

FUNCIONES DIRECTIVAS: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL

TEMA 4

Objetivos:

1. Conocer las funciones del subsistema de dirección.
2. Conocer los rasgos principales de las distintas escuelas y teorías de la **administración/dirección**.
3. Profundizar en las particularidades de los diferentes tipos de **objetivos empresariales** en función de su alcance y del colectivo que los establece.
4. Conocer la importancia de la **planificación** en la administración de empresas, la forma en que llevarla a cabo, así como diferentes planes a establecer en función de su plazo, alcance, función, amplitud, flexibilidad, etc.
5. Conocer los elementos clave en la **organización** de la empresa.
6. Conocer los modelos de organización más comunes en la empresa.

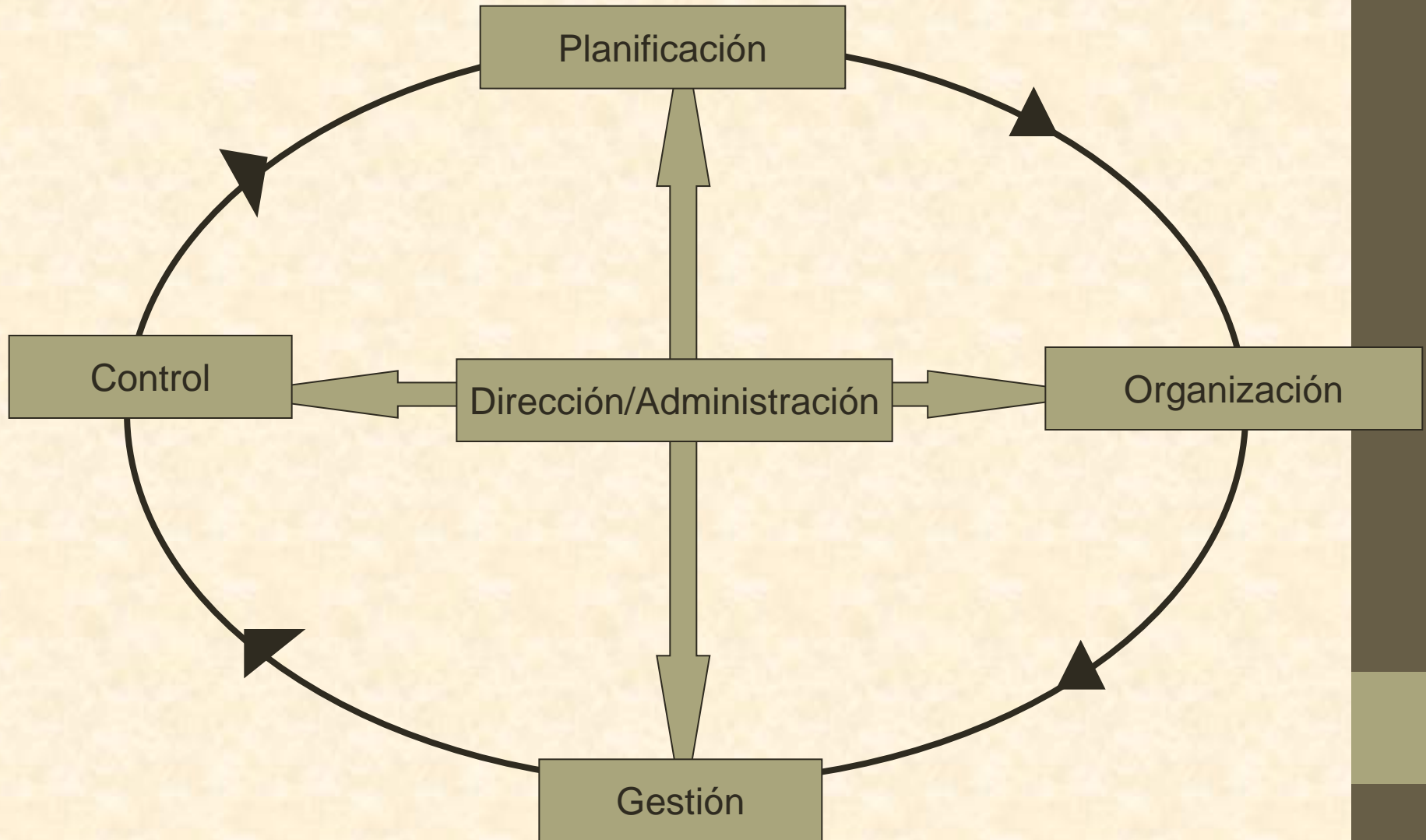
Objetivos:

7. Conocer las funciones de la **gestión** de empresas, así como algunas de las variables que incluye (motivación y liderazgo)
8. Conocer la importancia del **control** como elemento verificador del cumplimiento de los objetivos, así como regulador del proceso de administración en la administración en la empresa.

Índice:

1. El proceso directivo: sus funciones.
2. La planificación.
 - 3.1. Objetivos y metas de la empresa
 - 3.2. Clasificación de los planes
 - 3.3. Etapas de la planificación
3. La organización.
 - 3.1. Elementos clave de la organización
 - 3.2. Diseño de la estructura de la organización
 - 3.3. Modelos de organización
4. La gestión
 - 4.1. La comunicación
 - 4.2. La motivación
 - 4.3. El liderazgo
5. El control.

