



Facultad de Química
Asignatura: Economía y Organización Industrial
Profesora: María Isabel Alonso de Magdaleno

TEMA 6. FUNCIÓN DIRECTIVA

6.1. La Dirección en la Empresa

6.2. Decisiones Organizativas

6.3. Trabajo Directivo

6.4. Estructura Organizativa



LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL ...

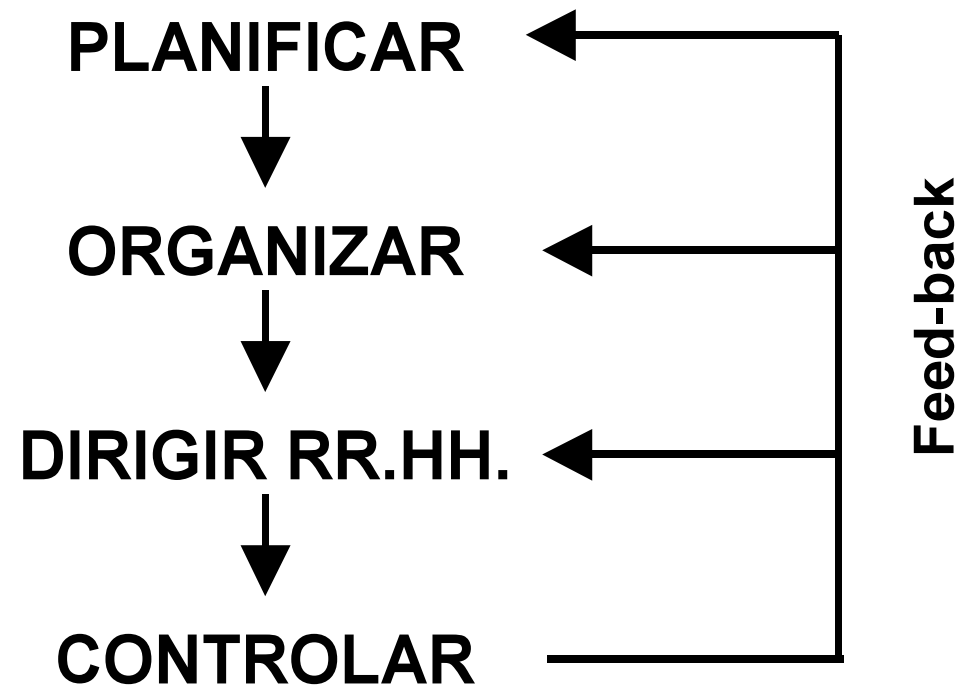
- Tiene como función integrar las distintas partes y elementos de la empresa entre sí, así como la de integrar a la empresa con su entorno.
- Se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y a las empresas que trabajan en ella.
- Debe estimular la creación y mejora continua de los recursos estratégicos, especialmente los de carácter intangible.
- La dirección comprende varias funciones: planificación, organización, dirección de recursos humanos y control.



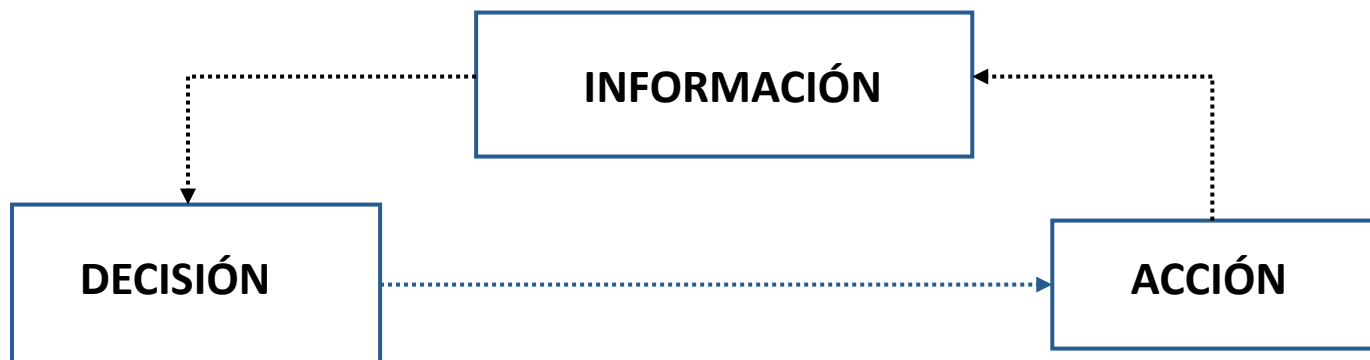
FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL ...

