

UNIDAD 4: LA DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

La administración, representada por los gerentes de la empresa, ejecuta las 4 funciones administrativas:

- En la fase mecánica o teórica: La función de **Planificación** y la de **Organización**.
- En la fase dinámica o práctica: la función de **Gestión** (dirección) y la de **Control**.

2. LA PLANIFICACIÓN

Planificación: consiste en fijar objetivos, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas de la empresa y establecer criterios de decisión para alcanzar los fines de la empresa.

➤ Etapas del proceso de planificación

1. Analizar la situación de partida y del entorno.
2. Marcar el objetivo y establecer alternativas o estrategias para alcanzarlo.

Los objetivos que se marquen han de ser realistas, establecidos por prioridades y evitar imprevistos.

3. Evaluación de alternativas, es decir, sus puntos fuertes y débiles, y elegir una de las alternativas.
4. Controlar y determinar las desviaciones, es decir, seguir y corregir el plan si es necesario.

2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES:

a) Tipos de planes por sus características:

- Meta o fin de una empresa: es la misión o la razón de ser de la misma.
- Objetivos: lo que desea conseguir una empresa durante un periodo de tiempo concreto.
- Estrategias: acciones que se llevan a cabo para conseguir el fin y los objetivos.
- Políticas: principios que sirven de guía. Ej. Dar prioridad a la calidad.
- Procedimientos: pasos a dar para ejecutar una acción.
- Reglas: Normas estrictas. Ej. "prohibido fumar".
- Presupuestos: planes de ingresos y gastos.

b) Tipos de planes por su dimensión temporal:

- A largo plazo o estratégicos (+ de 5 años) - Medio plazo (1-5 años) – Corto plazo o tácticos (- 1 año)

c) Tipos de planes por funciones: de recursos humanos, de producción, comercial y financiero.

3. FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN.

Organización: Función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las funciones que debe realizar cada persona que forme parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad.

➤ Etapas de la función de organización

1. Fijar los niveles de organización, es decir, la jerarquía de los mandos.
2. Las funciones y los objetivos de cada nivel de mando han de ser claros y concretos.
3. Los canales de autoridad y de responsabilidad deben estar bien delimitados.
4. Las vías de **comunicación** tienen que ser buenas en todos los sentidos.

Comunicación (oral o escrita)	Vertical	Ascendente	De los empleados a los directivos
		Descendente	De los directivos a los empleados
	Horizontal	Entre miembros del mismo nivel	

3.1 LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

▪ ESCUELA DE LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO:

- TAYLOR: principios básicos:
 - I. Análisis y diseño de cargos y tareas por una oficina técnica.
 - II. División del trabajo, que lleva a la especialización y al aumento de productividad.
 - III. Descentralización de responsabilidad.
 - IV. Racionalización del trabajo, eliminando tiempos ociosos.
 - V. Incentivos salariales basados en la productividad.

- **FAYOL:** No sólo organizaba el trabajo sino la globalidad de la empresa. Principios:
 - I. La función más importante es la administrativa.
 - II. División del trabajo, que lleva a la especialización y al aumento de productividad.
 - III. Jerarquía bien definida.
 - IV. Unidad de mando: cada persona depende de un único superior.
 - V. Remuneración equitativa y satisfactoria.
 - VI. Equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

- **ESCUELA DE LA RELACIONES HUMANAS:**
 - **MAYO:**
 - I. Existen incentivos distintos a los materiales o a maximizar el beneficio.
 - II. Si el trabajador está satisfecho, aumentará la productividad.
 - III. El ser humano no puede ser tratado como a una máquina.

- **ESCUELA DE MASLOW Y HEZBERG.** (Poner unidad 6)

3.2 DIVISIÓN DEL TRABAJO

La división del trabajo consiste en asignar a cada trabajador una tarea, con lo que se especializa en dicha tarea, logrando aumentar la productividad y la eficiencia. Ej. Las cadenas de montaje de Ford.

3.3 LA ORGANIZACIÓN FORMAL

La organización formal es la estructura intencional en la que quedan definidas todas las funciones que debe realizar cada persona que forme parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad.

A. Estructura organizativa

Para estructurar la organización de la empresa es necesario conocer cuál es la división del trabajo, analizar cómo se coordina y cómo es la comunicación entre los elementos (personas y departamentos).

Departamentalización: consiste en hacer una estructuración (departamentos) según las tareas que se realicen, de forma que a cada trabajador se le asignen aquellas para las cuales esté más capacitado.

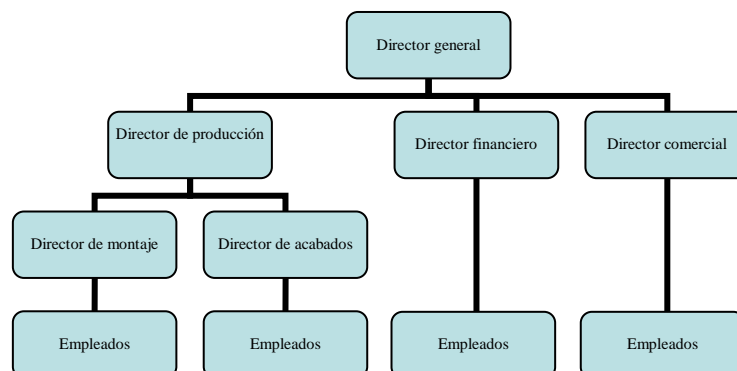
- División en departamentos por funciones o por su especialización. Ej. Departamento de finanzas.
- División en departamentos por zonas geográficas.
- División en departamentos por producto. Ej. Departamento de hidratante, departamento de solar.
- División en departamentos por procesos. Ej. Departamento de tinte, departamento de planchado.