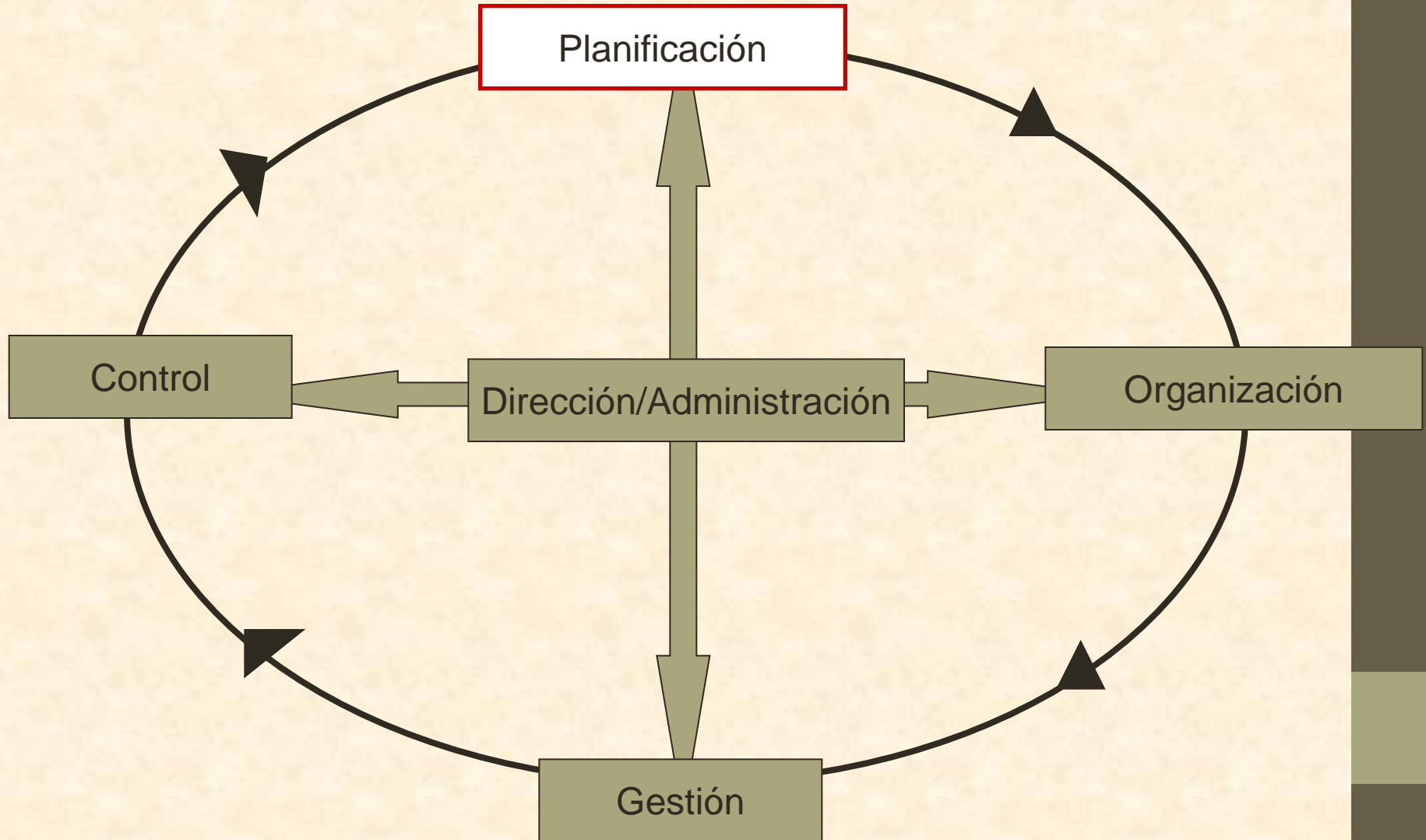
1. El proceso directivo: sus funciones



1. El proceso directivo: sus funciones

“La **dirección** es el proceso de planificar, organizar, gestionar y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos, con el objeto de alcanzar los objetivos y metas establecidos para la organización”.

1. El proceso directivo: sus funciones



2. Planificación

- Consiste en la PREVISIÓN del desarrollo de determinados sucesos, estableciendo un orden de acuerdo con el cual se realizarán determinadas acciones.

- Se trata de establecer con antelación:

Qué

Cómo

Quién

Cuándo

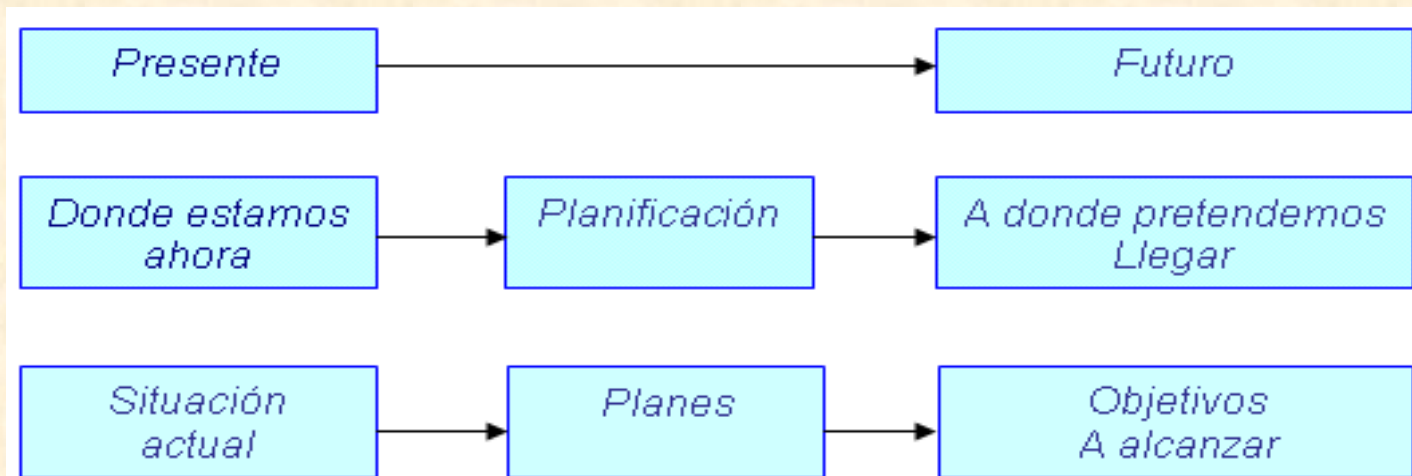
Dónde

- Es la función que **INICIA EL PROCESO DE DIRECCIÓN**

2. Planificación

“Es el proceso de establecer metas y elegir MEDIOS para alcanzar dichas metas” (Stoner, 1996).

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Goodstein, 1998).



2. Planificación

2.1. Objetivos y metas de la empresa

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
Claves en la administración de la empresa

• Pueden ser la consecuencia del poder dominante en la empresa (objetivos individuales / objetivos del sistema)

1. Objetivos individuales: De las Personas o grupos de la empresa

2. Objetivos del sistema: Responden a la visión de la empresa



2. Planificación

2.1. Objetivos y metas de la empresa

1. Objetivos individuales: De las Personas o grupos de la empresa

2. Objetivos del sistema: Responden a la visión de la empresa

2.

● **Eficiencia** →

**Grado de competitividad de la empresa
(Productividad / Rendimiento de la actividad)**

● **Crecimiento**

• **Interno**

• **Externo**

• **Concentración horizontal**

• **Concentración vertical**

• **Concentración conglomeral**

• **Expansión**

• **Diversificación**

● **Control** →

Dominio de la actividad de la org.

• **Interno**

• **Externo**

(de mercado)

● **Supervivencia**

• **Innovación**

• **Flexibilidad /adaptabilidad**

2. Planificación

2.2. Clasificación de los planes

Por su alcance

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Largo plazo

- Qué hacer y cómo hacer en el plazo largo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.
- Grandes líneas de actuación (general)
- Afectan a una amplia gama de operaciones de la organización

PLANIFICACIÓN OPERATIVA. Corto y medio plazo

- Qué, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué
- Énfasis en los aspectos del "día a día" (alcance reducido)
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específicos
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

2. Planificación

2.2. Clasificación de los planes

Jerarquía de los planes

Consejo de admon o
alta dirección

**ESTABLECIMIENTO
DE LA MISIÓN**

Gerentes altos o
medios

**PLANES
ESTRATÉGICOS**

Gerentes medios y
de primera línea

**PLANES
OPERATIVOS**

2. Planificación

2.3. Etapas de la planificación (Koontz, Weihrich, 1991)

1. Tomar conciencia de las oportunidades

2. Establecimiento de objetivos

3. Considerar las premisas de la planificación

4. Definición de alternativas

5. Evaluación de las alternativas

6. Selección de una alternativa o curso de acción

7. Formulación de los planes derivados

8. Expresión numérica de los planes: Presupuesto



3. Organización

- Su función es hacer posible que los planes se lleven a efecto de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos de la empresa.
- Es consecuencia del proceso de planificación
- Delimita los derechos y deberes de los recursos humanos de la empresa, en orden a conseguir los objetivos prefijados.

3. Organización

3.1. Elementos clave de la organización

- La división del trabajo: subdividir una actividad productiva entre diferentes personas.

- La división del trabajo:

- Aumenta la habilidad y destreza de los trabajadores.

- Comporta ahorro de tiempo.

- Facilita el uso de maquinaria que abrevia el trabajo

Adam Smith, "La riqueza de las naciones" 1.976

3. Organización

3.1. Elementos clave de la organización

La división del trabajo:

- Es el resultado del proceso de descomposición de objetivos empresariales en subobjetivos, los cuales llevan aparejados sus medios.
- Reduce la complejidad del trabajo.
- Está condicionada por la división del trabajo en la sociedad.
- Exige mecanismos de coordinación (tecnología).
- Conduce inexorablemente a la especialización (de la tarea y del trabajador)

3. Organización

3.1. Elementos clave de la organización

La especialización: No se circunscribe a la base de la organización

- Especialistas (tecnoestructura)
- Trabajos especializados (base de la organización)

Riegos de la especialización excesiva:

- Conduce al hastío y a la falta de motivación– Inhabilita a los trabajadores para otros trabajos – ahoga la iniciativa individual – conduce a pérdidas de productividad.

