

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY**  
**Associate Degree of Applied Science in Banking & Finance**



**INFORME N° 5**  
**“GERENCIA”**

**Letty Yuribett Gómez Aparicio**

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

Febrero de 2009

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	1
<b>CAPITULOS</b>	
I. GERENCIA.....	2
Tipos de Gerencia.....	2
La Gerencia Patrimonial.....	2
La Gerencia Política.....	2
La Gerencia por objetivos.....	2
La necesidad de la Gerencia.....	3
Las funciones de la Gerencia.....	3
Objetivos de la Gerencia.....	4
La Gerencia por objetivos.....	5
Tipos de objetivos.....	5
II. EL GERENTE Y EL LIDERAZGO.....	7
El Gerente.....	7
Tipos de Gerente.....	7
Niveles de la Administración.....	7
El Liderazgo en la Organización.....	8
Importancia del Liderazgo.....	9
Tendencias del Liderazgo.....	10
Liderazgo Efectivo.....	11
Diferencias entre Dirección y Liderazgo.....	12

III.	LA ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE PRODUCCIÓN.....	13
	Organización.....	13
	Administración.....	13
	Funciones Administrativas.....	13
	Recursos de la Administración.....	15
	Sistemas de Producción.....	15
	Funciones de la Administración de Producción.....	16
	Gerencia de Producción.....	17
	Relación de Producción con otras áreas.....	18
IV.	LA CIBERNÉTICA Y EL ROL GERENCIAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	21
	La Cibernética.....	21
	Modelo Cibernético de Organización.....	22
	El Rol Gerencial en la Organización. La Gerencia y el Modelo Cibernético.....	27
V.	LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.....	28
	Motivación Laboral.....	28
	Ciclo de Motivación.....	28
	Mecanismos para promover una mayor motivación en la vida laboral....	29
	La Importancia de la Comunicación.....	31
	Las Organizaciones como Sistemas de Comunicación.....	32
	Los Medios de Comunicación en una Organización.....	33

Tipos de Medios de Comunicación en la Organización.....	33
Conclusiones.....	34
Referencias Bibliográficas.....	35

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este informe es analizar los aspectos más importantes es relación a la “Gerencia” en las organizaciones.

El mismo se divide en cinco capítulos. En el primer Capítulo se desarrolla el concepto de Gerencia, se describen los tipos existentes y se define a Gerencia por objetivos.

En el Capítulo II, se hace referencia a Gerente y se destaca la importancia del Liderazgo en una organización.

En el Capítulo III, se hace mención a los conceptos más importantes de la Organización y Gerencia de Producción.

En Capítulo IV trata sobre la cibernética y el rol gerencial dentro del a Organización. Finalmente en el Capítulo V se presenten los aspectos más relevantes de la motivación y la comunicación en la organización.

Todo este conjunto de conocimientos recopilados en cinco Capítulos, permite identificar los aspectos más importantes de la Gerencia y la Organización.

## **CAPITULO I**

### **GERENCIA**

La Gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolver varios papeles tales como: administrador, supervisor, delegador, etc.

#### **TIPOS DE GERENCIA**

##### **LA GERENCIA PATRIMONIAL**

Es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

##### **LA GERENCIA POLÍTICA**

Es una gerencia menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

##### **LA GERENCIA POR OBJETIVOS**

Se define como la meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y

cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

### **LA NECESIDAD DE LA GERENCIA**

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia. La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr un objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

### **LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA**

Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

**Planeamiento:** Es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes en la organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los

planes se preparan para actividades que requieren para proyectos tanto a largo como a corto plazo.

**Organización:** Para poder llevar a cabo la ejecución de los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

**Dirección:** Esta función gerencial enmarca los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

**Control:** Su propósito es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar la ejecución en línea con las normas establecidas. La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

## **OBJETIVOS DE LA GERENCIA**

- 1.- Posición en el mercado.
- 2.- Innovación.
- 3.- Productividad.
- 4.- Recursos físicos y financieros.



- 5.- Rentabilidad (rendimientos de beneficios).
- 6.- Actuación y desarrollo gerencial.
- 7.- Actuación y actitud del trabajador.
- 8.- Responsabilidad social.

## **LA GERENCIA POR OBJETIVOS**

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos (GPO). La GPO implica que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecian o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos. Administrar una empresa sin objetivos predeterminados no tiene sentido. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como la meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

## **TIPOS DE OBJETIVOS**

No existe un objetivo particular para una organización empresaria. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma. Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietario de la empresa.

**Objetivos Externos:** La compañía Ómnibus Nacional, declara que su objetivo es tener lucro. Sin embargo, un grupo de ciudadanos se rebela ante ellos solicitando que

se retire la licencia por el cual la Ómnibus Nacional operaba la Compañía de Transporte de El Paso. La solicitud es hecha no porque el grupo objete a que la Ómnibus Nacional obtenga lucro, sino porque ha ignorado su función principal, que es proveer servicio adecuado a los usuarios. Por lo tanto, el servicio a los usuarios es el objetivo principal, y la obtención de lucro es un objetivo secundario o subsidiario. Debe admitirse, por cierto, que una empresa de transporte de pasajeros es un caso especial, puesto que se trata de un servicio público.

Los objetivos de una organización deben estar de acuerdo con los deseos de la sociedad, de lo contrario a esa organización no se le permite continuar operando.

**Objetivos internos:** La firme posición de la empresa en relación con sus competidores es uno de los objetivos internos; una compañía puede desear ser la más importante, la más lucrativa, la de mayor crecimiento a la que produzca el mayor número de nuevos productos.

Existen objetivos que se relacionan con el personal de la empresa. Ésta puede desear atraer y mantener el tipo de empleado dotado de las mejores cualificaciones posibles o, dependiendo de la naturaleza del negocio y los objetivos gerenciales, puede buscar personal con cualificaciones mínimas. Asimismo los grupos de empleados pueden obtener subobjetivos propios, como el deseo de ciertos niveles de escalamiento, salarios y beneficios dentro de dicha empresa.

Otro objetivo podría estar dirigido hacia la satisfacción de los accionistas, y se les consideran internos pues los accionistas, son parte de la empresa. Estos objetivos usualmente definen al lucro como meta, de manera que los accionistas puedan recibir dividendo de sus inversiones en la compañía. El lucro es también necesario para proveer los fondos financieros que permitan el logro del primero de los objetivos internos, la deseada posición relativa de la empresa respecto a sus competidores.

## **CAPITULO II**

### **EL GERENTE Y EL LIDERAZO**

#### **EL GERENTE**

Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

#### **TIPOS DE GERENTES**

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

#### **NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN**

##### **Gerentes de Primera Línea**

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores".

### **Gerentes Medios**

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

### **La Alta gerencia**

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son Director General Ejecutivo, Director y Subdirector.

## **EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN**

El Líder se diferencia de los demás miembros de un grupo por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.

La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual.

