

# ÍNDICE SISTEMÁTICO

|   | <u>PÁGINA</u> |
|---|---------------|
| Sumario .....   | 5             |
| Prólogo .....   | 7             |
| <b>Capítulo 1.</b> La empresa como organización .....   | 11            |
| Objetivos del capítulo .....                            | 13            |
| 1. La empresa y el empresario .....                     | 14            |
| 1.1. Introducción .....                                 | 14            |
| 1.2. Funciones de la empresa .....                      | 15            |
| 1.3. Los elementos de la empresa .....                  | 19            |
| 1.4. Clases de empresas .....                           | 20            |
| 2. El empresario en la organización de la empresa ..... | 22            |
| 3. La empresa y el entorno socioeconómico .....         | 25            |
| 3.1. La empresa y su entorno .....                      | 26            |
| 3.2. La responsabilidad social de la empresa .....      | 28            |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3. Factores económicos que influyen en la empresa .....  | 31        |
| 3.3.1. Factores económicos permanentes de orden nacional .....   | 32        |
| 3.3.2. Factores temporales de orden nacional .....   | 32        |
| 3.3.3. Factores temporales de orden internacional .....  | 32        |
| 3.4. Entorno social .....  | 33        |
| 3.5. El marco tecnológico .....  | 34        |
| 4. La empresa y el mercado: la actividad comercial en la empresa y el sistema económico. El mercado y la competencia ..... | 35        |
| 4.1. La actividad comercial en la empresa y en el sistema económico .....  | 35        |
| 4.2. El mercado y la competencia .....   | 39        |
| Conceptos básicos .....  | 42        |
| Actividades de autoevaluación .....  | 43        |
| Referencias bibliográficas .....   | 45        |
| <b>Capítulo 2. Organización y dirección de la empresa .....</b>  | <b>47</b> |
| Objetivos del capítulo .....   | 49        |
| 1. Teorías de organización de empresas .....   | 50        |
| 1.1. Introducción .....  | 50        |
| 1.2. Significado del término «organización» .....  | 50        |
| 1.3. Programas de investigación principales de la teoría de la organización ...  | 51        |
| 1.3.1. Programa de investigación instrumental .....  | 52        |
| 1.3.2. Programa de investigación psicosociológico .....  | 54        |
| 1.3.3. Programa de investigación decisional .....  | 56        |
| 2. Principios de organización de empresas .....  | 59        |
| 2.1. Síntesis de los principios generales de organización .....  | 59        |
| 2.2. Los principios de organización en vertical .....  | 61        |
| 2.3. Los principios de organización en horizontal .....  | 62        |
| 2.4. Los principios de equilibrio de la organización .....   | 65        |
| 3. La estructura de organización de la empresa: principales modelos .....  | 68        |
| 3.1. La empresa como organización: relaciones y modelos .....  | 68        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2. Modelo de organización jerárquica .....   | 73        |
| 3.2.1. Ventajas .....  | 74        |
| 3.2.2. Inconvenientes .....  | 74        |
| 3.3. Modelo de organización funcional .....  | 75        |
| 3.3.1. Ventajas .....  | 76        |
| 3.3.2. Inconvenientes .....  | 76        |
| 3.4. Modelo de organización mixta o líneo-funcional .....                                      | 76        |
| 3.4.1. Ventajas .....  | 78        |
| 3.4.2. Inconvenientes .....  | 78        |
| 3.5. Modelo de organización divisional .....   | 78        |
| 3.6. Modelo de organización colegial o de dirección plural .....                               | 85        |
| Conceptos básicos .....  | 87        |
| Actividades de autocomprobación .....  | 88        |
| Referencias bibliográficas .....   | 90        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo 3. Sistemas de administración y gestión en la empresa .</b>                        | <b>91</b> |
| Objetivos del capítulo .....   | 93        |
| 1. El empresario ante la realidad socioeconómica .....   | 94        |
| 1.1. Las teorías económicas en el estudio del comportamiento del empresario ..                 | 94        |
| 1.1.1. Los clásicos: el empresario y el capital .....  | 94        |
| 1.1.2. Los neoclásicos: empresario como factor de producción .....                             | 95        |
| 1.1.3. Las teorías modernas del comportamiento del empresario: empresario, el innovador .....  | 96        |
| 1.1.4. La escuela austriaca .....  | 97        |
| 1.2. Las teorías psicológicas y sociales en el estudio del comportamiento del empresario ..... | 97        |
| 2. Los objetivos de la empresa .....   | 99        |
| 2.1. Planteamiento general: fines y objetivos .....  | 100       |
| 2.2. Establecimiento de objetivos .....  | 103       |
| 3. Las decisiones en la empresa .....  | 107       |
| 3.1. Concepto .....  | 107       |

