

Unidad 4


Dirección y organización en la empresa



Economía de la empresa
2.º Bachillerato
Francisco Flores
economiaflores@gmail.com
www.economiaflores.com



INDICE

1. Proceso de administración
 2. Función de planificación
 3. Función de organización★
 4. Función de gestión o dirección★
 5. Función de control★
- 

1. Función de administración

Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que efectúa la administración de la empresa, orientadas al logro de los fines y objetivos.

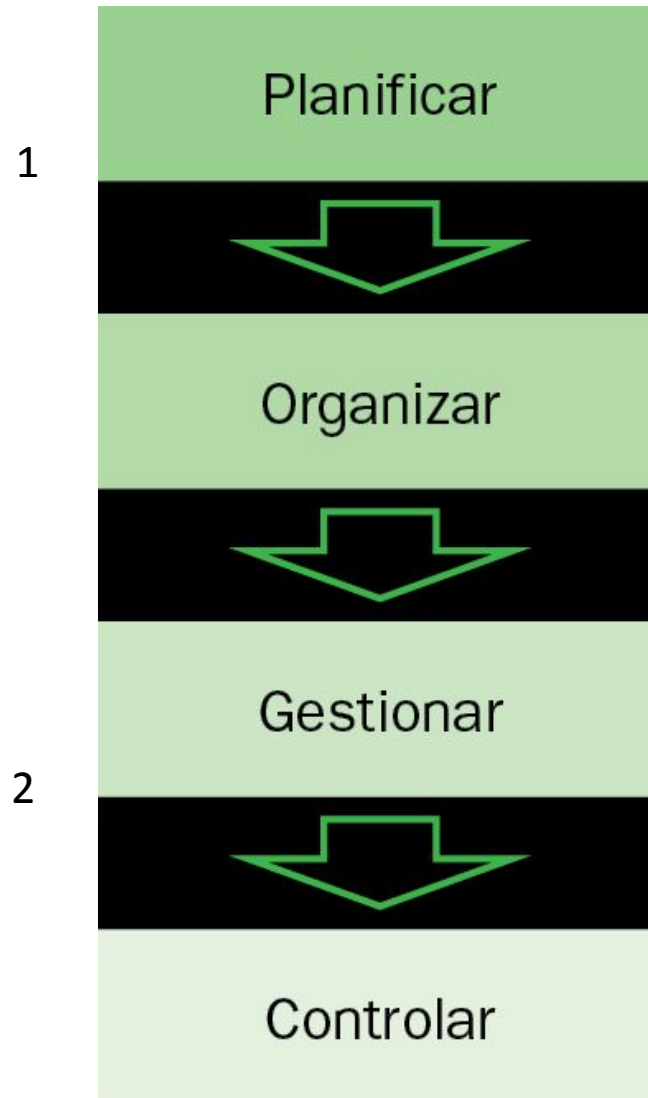


Administración

Planificación
Organización
Gestión
Control

Fines, objetivos

1. Función de administración



1. Función de administración

El proceso administrativo se divide en dos fases:



Proceso administrativo	Fase mecánica	Planificación	Fines, objetivos, estrategias, políticas, procedimiento, reglas, presupuesto.
		Organización	División del trabajo, jerarquización y departamentalización, descripción de funciones.
	Fase dinámica	Gestión o dirección	Toma de decisiones, comunicación, liderazgo, facilitación del trabajo, supervisión.
		Control	Establecimiento de estándares, medición, corrección.

1. Función de administración

Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que efectúa la administración de la empresa, orientadas al logro de los fines y objetivos.



2. Función de planificación

La planificación consiste en fijar unos objetivos, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas de la empresa y establecer criterios de decisión, siempre con la intención de conseguir los fines de la empresa.



2. Función de planificación

Para llevar a cabo una buena planificación:

1.º Analizar la **situación de partida**: se estudiará la situación actual de la empresa y de su entorno con intención de detectar las oportunidades existentes.

2.º Marcar el **objetivo** al cual se quiere llegar y definir diversas alternativas para conseguirlo.

3.º Analizar los **puntos fuertes y débiles** de cada una: se evaluarán los costes, los riesgos, etc., y se escogerá aquella que se adapte mejor a las necesidades.

4.º **Controlar y determinar las desviaciones** que se produzcan.

2. Función de planificación

Los objetivos deben ser realistas, estableciendo prioridades y con el menor número de consecuencias posibles.



2. Función de planificación

2.1 Clasificación de los planes

Según su alcance y amplitud	Fin o propósito	Fines fundamentales perseguidos por la empresa. Son el punto de partida de la planificación.
	Objetivos	Aquello que quiere conseguir la empresa durante un periodo concreto, es decir, las metas escogidas una vez analizado el entorno. No pueden perder de vista el fin de la empresa.
	Estrategias	Acciones que se llevan a cabo para conseguir los fines y objetivos marcados. Se puede decir que son los medios para conseguirlos.
	Políticas	Principios básicos que sirven de guía para tomar decisiones específicas y marcan unos ciertos límites de actuación. Nos referimos al hecho diferencial de la empresa.
	Procedimientos	Pasos que hay que seguir para ejecutar una acción.
	Reglas	Indican lo que se puede hacer y lo que no, y son muy estrictas.
	Presupuestos	Planes cuantificados: son la expresión numérica del plan escrito. Normalmente, prevén las necesidades de dinero para afrontar los planes marcados. También sirven para establecer prioridades a la hora de ejecutarlos.

2. Función de planificación

2.1 Clasificación de los planes

Según su ámbito temporal	Planes a largo plazo	Aquellos que se contemplan en un periodo superior a cinco años.
	Planes a medio plazo	Aquellos que se han de conseguir en un periodo superior a un año, e inferior a cinco.
	Planes a corto plazo	Aquellos que tienen como límite el ejercicio económico, normalmente un año.

2. Función de planificación

2.1 Clasificación de los planes

Según su funcionalidad	Área comercial	Aquellos que hacen referencia a todo lo relacionado con las ventas, antes y después de producir.
	Área de producción	Aquellos que se refieren al sistema productivo.
	Área de inversión y financiamiento	Aquellos que hacen referencia a los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
	Área de recursos humanos	Todos los que hacen referencia al factor humano de la empresa.

3. Función de organización

Se define organización como la función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las tareas que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad.

