

FUNCIÓN DIRECTIVA:

La dirección se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de recursos materiales y humanos que configuran la empresa.

La esencia de la tarea directiva consiste, pues, en

- conseguir una **actuación conjunta de las personas y los medios** que componen la organización,
- dándoles **objetivos y valores comunes**.

Para ello, las **FUNCIÓNES** que la dirección deberá desarrollar son:

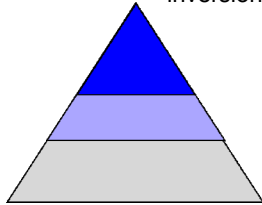
1. **PLANIFICACIÓN:** determinar por anticipado qué quiere conseguir en el futuro, cómo lo va a lograr y cuáles son los recursos que se van a utilizar.
2. **ORGANIZACIÓN:** definir las actividades y tareas que se van a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que las van a realizar, y determinar las relaciones de autoridad que deben existir entre ellas, con la intención de cumplir los objetivos previstos de la forma más eficiente.
3. **DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** una vez diseñada la organización, se integra a las personas que van a trabajar en ella y orientar su comportamiento hacia el logro de los objetivos.
 - Selecciona, forma y asigna las personas a los distintos puestos.
 - Diseña sistemas de recompensa e incentivos para motivar a las personas.
4. **CONTROL:** Verificar día a día que la empresa se mantiene en la dirección prevista, y para que, en caso contrario, se adopten las medidas correctivas. Compara los resultados previstos, con los reales para identificar y corregir las desviaciones.

Una única persona no puede ocuparse de todas las tareas de dirección que requiere una gran empresa, de manera que el trabajo directivo se ha ido especializando con la creación de directivos intermedios, que coordinan el trabajo de un nivel, coordinados por otros de un nivel superior, en estructura piramidal.

Podemos distinguir tres **NIVELES DIRECTIVOS**:

1. **ALTA DIRECCIÓN**: Los directivos de más alto nivel; ocupan el nivel superior, fijando objetivos, líneas estratégicas y cohesionan. Fijan la misión de la empresa, inversiones I+D+i, recursos humanos, estrategias comerciales, etc.

2. **DIRECCIÓN INTERMEDIA**: Mantienen el contacto entre la alta dirección y la dirección operativa, concretan las directrices de los primeros en objetivos y planes específicos para los segundos, supervisando su labor, evaluando productividad, realización de inversiones operativas, etc.



3. **DIRECCIÓN OPERATIVA**: Dirección de primera línea, en contacto directo con los trabajadores; ocupan el nivel inferior, y asignan y supervisan las tareas de los trabajadores (jefes de equipo).

FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN:

La planificación precede al resto de las funciones directivas y proyecta el futuro deseado para la empresa (fines) y los recursos necesarios para que se haga efectivo (medios).

La planificación puede ser:

- A **largo plazo** (entre tres y cinco años) o **corto plazo** (entre uno y dos años)
- Por su enfoque, **estratégicos** (fijan los objetivos globales) y **tácitos** y **operativos** (desarrollan los estratégicos y los concretan con objetivos más específicos).

FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN:

Planes Estratégicos: etapas

EL proceso de planificación estratégica sigue una secuencia de etapas:

- **Diagnóstico de la situación**, a través de la matriz DAFO, se analiza la situación interna y externa de la empresa.
- **Fijación de la visión** (la imagen del futuro que se quiere para la empresa) y la **misión** (plasmación de los valores que se quiere que la empresa represente y proyecte en la sociedad); posteriormente visión y misión se concretan con **objetivos y metas** (responsabilidad social, eficiencia, innovación, etc.).
- **Elección de la estrategia competitiva** (cómo va a competir con otras empresas: liderazgo en costes, innovación, diferenciación de productos, etc.)

... concreción de objetivos y directrices necesarias mediante **PLANES PARCIALES**....



FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN:

Planes Estratégicos: etapas

... **PLANES PARCIALES**:



- **OBJETIVOS OPERATIVOS**, resultados finales que se esperan conseguir con el plan (deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y con término temporal).
- **POLÍTICAS** (orientaciones o guías para la toma de decisiones), **PROCEDIMIENTOS** (secuencia de cómo deben realizarse las actividades), **PRESUPUESTOS** (resultados esperados expresados en cifras, previsiones de gastos e ingresos, etc.)
- **CONTROL**: se fijan los mecanismos de evaluación y control de la ejecución del plan, de manera que puedan ser adaptados a los cambios.

