabajadores, asignándoles tareas concretas y llevando a la práctica los planes de los anteriores. Ejemplos de estos últimos podrían ser un jefe de almacén, un jefe de un equipo de ventas, ...

9.4. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL EN LA EMPRESA. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.

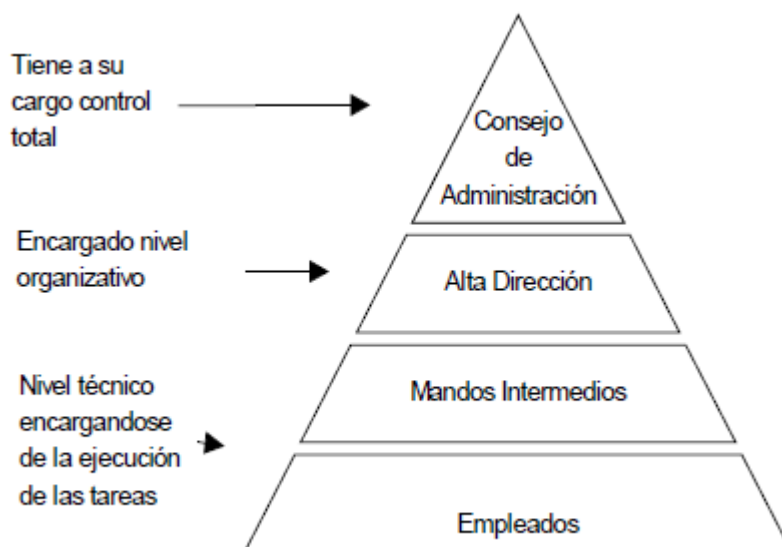
La **Organización** de una empresa será la combinación concreta de medios técnicos, humanos y financieros que la componen: edificios, máquinas, materiales, personas..., teniendo en cuenta la consecución del fin planificado y las interrelaciones de los distintos elementos.

Pero a partir de ahora al hablar de organización sólo nos referiremos a la relación que guardan las actividades de los hombres que trabajan en la empresa, obviando los medios técnicos y financieros.

El primer paso en la organización de la empresa es la definición o descripción de los puestos de trabajo y la asignación de responsabilidades. Posteriormente se establecen las relaciones de autoridad y coordinación, fijando los niveles de jerarquía o escalas de autoridad que es lo que se llama estructura.

Podemos distinguir la existencia de **diferentes niveles de organización** según el tamaño de la empresa y según el ámbito de supervisión de subordinados que pueda controlar el jefe. Si ésta es pequeña y tiene pocos empleados podrán ser dirigidos por un solo jefe. Si la empresa va creciendo y contando con más trabajadores se necesitan mandos intermedios, que irán aumentando conforme se incrementa el número de subordinados.

Estructura organizativa piramidal.



La base de la pirámide representa trabajos con tareas totalmente ejecutivas. Según se suben escalones las tareas ejecutivas se reducen y se amplían las tareas directivas. Las personas comprendidas en este triángulo pueden establecer entre sí distintas relaciones de autoridad/jerarquía, dando lugar a distintas estructuras organizativas.

Es habitual el uso de términos como: "Política de empresa", "Cultura de empresa", "Métodos" y "Manuales" ... que hacen referencia al establecimiento más o menos explícito de reglas de actuación que facilitan y sistematizan maneras de actuar en empresas y puestos concretos.

A la hora de definir una organización se deben de tener en cuenta los **Principios organizativos**.

Estos principios son pautas orientativas para la dirección de la empresa. Algunos de ellos son:

- 1) Definición de objetivos de la empresa.
- 2) Autoridad y responsabilidad: a mayor poder, mayor responsabilidad.
- 3) Unidad de mando: que cada subordinado tenga un solo superior. Esto contribuye a una clara asignación de órdenes, evitando interferencias.
- 4) Alcance o Extensión del control: nº de personas máxima para que el control sea eficaz.
- 5) Delegación de autoridad. Para que haya delegación real debe transferirse autoridad.
- 6) Centralización y descentralización. Descentralizar implica delegación de autoridad sistemática, mejora la motivación, iniciativa y las decisiones se toman más cerca del nivel donde se ejecutan.
- 7) Motivación y participación. La creación de "equipos de trabajo", mayor información, comunicación y participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa mejoran su motivación.