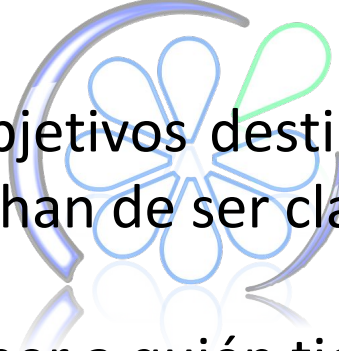
Además, la organización tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones que puedan surgir entre las diversas tareas y entre todas las áreas de funcionamiento de la empresa.



3. Función de organización

Para diseñar un buen sistema de organización:

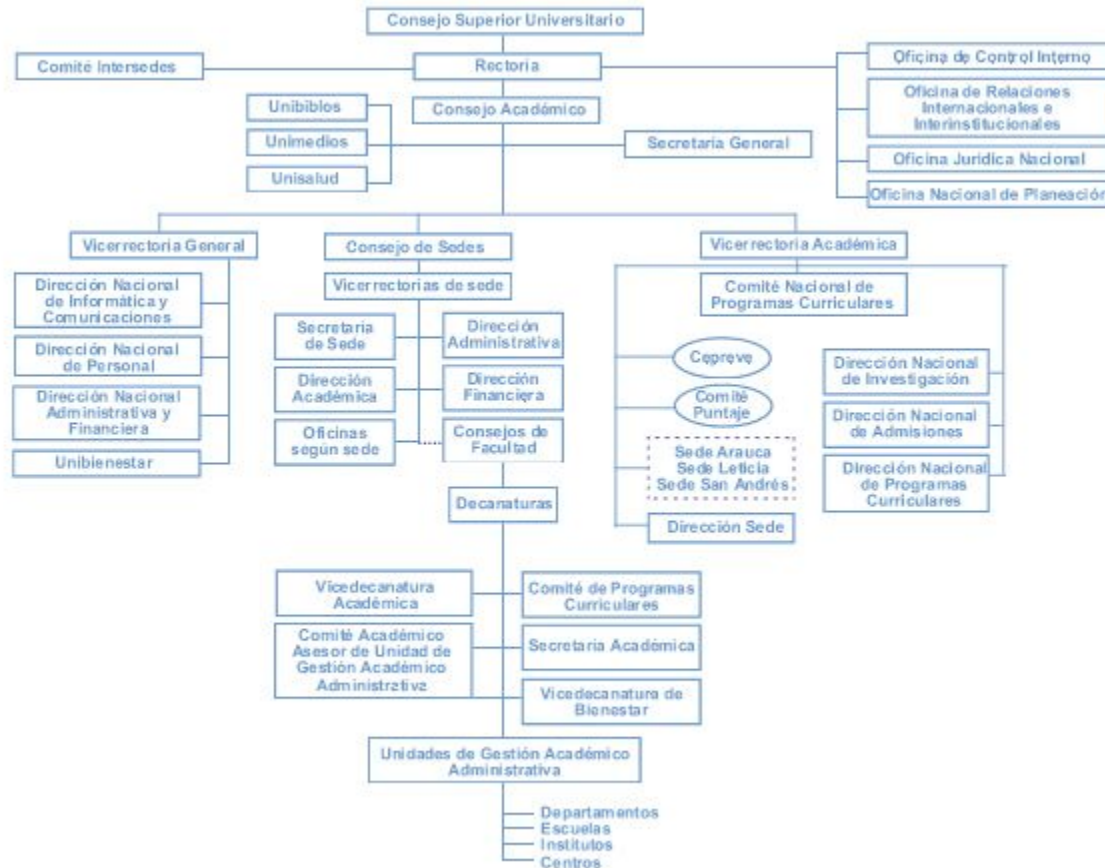
- a) Hay que determinar los niveles de organización.
- b) Las funciones o los objetivos destinados a cada nivel de mando y a cada persona han de ser claros y concretos.
- c) Cada persona debe saber a quién tiene que obedecer.
- d) Debe haber vías de comunicación en todos los sentidos.



3. Función de organización

3.1 La comunicación en la empresa

La comunicación puede ser vertical u horizontal.



3. Función de organización

La comunicación en la empresa

La **comunicación vertical** a su vez puede ser:

- **Comunicación ascendente.** Es la que se forma verticalmente, se origina en los empleados y finaliza en los directivos. La finalidad de este tipo de comunicación es que los mandos o directivos conozcan los problemas de los trabajadores/as de primera mano y que estos se sientan parte de la empresa.
- **Comunicación descendente.** Es la que tiene su origen en los directivos y su fin en los trabajadores. Es más habitual que la ascendente, y su finalidad es, informar a los trabajadores o subordinados de los objetivos de la empresa, así como de las tareas.

La **comunicación interna horizontal** es la que se origina entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, entre personas de distintos departamentos (por ejemplo, entre el jefe de producción y la jefa comercial). Es imprescindible para que la empresa funcione como un todo.

3. Función de organización

3.1 La organización en el trabajo

Evolución histórica



3. Función de organización

3.1 La organización en el trabajo

1º. Escuela de la organización científica del trabajo (Taylor)

Sus ideas constituyen la base del taylorismo y se refieren a la producción industrial.

Taylor pretendía racionalizar el trabajo, es decir, eliminar los tiempos muertos y marcar los movimientos justos que tenía que hacer cada trabajador, con la finalidad de aumentar la productividad.

3. Función de organización

3.1 La organización en el trabajo

1º. Escuela de la organización científica del trabajo (Taylor)

Esta escuela defendía la existencia de una oficina técnica dedicada a organizar las tareas de los trabajadores, sin ninguna opción a la creatividad ni a la improvisación.

Para incentivar a los trabajadores se proponían unos salarios basados en el rendimiento. Sus principios fundamentales para disminuir los costes de producción son:

- Análisis y diseño de cargos y tareas.
- Especialización de funciones.
- Descentralización de responsabilidades.
- Racionalización del trabajo, eliminando tiempos ociosos.
- Incentivos salariales, basados en la productividad.

3. Función de organización

3.1 La organización en el trabajo★

1º. Escuela de la organización científica del trabajo (Taylor)

Pero a medida que fue pasando el tiempo, este sistema empezó a resentirse, sobre todo a causa del descontento de los trabajadores, los cuales protestaban por la monotonía del trabajo, que les producía cansancio y fatiga.



