

## 14. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La **dirección** (directivos) se encarga de **coordinar** a todos los componentes de la empresa para alcanzar las metas que se hayan propuestos. Para ello desempeña las siguientes **funciones**:

- **planificación** (fijar objetivos y las acciones y medios para alcanzarlos),
- **control** (comprobar que se obtienen los resultados planificados),
- **organización** (organizar la estructura de la empresa) y
- **gestión de los recursos humanos** (integrar a todos los individuos que forman la empresa).

### 14.1. TIPOS DE PLANES

Pueden ser **estratégicos o corporativos** (afectan a toda la empresa y los saca adelante la dirección), **tácticos** (se limitan a una división o sucursal de la empresa) y **operativos** (sólo afectan a un nivel inferior, generalmente un **departamento**).

### 14.2. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

- a. **Análisis de la situación de partida** (situación actual de la empresa y del entorno, toma de conciencia de las oportunidades)
- b. **Fijación de los recursos**: concreción de **objetivos** (metas) que se pretenden alcanzar.
- c. **Creación de alternativas**: diferentes caminos que lleven a la empresa a los objetivos previstos.
- d. **Evaluación de alternativas**: evaluar y analizar cada una de las líneas de acción (puntos fuertes y débiles)
- e. **Elección de una de las alternativas**
- f. **Control y determinación de desviaciones**: seguimiento y correcciones si es necesario.

### 14.3. ESTILOS DE DIRECCIÓN

Se refiere al modo en que la dirección afronta los problemas. Hay diversos estilos según la adhesión al riesgo del directivo:

- **conservador** (no arriesga, repite lo que ha dado resultado),
- **reactivo** (introduce novedades con cautela),
- **anticipador** (asume riesgos tratando de adelantarse a los acontecimientos),
- **proactivo** (asume riesgos realizando acciones innovadoras) y
- **interactivo** (asume más riesgo tratando de impulsar cambios en el entorno).

### 14.4. TEORÍA X - TEORÍA Y DE MCGREGOR

Douglas McGregor desarrolló en "El lado humano de las organizaciones" (1960) las siguientes teorías referentes al estilo de mando de los directivos:

#### Teoría X

1. El ser humano ordinario siente una **repugnancia intrínseca hacia el trabajo** y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de **las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza**, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, **tiene relativamente poca ambición** y desea más que nada su seguridad.

#### Teoría Y

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. **Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.**
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, **el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo** en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las **compensaciones asociadas con su logro.**
4. El ser humano ordinario **se habitúa a buscar responsabilidades**. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
5. La **capacidad de desarrollar** en grado relativamente alto la **imaginación, el ingenio y la capacidad creadora** para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

### ¿Qué teoría es más acertada?

Aunque la **Teoría X**, está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar **obsoleta**. McGregor propone la adopción de la **Teoría Y** para aumentar la motivación de los empleados. Donald Morton sugiere que la **Teoría Y** es efectiva con trabajadores con ciertos niveles de conocimientos que los llevan más allá de los dos primeros niveles de la Jerarquía de Maslow, y que la **Teoría X** es frecuentemente más efectiva con el personal que realiza trabajos manuales o rutinarios.

#### **14.5. ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES**

- **autoritario o centralizado** (mayor control pero más lentitud) y
- **democrático o descentralizado** (menos control pero más rapidez).

#### **14.6. TRES TIPOS DE ENTORNOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

- Entorno de **certeza** (se sabe lo que va a pasar),
- **riesgo** (no se sabe lo que pasará pero se conocen las probabilidades de que ocurra cada alternativa) e
- **incertidumbre** (se desconoce tanto lo que va a pasar como las probabilidades de que suceda).

#### **14.7. SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La empresa, para planificar y controlar (para dirigir) necesita información. Necesita un sistema de información **flexible** (que se adapte a las necesidades y decisiones a tomar) y que sea recogida en los distintos niveles para que la dirección ordene y analice esos **datos**.

#### **14.8. TIPOS DE INFORMACIÓN**

- **Operativa** (facilitada por los distintos departamentos),
- **táctica** (informes de gestión, de costes, de desarrollo de proyectos concretos) y
- **estratégica** (marcha global de la empresa).

## **15. LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESA**

Para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos necesita una organización interna que coordine las funciones de todos sus integrantes.

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

#### **15.1. ETAPAS DE LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN**

- a. Determinar la jerarquía de los mandos: quien controla y ejecuta las tareas dentro de la empresa
- b. Funciones u objetivos destinados a cada nivel de mando y a cada persona
- c. Cada persona debe saber qué hacer y a quién obedecer (canales de autoridad y responsabilidad)
- d. Debe haber vías de comunicación en todos los sentidos.

#### **15.2. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

- **Unidades directivas jerárquicas** (alta dirección y dirección intermedia),
- **Unidades de gestión funcional** (técnicos que estudian las distintas funciones de la empresa: comercial, financiera, etc.),
- **Unidades de Apoyo** (personal de asesoramiento) y
- **Unidades Operativas** (técnicos y trabajadores que realizan directamente la actividad).

#### **15.3. ORGANIZACIÓN FORMAL**

Es la que está determinada por la dirección (directivos, mandos intermedios, jefes de departamento, encargados...), perfectamente definida e identificada a la cual se han de ajustar todas las personas que trabajan en la empresa y que cooperan entre sí para conseguir sus objetivos.