|   |            |
|---|------------|
| 3.2. Clases de decisiones .....   | 109        |
| 3.2.1. Clasificación por nivel .....  | 109        |
| 3.2.2. Clasificación por métodos .....                                      | 110        |
| 3.2.3. Clasificación sintética .....  | 111        |
| 3.3. El proceso de toma de decisiones .....                                 | 112        |
| 4. Las relaciones en la empresa .....                                       | 115        |
| 4.1. Diferentes tipos de relaciones .....                                   | 115        |
| 4.1.1. Relaciones de autoridad .....  | 115        |
| 4.1.2. Las relaciones en línea y <i>staff</i> .....                         | 117        |
| 4.2. Los sistemas de información .....                                      | 119        |
| 5. El flujo de la información y la comunicación .....                       | 125        |
| 6. Manejo de la información en la organización .....                        | 127        |
| 7. El control en la empresa .....   | 131        |
| 7.1. El control en la empresa: concepto. Elementos .....                    | 131        |
| 7.2. El proceso de control .....  | 135        |
| 7.3. Principales sistemas de control .....                                  | 137        |
| Conceptos básicos .....   | 141        |
| Actividades de autocomprobación .....                                       | 142        |
| Referencias bibliográficas .....  | 144        |
| <b>Capítulo 4. La estructura organizativa y la gestión de la empresa ..</b> | <b>145</b> |
| Objetivos del capítulo .....  | 146        |
| 1. Sistemas de dirección y gestión .....                                    | 147        |
| 2. Factores clave de éxito en la gestión .....                              | 151        |
| 3. Atributos de los factores clave .....                                    | 153        |
| 4. Los factores clave como instrumento de gestión .....                     | 155        |
| 5. Identificación de los factores clave y actividades críticas .....        | 157        |
| 6. Posibles factores clave de éxito en la gestión .....                     | 159        |
| 7. La planificación de la empresa .....                                     | 160        |
| 7.1. Concepto de planificación empresarial .....                            | 160        |