3. Función de organización

3.1 La organización en el trabajo★

1º. Escuela de la organización científica del trabajo (Taylor)

Fayol crea un sistema de organización del trabajo que interrelacionaba en mayor medida el factor humano y la empresa en su totalidad, de manera que organiza la globalidad de la empresa.



3. Función de organización

3.1 La organización en el trabajo

1º. Escuela de la organización científica del trabajo (Taylor)

Fayol remarcaba la necesidad de una estructura jerarquizada en la que se admitiese la unidad de mando, que cada persona dependiera de un único superior. Para Fayol, la función más importante era la administrativa, ya que consideraba que de ella dependían todas las demás. Los principios de Fayol son:

- ❖ División del trabajo.
- ❖ Jerarquía bien definida.
- ❖ Unidad de mando y dirección.
- ❖ Remuneración equitativa y satisfactoria.
- ❖ Equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

3. Función de organización

3.1 La organización en el trabajo

2º. Escuela de las relaciones humanas

La primera persona que demostró la importancia de las relaciones humanas en la empresa fue Elton Mayo. Él y sus discípulos llegaron a las siguientes conclusiones:

- Existían incentivos distintos a los materiales y a los objetivos de la empresa.
- Es esencial la atención por parte de la empresa hacia el trabajador, con la finalidad de que este se sienta emocionalmente satisfecho (productividad).
- El ser humano no se puede programar como una máquina.

3. Función de organización

3.1 La organización en el trabajo★

2º. Escuela de las relaciones humanas

Posteriormente nació otra escuela con los mismos fundamentos y con autores como Abraham H. Maslow y Herzberg. Los autores de esta escuela creen que la motivación en la conducta humana es lo único que hace aumentar la productividad en el trabajo. Por tanto, el empresario debe motivar a los trabajadores.



3. Función de organización

3.2 La división del trabajo

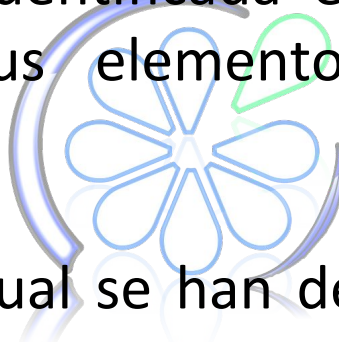
La división del trabajo es un concepto fundamental que se desprende de las teorías sobre la organización del trabajo. Hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas con el objetivo de mejorar la eficiencia.

3. Función de organización

3.3 La organización formal

La organización formal se define como la estructura intencional definida e identificada en la que la empresa sitúa cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente.

Es una estructura a la cual se han de ajustar las personas que forman parte de la empresa y que cooperan entre sí para conseguir los objetivos predeterminados.

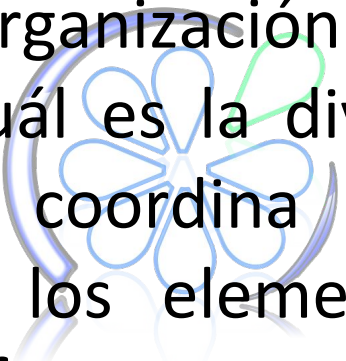


3. Función de organización

3.3 La organización formal

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) que forman parte de la empresa.



3. Función de organización

3.3 La organización formal

A. Estructura organizativa

Esta división en departamentos o división del trabajo se clasifica de la siguiente manera:

- ✓ División por funciones.
- ✓ División por zonas geográficas.
- ✓ División por productos.
- ✓ División por procesos.



IMPORTANTE COMPLETAR CON LIBRO.



3. Función de organización

3.3 La organización formal

A. Estructura organizativa

En cuanto a la comunicación entre los elementos de la empresa, se establecen diversas maneras:

- ☐ Relaciones lineales.
- ☐ Relaciones de staff o equipo asesor.
- ☐ Relaciones funcionales.



IMPORTANTE COMPLETAR CON LIBRO.

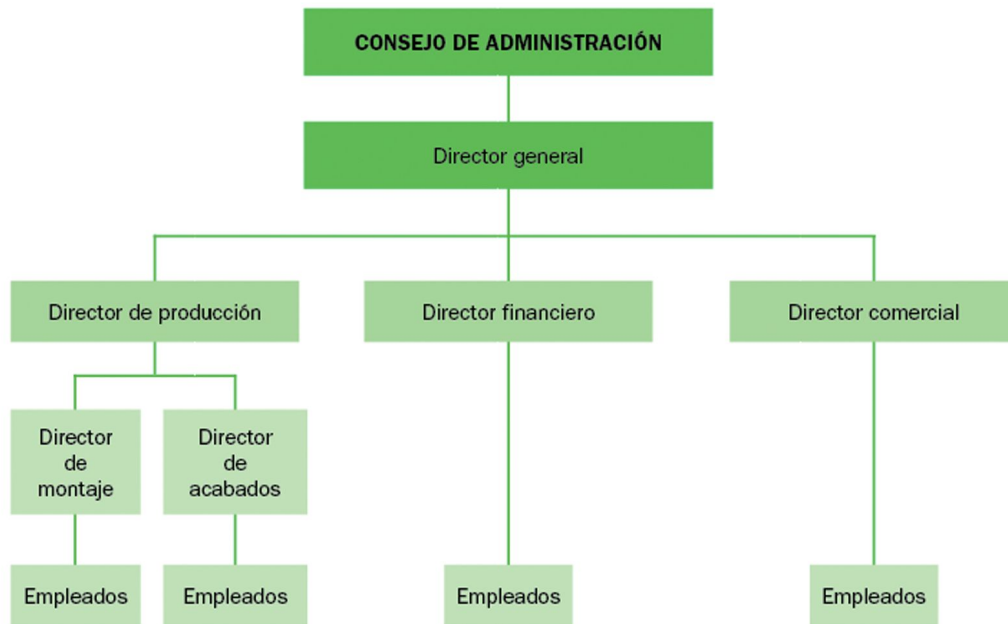


3. Función de organización

3.3 La organización formal

B. Modelos de estructura organizativa

1. Modelo lineal o jerárquico



IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN DEL MODELO, VENTAJAS E INCONVENIENTES.