En toda empresa debemos tener presente que vamos a encontrar dos tipos de organización. Una **organización formal** y otra **informal**.

Organización FORMAL: Es la organización jerárquica planeada, la oficial, la que está en el papel. Se basa en una división del trabajo racional. Esta organización formal es aprobada por la dirección y es comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas, de procedimientos, etc.

Organización INFORMAL: Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí. Surge de las relaciones de tipo social que se crean entre varias personas que se encuentran en contacto mutuo, constituyendo un grupo social cuyo origen es espontáneo, por lo que no aparecen en el organigrama ni ningún otro documento formal.

Se crea así, una verdadera estructura de grupo, con jefes (los llamados “líderes informales”) y subordinados, los integrados y los aislados, los aceptados y los rechazados. Cada individuo tiene así una posición precisa, que deriva justamente de sus interacciones con los restantes miembros del grupo.

Se establece una comunicación informal en la empresa que es incluso más fluida que la de la organización formal. Esta información puede ser exacta, pero también pueden circular comentarios que pueden afectar seriamente a la empresa. En la organización informal confluyen intereses personales contrapuestos que no pueden ser manifestados en la estructura oficial, aunque deben ser aceptados y conocidos por la dirección, tratando de que apoyen los objetivos generales de la empresa.

Lo ideal es que coincida la estructura formal e informal y que los jefes formales sean también líderes informales.

Volviendo a la Organización Formal la **DEPARTAMENTACIÓN** de la empresa puede definirse como la agrupación de puestos de trabajo homogéneos en unidades organizativas (departamentos o divisiones) con el fin de coordinar, supervisar y controlar mejor sus actividades y funciones. Está directamente relacionada con el tamaño de la empresa y con la complejidad de las actividades.

En una empresa nos podemos encontrar entre otra las siguientes **áreas o funciones:**

- **Función de dirección:** planificación, organización, coordinación, comunicación y control.
- **Función de administración:** facturación, archivo, contabilidad, informática, nóminas y seguros sociales etc.
- **Función financiera:** Financiación, presupuestos de tesorería, seguros, inversiones, etc.
- **Función de producción:** planificación y programación de la producción, aprovisionamiento, control de calidad, métodos y tiempos. Suelen tener un staff de I+D.
- **Función comercial :** equipo de ventas y administración comercial.
- **Función de marketing:** diseño de estrategias de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) y tareas técnicas.
- **Función de personal o de recursos humanos:** reclutamiento, formación, contratación, relaciones laborales, administración de personal, atención médica, seguridad laboral, ...
- **Función de I+D+i:** investigación, desarrollo e innovación de nuevas técnicas y productos.

Una o más áreas o funciones pueden formar un departamento, por ejemplo las funciones de administración y financiera se suelen agrupar en el departamento ECONÓMICO-FINANCIERO, al igual que las funciones comercial y marketing que suelen agruparse en un departamento.

Para representar las distintas formas de departamentación se utiliza el **Organigrama**. El **ORGANIGRAMA EMPRESARIAL** es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa, es como una fotografía de su estructura jerárquica, captada en un instante de tiempo concreto.

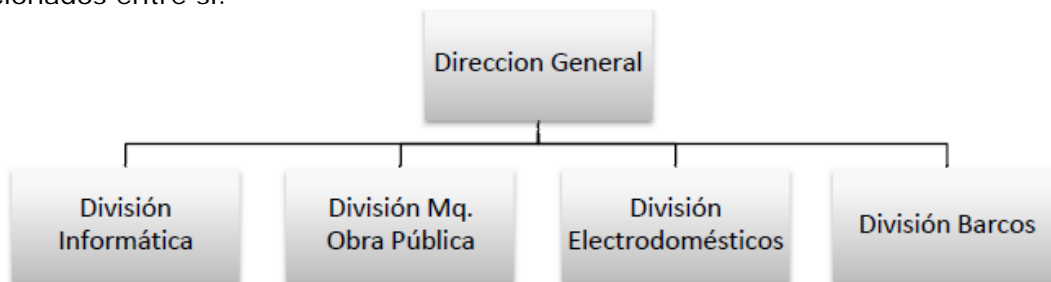
Las **Formas de departamentación** más usuales que podemos encontrar son:

1. Funcional: La organización de los puestos se hace agrupándolos según las funciones básicas ya vistas: departamento comercial, departamento administrativo, departamento financiero. Esta disposición es la más frecuente y usada sobre todo en niveles de alta dirección.