|   |            |
|---|------------|
| 7.2. Tipología de la planificación .....  | 163        |
| 7.2.1. Clasificación por su amplitud e importancia .....  | 165        |
| 7.2.2. Clasificación respecto a su flexibilidad .....   | 165        |
| 7.3. Fases del proceso de planificación .....   | 166        |
| 7.4. Métodos y técnicas de planificación .....  | 168        |
| 7.5. La planificación de los subsistemas empresariales .....  | 173        |
| 7.6. El sistema de planificación global .....   | 174        |
| Conceptos básicos .....   | 179        |
| Actividades de autocomprobación .....   | 180        |
| Referencias bibliográficas .....  | 187        |
| <b>Capítulo 5. Organización como sistema de producción .....</b>  | <b>189</b> |
| Objetivos del capítulo .....  | 191        |
| 1. Introducción: teoría general de sistemas .....   | 192        |
| 2. Teorías de sistemas en el estudio de las organizaciones .....  | 197        |
| 3. Organización como sistema abierto y social .....   | 200        |
| 4. El hombre-organización .....   | 202        |
| 5. El comportamiento humano en la organización .....  | 205        |
| 5.1. Percepción y evaluación del individuo .....  | 205        |
| 5.2. La motivación y la consecución de los objetivos .....  | 205        |
| 5.3. Aptitudes y habilidades diferenciadas, limitaciones de la conducta y posibilidades de mejora ..... | 206        |
| 5.4. La conducta, planificación y toma de decisiones .....  | 207        |
| 5.5. Las dimensiones de la personalidad en la conducta dentro de la organización .....                  | 208        |
| 5.6. Consideraciones sobre el comportamiento humano en la organización ...                              | 208        |
| 6. Organización y dirección de operaciones .....  | 209        |
| 6.1. Dirección de operaciones .....   | 209        |
| 6.2. Los precursores de la dirección de las operaciones .....   | 211        |
| 6.3. Operaciones en el sector servicios .....   | 212        |
| Conceptos básicos .....   | 214        |
| Actividades de autocomprobación .....   | 215        |
| Referencias bibliográficas .....  | 217        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo 6. Sistema de producción y dirección de las operaciones ..</b> | <b>219</b> |
| Objetivos del capítulo .....   | 221        |
| 1. Cadena de valor .....   | 222        |
| 2. Las actividades de la cadena de valor .....                             | 223        |
| 2.1. Actividades primarias .....   | 224        |
| 2.2. Actividades de apoyo .....  | 224        |
| 2.2.1. La cadena de valor de Merck .....                                   | 225        |
| 3. Las interrelaciones de la cadena de valor .....                         | 226        |
| 3.1. Interrelaciones entre actividades .....                               | 227        |
| 3.2. Interrelaciones con el sistema de valor .....                         | 227        |
| 3.3. La cadena de valor y el CRM .....                                     | 228        |
| 4. La cadena de valor de McKinsey .....                                    | 229        |
| 5. Proceso de producción .....   | 231        |
| 5.1. Introducción .....  | 231        |
| 5.2. Principios y modelos de producción .....                              | 233        |
| 6. Coste de producción .....   | 241        |
| 6.1. Costes fijos y variables .....  | 242        |
| 6.2. Costes directos y costes indirectos .....                             | 245        |
| 7. Sistemas de organización de trabajo y proceso de producción .....       | 247        |
| 7.1. Sistema de producción según Taylor .....                              | 247        |
| 7.2. Sistema de producción según Henry Ford .....                          | 248        |
| 7.3. Sistema de producción según el modelo <i>just in time</i> .....       | 249        |
| 7.4. Sistema de producción según Eigler y Langeard .....                   | 251        |
| 8. La política de producto: comercialización y distribución .....          | 253        |
| 8.1. La distribución del producto .....                                    | 253        |
| 8.2. Principales tipos de intermediarios comerciales .....                 | 253        |
| 9. Canales de distribución .....   | 255        |
| 9.1. Las redes y los canales de distribución comercial .....               | 255        |
| 9.2. La selección de los canales de distribución .....                     | 257        |
| 9.3. Las funciones de los canales de distribución .....                    | 259        |

|  |            |
|--|------------|
| Conceptos básicos .....  | 261        |
| Actividades de auto comprobación .....   | 262        |
| Referencias bibliográficas .....   | 263        |
| <b>Capítulo 7. Función de aprovisionamiento y líneas de producción ..</b>                                  | <b>265</b> |
| Objetivos del capítulo .....   | 267        |
| 1. Función de aprovisionamiento: enfoque tradicional .....   | 268        |
| 2. Gestión de la cadena de aprovisionamiento ( <i>supplying chain management</i> ): enfoque integral ..... | 271        |
| 2.1. Suministro de <i>input</i> .....  | 273        |
| 2.2. Producción de <i>output</i> .....   | 273        |
| 2.3. Inventario .....  | 273        |
| 2.4. La distribución y el transporte .....   | 274        |
| 2.5. Usuario final .....   | 275        |
| 3. Aprovisionamiento y tecnologías de la información .....   | 276        |
| 3.1. Planificación de requerimientos de materiales ( <i>material requirement planning</i> o MRP) .....     | 277        |
| 3.2. <i>Enterprise resource planning</i> (ERP) .....   | 279        |
| 4. Subcontración de la cadena de aprovisionamiento .....   | 281        |
| 5. Líneas de producción .....  | 282        |
| 5.1. Balance de línea de producción .....  | 282        |
| 5.2. Tipos de líneas de producción .....   | 284        |
| 5.2.1. Producción por producto o en línea .....  | 285        |
| 5.2.2. Producción por proceso o función .....  | 285        |
| 5.2.3. Producción por posición fija .....  | 285        |
| 5.2.4. Producción en formato mixto .....   | 285        |
| Conceptos básicos .....  | 286        |
| Actividades de auto comprobación .....   | 287        |
| Referencias bibliográficas .....   | 298        |
| <b>Capítulo 8. Productividad, métodos y estudio del trabajo .....</b>                                      | <b>299</b> |
| Objetivos del capítulo .....   | 301        |
| 1. Planteamiento sobre productividad .....   | 302        |