3. Función de organización

3.3 La organización formal

B. Modelos de estructura organizativa

2. Modelo funcional



IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN DEL MODELO, VENTAJAS E INCONVENIENTES.

3. Función de organización

3.3 La organización formal

B. Modelos de estructura organizativa

3. Modelo en línea y de asesoramiento (staff).



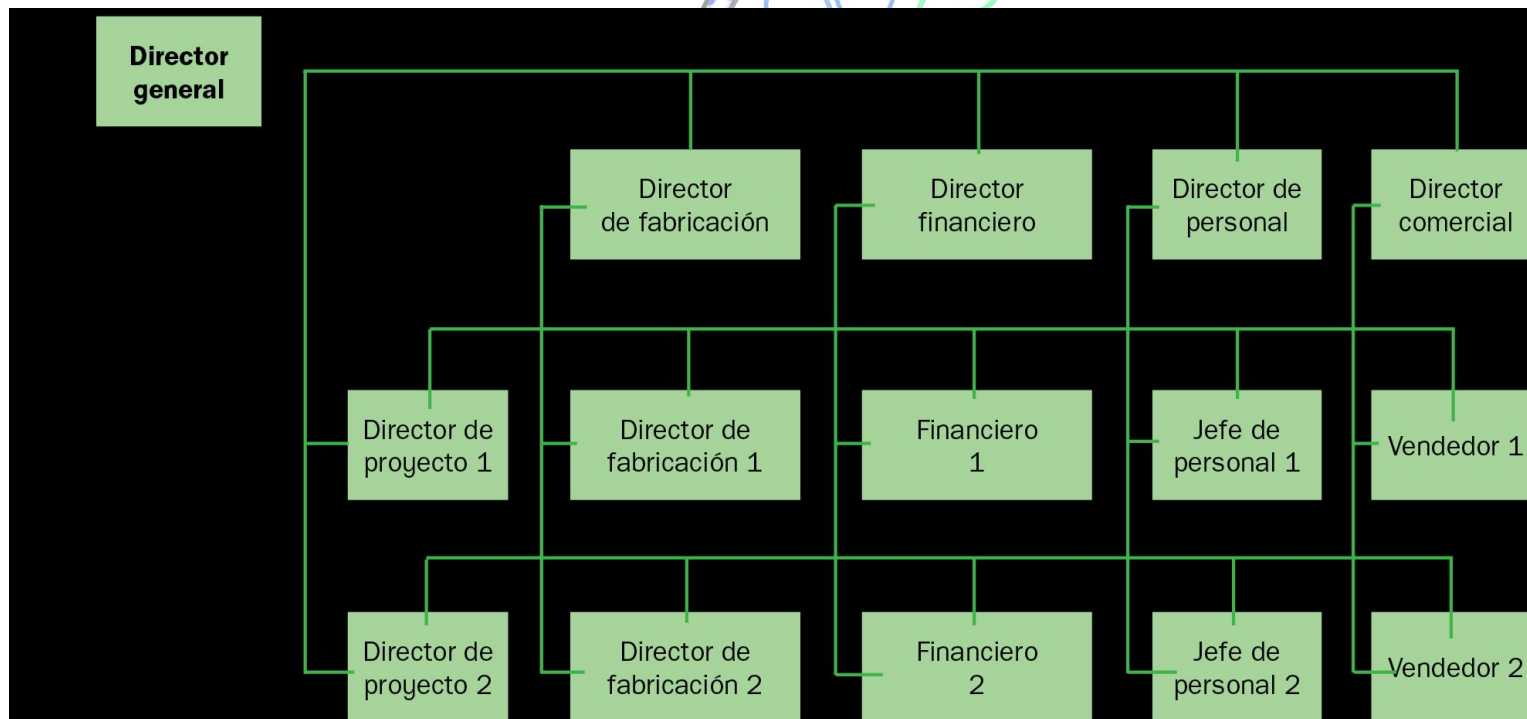
IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN DEL MODELO, VENTAJAS E INCONVENIENTES.

3. Función de organización

3.3 La organización formal

B. Modelos de estructura organizativa

4. Modelo matricial.



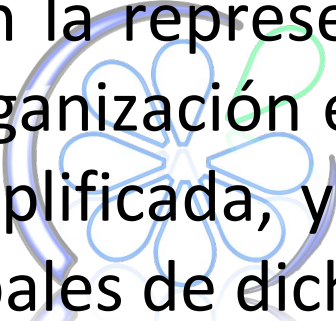
IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN DEL MODELO, VENTAJAS E INCONVENIENTES.

3. Función de organización

3.3 La organización formal

C. Los organigramas

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de la organización empresarial de una forma sintética y simplificada, y dan a conocer las características principales de dicha estructura.



3. Función de organización

3.3 La organización formal

C. Los organigramas

Un organigrama debe cumplir:

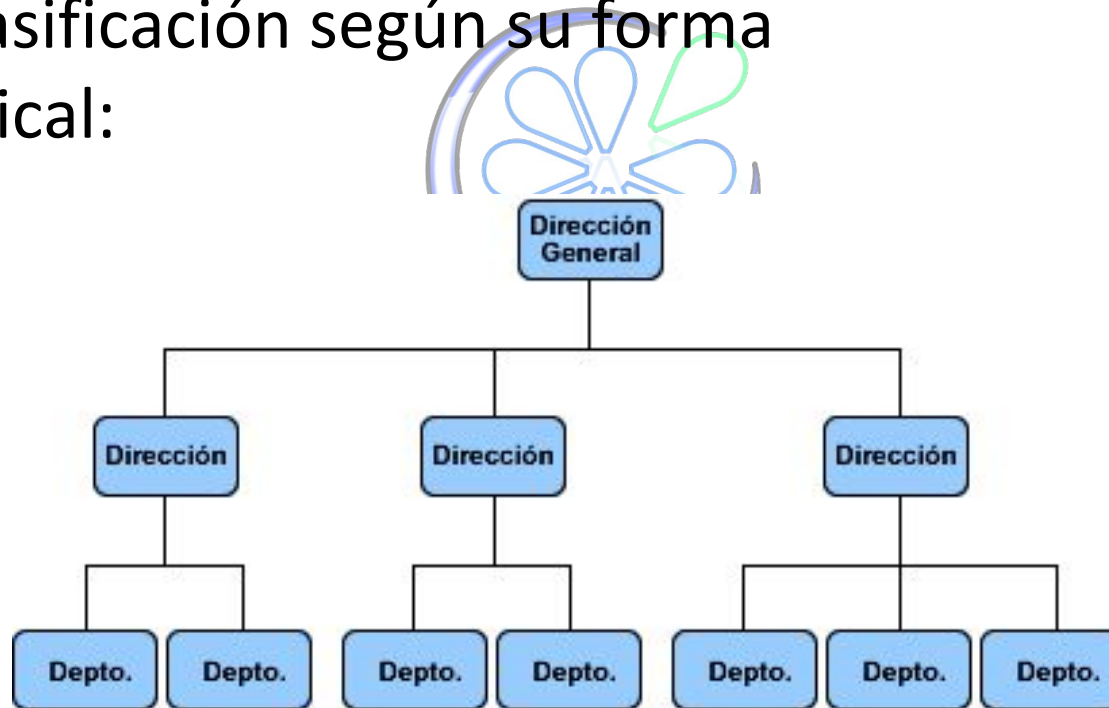
- Diferenciar los elementos que componen la empresa.
- Diferenciar los niveles y posiciones de autoridad.
- Ser de fácil comprensión.
- Ser sencillo: solo debe comprender los elementos indispensables.