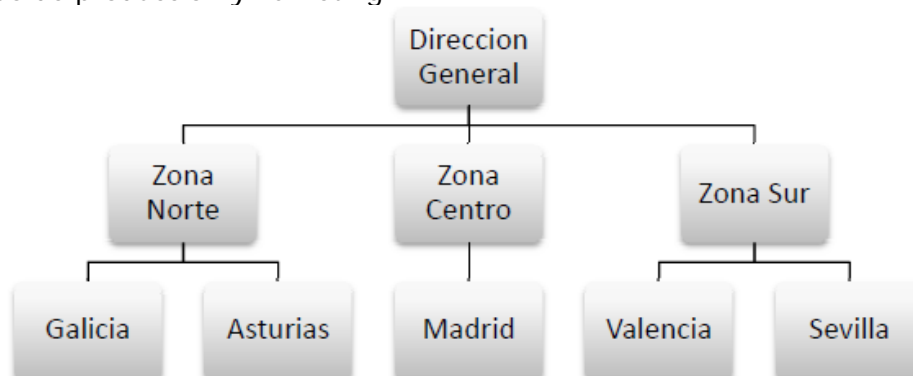


2. Divisional: Nos permite organizar las áreas de la empresa por:

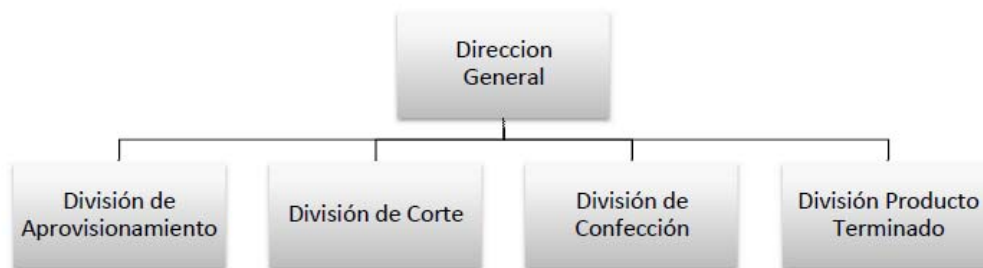
2.1 Productos: Típica de fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentación se hace sobre un producto/grupo de productos o servicios relacionados entre sí.



2.2 Zonas Geográficas: Las actividades y funciones se agrupan en torno a zonas geográficas. Muy empleado en empresas implantadas en grandes áreas y sobre todo en áreas de producción y marketing.



3. Por procesos: La actividad se organiza según las etapas que componen el proceso de producción. Habitual en automoción o sector textil.



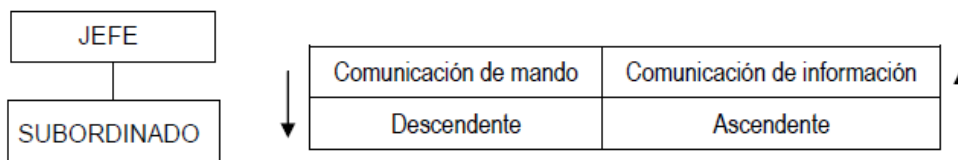
Para que el organigrama sea útil debe ser:

- **Flexible y adaptable**, de forma que si hay cambios en la empresa, el organigrama se pueda adaptar, por ejemplo para que se pueda incluir un nuevo puesto o servicio.
- **Ajustado a la realidad**, debe reflejar realmente la organización formal de la empresa.
- **Claro, preciso y comprensible** para las personas a las que se debe informar.

La estructura de organización es como una **red de comunicación** a través de la cual se transmite información. Estas comunicaciones pueden discurrir en dos sentidos:

- 1) **Horizontal**, entre posiciones o puntos del mismo nivel de la estructura jerárquica.
- 2) **Vertical**, entre rangos diferentes. La información puede se transmite de forma ascendente (vía de información) o descendente (para realizar una tarea de control o de mando).

Esta dependencia se expresa colocando al superior en un rectángulo inmediatamente encima del que representa al subordinado y la relación entre ambos mediante una línea vertical.



En la realidad empresarial hay diversidad de organigramas: dispuestos verticalmente, horizontal o circularmente, parciales o totales (una parte o toda la organización), informativos o analíticos, ...