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- Liderazgo individual (ejemplo a seguir)
- Liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
- Liderazgo institucional

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

### **IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

- 1.- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- 2.- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- 3.- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- 4.- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

## **TENDENCIAS DEL LIDERAZGO**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

### **1.- Edad del liderazgo de conquista.**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

### **2.- Edad del liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

### **3.- Edad del liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### **4.- Edad del liderazgo e innovación.**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

### **5.- Edad del liderazgo de la información.**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, la interpreta y más inteligentemente la utiliza en la forma más moderna y creativa.

### **6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".**

Las características del liderazgo que se describieron anteriormente, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. No podemos predecir qué habilidades especiales van a requerir nuestros líderes en el futuro. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

## **LIDERAZGO EFECTIVO**

El liderazgo es diferente a la dirección, pero no por las razones que la mayoría de la gente piensa. El liderazgo no es algo mítico, ni misterioso. No tiene nada que ver con carisma u otros rasgos de personalidad exóticos. El liderazgo no es necesariamente mejor que la dirección, ni sustituto de la misma.

El liderazgo y la dirección son dos sistemas de acción distintos y complementación. Cada uno de ellos tiene sus funciones propias y sus actividades. Ambos son necesarios para el éxito de un creciente, complejo y permanente ambiente de negocios.

## **DIFERENCIA ENTRE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO**

La Dirección es la cumbre con complejidad. Sus prácticas y procedimientos son generalmente una reacción a uno de los desarrollos más significativos del siglo veinte: El surgimiento de grandes organizaciones. Sin buenas directores, complejas empresas tenderían a convertir el caos en un factor fundamental que atenta contra su existencia. Una buena dirección trae un grado de orden y consistentemente es la clave de dimensiones tales como: La calidad y la utilidad de los productos.

El liderazgo, por el contrario es la cumbre con cambio. Parte de las razones de que esto se halla convertido más competitivo y mas volátil. Los rápidos cambios tecnológicos, mayor competencia internacional, la regulación del mercado, la sobrecapacidad de los grandes capitalistas, los inversionistas, los cambios demográficos de la fuerza de trabajo, son entre otros algunos factores que contribuyeron a este cambio.

Estas diferentes funciones cumbre con complejidad y cumbre con cambios, conforman las actividades características entre dirección y liderazgo. Cada sistema de acción involucra decisiones necesarias que deben ser realizadas, creando redes de personas y relaciones que pueden completar una agenda y luego tratar de asegurar a esas personas que realizan ese trabajo. Pero cada uno de ellos completa esas tres tareas de diferentes formas.



**CAPITULO III**  
**LA ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE**  
**PRODUCCIÓN**

**ORGANIZACIÓN**

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

**ADMINISTRACIÓN**

Consiste en planear, organizar dirigir, y controlar diversas actividades que permite a cualquier organización alcanzar sus objetivos mediante la optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos.

**FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Como principios generalmente aceptados existen las siguientes funciones dentro del proceso administrativo:

- 1.- Planificación.
- 2.- Organización.
- 3.- Coordinación.
- 4.- Dirección.
- 5.- Control.

**1.- Planificación**

Implica la determinación de un curso de acción. Esto podría resultar en la fijación de una serie de objetivos de amplio criterio que proveen las metas de la empresa. Planear también podría resultar en la institución de políticas para determinar

alguna acción. La planificación también podría resultar en la institución de procedimientos detallados que son declaraciones textuales que explican como se debe ejecutar alguna acción en particular. El ejemplo de un procedimiento específico sería la serie de etapas involucradas en desarrollar oficios de transferencia o requisiciones de compras.

## **2.- Organización**

Involucra dos procesos: el primero establece un marco estructural en la empresa, y el segundo, establece la definición de las relaciones administrativas y operativas. Los tipos de estructura organizacional varían considerablemente entre las diferentes empresas y podrían afectar a las divisiones que se basan en funciones (producción, mercadotecnia, finanzas, personal, ingeniería, etc.) clientes, localidad geográfica, productos en particular, procesos, y/o proyectos.

## **3.- Coordinación**

Se refiere a la adquisición de los Inputs en la empresa. Estos incluyen el potencial humano (mano de obra) con las calificaciones necesarias, financiamiento, materiales y suministros de varios tipos, maquinas, instalaciones y la energía requerida para operaciones de producción, todos integrados en forma consistente unos con otros.

## **4.- Dirección**

Trata sobre la emisión de pedidos, mandatos o sugerencias a individuos que están en el sistema de producción. En organizaciones autocráticas las direcciones a veces toman la forma de órdenes y mandatos. En organizaciones democráticas o de participación común, las direcciones pueden desarrollarse mediante el resultado de las consultas entre aquellos involucrados en usar métodos de persuasión para obtener resultados. Pero cualquiera que sea el método usado para adquirir dichos resultados, la dirección es una fase necesaria del proceso de administración.

## 5.- Control

Implica la observación de los resultados de las operaciones y asegurar que concuerdan con los planes originales. Si los resultados no concuerdan, se debe tomar una acción correctiva. También se deben examinar los planes originales para detectar errores en la formulación de dichos planes. Uno de los conceptos fundamentales del análisis de sistemas es la retroalimentación. Este concepto ( también denominado feed back) involucra el suministro de la información necesaria y oportuna para ejercer el control.

## RECURSOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Hombres y mujeres, materiales, máquinas, métodos, dinero y mercados.

## SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Puede definirse como un conjunto de actividades en las cuales la creación del valor puede ocurrir. En un extremo del sistema están los inputs, y en el otro extremo están los outputs. Conectando a ambos están una serie de operaciones o procesos, almacenajes e inspecciones. La elaboración o fabricación de cualquier producto, puede representar un sistema de producción. Un ejemplo podría ser la manufactura de muebles, la cual involucra cierto tipo de Inputs como madera, cola, tornillos, clavos, pinturas, serruchos, prensas y trabajadores. Luego que estas entradas son adquiridas son almacenadas para su posterior uso. Entonces ocurren varias operaciones manuales como cortar, clavar, lijar y pintar, en donde los Inputs son convertidos en Outputs como sillas, mesas, gabinetes, etc. Luego ocurre una inspección final. (Figura I y II)