3. Función de organización

3.3 La organización formal

C. Los organigramas

I. Clasificación según su forma
Vertical:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

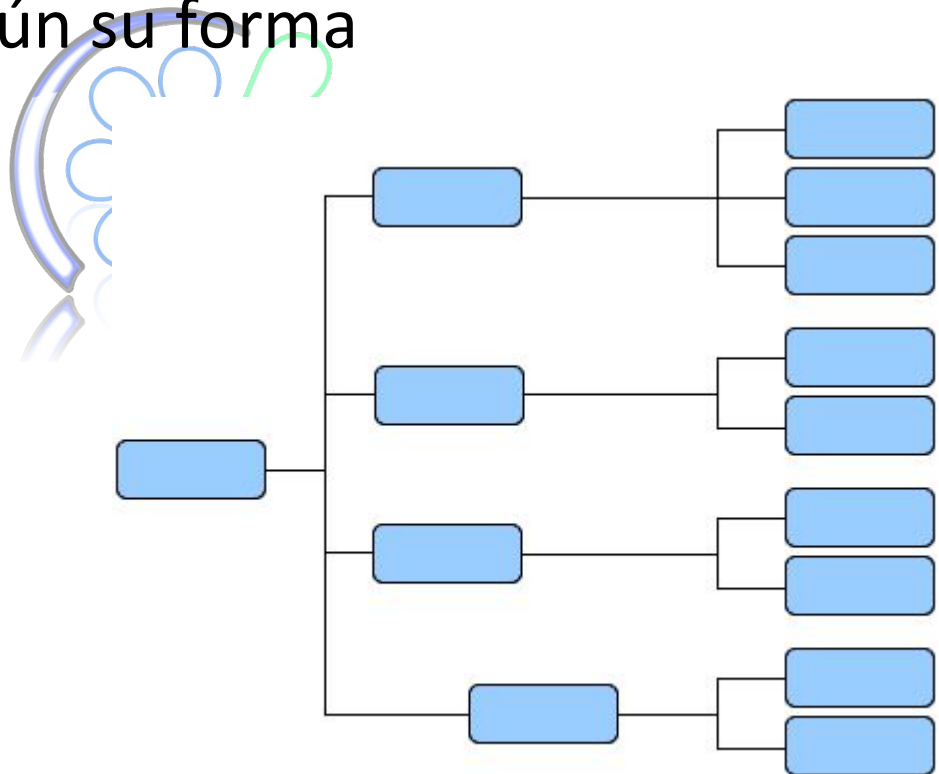
IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN A PARTIR DEL LIBRO.

3. Función de organización

3.3 La organización formal

C. Los organigramas

I. Clasificación según su forma
Horizontal:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN A PARTIR DEL LIBRO.



3. Función de organización

3.3 La organización formal

C. Los organigramas

I. Clasificación según su forma

Circular o radial:



IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN A PARTIR DEL LIBRO.



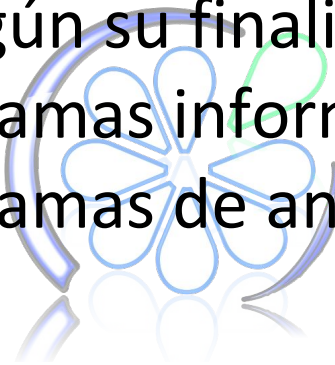
3. Función de organización

3.3 La organización formal

C. Los organigramas

II. Clasificación según su finalidad:

- ☐ Organigramas informativos.
- ☐ Organigramas de análisis.



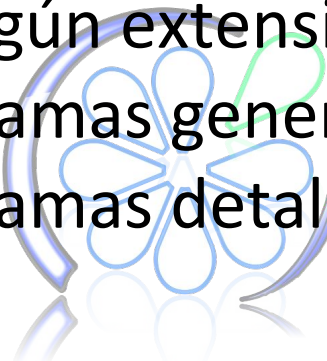
3. Función de organización

3.3 La organización formal

C. Los organigramas

III. Clasificación según extensión:

- ☐ Organigramas generales.
- ☐ Organigramas detallados.



IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN A PARTIR DEL LIBRO.

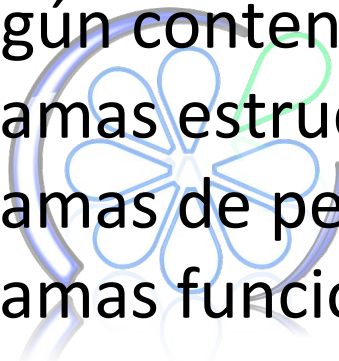
3. Función de organización

3.3 La organización formal

C. Los organigramas

IV. Clasificación según contenido:

- ☐ Organigramas estructurales.
- ☐ Organigramas de personal.
- ☐ Organigramas funcionales.



IMPORTANTE COMPLETAR CON EXPLICACIÓN A PARTIR DEL LIBRO.