9.5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO

Como hemos visto, la planificación, organización y control de los factores y medios de producción es básico en cualquier empresa. Además, posiblemente el factor más importante es la mano de obra.

El departamento de Personal o de RRHH es el encargado de seleccionar y formar a cada trabajador para el puesto más adecuado a sus características y aptitudes, además de integrarle en la organización y tratar de que coincidan en lo posible su beneficio particular y el general de la empresa.

Lograr que los trabajadores actúen como la e^a quiere y hagan su trabajo bien no es tarea fácil. Es necesario establecer un sistema de recompensa del trabajo bien hecho, es decir, hay que motivar a los trabajadores. Un factor relevante en la motivación de los trabajadores, cada vez más objeto de estudio, es el liderazgo, la capacidad de determinadas personas de influir en el comportamiento de los demás.

La **motivación, en general** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. En el entorno laboral, es aquello que impulsa a los trabajadores a actuar de determinada manera para satisfacer unas necesidades y lograr unos objetivos personales y grupales.

Algunas técnicas que pueden aumentar la **motivación y compromiso laboral**:

- Promoción en el trabajo: El departamento de RRHH debe lograr promocionar a los trabajadores, no solo empleando el "ascenso" como única vía de promoción, también dándoles más responsabilidades, retribución ligada a objetivos... Es básica la formación de los trabajadores para poder asumir nuevas funciones.
- Política salarial: Mejora de la retribución a través de premios, viajes, coches, planes de pensiones... y especialmente ligada al cumplimiento de objetivos (productividad, ventas, ...). Es importante también evitar desigualdades por razón de sexo o cualquier otro motivo arbitrario.
- Ambiente de trabajo (físico, social, psíquico): Todo lo que rodea al trabajador en su puesto de trabajo y al trabajo en si mismo.
- Flexibilidad y conciliación vida familiar: trabajo desde casa, guarderías en el centro de trabajo, ...

Las teorías sobre la motivación atribuyen distinta importancia al dinero como factor motivador. Según la pirámide de Maslow tiene importancia para cubrir las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad), pero su peso se reduce a medida que aumentan, además de que las personas pueden valorar de distinta forma el dinero. Herzberg opinaba que los factores que motivan son distintas a las que provocan la insatisfacción. El salario estaría dentro de éstos últimos: su falta provoca insatisfacción pero su exceso no tiene porqué generar mucha más satisfacción.

El **liderazgo** es la capacidad de influir en el comportamiento voluntario de otros. El líder es alguien respetado, admirado y seguido voluntariamente por su equipo de colaboradores. Idealmente el papel de líder se asocia a la función directiva, debiendo armonizar los intereses del grupo y facilitar la comunicación y la motivación entre sus miembros. En la realidad, es difícil que la misma persona sea jefe y líder. Las fuentes de la autoridad formal son la "recompensa" (poder para premiar), la "coerción" (capacidad de imponer castigos) y la "legitimidad", mientras que las del líder son la "legitimidad", ser "referencia" (las personas tratan de imitar su comportamiento) y ser "experto" (reconocimiento de su habilidad).

Las actividades de dirección (planificación, organización, toma de decisiones) no son efectivas si no existe un líder que motive a las personas y las dirija voluntariamente hacia los objetivos planteados.

En las empresas, al existir organización formal e informal, podemos encontrar un jefe/líder formal, elegido "oficialmente" por la dirección y líderes informales, surgidos espontáneamente consecuencia del trato. El departamento de RRHH debe conocer la existencia de estos líderes informales para utilizarlos en el beneficio de los objetivos generales de la empresa.

Existen distintas formas de ejercer el liderazgo. Las más clásicas son:

- **Autoritario** (directivo): toma las decisiones sin consultar a sus subordinados, no favorece la participación. Dice qué hay que hacer y cómo, pero no por qué. Se espera obediencia incondicional y se centraliza la autoridad.

- **Democrático** (participativo): los subordinados participan en la toma de decisiones. Delega tareas. Antes de tomar decisiones solicita la opinión del grupo.
- Liberal o **permisivo** (laissez faire): los subordinados actúan libremente, reciben mínimas pautas sobre lo que deben hacer. El líder no asume responsabilidad.