Figura I. Flujo Esquemático de Actividades involucradas en la Producción

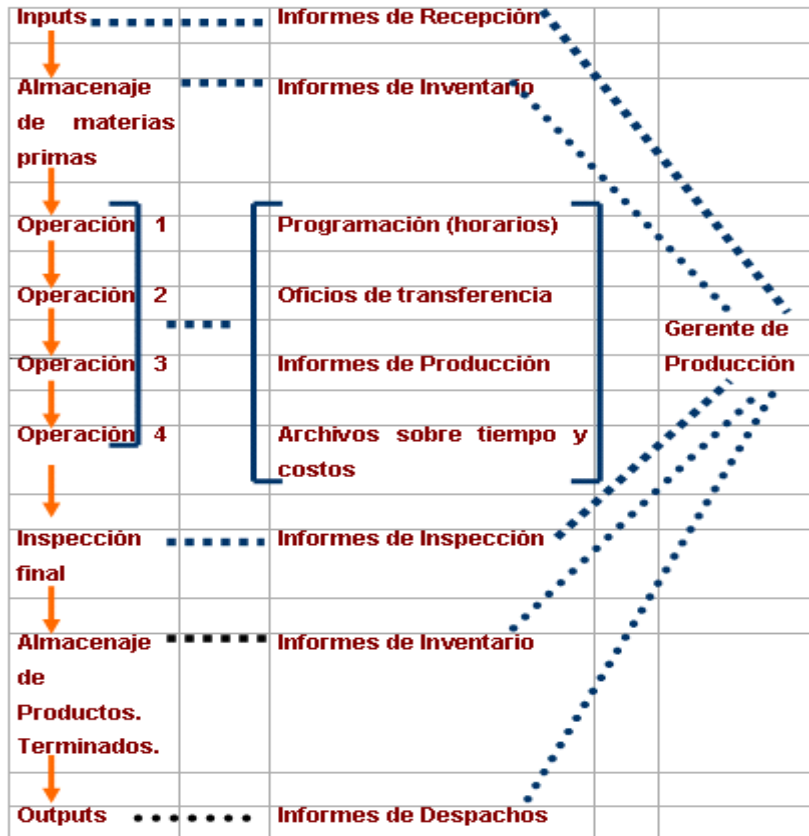


Figura II. Sistema Simplificado de Producción

## FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN

La misión de una Administración de la Producción se refiere al planeamiento, diseño, implementación, ejecución y control de los sistemas de producción y control de una empresa.

Las actividades relacionadas con el sistema de producción se refieren a diseño del producto, diseño del proceso, selección del equipamiento, selección y capacitación del personal, selección de los materiales, selección de los proveedores, localización de plantas, distribución interna de plantas, programación del plan e implementación del sistema.

Las actividades relacionadas con el sistema de control se refieren al control de calidad, control del programa de producción, control de inventarios, control de la productividad, definición de las políticas de control, diseño del sistema de control, implementación del sistema y su evaluación.

A medida que la empresa aumenta en tamaño y complejidad, buscando mayor eficiencia, es normal que la Administración de la Producción produzca una delegación de funciones. Este suele ser el origen de algunos departamentos de la organización, tales como Investigación y Desarrollo (o Ingeniería del Producto), Ingeniería de los Procesos (o Métodos), Control de Calidad, Compras, Logística.

Con mayor o menor diversificación funcional, los objetivos estratégicos fundamentales son:

- La reducción de los costos por medio de una mayor eficiencia y productividad.
- El cumplimiento en tiempo y forma de los plazos, las entregas, etc.
- La mejora de la calidad (o lo que es lo mismo, la disminución de los costos de no calidad).
- El aumento de la flexibilidad en suministros, procesos, productos, equipamientos, mano de obra.
- La mejora en el servicio a los clientes, por medio de la vigencia efectiva de los atributos de una buena calidad de servicio: confianza, sensibilidad, habilidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, todo basado en un amplio conocimiento del cliente.

## **GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

Es el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para la dirección y toma de decisiones eficaces en una Organización o Empresa y su integración y renovación para el logro de los objetivos establecidos en la producción excelente de bienes o servicios y la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

## RELACIÓN DE PRODUCCIÓN CON OTRAS ÁREAS

- **Departamento de Finanzas**

**Análisis de la inversión:** Cuando el Gerente de Producción se enfrenta al problema de tomar una decisión relativa a inversiones alternativas de equipos de instalaciones debe consultar al Dpto. de Finanzas.

**Previsión de dinero para mejoras:** Es ocasiones el Gerente de Producción se enfrenta a problemas relativos de cambio costoso en el proceso de producción. Ejemplo: si se toma la decisión de construir una nueva planta para ampliar la planta existente, el Dpto. de Finanzas debe tomar parte de las discusiones, puesto que es necesario administrar los fondos para el financiamiento.

**Provisión de información sobre las condiciones generales de la empresa:** Puesto que el Dpto. de Finanzas es el encargado de la elaboración de los estados financieros tales como balance general y estado de resultados.

- **Departamento de Contabilidad**

La función contable esta relacionado con llevar los registros de las actividades de la empresa. Desde el punto de vista del Gerente de Producción, Contabilidad proporciona informes con relación a lo siguiente:

- 1.- Datos de costos, incluyendo costo de materiales, mano de obra directa y gastos indirectos.
- 2.- Informes especiales sobre la operación del sistema de producción, estos incluyen informes sobre desperdicio, trabajos a hacer, artículos terminados e inventarios de partes.
- 3.- Provisión de servicios o información para el procesamiento de datos.

- **Departamento de Compras**

La función de implica principalmente la adquisición de materiales, equipos, servicios y suministros adecuados en las cantidades correctas, de la cantidad indicada y a los precios adecuados en el momento oportuno

El Gerente de Producción necesita intercambiar información con Compras en las siguientes áreas:

- 1.- Determinación de lo que debe comprarse
- 2.- Determinación de la fecha de entrega
- 3.- Descubrimiento de nuevos productos, materiales y precios
- 4.- Control de inventario

- **Departamento de Mercadotecnia**

Influye sobre la administración de la producción proporcionando:

- 1.- Predicción de ventas de niveles futuros de demanda, se requiere esta información para planear con efectividad cuanto debe producirse en el futuro y para programar la producción.
- 2.- Datos pertinentes sobre órdenes de ventas
- 3.- Requerimientos de calidad para el cliente
- 4.- Nuevos productos y procesos
- 5.- Retroalimentación sobre el producto por parte del cliente

- **Departamento de Investigación y Desarrollo**

Implica 2 actividades, la primera de ella es la investigación que comprende el desarrollo de lo que antes era desconocido. Y la segunda es el desarrollo de los descubrimientos en términos de objetivos susceptible de ser alcanzado, tales como nuevos productos, procesos, materiales, herramientas, etc.

- **Departamento de Personal**

La función de Personal esta interesado principalmente.

- 1.- En el reclutamiento de personal
- 2.- En el entrenamiento
- 3.- Relaciones laborales
- 4.- Seguridad

- **Departamento de Ingeniería Industrial**

Es el encargado de traducir las ideas desarrolladas por el Dpto. de Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Compras en realidades.

El punto focal es la búsqueda de la forma más eficiente de producir artículos y servicios.

El Dpto. de Ingeniería Industrial proporciona al Dpto. de Producción la siguiente información.

- 1.- Información sobre análisis de métodos.
- 2.- Información sobre la medición del trabajo
- 3.- Disposición de la planta e información sobre manejo de materiales.
- 4.- Información sobre mantenimiento de la planta.