3. Función de organización

3.4 La organización informal

La organización informal se puede definir como el conjunto de relaciones personales y sociales que no están preestablecidas por la dirección u organización de la empresa, pero que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí.



3. Función de organización

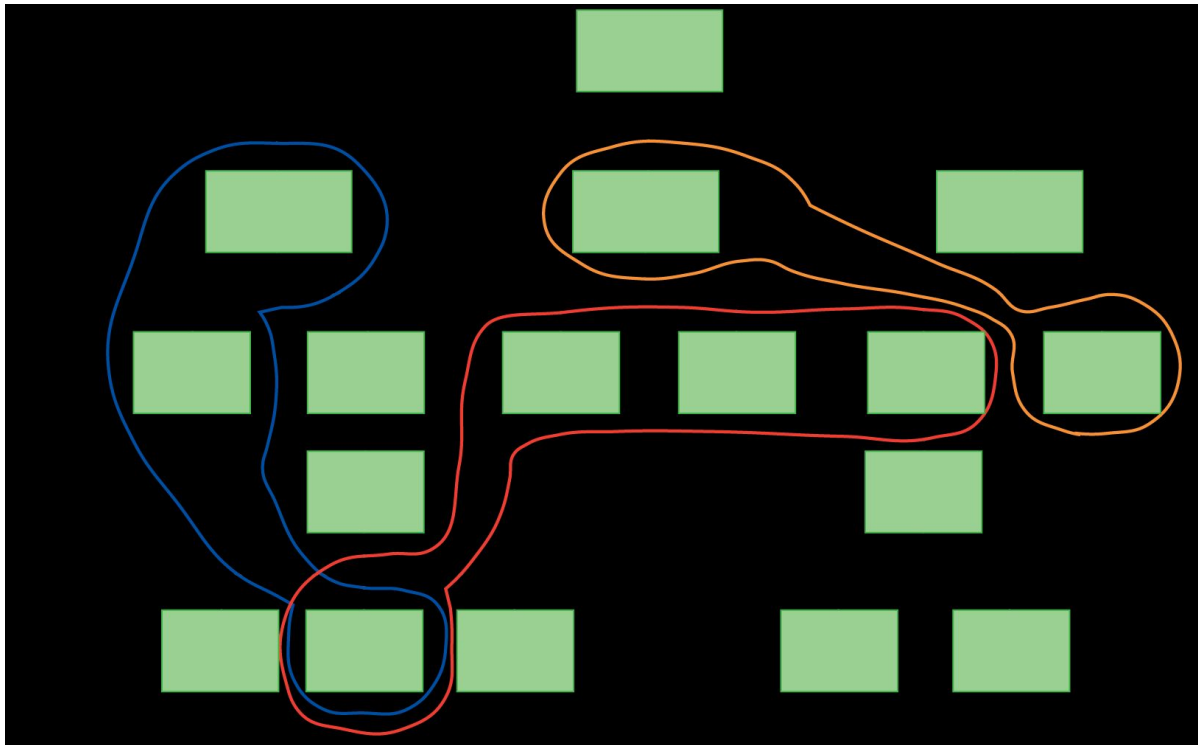
3.4 La organización informal

Es consecuencia de una serie de circunstancias:

- Las relaciones naturales entre los miembros que no aparecen en el organigrama.
- La aparición de líderes espontáneos en cuestiones no relacionadas con la empresa.
- La existencia de problemas en la empresa y la necesidad de hacer reivindicaciones.

