

14. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES

La **dirección** se encarga de planificar el futuro de la empresa. Para ello se encarga de **coordinar e integrar** el conjunto de recursos materiales y humanos que configuran la empresa. Por tanto consiste en conseguir una actuación conjunta de los componentes de la empresa dándoles **objetivos y valores** comunes. Para ello la dirección ha de llevar cabo las funciones de **planificación, organización, dirección de RRHH y control**.

NIVELES DE DIRECCIÓN

Podemos distinguir tres niveles directivos:

- **Alta dirección:** presidente y directivos de más alto nivel, encargados de “pilotar la empresa”, fijar sus objetivos y las grandes líneas estratégicas (decisiones a L/P)
- **Dirección operativa:** directivos en contacto directo con los trabajadores, ocupan el nivel más bajo, responsables de asignar tareas y supervisar resultados de los trabajadores, tareas rutinarias y repetitivas (Jefe de almacén, jefe de ventas).
- **Dirección intermedia:** Concretar las directrices de la alta dirección en planes y objetivos específicos para los niveles subordinados. Coordinan y supervisan la dirección operativa.

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

- La **planificación:** decidir por anticipado qué se quiere conseguir en el futuro, cómo se va a lograr y cuáles son los recursos que se van a utilizar para lograrlo. Se deben fijar unos **objetivos**.
- La **organización:** definir las actividades y tareas que se van a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que las van a realizar y determinar las relaciones de autoridad que deben existir entre ellas, con la intención de cumplir los objetivos previstos.
- Gestión de **recursos humanos:** se ocupa de la selección, formación y asignación de personas a los distintos puestos de trabajo, así como de los sistemas de incentivos que les sirvan de motivación. Se necesita liderazgo (influencia y poder para conseguir que las personas se identifiquen con los objetivos del grupo y actúen para lograrlos)
- El **control:** verificar que se cumplen los objetivos planificados, identificar las desviaciones si las hubiera y establecer la forma de corregirlas

2. LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Consiste en fijar los **objetivos o planes** (horizonte al que quiere dirigirse la empresa), las **acciones** que debe realizar para alcanzarlos, los **recursos** que necesita y la **ejecución** o forma de realizar el plan. Los **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**). También se puede distinguir, según el horizonte temporal entre planes a largo plazo (3-5 años) y a corto plazo (1-2 años)

FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- a. **Diagnostico de la situación de partida:** situación actual de la empresa y del entorno, toma de conciencia de las oportunidades y amenazas (análisis DAFO)
- b. **Fijación de los objetivos:** concreción de **objetivos** (metas) que se pretenden alcanzar.
- c. **Creación de alternativas:** estudio de los 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) y elegir la **estrategia competitiva** de la empresa

- e. **Implantar la estrategia** mediante **planes parciales** para las distintas áreas o departamentos de la empresa: fijar **objetivos operativos** (resultados que se desean obtener), políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.
- f. **Control y determinación de desviaciones:** seguimiento y correcciones si es necesario.

3. DIRECCIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (DPO)

Sistema de dirección en el que los objetivos específicos se planifican de forma conjunta entre trabajadores y directivos y se revisan periódicamente para observar su progreso. De esta forma los trabajadores participan en la fijación de sus propios objetivos y conocen los factores que se utilizan para valorar su rendimiento, con el consiguiente efecto motivador.

Ventajas: favorece la motivación de los trabajadores, mejora su compromiso personal, clarifica la organización, facilita la dirección, se toman decisiones más objetivas sobre remuneración y promoción.

Inconvenientes: dificultad para fijar objetivos verificables, centrado en el corto plazo puede descuidar el largo plazo, conflictos en la negociación de los objetivos.

4. LA FUNCIÓN DE CONTROL

Permite regular o ajustar la gestión empresarial. Consiste en observar y comprobar cómo responde la empresa a los objetivos planificados, detectar las desviaciones y analizar sus causas para corregirlas y suprimir los obstáculos al funcionamiento óptimo de la empresa. **Fases de la función de control:**

1. **Establecer estándares** de resultados para un periodo de tiempo (metas evaluables para las ventas, costes, salarios, etc.)
2. **Medir los resultados reales**
3. **Comparar** los resultados con los estándares
4. Análisis de las **diferencias**
5. **Corrección** de desviaciones

5. LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

La organización consiste en definir las tareas que se van a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que las van a realizar, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades, con la intención de conseguir los objetivos previstos de la forma más eficaz. **Principios organizativos:** son pautas de funcionamiento para incrementar la eficiencia organizativa

- **División del trabajo** y necesidad de coordinación
- Principio de **autoridad y jerarquía:** la empresa se organiza jerárquicamente
- Principio de **unidad de mando:** cada persona responde ante un solo responsable
- Principio de **delegación de autoridad:** dar libertad y autoridad a los subordinados para realizar las tareas
- **Centralización y descentralización:** centralizar es concentrar la autoridad y descentralizar es delegar. Estos dos principios se usan en distintos niveles, depende de las responsabilidades de que se trate.
- Principio de **alcance y ámbito de control:** número de personas que puede controlar eficazmente un solo responsable.
- Principio de **motivación y participación:** participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

6. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ORGANIZATIVO

- **Escuela clásica (Taylor y Fayol)** que dice 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, como una máquina). Fue criticada por Chaplin en su película "Tiempos Modernos". Está en desuso por ser un tanto inhumana.