- **PLANIFICACIÓN:** qué se quiere hacer en el futuro y con que medios se cuenta para conseguirlo.
- **ORGANIZACIÓN:** diseño de la estructura organizativa.
- **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** integración de los individuos dentro de la estructura organizativa.
- **CONTROL:** verificar que el comportamiento va dirigido a la consecución de los objetivos.

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL ...



- La toma de decisiones (tarea directiva)
- La toma de una decisión consiste en alcanzar una conclusión acerca de qué curso de actuación debe seguirse.
- Las decisiones “organizativas” son por tanto las conclusiones que los directivos alcanzan sobre qué actuaciones deben emprenderse a cualquier nivel organizativo.
- Para alcanzar dichas conclusiones es necesario buscar, procesar e interpretar “información”.





Tema 6. Función Directiva

6.2. Decisiones Organizativas

- **Fases en el proceso de toma de decisiones**
 - Detectar un problema o una oportunidad aprovechable.
 - Identificar las características que definen el problema (elaboración y evaluación de alternativas).
 - Comparar entre las diversas alternativas aplicables para optar por una de ellas.
 - Puesta en práctica de la alternativa elegida.
- **Tipos de decisiones**
 - **Rutinarias o programadas:** Resuelven problemas estandarizados y bien conocidos.
 - **Adaptativas:** Propias de los procesos de mejora continua, suponen cambios incrementales respecto a la situación precedente.
 - **Innovadoras o no programadas:** Decisiones únicas o novedosas, requieren soluciones creativas y suponen una ruptura con el pasado.