Nuevas fórmulas: el enriquecimiento de tareas (ampliación en vertical y horizontal en la organización)

- **CLAVE:** Selección en base a preparación técnica y perfil psicológico.

3.2. Diseño de la estructura de la organización

El sistema de agrupación de unidades **configura la jerarquía de la organización**. Existen distintos **criterios de agrupación**, dependiendo de:

- Tamaño del tramo o ámbito de control (nº de personas que dependen del mismo jefe)
- Longitud de la cadena de mando (nº de niveles)
- Naturaleza de la activ. productiva, grado formación.
- Uno de los más comunes: **departamentalización por funciones**

3.2. Diseño de la estructura de la organización

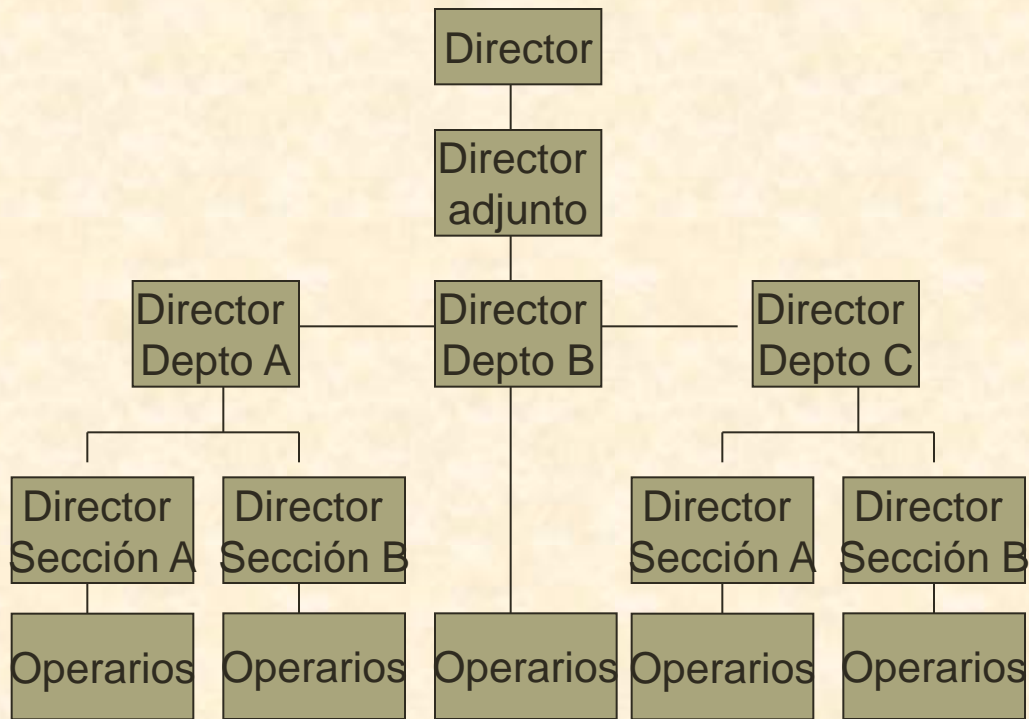
Organigrama: representación gráfica que expresa las relaciones de dependencia formal de las distintas unidades y las personas que las integran.

● En función del tamaño del tramo y del n° de niveles:

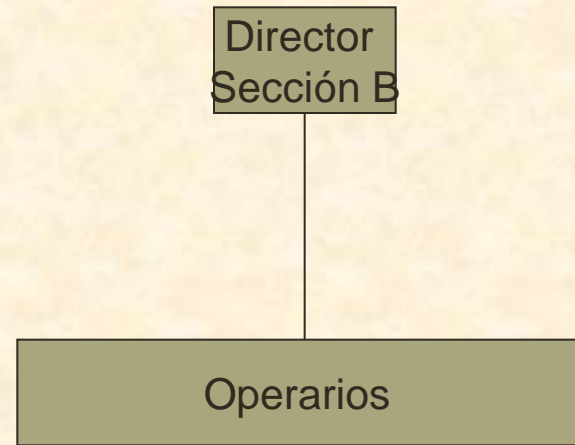
- Organizaciones /organigrama **plano**:
 ↑ Tamaño de control; ↓ n° de niveles
- Organizaciones /organigrama **alto**:
 ↓ Tamaño de control; ↑ n° de niveles

- Organización **centralizada**
 Pocos directivos, en altos niveles.
- Organización **descentralizada**
 Más directivos, en distintos niveles.

3.2. Diseño de la estructura de la organización



Organización alta



Organización baja

3.2. Diseño de la estructura de la organización

Estructura centralizada

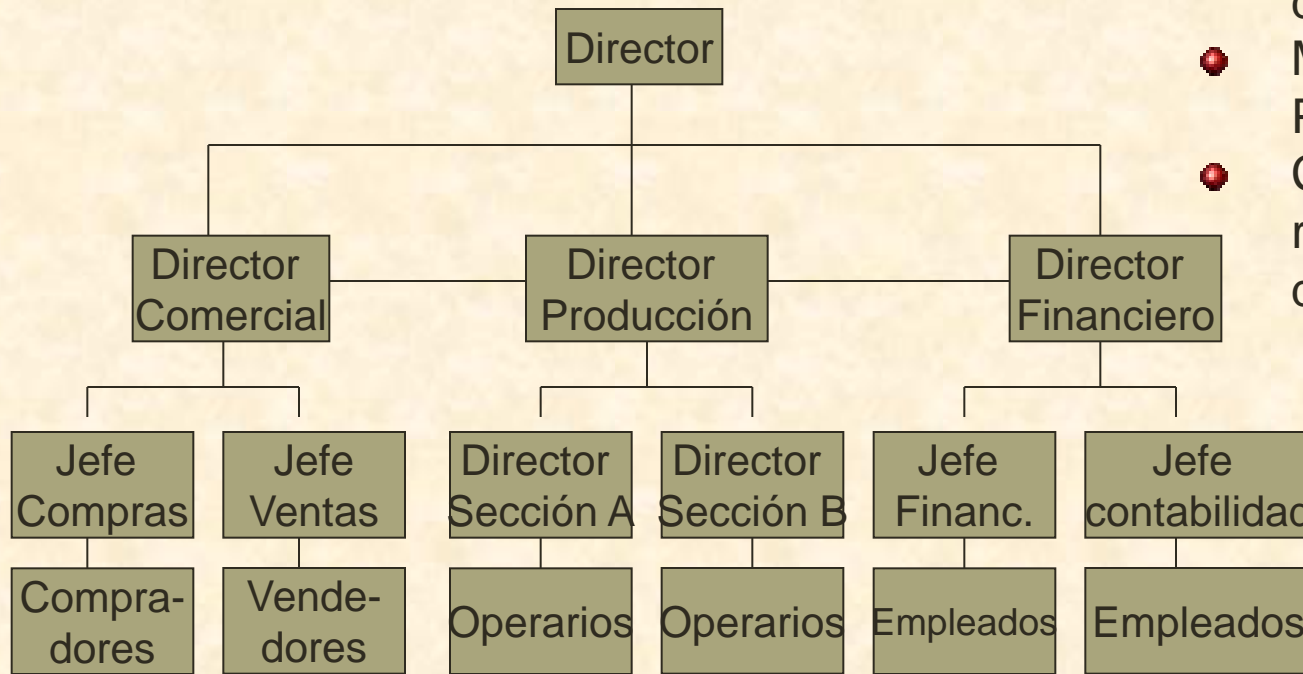
- **Poder de decisión concentrado** en pocas personas.
- Eficaz para asegurar la coordinación de la toma de decisiones.
- En exceso puede llevar a abusos de poder.
- En exceso puede inhibir el propio crecimiento de la empresa.

