

## Unidad 4

### La organización interna de la empresa

#### 1. Definición de dirección.

Tarea consistente en realizar funciones de gobierno, dar todo tipo de instrucciones y establecer los criterios convenientes para la consecución de los objetivos marcados. Esta tarea se divide en la función de **planificación**, la función de **organización**, la función de **gestión** y la función de **control**.

#### 2. La función de planificación

- a. Tarea consistente en
  - i. Fijar objetivos
  - ii. Marcar estrategias para conseguirlos
  - iii. Definir políticas de empresa
  - iv. Establecer criterios de decisión
- b. Los planes los podemos clasificar como
  - i. Metas. Fines fundamentales perseguidos por la empresa
  - ii. Objetivos de carácter general. Aquellos que involucran a toda la empresa.
  - iii. Objetivos de carácter específico. Aquellos que afectan a áreas concretas de la organización.
- c. Características que deben tener los objetivos:
  - i. Deben ser realistas
  - ii. Deben existir prioridades entre los objetivos
  - iii. Se deben alcanzar con el mínimo número de consecuencias imprevistas
  - iv. Se deben alcanzar con coste mínimo para la empresa
- d. La comunicación de los objetivos a los subordinados se hace mediante
  - i. Políticas
  - ii. Procedimientos
  - iii. Reglas
  - iv. Presupuestos
- e. Clasificación de los planes por su alcance temporal:
  - i. Largo plazo: más de cinco años. Típicamente inversiones.
  - ii. Medio plazo: Entre uno y cinco años. Típicamente ventas.
  - iii. Cortos plazo: Menos de un año. Ej: Cumplimiento de presupuesto
- f. Etapas del proceso de planificación:
  - i. Análisis de la situación de partida
  - ii. Fijación de recursos
  - iii. Creación de alternativas o determinación de las líneas de actuación
  - iv. Evaluación de las alternativas
  - v. Elección de una de las alternativas
  - vi. Control y determinación de desviaciones

#### 3. La función de organización

Es la tarea 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 social 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.

a. **Etapas de la función de organización:**

- i. Determinar los niveles de organización: establecer la jerarquía de mandos.
- ii. Describir las funciones y objetivos destinados a cada nivel de mando.
- iii. Establecer los canales de autoridad y responsabilidad. Cada persona debe saber a quién tiene que obedecer.
- iv. Establecer la vías de comunicación:
  1. Comunicación interna horizontal. Entre personas de distintos departamentos
  2. Comunicación interna vertical.
    - a. Ascendente. Desde los empleados a los directivos
    - b. Descendente. De los directivos a los empleados.
  3. Comunicación externa. Clientes proveedores, ...

b. **Organización del trabajo:** Conjunto de normas que tienen como finalidad coordinar todos los medios a disposición de la empresa para que, con los mínimos costes y con el mínimo esfuerzo, se obtengan los objetivos previamente marcados

i. Evolución histórica.

1. Taylor (1856). Estados Unidos. Taylorismo. Racionalización del trabajo, eliminar tiempos muertos y marcar los movimientos de cada trabajador para aumentar la productividad. Salarios basados en el rendimiento.
2. Fayol . Organiza no solo el trabajo, sino la empresa en su totalidad. Jerarquía bien definida. Unidad de mando y dirección. Remuneración equitativa y satisfactoria. Equilibrio entre autoridad y responsabilidad.
3. Mayo (1929). Destaca la importancia de las relaciones personales. Esencial para la atención de la empresa hacia el trabajador, para que éste se sienta emocionalmente satisfecho.

ii. Motivación en el trabajo

1. Las personas tiene unas necesidades que deben de ser cubiertas. EL empuje para ello es la motivación. Maslow clasifica las necesidades de la siguiente manera:
  - a. Necesidades fisiológicas
  - b. Necesidades de seguridad
  - c. Necesidades sociales o de estatus
  - d. Necesidades de autoestima
  - e. Necesidades de autorrealización

Las empresas motivan a los trabajadores:

- a. Dinero
- b. Expectativas de futuro
- c. Reconocimiento de trabajo
- d. Colaboración en el trabajo (tareas de responsabilidad)

c. **Organización formal del trabajo:** es la estructura intencional, definida e identificada, en 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 determinados.

- i. Estructura organizativa. La división del trabajo se puede hacer mediante departamentos atendiendo a diferentes criterios
  1. Por funciones
  2. Por zonas geográficas
  3. Por productos
  4. Por procesos

La comunicación entre los elementos de la empresa se clasifican como:

1. Relaciones lineales
  2. Relaciones de staff: asesoramiento por parte de especialistas
  3. Relaciones funcionales: conjunto de especialistas que tienen autoridad sobre su especialidad
- ii. Modelos de estructura organizativa
    1. Modelo lineal o jerárquico: Cada persona está subordinada a un inmediato superior.
    2. Modelo funcional: caracterizado por la existencia de especialistas que dedican su esfuerzo a una tarea concreta.
    3. Modelo en línea y de asesoramiento: Es una combinación de los dos anteriores.
    4. Modelo en comité: cooperación de varias personas para asumir la autoridad y responsabilidad
    5. Modelo matricial: propio de las empresas industriales, que consiste en combinar funciones y proyectos, enlazados mediante relaciones de autoridad

d. **Organización informal del trabajo:** es el conjunto de relaciones personales y sociales que no están preestablecidas por la dirección o la organización de la empresa, pero que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí.