3. Función de organización

3.4 La organización informal

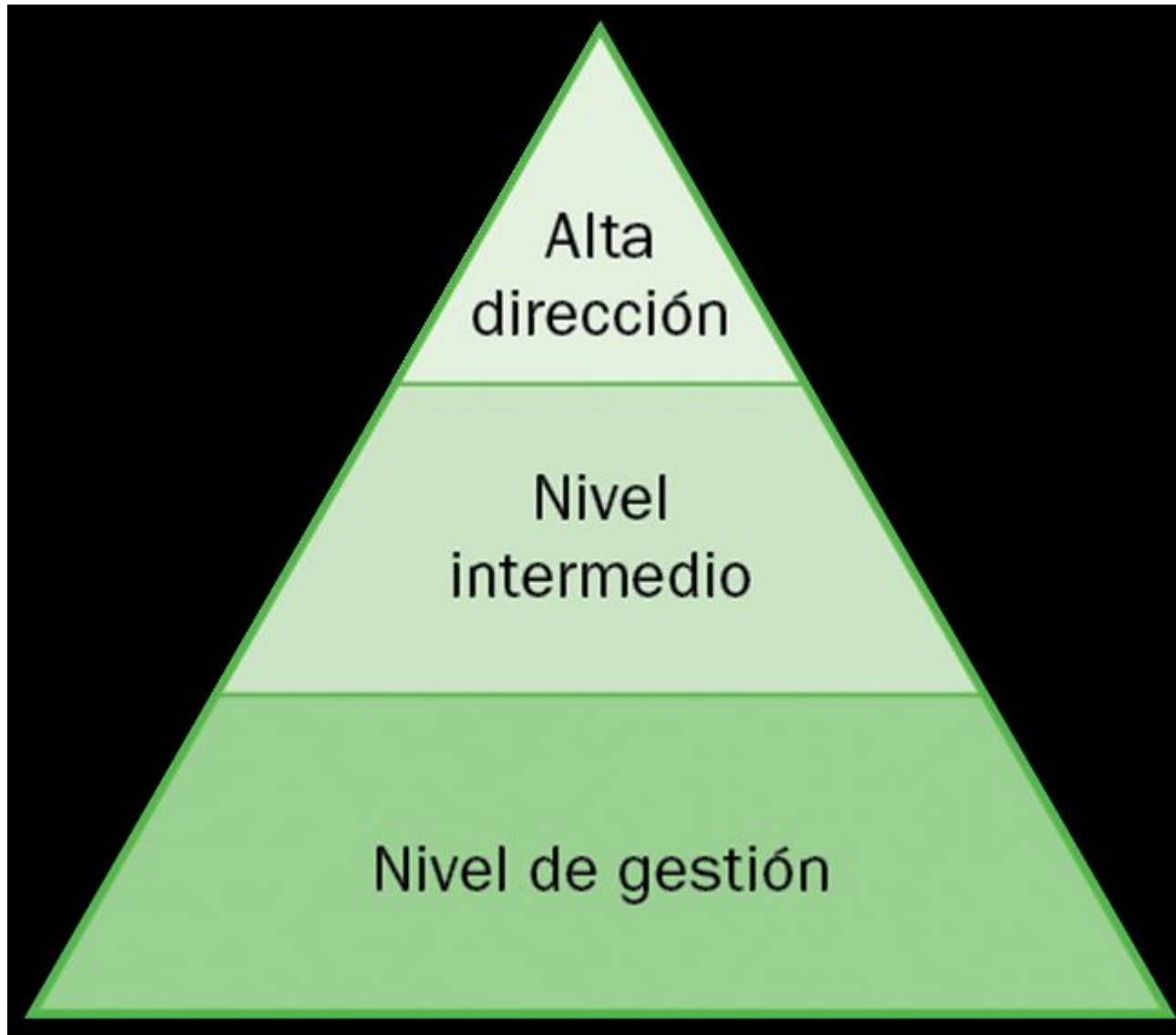


4. Función de gestión o dirección

Gestionar o dirigir consiste en intentar que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos marcados.



4. Función de gestión o dirección



4. Función de gestión o dirección

- **Ápice estratégico:** ubicados los altos cargos de la empresa. Estos planifican a largo plazo y son responsables del cumplimiento de los objetivos. Supervisan el funcionamiento global de la empresa.
- **Línea media:** hay directivos de nivel intermedio, que se encargan directamente de la ejecución y el control de la planificación general y realizan planes más concretos. Son los jefes de departamento.
- **Núcleo de operaciones:** nivel más bajo o de gestión. En él están los directivos que tienen la responsabilidad directa sobre la ejecución de los planes y, por consiguiente, son los que asignan las tareas a los trabajadores. Es decir, ejecutan y controlan todos los procedimientos que se han de seguir.

4. Función de gestión o dirección

4.1 Funciones del directivo

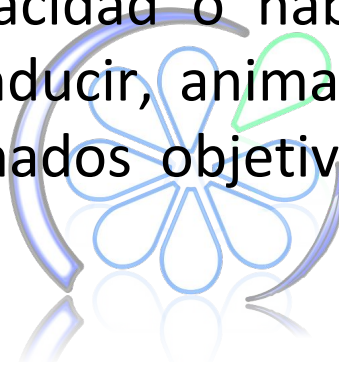
- ✓ Elegir las tareas que se han de realizar.
- ✓ Transmitir dichas tareas a los trabajadores que tiene a su cargo.
- ✓ Dar instrucciones a los trabajadores para que puedan realizar las tareas con métodos y procedimientos correctos.
- ✓ Crear situaciones de trabajo favorables, con la finalidad de motivar a los trabajadores.



4. Función de gestión o dirección

4.1 Funciones del directivo

El liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.



4. Función de gestión o dirección

4.1 Funciones del directivo

Tipos de líder:

- ☐ El liderazgo autoritario se basa en un estilo dominante por parte del líder.
- ☐ El liderazgo democrático, el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo su supervisión, guía y consentimiento. Escucha a todos los miembros de la empresa, suele ser accesible y promueve la participación de todos los trabajadores.
- ☐ El liderazgo liberal se basa en una participación mínima del líder, da libertad a los trabajadores en las decisiones, ya sean individuales o colectivas.

4. Función de gestión o dirección

★ 4.1 Funciones del directivo

Douglas McGregor estudió el comportamiento del directivo y observó que este dependía de la visión que tenía de los trabajadores. A partir de este estudio identificó dos posturas, que llamó **teoría X y teoría Y**.

Según la teoría X, hay personas que:

- ☐ Tienen aversión al trabajo, lo consideran un mal que se ha de soportar y trabajan lo mínimo posible.
- ☐ No tienen ambición y no quieren responsabilidades.
- ☐ Prefieren que les manden.
- ☐ No quieren cambios y prefieren métodos conocidos.

4. Función de gestión o dirección

★ 4.1 Funciones del directivo

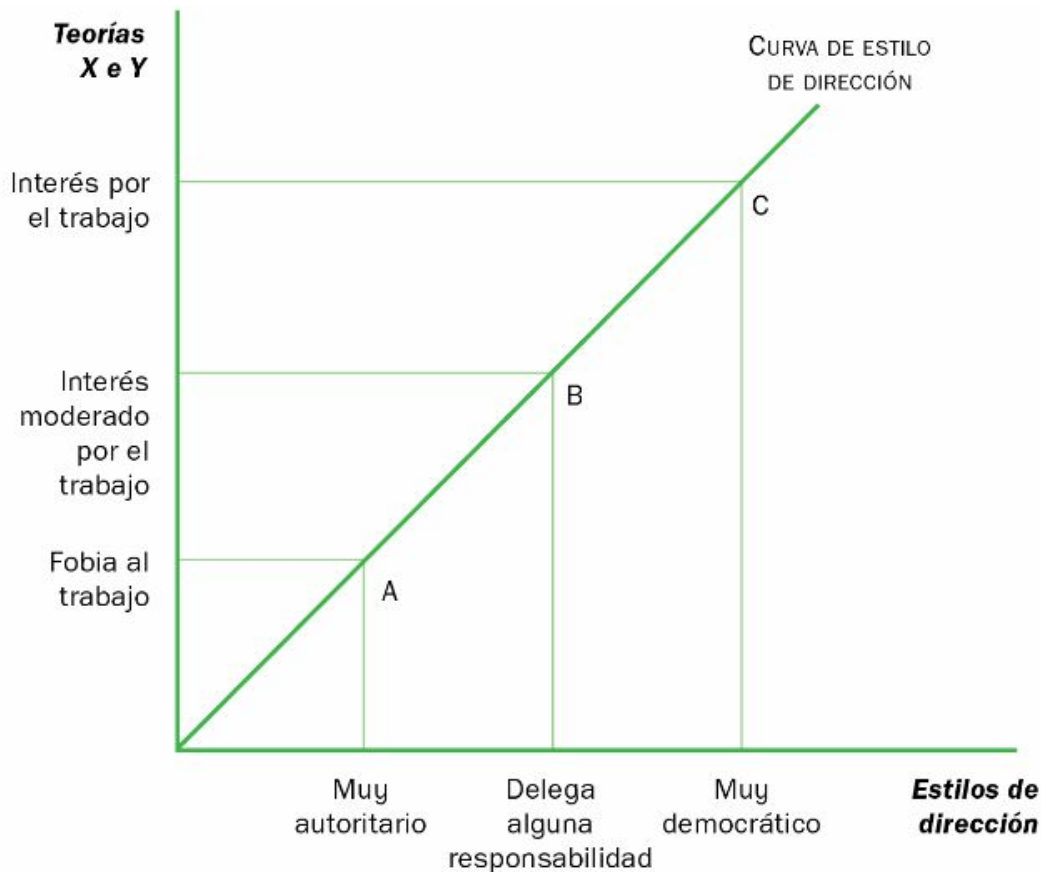
Douglas McGregor estudió el comportamiento del directivo y observó que este dependía de la visión que tenía de los trabajadores. A partir de este estudio identificó dos posturas, que llamó **teoría X y teoría Y**.