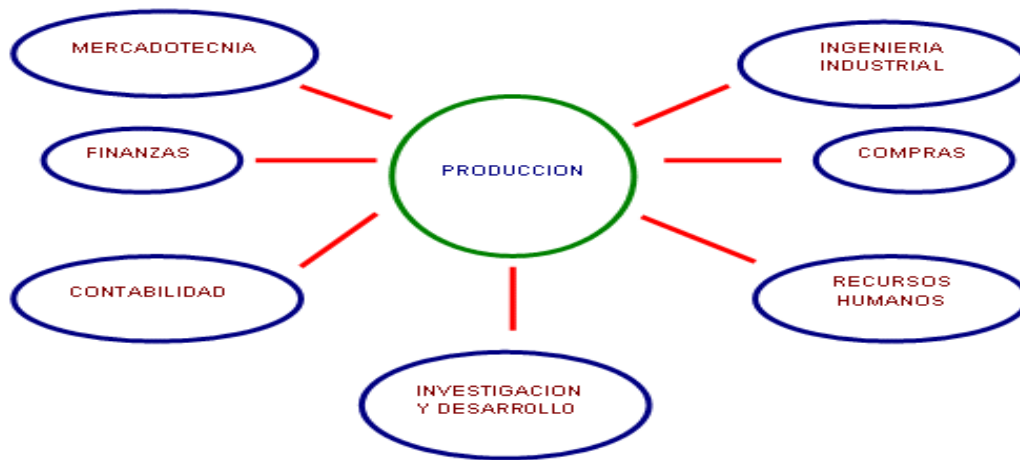


Figura III. Relación de otras áreas de la empresa con el área de Producción



## **CAPITULO IV Y LA CIBERNÉTICA Y EL ROL GERENCIAL EN LA ORGANIZACIÓN**

### **LA CIBERNÉTICA**

Se trata de la teoría que estudia los fenómenos de comunicación y control en el animal y en la máquina. Desde el punto de vista organizacional, la cibernética se ocupa del control de sistemas complejos y aleatorios en su funcionamiento.

En el caso de organizaciones, el mecanismo de inventarios de materiales y suministros es un ejemplo de homeostasis, pues independiza el funcionamiento interno de los problemas de abastecimientos externos; como es lógico, esto sucede dentro de ciertos rangos.

En las organizaciones la palabra “complejidad” se refiere al número de estados o situaciones en que puede estar. Mientras sea mayor el número de situaciones posibles mayor será la complejidad. En Cibernética, al número de estados posibles se le llama “variedad y se usa para medir el grado de complejidad de un sistema. En el aumento combinatorio del número de estados posibles complica y en carece el control, y obliga a generar mecanismos que reduzcan radicalmente la variedad. En el caso de organizaciones, estos mecanismos de reducción de variedad son básicamente de dos tipos: Heurísticas y algoritmos. Se llama heurística a la evaluación de soluciones apriorísticamente viables, y es de uso humano corriente. Un ejemplo de heurística son los procedimientos de contratación e inducción de personal, es que se decide el método de incorporación y adaptación de personas a la organización, especificando y evaluando un conjunto de parámetros que se estiman relevantes para el objetivo global de mejorar progresivamente la organización.

Por otra parte los Algoritmos, son procedimientos o rutinas totalmente especificados para obtener un resultado determinado. Un ejemplo de Algoritmos son

las rutinas para el cálculo de sueldos de los empleados de una compañía, o el procedimiento para reordenar un material de inventario. Normalmente ambas situaciones en organizaciones de cierto tamaño, están totalmente procedimentadas y estructuradas de manera, que su funcionamiento es automático.

## MODELO CIBERNÉTICO DE ORGANIZACIÓN

- **Sistema N° 1: Operaciones:**

Efectúa operaciones, interactuando con el medio ambiente y adicionalmente se comunica a través de los que llamaremos un eje de comando lateral, con otro sistema que lo controla (Sistema N° 2), coordinándolo con las demás unidades ejecutoras de la organización.