Estructura descentralizada

- **Poder de decisión disperso** entre los niveles y puestos.
- Herramienta básica: delegación de autoridad.
- Reacciona con más rapidez para resolver problemas
- Aprovecha la creatividad e inteligencia de los trabajadores.
- Es mayor cuanto:
 - menor es el grado de normalización/rutina de tareas en niveles bajos.
 - Mayor es la empresa
 - Mayor es la incertidumbre del mercado

3.3. Modelos de organización

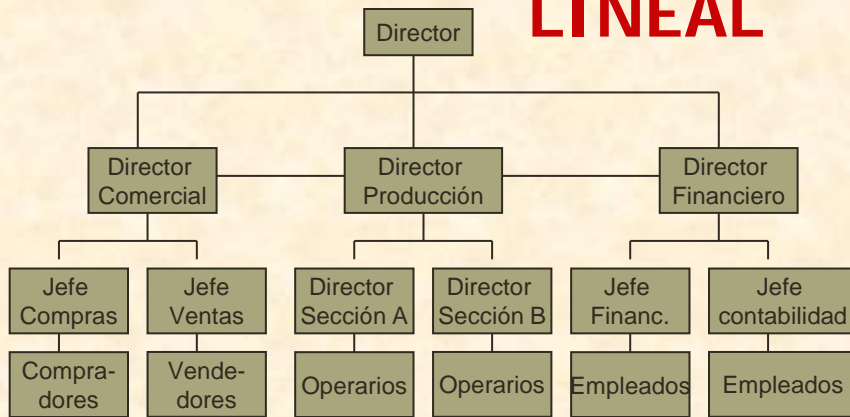
LINEAL





- Básico: Principio de unidad de mando y disciplina.
- Muy común en Pymes
- Concentración de responsabilidad en directivos

3.3. Modelos de organización

LINEAL



VENTAJAS

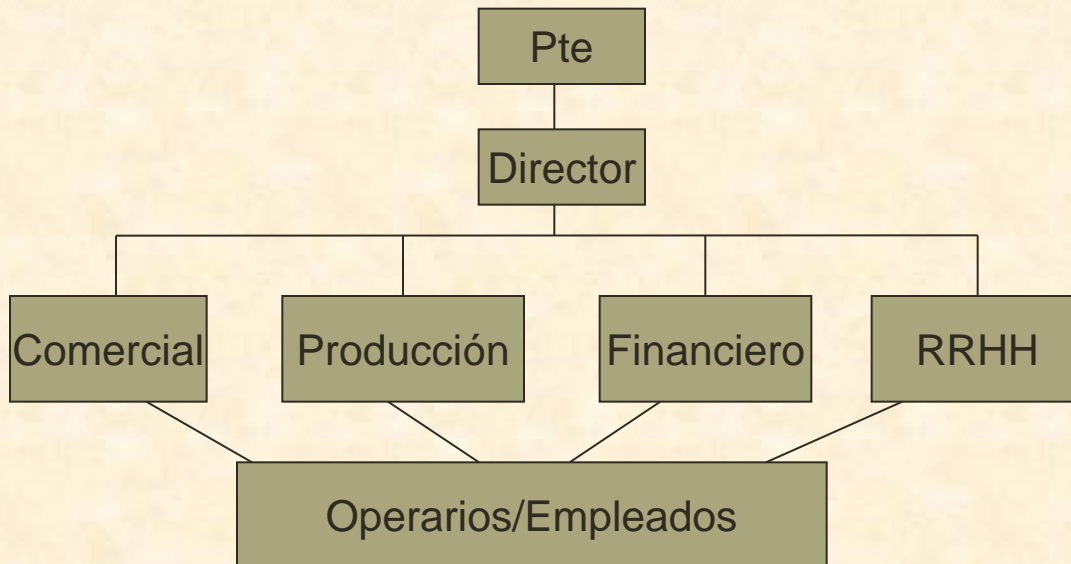
- La organización es fácil de entender.
- Relaciones de autoridad y áreas de responsabilidad bien definidas.
- Cada trabajador responde ante un jefe.
- Flujo de información directo 
- Flujo de autoridad directo 

INCONVENIENTES

- Diversidad de tareas para los supervisores.
- Acumulación de trabajo para los directivos: no se ocupan de planificar, organizar, etc.
- Rigidez, burocracia, lentitud.

3.3. Modelos de organización

FUNCIONAL



- Introduce la especialización en los distintos niveles.
- Elimina la unidad de mando.

3.3. Modelos de organización

FUNCIONAL



VENTAJAS

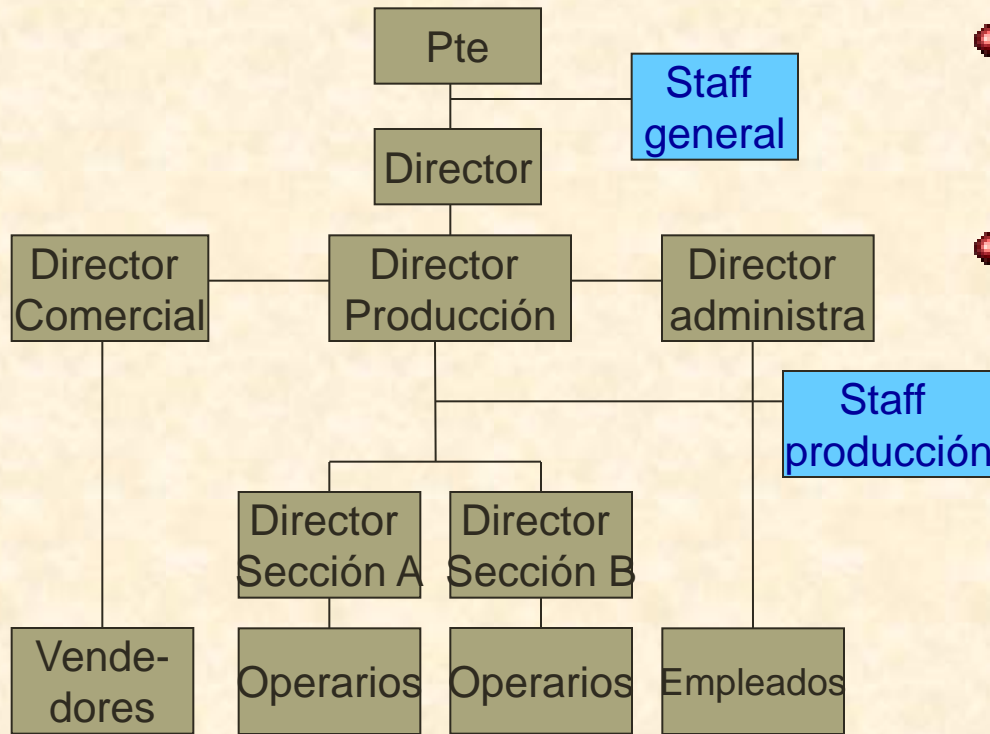
- Cada superior tiene una especialidad.
- Especialización (Actividades asignadas a especialistas)
- El experto está a disp. de cada trabajador.

INCONVENIENTES

- Menor disciplina, posible confusión en ejecución de tareas.
- Si especialización en exceso: podrían olvidarse líneas generales de la empresa.