#### 4. La función de gestión

Es la tarea que consiste en intentar que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos marcados. La función de gestión es llevada a cabo por los directivos de la empresa. Identificamos los siguientes niveles de gestión

- a. Gestión de alta dirección.
- b. Gestión de nivel intermedio
- c. Gestión de nivel bajo. Directivos que tienen responsabilidad directa sobre la ejecución de los planes. Sus funciones son:
  - i. Elegir las tareas a realizar
  - ii. Transmitirlas a los trabajadores
  - iii. Dar instrucciones (métodos y procedimientos)
  - iv. Crear situaciones de trabajo favorables

Una de las tareas fundamentales del directivo es la toma de decisiones. Una parte importante de esta unidad es el estudio de la toma de decisiones desde el punto de vista científico.

## Toma de decisiones

### i. Etapas de la toma de decisiones

1. Definir el objetivo que se quiere conseguir
2. Recopilar información acerca de dicho objetivo
3. Establecer previsiones acerca de dichos objetivos
4. Describir todas las alternativas posibles
5. Evaluar cada una de las alternativas
6. Elección de una de las alternativas
7. Ejecutar dicha alternativa
8. Establecer el control sobre dicha alternativa

### ii. Métodos matemáticos de toma de decisiones

**1. Matrices de decisión.** Tabla que contiene toda la información sobre los elementos que intervienen en el proceso de toma de decisiones.

- a. Estrategias u opciones que pueden ser elegidas
- b. Estados de la naturaleza, representan las situaciones que no pueden ser controladas
- c. Probabilidad de cada uno de los estados de la naturaleza
- d. Desenlaces (típicamente coste o beneficio) de cada una de las estrategias en cada una de las situaciones de la naturaleza

#### 2. Situaciones de decisión

- a. Situación de certeza. Se conoce con seguridad el estado de la naturaleza en el que nos vamos a encontrar
- b. Situación de incertidumbre. Se conocen los posibles estados de la naturaleza, pero no se conocen las probabilidades con las que pueden ocurrir dichos estados
- c. Situación de riesgo. Se conocen los posibles estados de la naturaleza, y además se conocen las probabilidades con las que pueden ocurrir dichos estados

#### 3. Criterios de decisión

- a. Situación de certeza. Nos limitamos a escoger la alternativa con mayor beneficio o con menor coste
- b. Situación de incertidumbre.
  - i. Criterios pesimistas:
    1. Mini-max. Cuando se consideran costes
    2. Maxi-min. Cuando se consideran beneficios
  - ii. Criterios optimistas
    1. Mini-min. Cuando se consideran costes
    2. Maxi-max. cuando se consideran beneficios
- iii. Criterio de *Laplace*. Asignar la misma probabilidad a cada estado posible de la naturaleza
- iv. Criterio de *Hurwiz*. Ponderara el criterio pesimista y el optimista con un coeficiente
- v. Criterio de *Savage*, consistente en minimizar el coste de oportunidad. En este caso hay que construir la matriz de costes de oportunidad y emplear alguno de los cuatro criterios anteriores

- c. Situación de riesgo. Se escoge la alternativa cuyos resultados medios (media ponderada por las probabilidades) se mayor (en caso de que los resultados sean beneficios) o menor (en caso de que los resultados sean costes)
- 4. Árboles de decisión.** Se utilizan para representar toda la información disponible y todas las alternativas posibles. En algunos casos no es posible representar esta información en una matriz de decisión y hay que recurrir a los árboles de decisión. En un árbol se representan los siguientes elementos
- a. Nodos de decisión
  - b. Ramificaciones asociadas a cada una de las alternativas
  - c. Nodos de resultados de la naturaleza
  - d. Ramificaciones asociadas a los resultados de la naturaleza
  - e. Probabilidades de las ramas anteriores
  - f. Resultados esperados en cada nodo de decisión

### **5. La función de control**

Es la tarea que consiste en verificar que todo salga como se había previsto al hacer la planificación, tanto en los objetivos generales, como en los subjetivos más concretos (nivel de gestión). El objetivo de la función de control es detectar las desviaciones con respecto a las previsiones, con la intención de corregirlas antes de que se produzcan consecuencias negativas.

#### **a. Etapas de control**

- i. Marcar unos estándares para los procesos de producción
- ii. Medir las actividades del procesos de producción una vez establecidos los estándares
- iii. Corregir las posibles desviaciones y analizar y determinar los motivos que la han originado

#### **b. Técnicas de control**

- i. Auditoría. Analiza la planificación desde el punto de vista contable (Lo veremos en el tema 10) así como la rentabilidad de los recursos y la gestión global de la empresa
- ii. Control presupuestario. Controla que la relación numérica asociada a costes e ingresos por ventas se cumpla