9.6. LOS CONFLICTOS DE INTERESES Y SUS VÍAS DE NEGOCIACIÓN

El **conflicto** es consustancial a cualquier grupo humano, las opiniones e intereses no coinciden entre personas, originándose situaciones conflictivas. En las empresas surgen porque difieren los intereses de distintos trabajadores o los de éstos y la dirección. No obstante estos conflictos pueden promover e impulsar cambios necesarios para adaptar la empresa al entorno dinámico en el que actúa.

Los conflictos laborales los podemos clasificar en:

- **Conflicto individual de trabajo:** surge entre un trabajador y un empresario. Su solución afecta de forma exclusiva a las dos partes involucradas. Ej.: No conceder las vacaciones solicitadas a un trabajador, realizar funciones no pactadas, cambio de horario de trabajo sin consultar.
- **Conflicto colectivo de trabajo:** se produce entre un colectivo de trabajadores y la empresa. Las partes involucradas en este conflicto son la organización sindical de trabajadores y el empresario. La solución de este conflicto afecta a todas las personas que forman parte del mismo o que van a formar parte. Ej.: Subida salarial mínima, complementos salariales, horario laboral, plazo de preaviso para ser baja voluntaria, ...

Cuando surgen estos conflictos es necesario hacer frente a los mismos y solucionarlos. Una de las vías más utilizadas es la **negociación**, proceso en el que dos partes, con posturas y objetivos diferentes, tratan de llegar a un acuerdo satisfactorio para todos los implicados.

Para realizarla adecuadamente es necesario seguir una serie de etapas:

1. Conocer el **punto de partida**, es decir, qué queremos conseguir, su viabilidad y su dificultad. Estos objetivos que pretendemos alcanzar han de ser claros y deben estar jerarquizados por orden de importancia. En este momento también es importante tener información sobre la parte contraria, conocer los medios de los que se dispone para realizar la negociación, la estrategia y las tácticas que se van a seguir y el calendario de reuniones.

2. **Fase de presentación de las partes y discusión.** Se muestran las posturas de las partes y sus objetivos a alcanzar y se dialoga de forma dura, con pocas concesiones y posturas firmes.

3. **Fase de acercamiento de posturas.** Proceso negociador para empezar a acercar posturas, intentando llegar a un acuerdo que satisfaga a todos.

4. **Fase de cierre.** Las partes llegan a situaciones en las que se sienten beneficiadas.

En las empresas, los conflictos se resuelven a través de la **negociación colectiva**. Son diálogos formales periódicos que se desarrollan entre representantes de trabajadores y empresarios para conseguir acuerdos en relación a determinadas materias laborales. Este derecho de los trabajadores, actualmente, está reconocido en la Constitución Española de 1978, pero los derechos de los trabajadores no fueron

reconocidos hasta finales del s. XIX y principios del XX. A partir de las negociaciones colectivas se alcanzan los **convenios colectivos**, que son mínimos obligatorios fruto de la negociación colectiva que se han de aplicar a todos los trabajadores y empresas de un sector y área geográfica o de una empresa concreta. Estos pueden regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, etc.).

9.7. LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LA EMPRESA

La **calidad** se define como la aptitud de un bien o un servicio para satisfacer las necesidades del consumidor. El análisis de la calidad puede hacerse desde un punto de vista técnico (análisis objetivo) y desde el punto de vista del consumidor (análisis subjetivo).

La preocupación por la calidad desde el punto de vista técnico comienza al pasar de una producción artesanal o manual a una producción en cadena. El aumento en el número de unidades fabricadas exigía un mayor control de la calidad del producto obtenido. El control de calidad que las empresas realizan se basa en la determinación de los factores de los que depende la calidad de un producto (duración, prestaciones que ofrece, acabados...), en establecer procedimientos para medirla, en fijar estándares de calidad que deben alcanzar los productos para no ser desechados, en establecer métodos aleatorios (muestreo) para aplicar los controles de calidad, ...

La preocupación por la calidad ha evolucionando hacia el concepto de "Calidad Total" y la adquisición por las empresas de "**Certificados** de calidad" que acreditan que se cumple una "**Norma** de calidad".