3.3. Modelos de organización

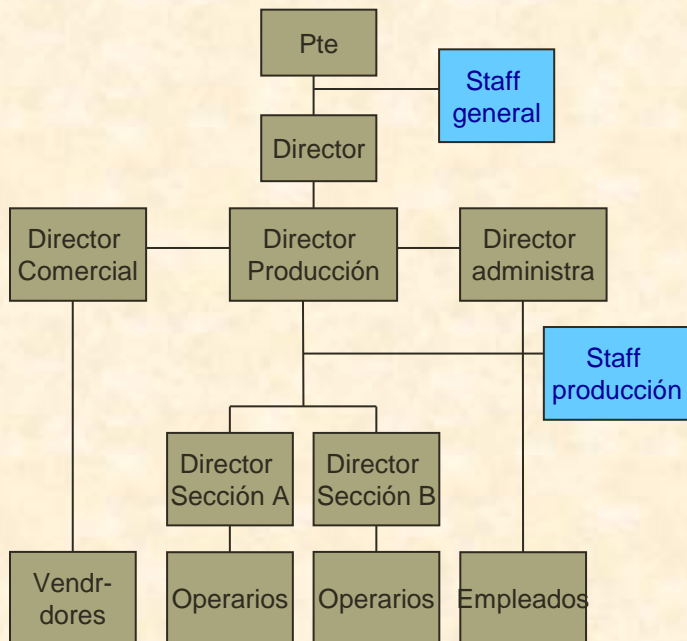
MIXTO, EN LINEA Y STAFF



- Estructura lineal pero aplicado a una mayor especialización.
- Cuenta con staff de apoyo para asesorar a los distintos niveles.

3.3. Modelos de organización

MIXTO, EN LINEA Y STAFF



VENTAJAS


- Permite el uso de especialistas.
- Se mantiene la unidad de mando.

INCONVENIENTES

- Decisiones más lentas: hay que consultar al staff.
- Posibles injerencias del staff en dirección: confusión.
- Aumento de costes de administración

3.3. Modelos de organización

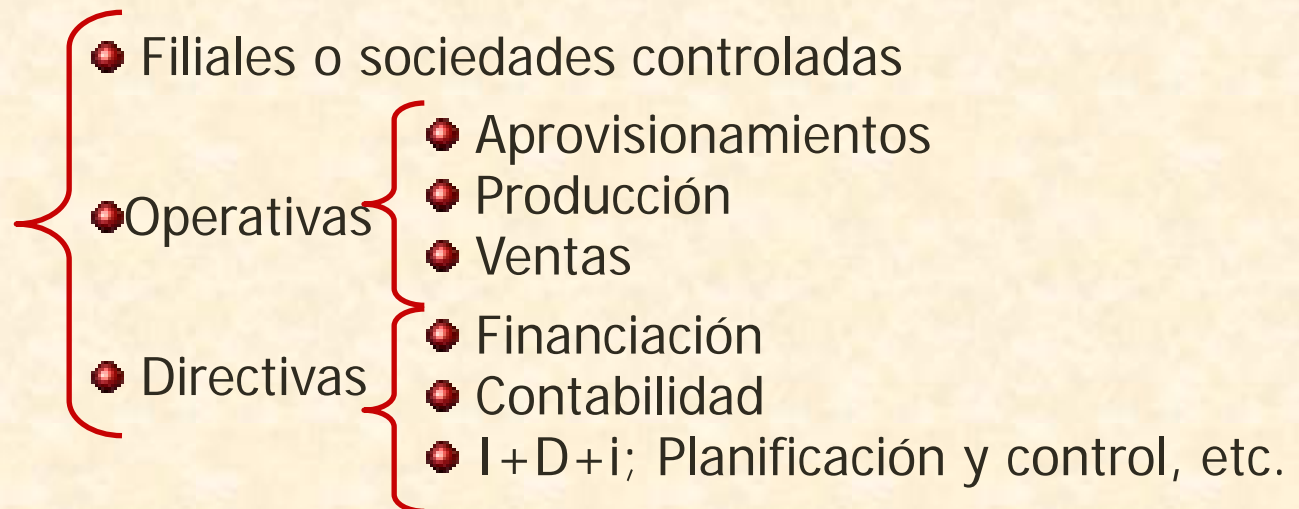
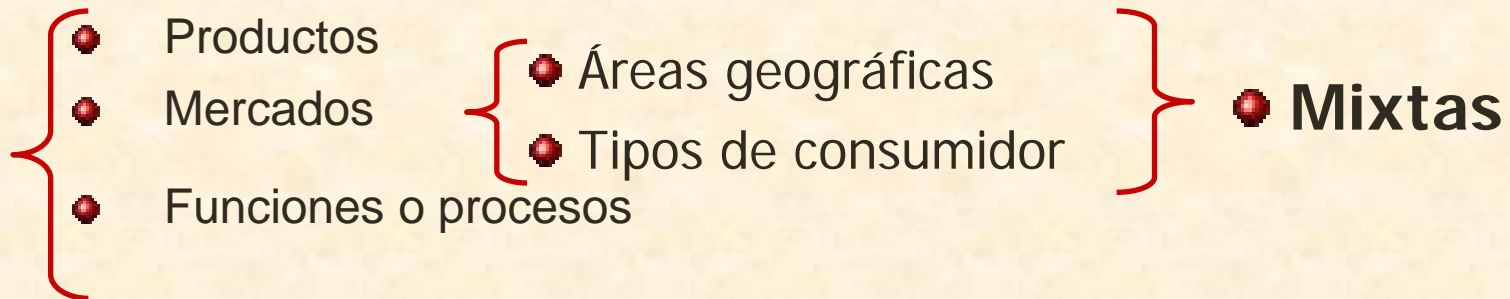
DIVISIONAL

- Desarrollado en las **grandes empresas** (conglomerados, empresas multinacionales, etc).
- Suele ser consecuencia del **crecimiento externo** de la empresa.
- Elemento diferencial: **la división**: *“unidad de gestión autónoma, responsable de la rentabilidad de sus operaciones en todas las áreas”*.
- Una división actúa como una cuasi-empresa, teniendo sus propios objetivos, deptos. y medios.
- La divisionalización  descentralización operativa.
- Debe existir una coordinación entre la unidad central y las divisiones.
- Ventaja: Permite una dirección por objetivos o altamente descentralizada y especializada.