FUNCIÓN DE CONTROL:

La función de control, permite regular o ajustar la actividad empresarial a lo previamente planificado, comprobando que la empresa responde a los objetivos fijados.

- Es una actividad **íntimamente relacionada con la de planificación**, fase en la que se fijan los objetivos cuya consecución controla la actividad de control.
- Supone un rendimiento de cuentas, pero es fundamentalmente una **función preventiva**.

FUNCIÓN DE CONTROL:

Fases de la función:

- **Establecimiento de estándares**: se fijan unidades de producto, costes, ingresos, salarios, a modo de metas evaluables cuantitativamente.
- Se **miden los resultados reales** (p.e., a través de los análisis contables), y **se comparan** con los estándares.
- Se analizan las **causas de las diferencias** entre unos y otros (dificultades organizativas, falta de personal o recursos, hechos fortuitos no imputables a la organización, etc.)
- **Corrección de las desviaciones** (revisión de planes, incremento de recursos,...)

FUNCIÓN DE CONTROL:

Técnicas de Control:

- La **auditoría**. Verifica la planificación tanto en relación a la contabilidad –análisis de los estados financieros- como a la rentabilidad de los recursos o la gestión global de la empresa, haciendo recomendaciones para mejorarla. Hay dos clasificaciones de auditoría:
 - Se distingue entre **auditoría interna** (la llevada a cabo dentro de la empresa como mecanismo propio de control) y la **externa** (la que realizan personas ajenas a la empresa, profesionales independientes);
 - Una segunda clasificación incluye la **auditoría de cuentas**, (que analiza los estados financieros en la empresa), la **auditoría operativa** (cuya función es analizar la estructura global de la empresa con respecto a los objetivos, políticas o planificaciones), y **ecoauditoría**, (que controla el impacto mediambiental de las empresas).

FUNCIÓN DE CONTROL:

Técnicas de Control:

- 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.
- 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.

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

Otros principios organizativos son:

- **Principio de autoridad y jerarquía:** debe existir una línea clara de autoridad en todos los ámbitos de la empresa. La otra cara de la autoridad es la responsabilidad; a mayor autoridad, mayor responsabilidad.
- **Unidad de mando:** cada persona sólo debe depender de un solo jefe, con asignación clara de órdenes y funciones.
- **Delegación de autoridad:** consiste en asignar una tarea a un subordinado, dándole libertad y autoridad para desempeñarla, confiriéndole autoridad.
- **Descentralización:** se dota a los directivos de niveles inferiores de más autoridad e iniciativa, permitiendo que las decisiones se tomen en el nivel en el que han de ejecutarse.
- **Motivación y participación** de los trabajadores en la empresa con la creación de equipos de trabajo, de manera que se favorezca la motivación y el compromiso con la empresa.

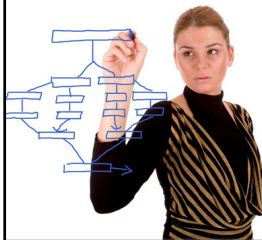


FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

La manifestación en la organización de la empresa del *principio de división del trabajo* se traduce en la **departamentalización**: agrupar actividades relacionadas entre sí, favoreciendo la organización y facilitando la organización:

Criterios de departamentalización:

- **Funcional:** agrupa actividades según las funciones básicas de la empresa (producción, marketing, financiación y recursos humanos).
- **Geográfica:** cuando la empresa produce o vende en grandes áreas geográficas la organización se adapta a las peculiaridades de cada territorio.
- Por **productos o servicios**: agrupa a los trabajadores por cada línea de producto o servicio (especialmente en empresas que elaboran líneas de productos con características muy diferentes).
- Por **clientes o canales de distribución**: agrupando los trabajadores por tipo de establecimientos a los que se destina la producción (supermercados, minoristas, etc.) o tipos de clientes (a partir de los segmentos a los que destina su actividad).



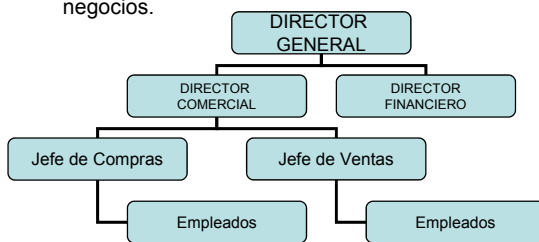
FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

La **estructura organizativa de la empresa** está constituida por los puestos de trabajo, los departamentos, los niveles de autoridad y jerarquía y los canales de comunicación entre trabajadores, departamentos y niveles jerárquicos.