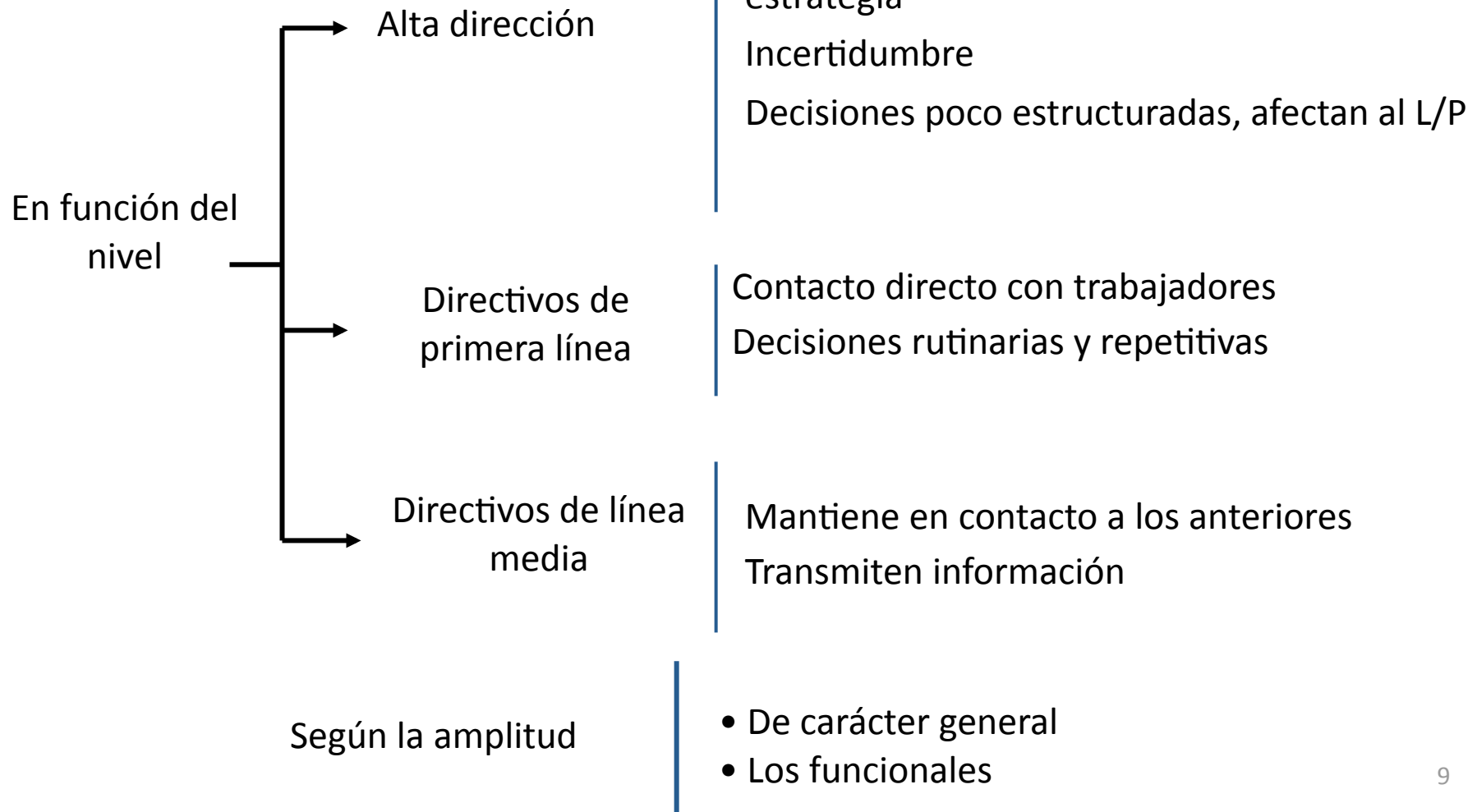


- **Aspecto distintivo:** carácter poco definido de sus tareas.
- **Destrezas directivas:**
 - **Técnicas:**
 - Habilidad para manejar métodos y técnicas
 - **Interpersonales:**
 - Conocimientos humanos
 - Habilidad para comunicar, negociar y motivar al personal
 - **Conceptuales:**
 - Visión global de la empresa
 - Conocimiento de la relación existente entre la empresa y su entorno
 - Visión a largo plazo

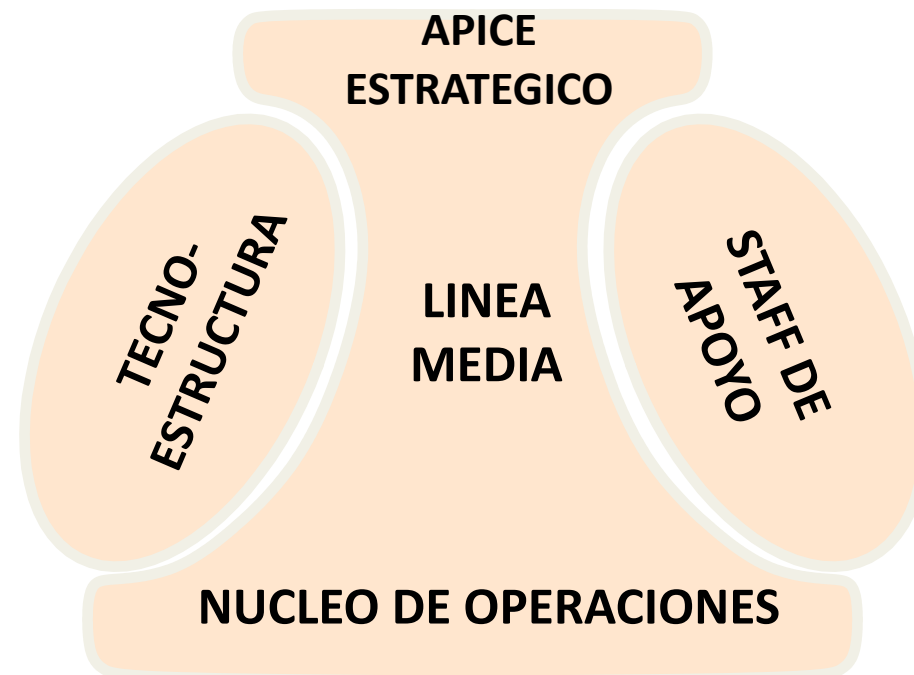
ROLES DEL TRABAJO DIRECTIVO ...

- **Interpersonales**
 - **Cabeza visible**: símbolo de la organización
 - **Líder**: Influir comportamiento de otros
 - **Enlace**: comunicación con compañeros y personas ajenas
- **Informativos**
 - **Monitor**: Busca y recibe información
 - **Difusor**: Difunde a sus subordinados la información recogida
 - **Portavoz**: Difunde información hacia los superiores y hacia el exterior
- **Decisorios**
 - **Empresario**: Busca nuevas oportunidades
 - **Gestor de anomalías**: Resuelve problemas imprevistos
 - **Asignador de recursos**: Diseña la estructura y asigna los recursos
 - **Negociador**: Representa a la organización en las negociaciones

TIPOS DE DIRECTIVOS



- La estructura organizativa es la forma en que se ordena todo el conjunto de elementos que constituyen una empresa (trabajadores, bienes, equipos, conocimiento) mediante los apropiados mecanismos de coordinación. Se define la estructura como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas
- .
- Es la arquitectura o esqueleto que sustenta y articula todas las partes de una empresa.