3.3. Modelos de organización

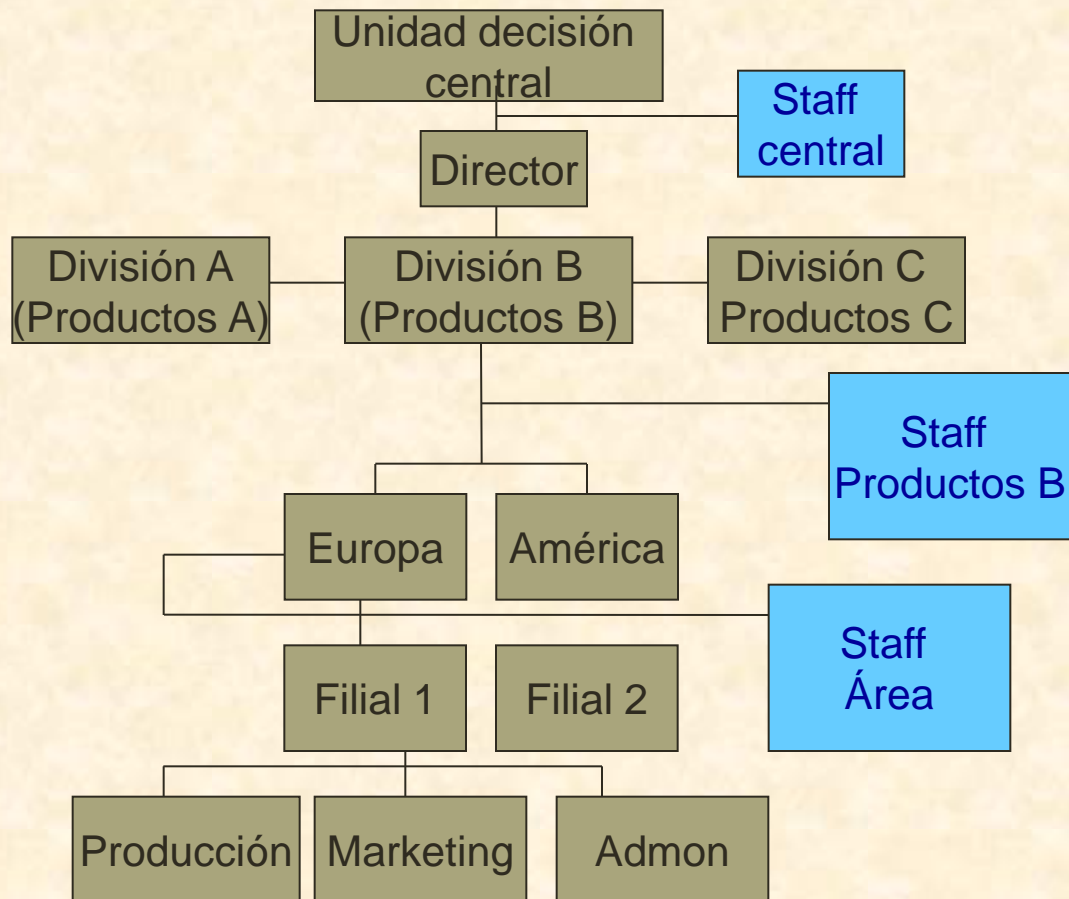
DIVISIONAL

Criterios más utilizados para divisionalizar una empresa:



3.3. Modelos de organización

DIVISIONAL



3.3. Modelos de organización

POR COMITÉ, COLEGIAL O DE DIRECCIÓN PLURAL

- Principio básico: Toma de decisiones en forma colegiada
- ¿Es una nueva estructura organizativa o es un complemento a las anteriores? **COMPLEMENTA A LOS MODELOS ANTERIORES.**

VENTAJAS

- Facilita la coordinación entre los distintos escalones de la estructura de autoridad.
- Aceptabilidad de decisiones (llegar a acuerdos).
- Objetividad de las decisiones.

INCONVENIENTES

- Falta de iniciativa.
- Lentitud en la toma de decisiones, pérdida de tiempo en debates.
- Evasión de responsabilidad de las decisiones colegiadas. No siempre se toma la mejor decisión, sino la de compromiso.

3.3. Modelos de organización

MATRICIAL

- Adecuado cuando la empresa debe prestar atención a más de 1 criterio de departamentalización.

- Por función: funcional
- Por productos, o por zonas geográficas: divisional...

ESTRUCTURA MATRICIAL

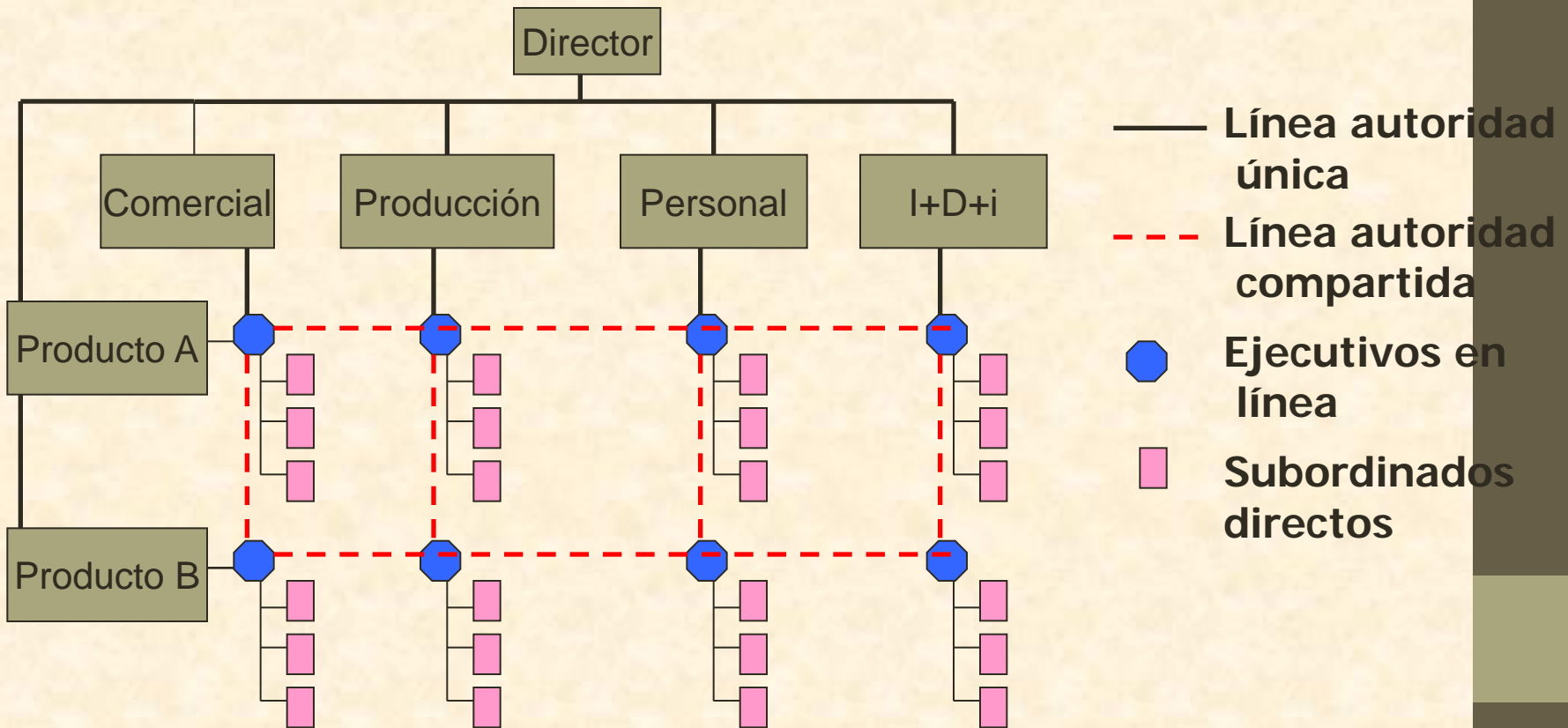
- La más común: departamentalización funcional + departamentalización por mercado (productos, clientes, zonas)