En la empresa se establecen los siguientes tipos de **relaciones**:

- I. Lineales: se producen cuando hay órdenes.
- II. Staff o equipo asesor: son asesores, como los abogados.
- III. Funcionales: conjunto de especialistas con autoridad referente a su especialidad.

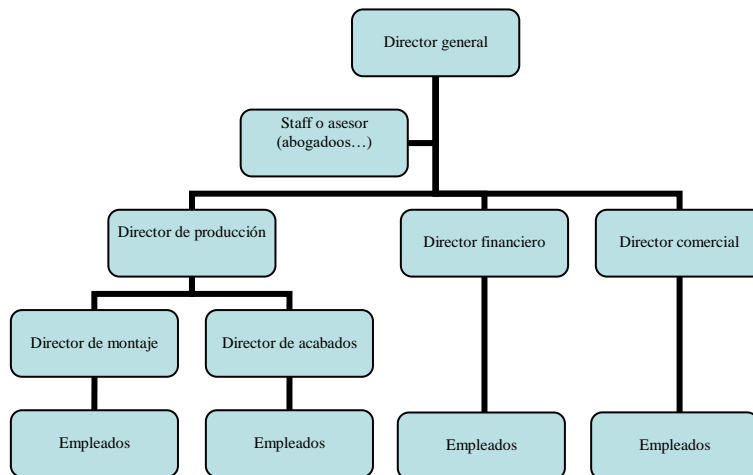
B. Modelos de estructura organizativa

I. Modelo lineal o jerárquico: se basa en el principio de unidad de mando, es decir, cada persona depende de un único superior.



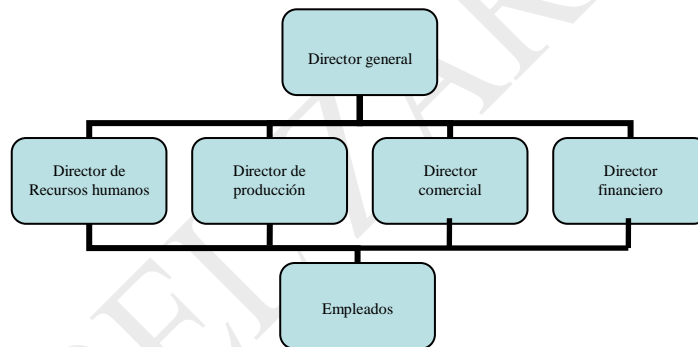
- a) Ventajas: simplicidad y rapidez en la toma de decisiones.
- b) Inconvenientes: rigidez, desmotivación de empleados y falta de especialización de directivos.

II. Modelo en línea-staff.



- a) Ventajas: Permite la intervención de especialistas que asesoran a los departamentos.
- b) Inconvenientes: Decisiones lentas, porque hay que consultar a los asesores.

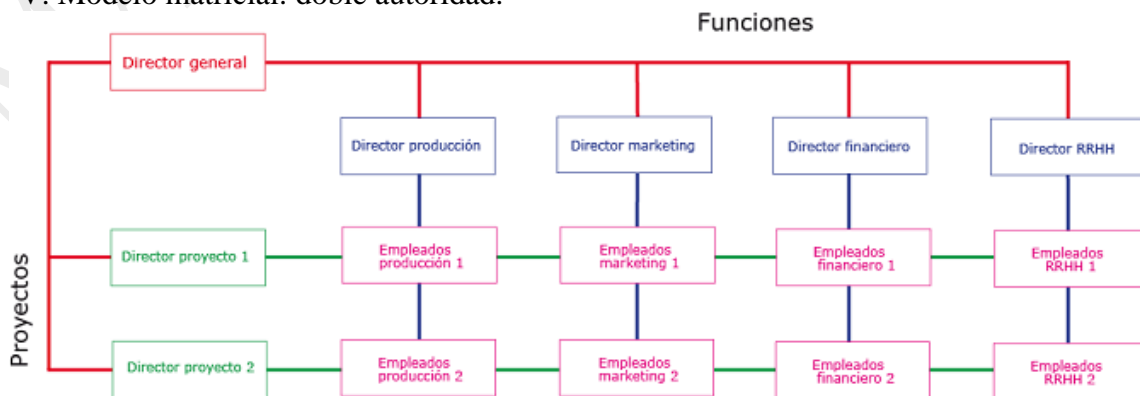
III. Modelo funcional: existen especialistas (informáticos...).



- a) Ventajas: Permite la intervención de especialistas.
- b) Inconvenientes: Los empleados reciben órdenes de más de un superior.