#### 15.4. ORGANIZACIÓN INFORMAL

Es la que surge espontáneamente de las relaciones entre los miembros de la empresa y su relación personal. Son el conjunto de relaciones personales y sociales que no están preestablecidas por la dirección de la empresa.

#### 15.5. ORGANIGRAMA

Es el instrumento que representa gráficamente de forma sintética y simplificada la organización empresarial y las relaciones entre los distintos departamentos de la empresa y entre sus miembros. **Clasificación:**

- **Según su representación gráfica:** verticales (más habitual), horizontales, concéntricos y radiales.
- **Según su finalidad:** **Informativos** (dan una idea general) o **analíticos** (detallado)
- **Según su extensión:** **Generales** (toda la empresa) o **parciales**
- **Según su contenido:** **Estructurales** (sólo figura el nombre del departamento), **funcionales** (añaden las funciones que realiza) y **personales** (añade su encargado).

#### 15.6. MODELOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- **Modelo lineal o jerárquico** (basado en el principio de mando, pág. 77-78)
- **Modelo funcional** (existencia de especialistas para cada tarea concreta, pág. 78)
- **Modelo en línea y de asesoramiento o staff** (estructura central jerárquica con asesores, mezcla de los dos anteriores, pág. 79)

#### 15.7. DEPARTAMENTALIZACIÓN

División de la empresa en distintos departamentos (administración, producción, comercial o de marketing, dirección, etc.) que agrupan a personas que se encargan de la misma labor, de cara a controlar y coordinar las tareas que deben realizar.

#### 15.8. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La información es muy importante para la marcha de la empresa. Por ello es necesario que los sistemas de comunicación sean los más adecuados y que esté bien canalizada (llegue a donde debe llegar). **Clases de comunicación:**

- a. **Descendente:** la comunicación va desde los niveles superiores a los inferiores (informar de los objetivos de la empresa y de las tareas necesarias para conseguirlos)
- b. **Ascendente:** se dirige de los subordinados a los directivos (para que los directivos conozcan los problemas de los trabajadores de primera mano).
- c. **Cruzada:** comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico
- d. **Diagonal:** entre personas de distintos niveles jerárquicos que no dependen directamente unos de otros

#### 15.9. ESCUELAS DE PENSAMIENTO ORGANIZATIVO

- **Escuela clásica o de la organización científica del trabajo:** Sus impulsores fueron **Taylor** en EEUU y **Fayol** en Francia. Esta escuela defiende que la estructura de la empresa puede ser totalmente planificable y funcionar como un mecanismo de precisión (cada trabajador realiza pocas tareas muy repetitivas y controladas). El **taylorismo** pretendía racionalizar el trabajo, eliminar los tiempos muertos y marcar los movimientos justos que tenía que realizar cada trabajador con la finalidad de aumentar la productividad (fue criticado por Chaplin en su película "Tiempos Modernos"). Está en desuso por ser un tanto inhumana. **Fayol** remarcaba la necesidad de una estructura jerarquizada en departamentos que admitiese la unidad de mando (que cada persona tuviera un único superior).
- **Escuela de las relaciones humanas** que toma en cuenta al factor humano incluyendo motivación, participación y relaciones de grupo tratando de hacer el trabajo más humano. Elton Mayo fue uno de sus impulsores defendiendo que es esencial la colaboración, la amistad, los incentivos (incluso no materiales), las expectativas de futuro, el reconocimiento del trabajo realizado y comprender que el hombre no es programable como una máquina.

## **16. LA RECURSOS HUMANOS (RRHH). MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO**

### **16.1. EL DEPARTAMENTO DE RRHH**

Formado por un conjunto de personas que se organizan en la empresa para conseguir los siguientes objetivos:

- a. Seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita de manera que se adapten de la mejor forma a su puesto de trabajo.
- b. Administración de personal: selección y formalización de contratos, confección de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes de los trabajadores (vacaciones, horarios, permisos, etc.)
- c. Proporcionar a los trabajadores los medios para que puedan ejercer su trabajo y definir los canales de comunicación más adecuados
- d. Intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades (materiales, sociales...) al mismo que trabaja para que la empresa consiga sus objetivos, de esta forma el trabajador está más motivado.

### **16.2. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN**

Las más usadas son el **enriquecimiento del trabajo** (hacer atractivo el puesto con variedad de tareas, buscar identificar al trabajador con su trabajo, que sepa su significado, etc.) y la **remuneración por rendimiento** (premiar económicamente el trabajo realizado: primas por productividad, comisiones por resultado, participación en beneficios, acciones, etc.)

### **16.3. EL TRABAJO EN EQUIPO**

La unidad básica de producción no es el individuo sino el grupo. Los grupos de trabajo pueden ser:

- Permanentes o temporales
- Formales (decididos por la dirección) o informales (espontáneos)
- Según su finalidad y función (de ventas, de toma de decisiones, de control de calidad...)

Para que funcionen correctamente los grupos de trabajo deben tener objetivos claros, que haya sentimiento de pertenencia al grupo (cohesión) y que existan unas normas claras que regulen su funcionamiento. Esto permite aumentar sus ventajas y disminuir sus inconvenientes.

**Ventajas del trabajo en grupo:** aumento de la productividad, más información, más facilidad para cumplir los objetivos, facilitan las labores complejas, estimulan la creatividad, dan más seguridad personal...

**Inconvenientes del trabajo en grupo:** consume más tiempo, pueden darse relaciones de dominio por una o dos personas, pueden despegarse de la línea marcada por la dirección, puede haber desavenencias o conflictos.