|   |            |
|---|------------|
| 2. Características del factor humano y la productividad .....                                   | 305        |
| 2.1. La persona y la productividad .....  | 305        |
| 2.2. La producción individual y recursos humanos .....  | 309        |
| 2.3. El diseño del puesto de trabajo .....  | 311        |
| 2.3.1. Especialización del trabajo .....  | 312        |
| 2.3.2. Diversificación del trabajo .....  | 312        |
| 2.3.3. Motivación .....   | 313        |
| 2.3.4. Otras variables psicológicas del diseño del puesto de trabajo ..                         | 314        |
| 2.4. Condiciones de trabajo y productividad .....   | 315        |
| 2.5. Ergonomía .....  | 319        |
| 3. Productividad y calidad .....  | 320        |
| 3.1. Calidad en la productividad .....  | 320        |
| 3.2. Calidad de trabajo .....   | 321        |
| 4. Estudio del trabajo .....  | 322        |
| 5. Selección y registro en el estudio del trabajo .....   | 326        |
| 5.1. Elección del objeto de estudio .....   | 326        |
| 5.2. Registro de la información .....   | 328        |
| Conceptos básicos .....   | 330        |
| Actividades de autocomprobación .....   | 331        |
| Referencias bibliográficas .....  | 333        |
| <b>Capítulo 9. Medición de tiempos y de movimientos en el trabajo ...</b>                       | <b>335</b> |
| Objetivos del capítulo .....  | 337        |
| 1. Medición de tiempo de trabajo .....  | 338        |
| 2. Etapas de medición de tiempo de trabajo .....  | 341        |
| 3. Métodos de medición de tiempos de trabajo .....  | 341        |
| 3.1. Métodos basados en estimación de tiempo .....  | 341        |
| 3.2. Métodos basados en tablas de datos normalizados a partir del historial de la empresa ..... | 342        |
| 3.3. Métodos basados en comparación de registros .....  | 342        |
| 3.4. Métodos basados en tablas de tiempos de micromovimientos .....                             | 343        |



|  |            |
|--|------------|
| 4. Técnicas de medición de tiempos .....                           | 344        |
| 4.1. Técnicas de estudio de tiempos de trabajo .....               | 344        |
| 4.1.1. Técnicas de estimación y tablas de datos normalizados ..... | 345        |
| 4.1.2. Técnicas de cronometraje .....                              | 346        |
| 4.2. Técnicas de estudio a partir de muestreo de trabajo .....     | 347        |
| 5. Estudio de movimientos .....                                    | 347        |
| 5.1. Los micromovimientos de Gilbreth o <i>therbligs</i> .....     | 348        |
| 5.2. Principios de mejora de los micromovimientos .....            | 351        |
| Conceptos básicos .....  | 355        |
| Actividades de auto comprobación .....                             | 356        |
| Referencias bibliográficas .....                                   | 358        |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 10. Mejora de métodos y procesos de trabajo .....</b>  | <b>359</b> |
| Objetivos del capítulo .....                                       | 360        |
| 1. La problemática de mejora del método de trabajo .....           | 362        |
| 2. Diseño e implantación de mejora del método de trabajo .....     | 365        |
| 3. Seguimiento del nuevo método de trabajo .....                   | 368        |
| 4. Mejora de métodos de trabajo y procesos de trabajo .....        | 369        |
| 5. La Industria 4.0 y los métodos ágiles .....                     | 372        |
| 5.1. La Industria 4.0 y los métodos de trabajo .....               | 372        |
| 5.2. Los métodos ágiles y la Industria 4.0 .....                   | 375        |
| Conceptos básicos .....  | 378        |
| Actividades de auto comprobación .....                             | 379        |
| Referencias bibliográficas .....                                   | 380        |