A nivel internacional, el organismo normativo de referencia es ISO (www.iso.org), una federación no-gubernamental de "agencias de normalización" de más de 130 países, cuya misión es la de crear y promover el desarrollo de normas en el mundo para facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, y para fomentar la cooperación económica y tecnológica. El término ISO proviene del griego "isos" que significa "igual" (estándar) por lo que ésta fue la palabra que utilizó la Organización Internacional de Normalización (ISO) para ponerle nombre a las normas que elabora y a la propia organización. Algunas de las normas ISO que se utilizan en el mundo:

- Velocidad de películas de fotografía
- Formatos de las tarjetas telefónicas y de las tarjetas bancarias
- Normas ISO 9000 de gestión de calidad
- Normas ISO 14000 de gestión medioambiental
- Tamaño de los contenedores para el transporte marítimo
- Símbolos del sistema internacional de unidades de medida: metro, kilogramo, etc
- Tamaños de papel, Códigos alfabéticos de países...

Dentro de la búsqueda de la calidad en la fabricación o en cualquier proceso empresarial, las normas más importantes son las "ISO 9000". Son un conjunto de normas que tienen reputación por su utilidad para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. Tuvieron su inicio en el sector de automoción y se han extendido a cualquier proceso de fabricación, incluso a eas de servicios. Hoy más de un millón de eas e instituciones en todo el mundo tienen sistemas de calidad certificados con todas o alguna(s) de las normas ISO 9000 (70.000 en España). Estas normas son revisadas al menos cada cinco años por un comité técnico de ISO. Cuando una empresa decide implantar un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la familia ISO 9000 lo hace de forma voluntaria, pero obliga a todos sus proveedores a que también sigan esta

norma, lo que favorece la difusión de estos sistemas en un proceso “desde arriba”. Por ejemplo: si GM implanta el sistema ISO 9000 en una fábrica, no es posible que el producto final, el coche, tenga su calidad asegurada si un componente que suministra un proveedor no se fabricó bajo este estándar. Así que Opel elegirá un proveedor que cumpla también con la ISO 9000, porque en un producto complejo su fiabilidad depende del mínimo que ofrezca cualquiera de sus componentes.

La calidad es un elemento de diferenciación frente a productos de la competencia ya que aporta fiabilidad y confianza a los consumidores. Pero esta calidad debe de ser percibida y reconocida por éstos. Es muy importante la comunicación de la imagen de calidad y se hace de múltiples formas: a través de la difusión de “Premios de calidad” obtenidos por la e^a, obtención de “certificados de calidad”, creación de Consejos de Denominación de Origen (D.O.) en productos alimenticios (Vinos, Jamón de Teruel, Ternasco de Aragón...).

Al “certificarse”, se pasa voluntariamente por una evaluación externa que hacen empresas especializadas como AENOR, ATISAE, TUV, etc. y que acreditan que un producto, servicio o sistema de calidad se ajusta a una norma determinada. La empresa puede ponerse un “sello” como, por ejemplo:



El concepto de “calidad del producto” está evolucionando hacia un concepto global de “**calidad total**”, referido a un modelo de gestión empresarial, en el que el objetivo es **alcanzar la calidad en todas las áreas** de actividad de la empresa. En todos los niveles jerárquicos debe pensarse en la calidad, lo que exige un esfuerzo especial en información y motivación para todos los empleados. Deben estar tan familiarizados con los métodos como con las consecuencias de la falta de calidad, y deben estimularse para realizar buenos trabajos. La filosofía de este modelo de gestión se basa en:

1. **Colocar en el centro de la gestión empresarial al cliente.** La capacidad que tenga la empresa para satisfacer las necesidades del cliente determinará su permanencia o desaparición. Debe tener canales de comunicación para conocer cómo evolucionan dichas necesidades.
2. **Motivación de los empleados por la calidad.** Nadie mejor que el empleado que realiza una función sabe cómo mejorarla. La motivación de los trabajadores por la calidad facilitará la creación de “Círculos de Calidad” y “Grupos de Resolución de Problemas”, en los que los trabajadores de un departamento se reúnen para analizar, revisar, y proponer mejoras en el proceso productivo que llevan a cabo. El trabajo en equipo permite la polivalencia de funciones en los trabajadores, y la aceptación como grupo de la responsabilidad del trabajo bien hecho.
3. **Métodos de dirección basados en la participación, en la motivación y en el liderazgo.** Los directivos deben crear canales de comunicación internos y estructuras de organización horizontales que permitan resolver rápida y eficazmente las quejas de clientes y empleados.
4. **Mejora continua de los procesos productivos y “reingeniería de procesos”.** Se verifican y estandarizan los procesos productivos mejorados para tenerlos como

referencia. El proceso de mejora debe de ser continuo (Kaizen) para estar siempre adaptados a los cambios.