Según la teoría Y, hay personas que:

- ☐ Quieren trabajar, el trabajo les estimula.
- ☐ Creen que la energía que desprenden con el trabajo es tan natural como la energía desprendida con el deporte.
- ☐ Tienen ambición, imaginación y creatividad.
- ☐ Quieren responsabilidades y se sienten responsables de su trabajo.

4. Función de gestión o dirección

★ 4.1 Funciones del directivo Douglas McGregor



4. Función de gestión o dirección

4.1 Funciones del directivo Teoría Z – William Ouchi

4. Función de gestión o dirección

4.2 Toma de decisiones



4. Función de gestión o dirección

4.2 Fases en la Toma de Decisiones (Actualización junio)

1. **Definir el objetivo:** Tener claro lo que se quiere conseguir.
2. **Conseguir información:** Obtener información importante para lograr el objetivo.
3. **Establecer hipótesis:** sobre las variables que se tengan estimar previsiones.
4. **Diseñar alternativas:** describir los distintos caminos hasta el objetivo.

4. Función de gestión o dirección

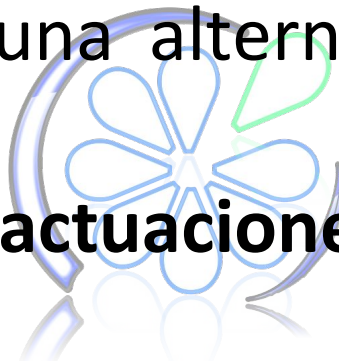
4.2 Fases en la Toma de Decisiones (Actualización junio)

5. Evaluar cada camino.

6. Seleccionar una alternativa (tomar una decisión).

7. Ejecutar las actuaciones previstas en el camino.

8. Controlar que se cumplan las previsiones.



4. Función de gestión o dirección

4.2 Toma de decisiones

A. La matriz de decisión

Una tabla que contiene todos los elementos que intervienen en el proceso de toma de la decisión. Esta tabla facilita el análisis y sirve de punto de partida.

Estados de la naturaleza		N_1	N_2	—	N_n
Probabilidades		P_1	P_2	—	P_n
Estrategias	E_1	D_{11}	D_{12}	—	D_{1n}
	E_2	D_{21}	D_{22}	—	D_{2n}
	E_3	D_{31}	D_{32}	—	D_{3n}
	—	—	—	—	—
	E_N	D_{N1}	D_{N2}	—	D_{Nn}

4. Función de gestión o dirección

4.2 Toma de decisiones

B. Criterios de decisión

- ❖ Situación de certeza
- ❖ Situación de riesgo
- ❖ Situación de incertidumbre



4. Función de gestión o dirección

4.2 Toma de decisiones

B. Criterios de decisión

❖ Situación de certeza

Estados de la naturaleza	Frío
Probabilidad	100 %
Abrigos de lana	600
Gabardinas	50
Chaquetas	−50

4. Función de gestión o dirección

4.2 Toma de decisiones

B. Criterios de decisión

❖ Situación de riesgo

$$V(\text{abrigos de lana}) = (0,3 \cdot 150) + (0,45 \cdot 600) + (0,25 \cdot 25) = 321,25$$

$$V(\text{gabardinas}) = (0,3 \cdot 300) + (0,45 \cdot 50) + (0,25 \cdot 100) = 137,5$$

$$V(\text{chaquetas}) = (0,3 \cdot 75) + [0,45 \cdot (-50)] + (0,25 \cdot 500) = 125$$

4. Función de gestión o dirección

4.2 Toma de decisiones

B. Criterios de decisión

- ❖ Situación de incertidumbre
 - Criterio pesimista o de Wald
 - Criterio optimista
 - Criterio de Laplace (todos misma probabilidad)
 - Criterio de Hurwicz (coeficiente optimismo)
 - Criterio de Savage (menor arrepentimiento)

5. Función de control

Controlar consiste, básicamente, en verificar que todo salga como se había previsto al hacer la planificación, tanto en los objetivos generales (en los niveles más altos de la organización, alta dirección) como en los subobjetivos más concretos (en los niveles más bajos, niveles de gestión).



5. Función de control

Existen diferentes técnicas de control:

1. La auditoría. Verifica la planificación tanto en relación a la contabilidad como a la rentabilidad de los recursos o la gestión global de la empresa, haciendo recomendaciones para mejorarla.

A. Auditoría interna, que se lleva a cabo dentro de la empresa como mecanismo propio de control.

B. Auditoría externa, que realizan personas ajenas a la empresa, profesionales independientes.

5. Función de control

Existen diferentes técnicas de control:

B. Auditoría externa:

- **Auditoría de cuentas:** analiza los estados financieros en la empresa.
- **Auditoría operativa:** analiza la estructura global de la empresa con respecto a los objetivos, políticas o planificaciones.
- **Ecoauditoría:** controla el impacto medioambiental de las empresas.

5. Función de control

Existen diferentes técnicas de control:

2. **El control del presupuesto.** Se trata de controlar que la relación numérica de la planificación (referida a los costes de las operaciones y los ingresos de las ventas) se cumpla.

3. **La estadística.** Permite tratar los datos históricos de un problema, sacar conclusiones y realizar pronósticos. Por ejemplo, las previsiones de ventas hechas con datos históricos de años anteriores o de otras empresas del sector.

Dudas