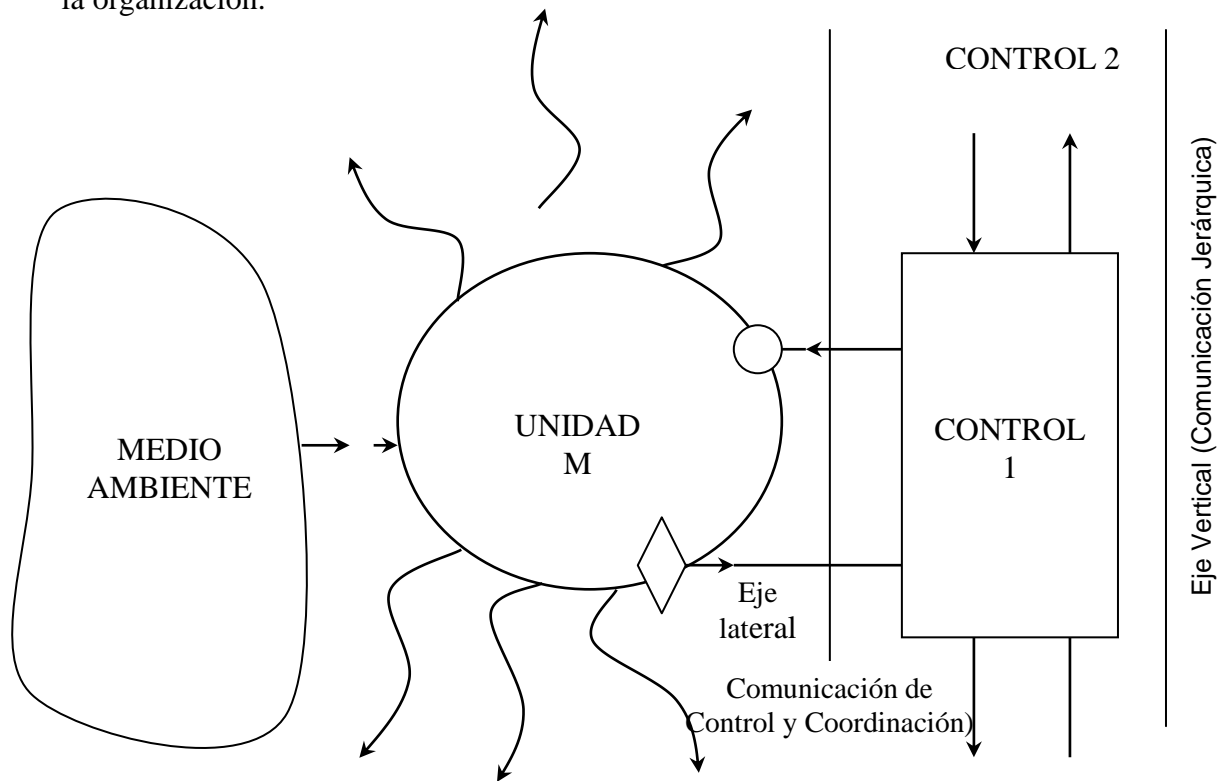
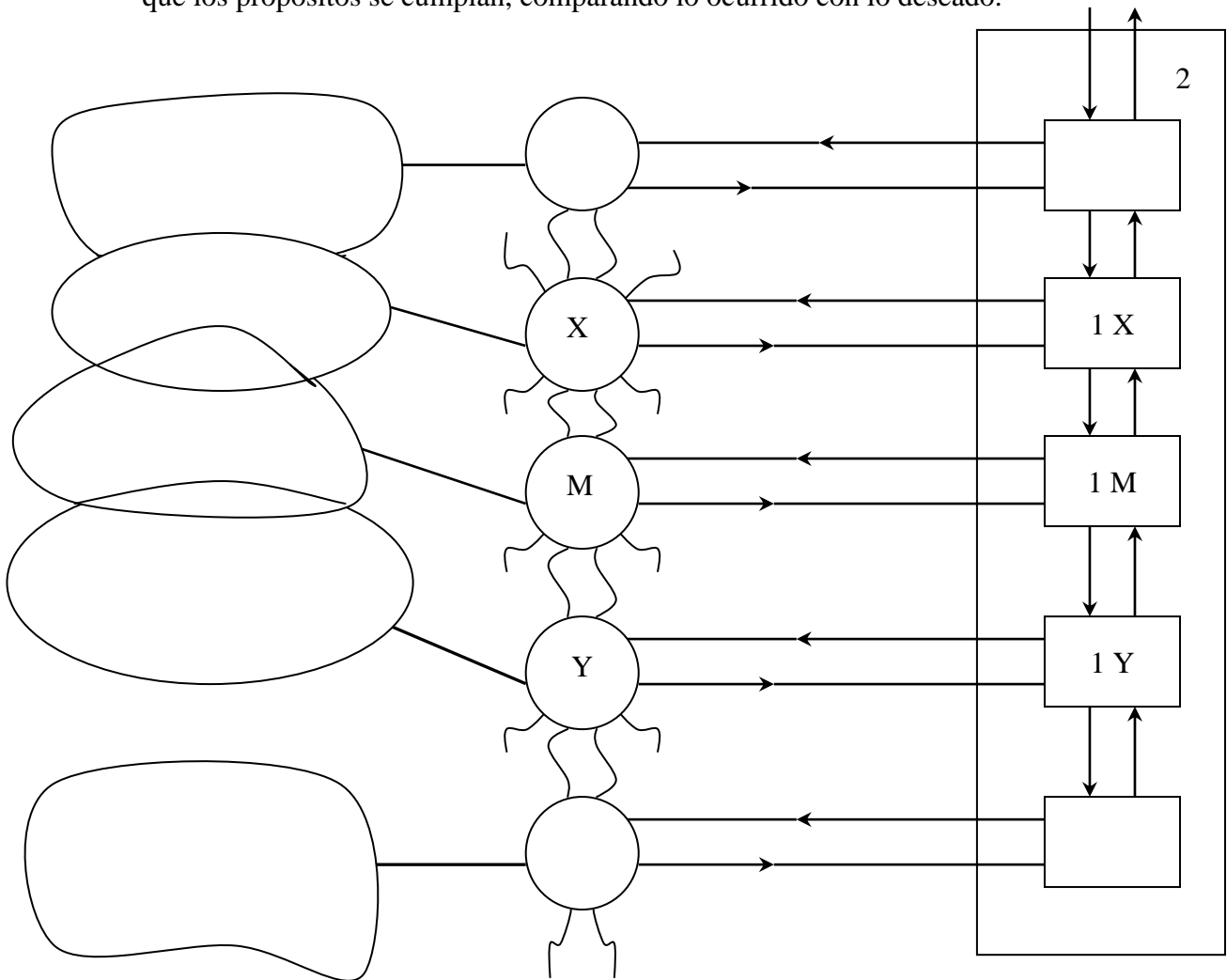


Diagrama del Sistema N° 1 del Modelo Cibernético (Nivel Operativo)

- **Sistema N° 2: Control**

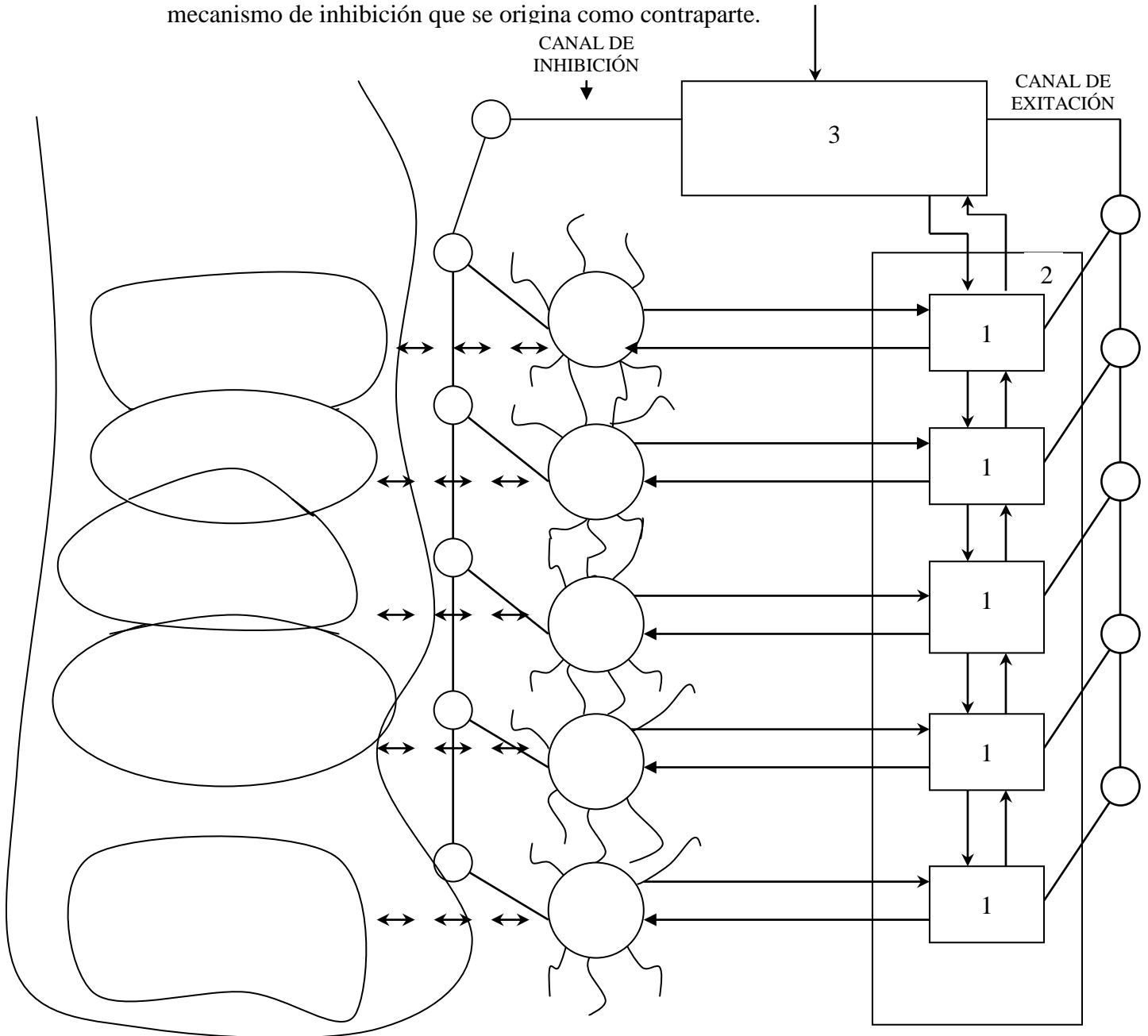
Un segundo canal de comunicaciones, que se llamará eje de comando vertical (Sistema 2), une los controles de las diferentes unidades básicas. La respuesta del Sistema 1 a las acciones del sistema 2 se comunican a través del sistema de información y de relaciones jerárquicas de la organización (Eje de comunicación lateral). El papel del Sistema N° 2, es coordinar el funcionamiento de todas las unidades operativas (ejecutoras como un conjunto). El propósito de este Sistema es que los propósitos se cumplan, comparando lo ocurrido con lo deseado.