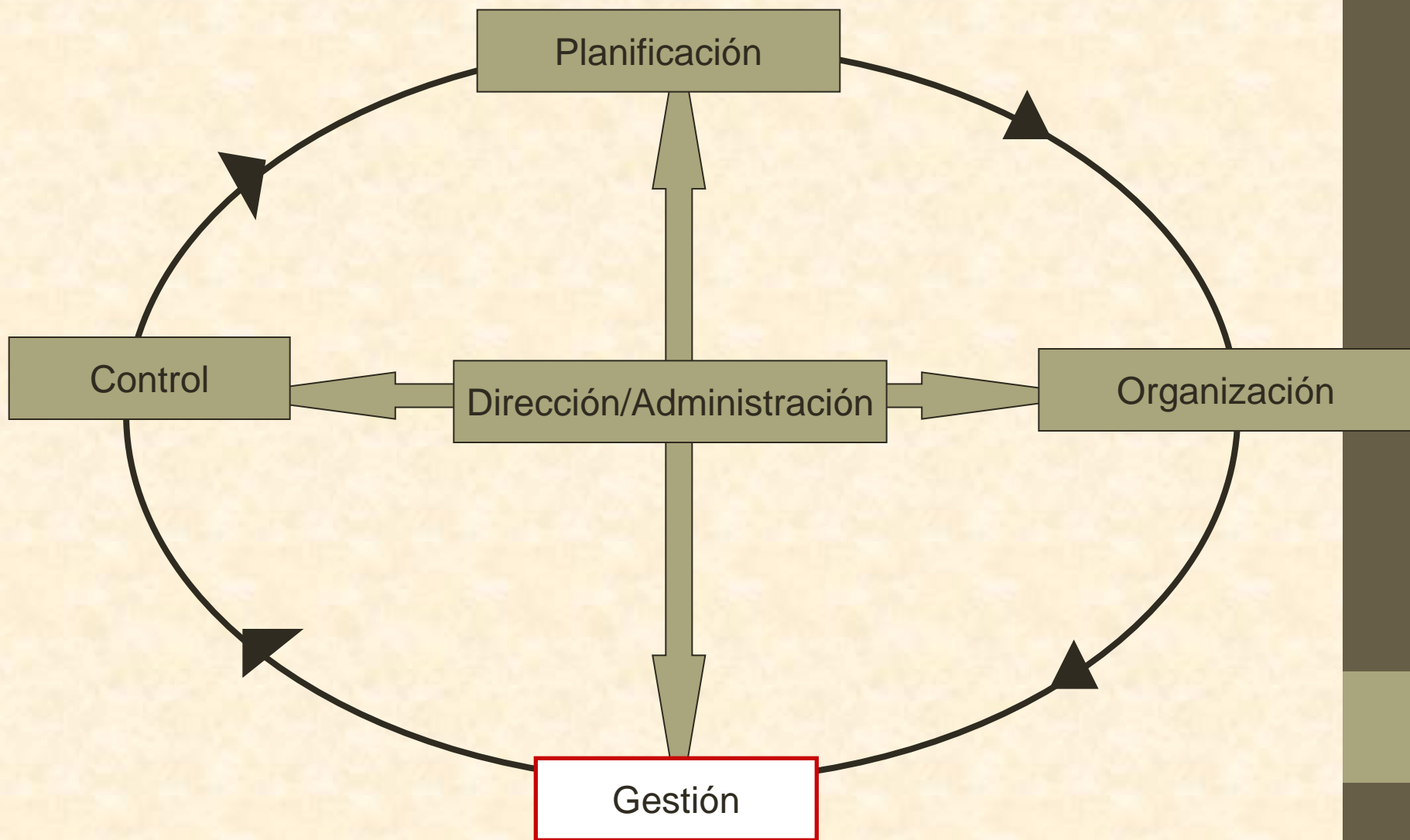
- m funciones ($i = 1, 2, \dots, m$)
- n proyectos o productos ($j = 1, 2, \dots, n$)

A_{ij} : nº de personas asignadas a una función y un producto en la matriz de $m \times n$

3.3. Modelos de organización

MATRICIAL





4. Gestión

- **Gestión:** Mandar, influir, motivar a los empleados para que realicen las tareas para alcanzar los objetivos deseados.
- Los directivos gestionan, tratando de crear el ambiente adecuado e influir en los empleados para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización.
- Constituye un factor clave en el proceso de dirección. Elementos básicos en el proceso de gestión son:

La comunicación

La motivación

El liderazgo

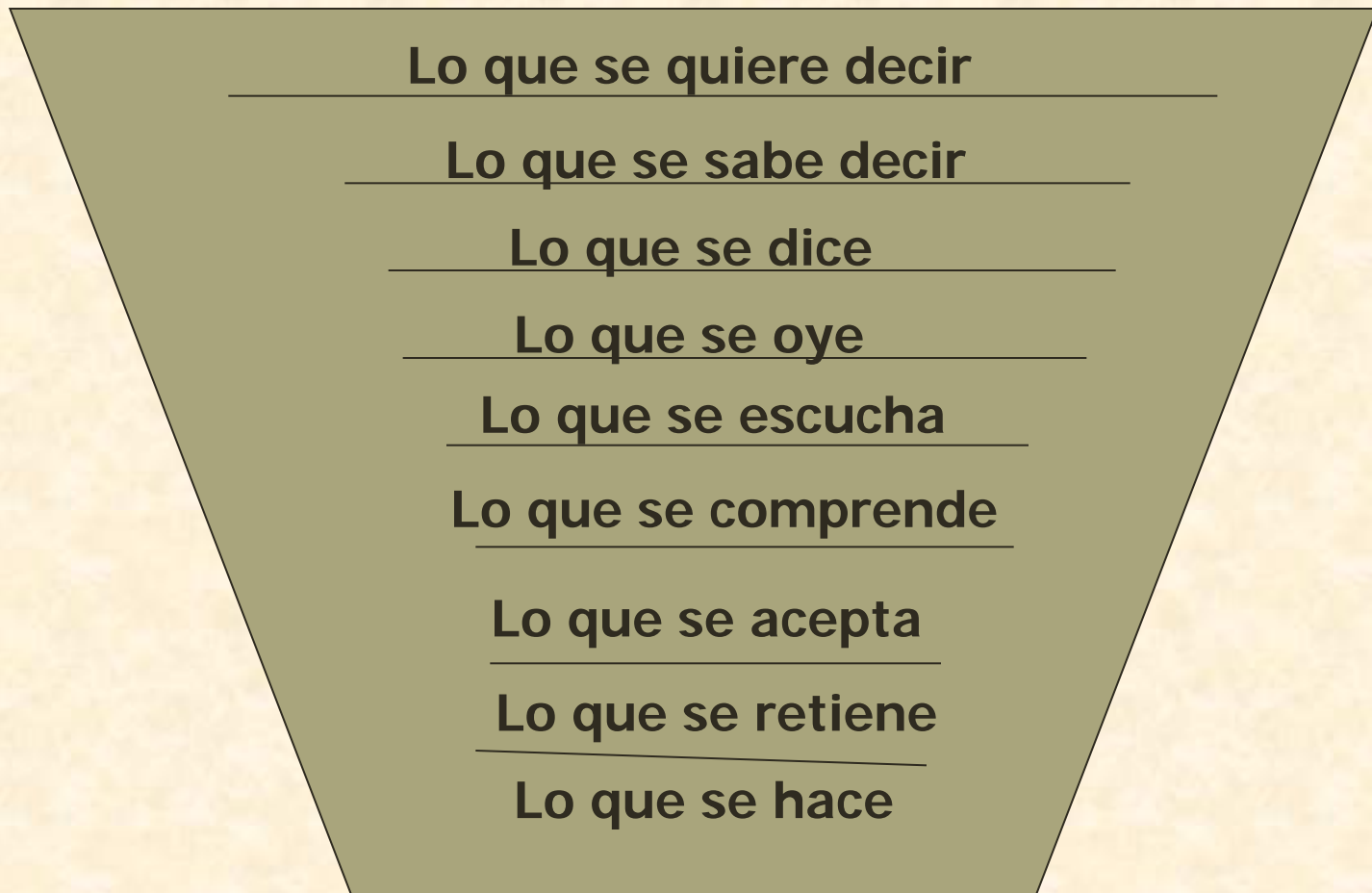
4. Gestión

4.1. La comunicación

- Lograr una comunicación eficaz es importante para los directivos.
- A través de la comunicación, se relacionan los miembros de la empresa con objeto de lograr objetivos comunes.
- Medios de comunicación: Orales, escritos y no verbales (gestuales).
- Los problemas de comunicación revisten una especial gravedad en la administración de la empresa
 - En el emisor: si no expresa adecuadamente el mensaje.
 - En la transmisión: si existen varios intermediarios (degradación de la comunicación)
 - En el receptor: falta de atención