Frente a las organizaciones carentes de estructura, aquellas que sí la tienen pueden organizarla de diferentes formas:

A. ESTRUCTURA LINEAL O JERÁRQUICA.

Un jefe con autoridad directa sobre los subordinados. Es el modelo más sencillo, clásico, en el que cada trabajador responde ante un único jefe. Frecuentes en los pequeños negocios.

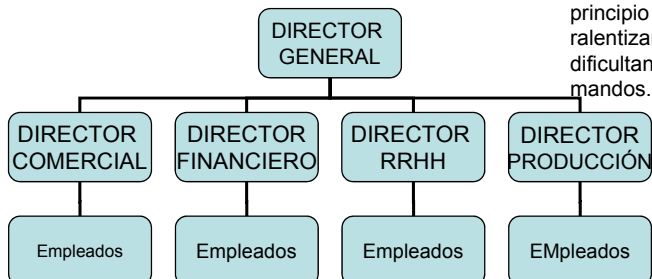


Ventajas: están claramente definidas las áreas de autoridad y responsabilidad. Además la comunicación y las órdenes son directas.

Inconvenientes: el directivo es responsable de actividades muy diversas, sin que haya especialización. Son estructuras rígidas, con excesiva dependencia de los trabajadores respecto a los superiores.

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

B. **ESTRUCTURA FUNCIONAL.** Los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes, cada uno de ellos especialistas en una función concreta de la que es responsable.



Ventajas: cada supervisor trabaja exclusivamente en su especialidad, actuando como expertos de su área frente a sus trabajadores.

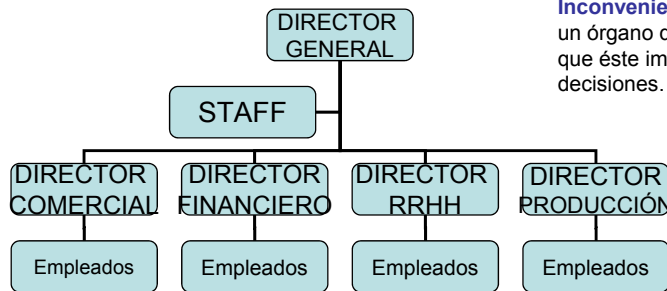
Inconvenientes: cada trabajador tiene más de un jefe (quiebra el principio de unidad de mando), ralentizando la comunicación y dificultando la coordinación entre mandos.

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

C. **ESTRUCTURA LINEA-STAFF.** Supera los inconvenientes de los modelos anteriores: hay relación directa (lineal), con la asistencia de expertos especialistas que asesoran (staff). El staff no toma decisiones ni da órdenes.

Ventajas: Se mantiene la unidad de mando, pero se cuenta al tiempo con los especialistas que asesoran a todos los departamentos.

Inconvenientes: el coste de tener un órgano de staff, y la lentitud que éste imprime en la toma de decisiones.

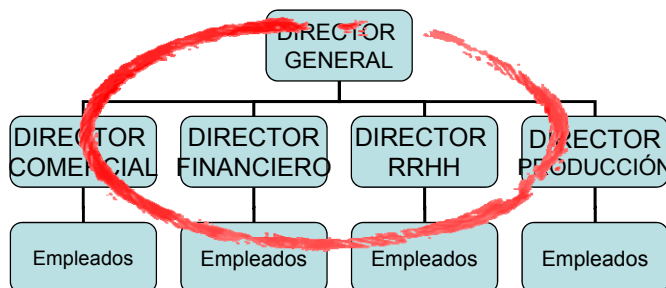


FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

D. **ESTRUCTURA EN COMITÉ.** Supone agrupar a directivos especialistas funcionales de la misma empresa, para la toma de decisiones concretas (lanzamiento de nuevos productos, políticas comerciales, etc.)

Ventajas: Favorece a coordinación, aportando una perspectiva global de algunos asuntos.

Inconvenientes: La lentitud en la toma de decisiones.