- **Escuela de las relaciones humanas** que toma en cuenta al factor humano incluyendo motivación, participación y relaciones de grupo.

Escuela clásica	Escuela de relaciones humanas
Concibe a la persona como una máquina.	Las personas no son programables como las máquinas.
Considera que la persona solo trabaja por incentivos económicos. Su única finalidad es la obtención del máximo beneficio con el mínimo esfuerzo.	Las motivaciones del trabajador son complejas. Se introduce la ética del trabajo. Además de la obtención del máximo beneficio, existen otros objetivos de carácter social.
La organización está basada en el individuo y se resalta la competencia individual.	Organización en función del grupo. Se tiene en cuenta la organización informal.
Los trabajadores son dirigidos por la autoridad formal.	Además de la autoridad formal, existe otra informal.
Niega la existencia de conflictos entre el individuo y la empresa.	Acepta el conflicto como algo natural que se puede solucionar mediante unas buenas relaciones humanas.
División máxima del trabajo y división radical entre dirección y trabajador.	Considera que la especialización al máximo no aumenta la productividad.

7. CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

Es la división y agrupamiento de las actividades y trabajadores de la empresa en unidades específicas llamadas departamentos. Al agrupar actividades relacionadas se favorece la organización y la coordinación. Criterios más usados (se pueden combinar varios criterios):

- Por funciones: marketing, producción, etc
- Por zonas geográficas: centro, sur, etc.
- Por productos o servicios: informática, electrodomésticos, etc.
- Por clientes y canales de distribución: minoristas, mayoristas, etc.
- Por procesos: carrocería, acabado, etc.

8. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Organización Formal es la que está determinada por la dirección (directivos, mandos intermedios, jefes de departamento, encargados...).

La **organización informal** es la que surge espontáneamente de las relaciones entre los miembros de la empresa (no depende de la dirección y, por ello, no es oficial).



9. LA REPRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: EL ORGANIGRAMA

Organigrama: Es el instrumento que representa gráficamente las relaciones entre los distintos departamentos de la empresa y entre sus miembros. Pueden ser **según su representación gráfica:** verticales (más habitual), horizontales, concéntricos y radiales. **Según la información que recogen pueden ser (clases de organigramas):**

- **Por su finalidad:** los organigramas pueden ser **informativos** (dan una idea general) o **analíticos** (detallado)
- **Por su extensión:** los organigramas pueden ser **generales** (toda la empresa) o **parciales**
- **Por el contenido:** los organigramas pueden ser **estructurales** (sólo figura el nombre del departamento), **funcionales** (añaden las funciones que realiza) y **personales** (añade su encargado).
- **Por su forma:** los organigramas pueden ser **radiales o concéntricos** (circulares, línea jerárquica de de dentro a fuera), **horizontales** (la línea jerárquica se representa de izquierda a derecha) y **verticales** (lo más habitual, la línea jerárquica se representa de arriba abajo).

10. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de la empresa está constituida por: los puestos de trabajo, departamentos, los niveles de autoridad y jerarquía y los canales de comunicación entre estos elementos. Según estos elementos y sus formas de conexión existen diversas **formas de estructuras organizativas:**

1. **Lineal o jerárquica:** basada en la autoridad del jefe sobre los subordinados (ej. Ejército). Ventajas: claridad y definición de tareas y responsabilidades. Inconvenientes: estructura rígida.
2. **Funcional:** los departamentos se dividen por funciones con personal experto. Ventajas: cada trabajador hace lo que sabe. Inconvenientes: cada trabajador puede tener más de un responsable.
3. **Lineal-funcional o línea y staff:** combina las dos estructuras anteriores combinando la autoridad directa con las relaciones de consulta y asesoramiento.
4. **En comité:** decisiones y responsabilidad compartidas por un grupo de personas (comité).
5. **Matricial:** combina la departamentalización por funciones con la departamentalización por proyectos.
6. **Multidivisional:** propia de grandes empresas donde hay una estructura organizativa para cada división (unidad independiente encargada de una zona o de una línea de productos).
7. **En trébol:** Organización flexible que tiende a la subcontratación.
8. **En red:** Organización muy abierta formada por grupos empresariales interconectados por acuerdos.