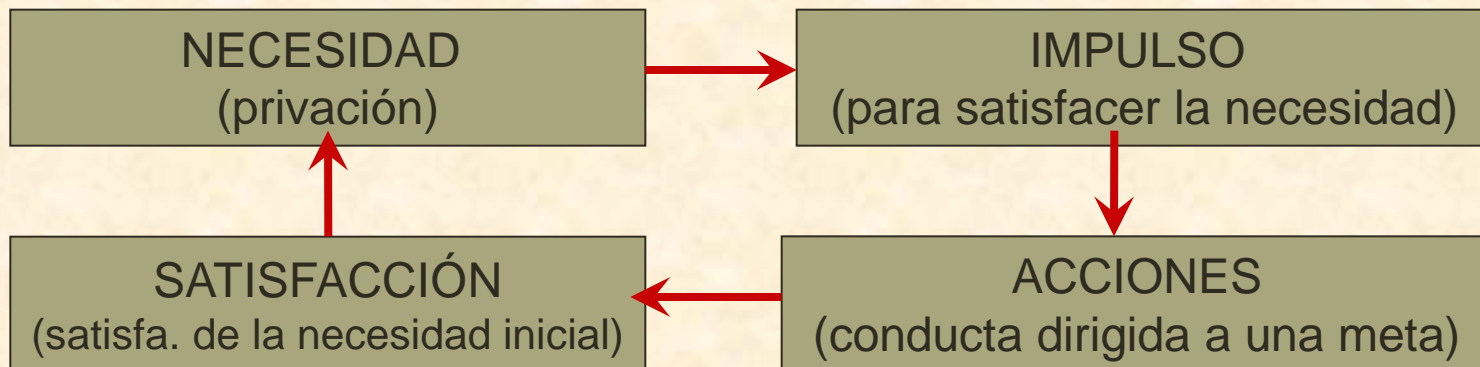
4. Gestión

Degradación de la comunicación



4.2. La motivación

- Permite a los directivos ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.
- Hay diversos enfoques modernos de la teoría de la motivación. Entre otros:
 - **TEORÍA DE LAS NECESIDADES:** a partir de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
 - Una persona estará motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción.
 - Una necesidad satisfecha no es motivadora



4.2. La motivación

Jerarquía de las necesidades de Maslow



4.2. La motivación

● TEORÍA DE LA EQUIDAD:

- Equidad: proporción que guardan los insumos laborales del individuo (esfuerzo) y las recompensas laborales.
- Una persona estará motivada cuando está satisfecha con lo que reciben a cambio del esfuerzo efectuado.
- Las personas juzgan la equidad de la recompensa recibida comparándola con la que reciben otros por insumos similares.
- La mayor parte de las comparaciones se basan en la remuneración percibida.
- Algunas investigaciones sugieren la existencia de un UMBRAL DE tolerancia de INJUSTICIAS.

4.3. El liderazgo

- La capacidad de liderazgo de los directivos juega un papel básico en el éxito de las organizaciones.
- Liderazgo gerencial: proceso de dirigir las actividades de un grupo e influir en ellas.
 - Involucra a otras personas.
 - Entraña una distribución desigual de poder.
 - Capacidad de uso del poder para influir en la conducta de los seguidores.
 - El liderazgo es cuestión de valores.

4.3. El liderazgo

● Funciones del líder:

- Relativas a las TAREAS: solución de problemas (perfil técnico)
- DE MANTENIMIENTO DEL GRUPO: sociales (perfil social)

Líder especialmente efectivo: es capaz de desempeñar los dos roles.

Se puede compartir



5. Control

- Observación y medida de los resultados obtenidos con relación a los objetivos planificados
- Comprende 4 etapas:

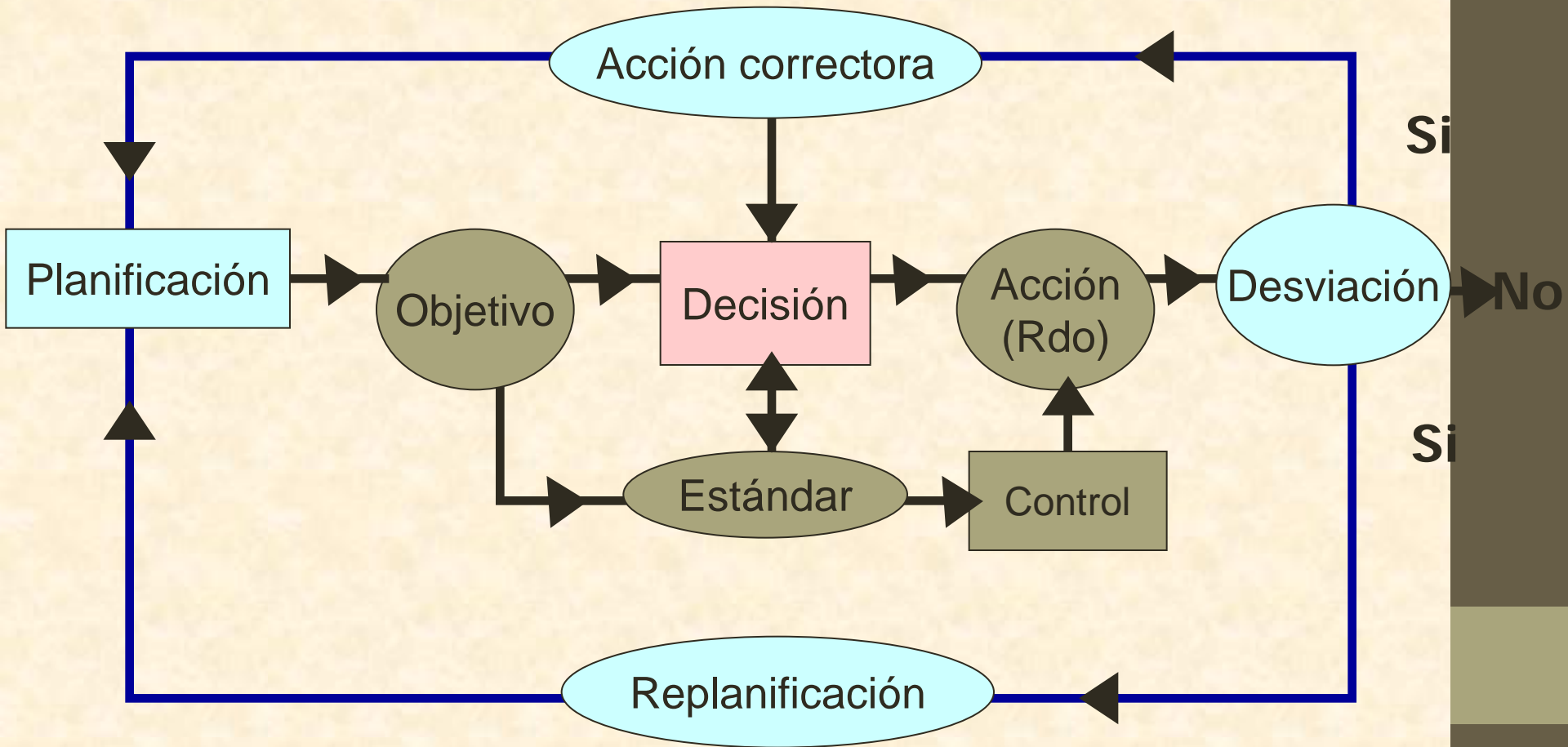
1. Establecimiento de estándares derivados de los objetivos fijados

2. Medir desviaciones posibles

3. Evaluar la importancia de las desviaciones en términos coste-eficacia


4. Corrección de las desviaciones / regulación sobre las decisiones, planes u objetivos.

5. Control



5. Control

● Un elemento clave en el **CONTROL**: establecimiento de los ESTÁNDARES, con los que medir la eficiencia de la dirección:

- 
- Estándares físicos.
 - Estándares monetarios.
 - Estándares intangibles
 - Estándares como metas.