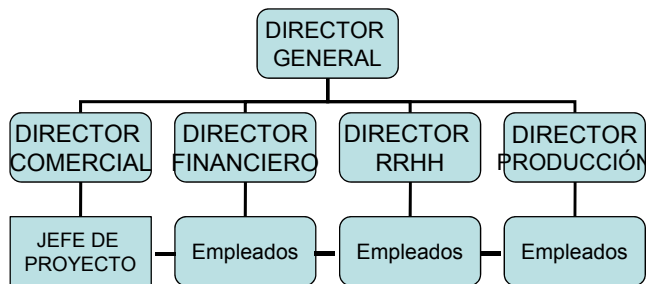


FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

E. **ESTRUCTURA MATRICIAL.** Combina la departamentalización por funciones y proyectos. Cada trabajador es destinatario de una doble autoridad: el especialista del área funcional en la que trabaja (autoridad vertical), y el responsable del proyecto concreto en el que participa (autoridad horizontal).

Ventajas: Permite trabajar en proyectos importantes que implica a distintos departamentos.

Inconvenientes: Problemas de coordinación (conflictos) entre responsables.



FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

Organización FORMAL y Organización INFORMAL:

Organización FORMAL: la establecida por la dirección y reflejada en el organigrama. Es la oficial y la conocida por todos sus miembros.

Organización INFORMAL: la red de relaciones personales y sociales no establecidas de manera formal, que se generan espontáneamente entre los individuos. Su importancia radica que a través de estos grupos circula información, opiniones, rumores, a veces de manera más rápida, dando lugar a líderes que ejercen su autoridad.

Ventajas: Vertebran la organización al incrementar los vínculos entre sus integrantes.

Inconvenientes: Pueden generar conflictos e interferencias con la organización formas (sobre todo cuando los grupos representan intereses económicos o laborales comunes).

Los directivos deben reconocer su existencia, procurando armonizar los intereses de estos grupos con los de la organización formal.

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

Organización FORMAL y Organización INFORMAL:

La **Organización FORMAL** queda reflejada en el **ORGANIGRAMA**, representación gráfica que muestra las distintas unidades organizativas y las relaciones entre ellas, permitiendo conocer las relaciones y dependencias jerárquicas entre departamentos y grupos de actividades de la empresa.



Sirven para:

- Hacia dentro, para informar a los miembros de la organización sobre la posición y las relaciones entre cada uno de ellos.
- Hacia fuera, para dar a conocer la estructura al exterior a modo de carta de presentación de la empresa.

Deben ser:

- Exactos, reflejando fielmente la estructura
- Actuales, recogiendo los cambios
- Claros y sencillos.

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

Organización FORMAL y Organización INFORMAL:

La **Organización FORMAL** queda reflejada en el **ORGANIGRAMA**, representación gráfica que muestra las distintas unidades organizativas y las relaciones entre ellas, permitiendo conocer las relaciones y dependencias jerárquicas entre departamentos y grupos de actividades de la empresa.

Por la extensión: Generales y parciales o departamentales

- Generales:** representan toda la organización de la empresa globalmente
- Parciales o por departamentos:** sólo reflejan un área o departamento concreto

Por su finalidad: Informativos y analíticos

- Informativos:** informan de las grandes áreas o unidades organizativas.
- Analíticos:** son más pormenorizados, representando toda la empresa, con todas las unidades y las relaciones entre éstas.

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

Organización FORMAL y Organización INFORMAL:

La **Organización FORMAL** queda reflejada en el **ORGANIGRAMA**, representación gráfica que muestra las distintas unidades organizativas y las relaciones entre ellas, permitiendo conocer las relaciones y dependencias jerárquicas entre departamentos y grupos de actividades de la empresa.

Por su contenido: Estructurales, funcionales y de personal

- Estructurales:** reflejan sólo las unidades organizativas o departamentos
- Funcionales:** detallan las funciones de cada departamento.
- De personal:** Incluyen los nombres y responsabilidades de cada persona en la organización.

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

Organización FORMAL y Organización INFORMAL:

La **Organización FORMAL** queda reflejada en el **ORGANIGRAMA**, representación gráfica que muestra las distintas unidades organizativas y las relaciones entre ellas, permitiendo conocer las relaciones y dependencias jerárquicas entre departamentos y grupos de actividades de la empresa.

Por la forma de representación: Verticales, horizontales y radiales

- Verticales:** los puestos de mayor responsabilidad se sitúan en la parte superior, descendiendo en el gráfico en la medida en que desciende el nivel de mando.
- Horizontales:** los puestos de mayor relevancia se sitúan en la izquierda y se desplazan hacia la derecha en función del nivel de responsabilidad.
- Radiales:** en el centro se sitúa el nivel más alto de responsabilidad, decreciendo en radios hacia el exterior.