La **Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management)** es un concepto que se ha convertido en estrategia empresarial, centrada en la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos. Según la ISO 8402, la Gestión de la Calidad Total **es un método de dirección de una empresa, con la cooperación de todos sus miembros que sitúa la calidad en el centro y basa el éxito a largo plazo en la satisfacción del cliente**, así como en la utilidad para los miembros de la empresa y la sociedad.

En definitiva, el mejor premio a la calidad de una empresa es la confianza que le otorgan los clientes al seguir adquiriendo sus productos y servicios. No obstante, como reconocimiento externo han venido generalizándose en los países occidentales la concesión de premios a la calidad por instituciones públicas y privadas a nivel nacional y regional. Este tipo de distinciones es un reconocimiento del nivel de excelencia conseguido por las empresas premiadas, ya que la óptica con la que se evalúan es la de Gestión de la Calidad Total. Premios destacados que se conceden anualmente son el Deming (<http://www.miep.org/tutor/deming.html>) y el Malcolm Baldrige (<http://www.baldrige.com>) en Estados Unidos, o el Premio y la Distinción a la Calidad Europea, en Europa. El Premio y Distinción a la calidad europea los da la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (<http://www.efqm.org>) en colaboración con la Fundación Europea para la Calidad (<http://www.eoq.org>). Pueden optar empresas europeas públicas y privadas que hagan al menos un 50% de sus ventas en Europa occidental. El procedimiento que se sigue para su concesión es similar al de otros premios: un grupo de evaluadores del premio estudia y evalúa individualmente cada una de las solicitudes; después, cada una de las empresas elegidas recibe la visita de un equipo evaluador y el jurado decide quien merece el premio. La evaluación se realiza sobre el denominado "modelo EFQM" (European Foundation for Quality Management), que distingue nueve bloques de criterios (como "satisfacción del cliente", "Resultados Empresariales", "Liderazgo", "Sistema de Calidad", ...) entre los que se reparten el total de 1.000 puntos que se pueden alcanzar como máximo.

Ejemplo:

CALIDAD TOTAL: Transformaciones del Cinca S.A. —cables eléctricos para electrodomésticos—.

Heraldo de Aragón

Desde la constitución de la empresa, y debido al tipo de producto que fabrica, Transformaciones del Cinca, ha estado inmersa en constantes homologaciones requeridas por los clientes. En un principio, se trataba sólo de homologar el producto según las exigencias de los organismos certificadores. Tras varios años, la dirección tomó conciencia de que la calidad no debía limitarse a meras verificaciones finales, "pasa o no pasa", tenía que evolucionar a "hacerlo bien a la primera y de la mejor forma posible".

Ya en el año 1990, la e^a decidió implantar un proceso de Calidad Total orientado a impregnar del concepto de calidad no sólo el proceso productivo sino la totalidad de las áreas. Tres años más tarde, Transformaciones del Cinca fue una de las primeras empresas aragonesas en obtener la Certificación de Registro de Empresas según la norma ISO 9002. Para José Luis Ballarín, la calidad determina el grado de satisfacción de los clientes. "Entendemos la calidad como una constante para satisfacer las expectativas de los clientes al mínimo coste productivo y con el menor impacto medioambiental".

La participación de todos los empleados en la mejora de procesos es habitual. Ante la existencia de un problema o el nacimiento de una idea innovadora, se crean grupos de mejora de la calidad que, tras analizar las causas, buscan soluciones, y establecen mejoras para rentabilizar todos los procesos.

DEFINICIONES CONCEPTOS P.AU.

69. Área de Recursos Humanos:

Se ocupa de la selección, tramitación del contrato, formación y promoción de los trabajadores, despidos, confección de nóminas y seguros sociales, vacaciones y periodos festivos.

70. Departamentación:

Agrupación de puestos de trabajo homogéneos en unidades organizativas con el fin de coordinar, supervisar y controlar sus actividades y funciones. Puede organizarse por funciones, procesos, clientes, zonas geográficas...