- **Núcleo de operaciones:** realiza las tareas relacionadas con los procesos básicos de transformación de inputs en bienes o servicios.
- **Ápice estratégico:** dirección general, se encarga de que la organización cumpla su misión y de que satisfaga los intereses de los distintos grupos participantes.
- **Línea media:** directivos que unen el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.
- **Tecnoestructura:** analistas que coordinan el trabajo de otros a través de la normalización.
- **Staff de apoyo:** proporcionan servicios de apoyo y asesoramiento a la organización.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES ...

- **Adaptación mutua**
 - Comunicación informal y directa entre las personas que realizan el trabajo
- **Supervisión directa**
 - Una persona se responsabiliza del trabajo de los demás. Es decir, se coloca un supervisor al frente de un cierto número de personas dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
- **Normalización de procesos**
 - Consiste en especificar las tareas a realizar por cada persona, de forma que el trabajo queda programado.
- **Normalización de resultados**
 - Especificación de los resultados del trabajo.
- **Normalización de habilidades**
 - Especificación del tipo de preparación requerida para la realización de un trabajo.



Diseño de puestos consiste en definir las necesidades de trabajo de la organización y asignar trabajadores a los mismos

- **Especialización:**
 - **Horizontal:** amplitud del puesto o número de tareas distintas.
 - **Vertical:** Profundidad del puesto o grado de control o autonomía en la ejecución de tareas.

- **Formalización del comportamiento:**
 - Estandarización de los procesos de trabajo mediante la descripción de puestos y el diseño de reglas y procedimientos.
 - Descripción del puesto: informe que recoge las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

Objetivos:

- Mejorar la coordinación.
- Imponer los procedimientos más eficientes en la ejecución de las tareas.

Inconvenientes:

- Disminución de la autonomía $\Rightarrow$ problemas de motivación.
- Rigideces comunicativas.



- **Departamentalización funcional:** agrupación de los puestos según el medio o las funciones que emplea la organización para generar sus productos.
 - Según conocimientos y habilidades
 - Según los procesos de trabajo
 - Según las funciones básicas
- **Departamentalización de mercado:** agrupación de puestos en función de las características del mercado.
 - Por productos
 - Por clientes
 - Por zonas geográficas



Tema 6. Función Directiva

6.4. Estructura Organizativa

- **Niveles jerárquicos:** número de escalones en la pirámide de autoridad.
- **Ámbito de control:** número de subordinados bajo las órdenes de un supervisor. El ámbito de control depende de factores tales como:
 - Capacidad y experiencia del directivo.
 - Capacidad y experiencia de los subordinados.
 - Grado de interrelación de las tareas.
 - Estabilidad de las tareas.

- **Grado en que la autoridad o poder para tomar decisiones se reparte a lo largo de la organización**
 - Centralización: concentrado en uno o muy pocos niveles
 - Descentralización: repartido por varios niveles
 - La ventaja de la centralización es la coordinación, pero puede provocar varios inconvenientes:
 - Toma de decisiones sin/con poca información
 - Lentitud y desconocimiento del entorno
 - La descentralización puede ser:
 - **Vertical**: hacia niveles jerárquicos inferiores
 - **Horizontal**: hacia equipos o decisores “externos”, es decir, miembros situados fuera de la cadena de autoridad (tecnoestructura o staff de apoyo)
 - **Selectiva**: el poder correspondiente a distintos tipos de decisiones se delega a diferentes partes de la organización.
 - **Paralela**: delegación de poder sobre muchos tipos de decisiones en una misma parte de la organización.

	Tipo Organización	Mecanismo coordinación	Parte central
Estructura simple	Primeras etapas Tamaño mínimo	Supervisión directa	Ápice
Burocracia maquinal	Grandes, cierta edad, uso intensivo normas	Normaliz. Procesos	Tecnoestructura
Burocracia profesional	Actividades del núcleo realizadas por especialistas	Normaliz. Habilidades	Núcleo de operaciones
La forma divisional	Unidades autónomas	Normaliz. resultados	Línea media
La adhocracia	Estructura que facilita la innovación	Adaptación mutua	Indefinición entre línea media, núcleo y staff