Función de Control y Coordinación del Sistema N° 2

- **Sistema N° 3: Dirección**

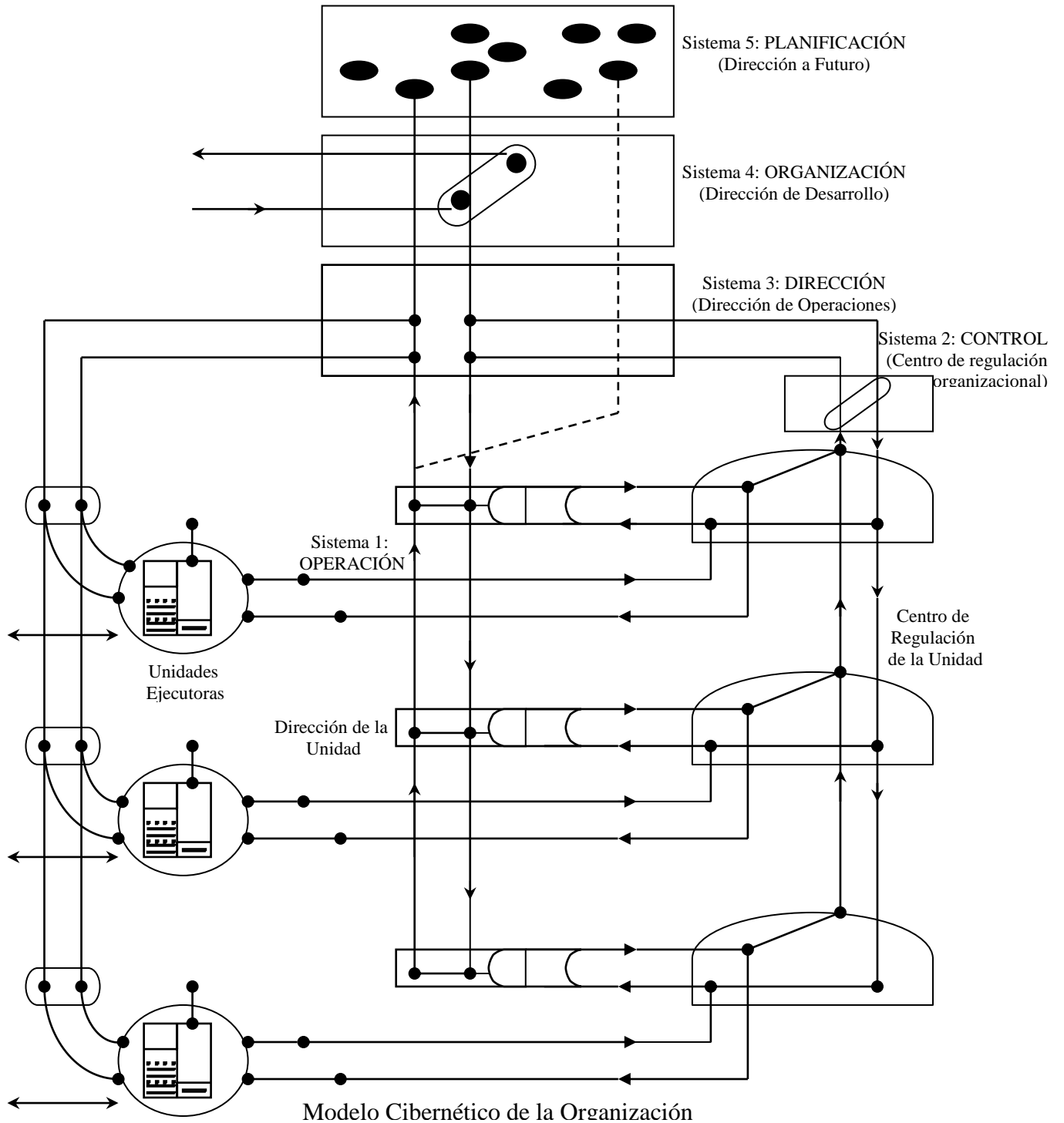
Este debe controlar la “estabilidad interna” de la organización, vale decir unidades y controladores. El opera por medio de dos mecanismos. Un mecanismo de Excitación, que recoge información directamente de los Sistemas N° 1. Y un mecanismo de inhibición que se origina como contraparte.



Función Armonizadora del Sistema N° 3 en el Modelo Cibernético

- **Sistema N° 4: Organización**

Analiza información por excepción y evalúa cuál debe ser informada a una instancia superior (Sistema 5). Este sistema tiene la misión de recolectar la información del medio ambiente y distribuirla adecuadamente a todos los niveles.



- **Sistema N° 5: Planificación**

Responsable de la dirección a futuro, vale decir, de definir hacia dónde debe ir la organización. Lo relevante es caracterizar el medio ambiente para que nos permita evaluar el efecto de cambios sustanciales de objetivos o políticas. Por ejemplo, introducción a nuevos productos o instalación de nuevas plantas.

El centro de Regulación de la unidad es un instrumento de la Dirección, que se encarga de monitorear y filtrar la información que viene de la unidad y de planificar y programar de acuerdo a las instrucciones de la Dirección.