IV. Modelo en comité: se basa en la cooperación entre varias personas.

V. Modelo matricial: doble autoridad.

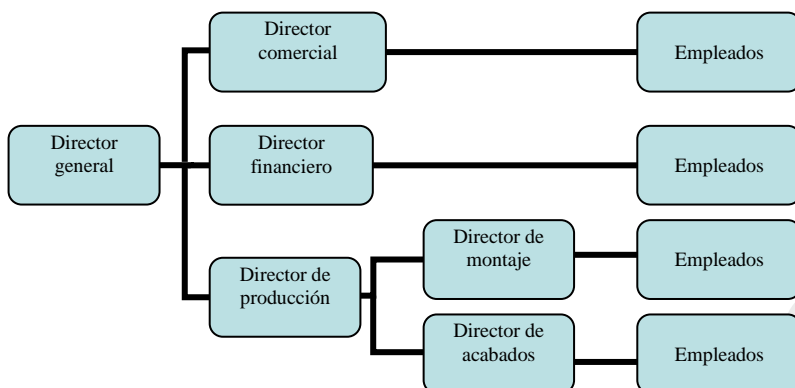


- a) Ventajas: Organización flexible.
- b) Inconvenientes: Difícil coordinar a todas las personas y que no haya conflictos entre ellas.

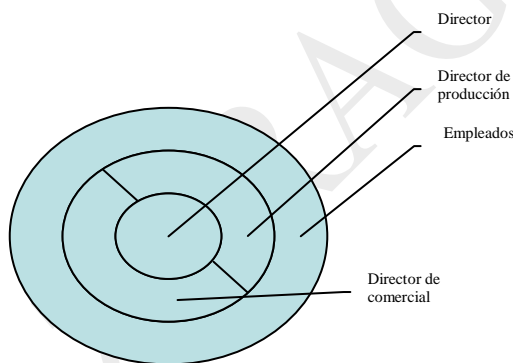
C. Organigramas

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de la organización. Clasificación:

- I. Según su forma:
 - Verticales (poner el lineal)
 - Horizontales



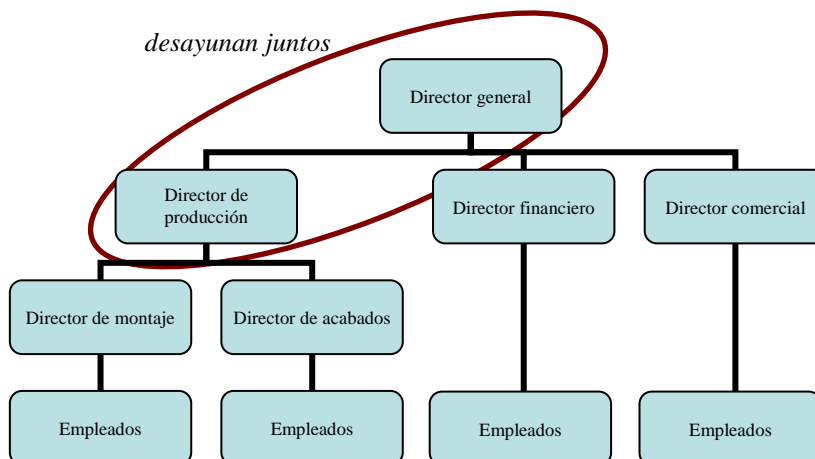
- Radiales.



- II. Según su finalidad: - informativos – de análisis (detallados).
- III. Según su extensión: - generales – detallados (de un departamento).
- IV. Según su contenido: - estructurales – de personal – funcionales.

3.4 LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

La organización informal es el conjunto de relaciones informales entre los miembros de la empresa.



4. FUNCIÓN DE GESTIÓN O DIRECCIÓN

Gestionar consiste en intentar que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos marcados. El **liderazgo** es la habilidad que tiene una persona para influir en otra.

Niveles de dirección:

- Alta dirección: Planifican a largo plazo y supervisan globalmente a la empresa.
- Nivel intermedio (jefes de departamento): Ejecutan y controlan los planes anteriores y planifican a corto plazo.
- Nivel de gestión (dirigen): Ejecutan y controlan los procedimientos a seguir.



Estilos de dirección: según **McGregor**:

- Teoría **X**: Los trabajadores necesitan una dirección autoritaria ya que son vagos, sin ambición, etc.
- Teoría **Y**: Los trabajadores requieren una dirección democrática ya que son responsables, tienen ambición, están motivados, son creativos, etc.
- Teoría **Z** de **Ouchi**: en Japón las empresas valoran las aportaciones de sus empleados.

5. FUNCIÓN DE CONTROL

Controlar consiste en verificar que todo salga como se había planificado en todos los niveles.

Etapas:

- I. Marcar unos estándares, es decir unas medidas que se consideren normales.
- II. Medir las actividades, es decir, lo obtenido realmente.
- III. Corregir las desviaciones motivadas por planes incorrectos o mal ejecutados.

Técnicas: - auditoría interna o externa (por profesionales ajenos) y ecoauditoría (controla el impacto medioambiental de las empresas) – control del presupuesto – la estadística.