71. Organigrama:

Representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. Se corresponde con lo que se llama organización formal y quedan reflejadas las jerarquías y canales de transmisión de la información.

72. Motivación:

Incentivos que impulsan a los trabajadores a actuar de determinada manera para satisfacer unas necesidades y lograr unos objetivos personales y de grupo (salarios, promoción, conciliación con la vida familiar...)

73. Liderazgo:

Capacidad de influir en el comportamiento voluntario de otros. Lo ideal es que el líder y el directivo en las empresas sean la misma persona, pero a veces no coinciden.

74. Calidad Total:

Método de dirección de una empresa con la cooperación de todos sus miembros que sitúa la calidad en el centro. Calidad en todas las áreas. Basa el éxito a largo plazo en la satisfacción del cliente, de los empleados y de la sociedad en general.

ACTIVIDADES

1. La estructura productiva de la empresa industrial "Telefonía Portátil, SA", es la siguiente:

TERUEL: Sede central y fabricación de teléfonos portátiles para automóviles.

CASTELLÓN: Fabricación de emisoras de radio para radioaficionados y para embarcaciones.

HUESCA: Fabricación de teléfonos portátiles para automóviles y antenas parabólicas para TV.

ZARAGOZA: Fabricación de antenas parabólicas para TV.

SORIA: Fabricación de emisoras de radio para radioaficionados.

TARRAGONA: Fabricación de emisoras para embarcaciones.

- Representar el organigrama más adecuado para esta empresa.
- Razonar los motivos de elección del modelo utilizado y explicar las características del mismo.

2. La empresa "Alborada, SAL"., radicada en Teruel, se dedica a la producción y distribución editorial. Está especializada en libros infantiles y juveniles, pero también edita una revista sobre medio ambiente. Dispone de divisiones para distribución en Sevilla, Madrid, Barcelona y Santiago de Compostela.

- Confeccionar el organigrama que consideréis más idóneo de acuerdo con la información facilitada.

Explicar razonadamente los motivos de elección del mismo

3. La empresa "Ribera del Ebro, SRL", dedicada a la fabricación de aparatos electrónicos, opera en cinco provincias, de acuerdo con la siguiente estructura:
 - ◆ HUESCA: Sede central. Administración y Gerencia.
 - ◆ ZARAGOZA: Investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnología.
 - ◆ TERUEL: Fabricación de televisores.
 - ◆ LOGROÑO: Fabricación de aparatos de vídeo.
 - ◆ PAMPLONA: Fabricación de cadenas de alta fidelidad y aparatos de radio.
 - a) Diseña el organigrama que consideres más adecuado para esta empresa.
 - b) Razona los motivos de su elección, explicando las principales características del mismo.
4. Describe la relación existente y las diferencias entre la organización formal e informal de la empresa. ¿Surge esta última de una forma premeditada? Razona la respuesta.
5. ¿Qué es un organigrama? Desarrolla un ejemplo para una empresa de fabricación y otro de una empresa comercial.
6. ¿Qué diferencias existen entre un tipo de organización lineal y un tipo de organización funcional mixta? Dibuja un organigrama para cada uno de los casos señalados.
7. ¿Es normal que en el staff de una empresa existan personas con contratos en prácticas? Razona la respuesta.
8. ¿Crees que es conveniente la delegación y establecimiento de responsabilidades en una empresa? Razona la respuesta.
9. ¿Qué factores crees que influyen en la aparición de grupos informales en el seno de una empresa?
10. Clasifica las formas de departamentación de la empresa más usuales.
11. Confecciona el organigrama de Cafés Orús a partir de la entrevista que se transcribe a continuación con el director gerente.

"Cafés Orús tiene sus instalaciones principales en Zaragoza.

¿Qué procesos se realizan desde esta ciudad?

- Desde aquí se dirige toda la programación de compras, la logística de almacenaje y distribución, así como toda la elaboración, tueste, envasado del café en grano dirigido principalmente a los sectores de la alimentación y la hostelería.

Pero también posee instalaciones en Madrid, Logroño, Palencia...

¿Por qué esta diversidad de centros estratégicos?

- Nuestras oficinas de compra de café crudo, conectadas permanentemente a las terminales de bolsa de Londres y Nueva York se hallan situadas en Madrid. En Logroño están ubicadas nuestras instalaciones de café molido y en Palencia radican nuestras instalaciones de café soluble."