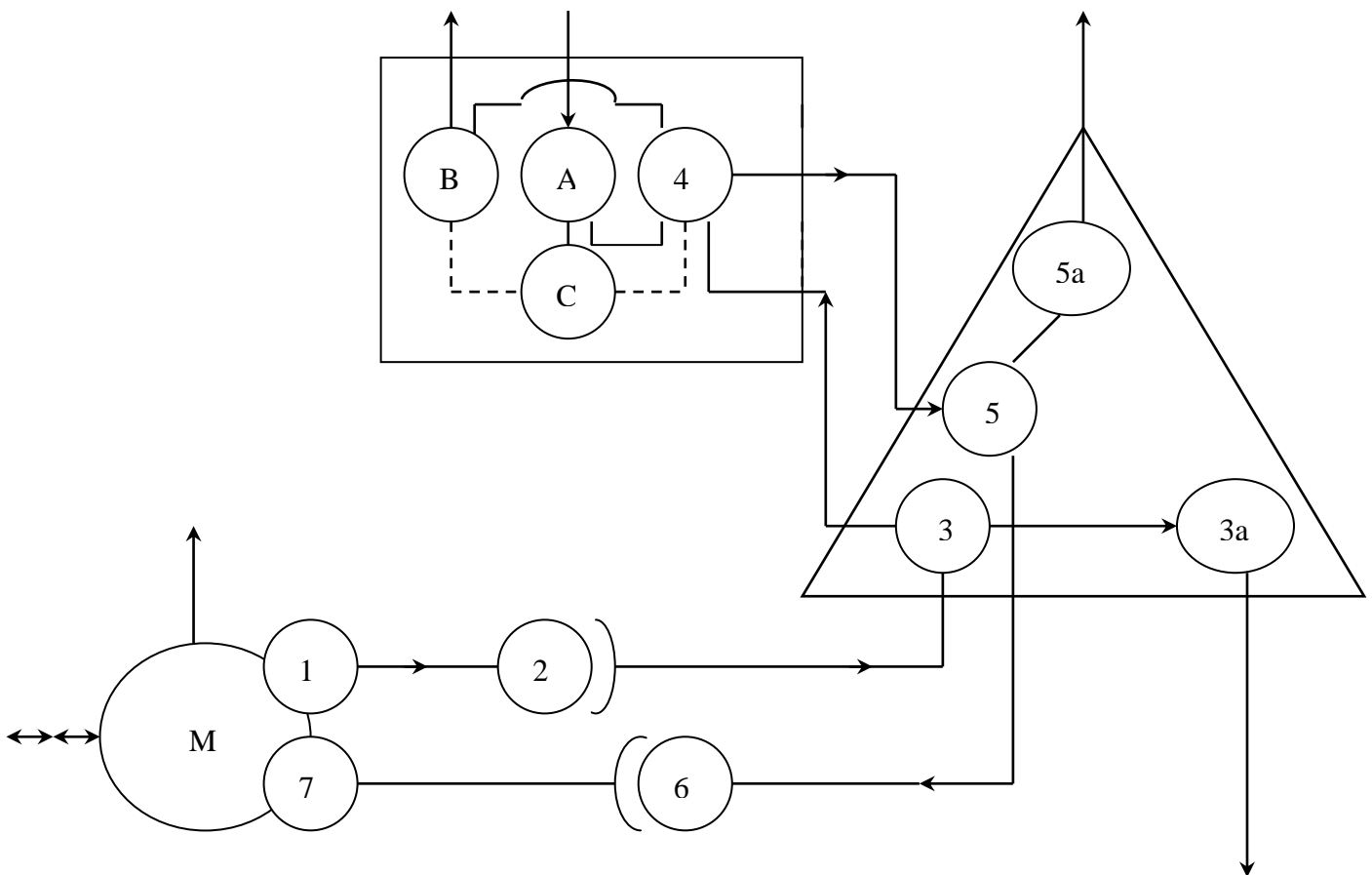


Diagrama que detalla las Funciones del Sistema N° 1

## **EL ROL GERENCIAL EN LA ORGANIZACIÓN LA GERENCIA Y EL MODELO CIBERNÉTICO**

Dentro del esquema de recursividad del modelo cibernético, las áreas funcionales de personal, finanzas, apoyo, mercadeo, producción y abastecimientos, deben organizarse en los cinco niveles de control vistos anteriormente. Esto implica que para todas estas áreas funcionales, habrá una unidad que interactúa con el medio ambiente de la organización, una dirección desempeña el rol de la línea ejecutiva de la empresa y un centro de regulación que alimenta al sistema de control de todas las áreas funcionales (nivel operativo).

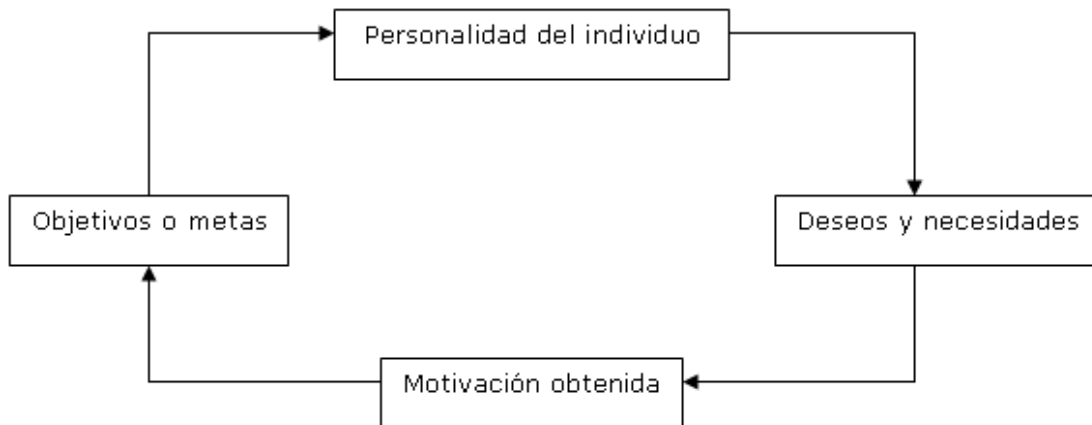
**CAPITULO V**  
**LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA IMPORTANCIA**  
**DE LA COMUNICACIÓN**

**MOTIVACIÓN LABORAL**

Es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

**CICLO DE MOTIVACIÓN**

La motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.



**Ciclo Orpru de la Motivación Laboral**





## **MECANISMOS PARA PROMOVER UNA MAYOR MOTIVACIÓN EN LA VIDA LABORAL**

Debido a que el grupo constituye una fuerza dinámica de la motivación, los administradores deben concentrarse en organizarlos como instrumentos de cooperación. El grupo es la forma más poderosa que conocemos hoy para influir a sus miembros.

Muchas veces los problemas vinculados a la productividad y a la motivación se deben a que los propios grupos se organizan y dirigen de manera descuidada. Esto se da porque la administración no se aclara sus metas, no precisa misiones, ni escucha atentamente problemas cotidianos que se presenten.

Se requieren mecanismos que aún siendo de naturaleza sencilla, pueden incrementar la motivación. Entre estos puede citarse la frecuente rotación. Esto se implementa rotando al personal de tareas.

- **La capacitación como mecanismo motivador:**

La capacitación es un punto muy importante entre supervisores y subordinados, o entre iguales. Que con frecuencia se descuida su carácter de poderoso motivador. La capacitación continua brinda a cada empleado el conocimiento de su propio desempeño, de sus propias normas y al mismo tiempo, de otros compañeros de su mismo nivel. De la misma forma crea una comunidad de trabajo y trabajadores, en la que cada uno tiende a ver más allá de las fronteras de su propia especialización y de su departamento.

- **La capacitación en la planificación del trabajo como mecanismo motivador:**

Consiste en que los gerentes tengan gran amplitud para dirigir sus departamentos. La administración superior fija los objetivos con los gerentes, y les deja libertad para determinar cómo lograrlos. Cuando los gerentes son innovadores, el personal estudia lo que se hace en su grupo, para analizar si puede aplicarse con provecho a toda la organización.

- **Los círculos de calidad:**

Consiste en un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo, que han sido adiestrados para identificar y analizar, problemas vinculados a sus propias tareas, una vez efectuado el análisis y formulada una solución, la presentan formalmente a los administradores. De esta manera el trabajos con frecuencia y por primera vez, se encuentra hablando con la administración superior de problemas reales. Los círculos de calidad son un medio excelente de motivación para obtener la participación del trabajador en la mejora de la calidad de la vida laboral.

- **El método de trabajo en equipos como promotor de la motivación:**

Cada equipo está integrado por empleados que, en su conjunto, cuentan con las especializaciones necesarias para que la empresa funcione. En este caso nadie tiene una tarea específica; cuando debe hacerse algo, lo realiza cualquier miembro del equipo que comprenda mejor el problema. La distribución del trabajo se hace con arreglos a las circunstancias reinantes en ese preciso momento. Cada equipo adopta decisiones que anteriormente eran privativas de la administración. Es decir, los miembros que conformar cada equipo pueden disponer de sus propios calendarios de vacaciones, horas de comida y tareas diarias. También disponen de quién necesita capacitarse y que tipo de capacitación requiere. En algunas organizaciones que ha utilizado este método, observan que resulta una mejor manera de trabajar, mejora la productividad y satisface las necesidades personales.

- **El autocontrol como mecanismo motivador:**

Este concepto contribuye a la motivación interna porque le da mayor discrecionalidad a los empleados sobre cómo realizar sus tareas. El uso de un horario flexible, es también parte del concepto de autocontrol. Los nuevos diseños de trabajo contribuyen a una buena motivación interna, al aumentar la responsabilidad y provocar una mayor autoestima y así se forman trabajadores más motivados.

## **LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**

Es un proceso tan importante de la vida diaria, que no puede dejarse de lado cuando estudiamos diversos procesos conductuales dentro de una organización. Dado que es un proceso substancial de nuestro diario convivir, ocurre también un gran número de problemas que tienen que ver con la comunicación.

Una organización puede entenderse como un conjunto intrincado de canales de comunicación, a través del cual fluye información, influencia, solución a problemas, decisiones, es decir las actividades principales de una entidad organizacional.

## **LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DE COMUNICACIÓN**

El modelo de comunicación es aplicable no sólo a la interacción de dos personas, sino para explicar procesos de comunicación de la persona hacia la Organización, y de una Organización a otra. La información puede surgir ya sea interna o externamente y puede cumplir diferentes funciones; ellas pueden agruparse en siete grandes áreas:

- **Informarse o informar a otros:** Es el propósito básico en la comunicación que se efectúa a diario en las organizaciones. Así la comunicación constituye un medio de reafirmar los objetivos de la Organización a fin de que la labor de los integrantes se acople adecuadamente a los objetivos.
- **Evaluar la información** que entra a la Organización como sistema los resultados de la misma. Por ejemplo, los planes detallados, presupuestos e informes, constituyen medios de comunicación que permiten adecuar las acciones y proveen retroalimentación.
- **Dirigir o instruir** la comunicación es básica para ejercer la función administrativa. La delegación de autoridad, la dirección de personas a fin de lograr las metas de la Organización, los programas de entrenamiento del personal, todos ocurren mediante la comunicación entre personas.
- **Tener influencia sobre otros o recibir influencia.** Lo cual puede afectar la motivación, la persuasión, los procesos de cambio de actitudes, etc.

- Favorecer el contacto personal de los miembros de la Organización.
- Facilitar la coordinación de diversas unidades de la Organización.

## **LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN**

Si se quiere aumentar la productividad entre los empleados, es necesario llevar a cabo la selección de un medio, o algunos medios de comunicación, para transmitir el mensaje a la atención de los empleados.

Dichos medios pueden ir desde los contactos personales que llevan a cabo los de primera línea, hasta los diversos medios impresos. A medida que el número de personas aumenta el uso de medios supletorios o sustitutivos.

## **TIPOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

- **El contacto personal directo:** Es un medio audiovisual compuesto de varias combinaciones elementales de factores influyentes. Resulta eficaz cuando las dos partes son elementos principales en la discusión y cuando poseen un alto grado de capacidad, que les permite coordinar lo que piensan con las palabras, gestos y posturas que emplean las personas para expresar sus ideas y sentimientos.
- **Las reuniones como medio de comunicación:** Se trata de una discusión cara a cara, entre dos o más personas, en la que cada una tiene interés en expresar su opinión y cuyo objetivo es llegar a alguna forma de acción o de decisión unificada.
- **Los medios de comunicación escrita:** Entre estas podemos mencionar algunas como las cartas, memorandos, impresos, avisos; los cuales constituyen medios visuales que emplean papel como vehículo básico de comunicación.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el informe se presentan las siguientes conclusiones:

1. La Gerencia es un cargo desempeñado por la persona encargada de lograr los objetivos establecidos por una organización, lo cual realiza a través de las siguientes funciones: Planear, organizar, dirigir y controlar.
2. La Gerencia puede clasificarse en: Patrimonial, política y por objetivos.
3. El Gerente es la persona que dirige la empresa tiene plena capacidad jurídica y es asignada por el empresario. Se distinguen gerentes en primera línea, Gerentes medios y altos Gerentes.
4. El Liderazgo es la capacidad que posee un jefe para guiar y dirigir su equipo de trabajo. Puede clasificarse en: Individual, ejecutivo e institucional.
5. La Organización está conformada por un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben ser acatadas por todos sus miembros.
6. La Administración de Producción involucra el planteamiento, diseño, implementación, ejecución y control de los sistemas de producción y control de la empresa.
7. En el Modelo Cibernético las áreas funcionales deben organizarse en 5 niveles de control: Operaciones, control, dirección, organización y planificación.
8. La Motivación laboral constituye una herramienta útil para aumentar la productividad de los empleados. Mientras que la comunicación juega un papel importante en la organización, ya que a través de ella fluye la información, influencia, solución a problemas, decisiones, es decir las actividades principales de una entidad organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA. Universidad Nacional Abierta. Caracas – Venezuela 1996.
- Carpio Maritza, LIDERAZGO, Universidad Nacional Abierta. Caracas – Venezuela 2007.
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Universidad Nacional Abierta. Caracas – Venezuela 1996.
- GERENCIA PARA EL FUTURO. Grupo Editorial Norma. Mayo 1995.
- Introducción a la Administración y la Gerencia. (homepage). Consultado el día 12 y 13 de enero de 2009 de la Word Wide Web: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Consultas varias de Administración y Gerencia. (homepage). De la Word Wide Web: [www.google.com](http://www.google.com).