

## Tema 5 - Subsistemas de direccio...



TarrySergio123



Dirección y Administración de Empresas



3º Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas e Informática

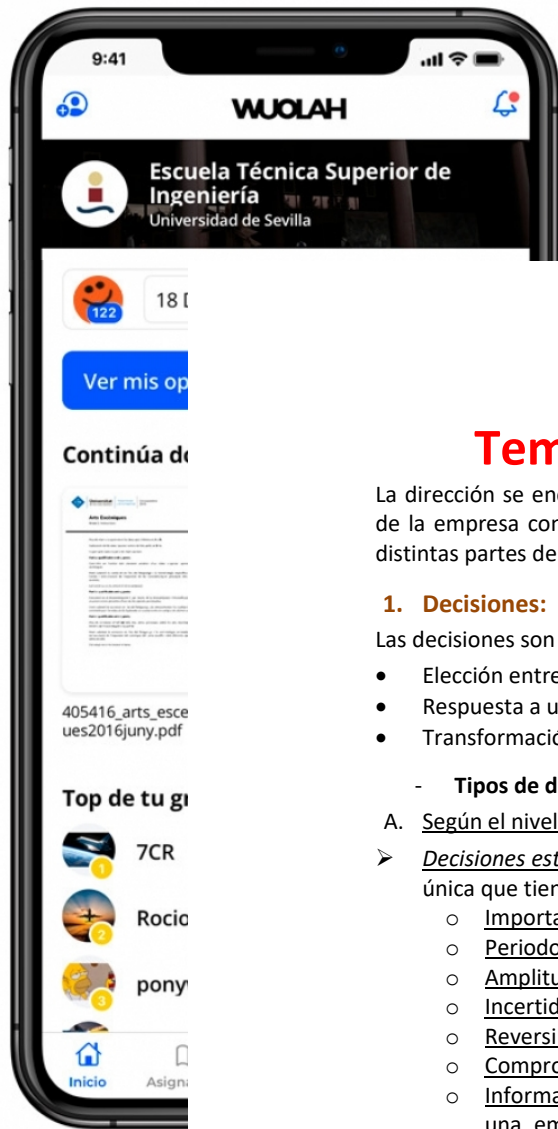


Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada



**Descarga la APP de Wuolah.**  
Ya disponible para el móvil y la tablet.





**Descarga la APP de Wuolah.**  
Ya disponible para el móvil y la tablet.



## Tema 5: Subsistemas de dirección

La dirección se encarga de la coordinación de los subsistemas funcionales y de las relaciones de la empresa con su entorno. Su función es tomar las decisiones que permitan integrar las distintas partes de la empresa entre sí y con su entorno.

### 1. Decisiones:

Las decisiones son el núcleo central de la dirección. Se suelen definir de distintas formas:

- Elección entre dos o más alternativas excluyentes.
- Respuesta a una situación que requiere una acción.
- Transformación de la información en acción.

#### - Tipos de decisiones:

##### A. Según el nivel jerárquico del decisor:

- Decisiones estratégicas: Son tomadas por la alta dirección de la empresa, puesto que es la única que tiene la información necesaria. Caracterizadas por:
  - Importancia: Crucial.
  - Periodo de tiempo: Largo plazo.
  - Amplitud: Abarca a toda la empresa.
  - Incertidumbre y complejidad: Alta.
  - Reversibilidad de las consecuencias: Resultan muy difíciles de revertir.
  - Compromiso de recursos: Requiere una alta cantidad de recursos.
  - Información y experiencia: Se toman un reducido número de veces en la historia de una empresa, de modo que apenas existen precedentes que puedan guiar la decisión.
  - Posibilidad de programación: Nula. No se dispone de la información ni de la experiencia suficientes como para poder aplicar un programa o protocolo de actuación que las resuelva de forma automática.
- Decisiones tácticas: Caracterizadas por:
  - Importancia: Media.
  - Periodo de tiempo: Medio plazo.
  - Amplitud: Abarca más de una unidad de la empresa, pero no a su totalidad.
  - Incertidumbre y complejidad: Media.
  - Reversibilidad de las consecuencias: Pueden revertirse, pero no de forma inmediata.
  - Compromiso de recursos: Requiere una cantidad moderada de recursos.
  - Información y experiencia: Se dispone de una cierta experiencia que puede guiar la decisión.
  - Posibilidad de programación: Se puede programar alguna fase de la toma de decisiones, pero no es común que se haga en su totalidad.
- Decisiones operativas: Caracterizadas por:
  - Importancia: Poca.
  - Periodo de tiempo: Corto plazo.
  - Amplitud: Abarca a una unidad de la empresa.
  - Incertidumbre y complejidad: Bajísima.
  - Reversibilidad de las consecuencias: Las consecuencias de un error son prácticamente nulas y resultan fáciles de revertir.
  - Compromiso de recursos: Requiere una reducida cantidad de recursos.
  - Información y experiencia: Se trata de decisiones cotidianas, por lo que se tiene un gran número de precedentes que pueden guiar la decisión.
  - Posibilidad de programación: Son fácilmente programables.

##### B. Según la existencia de un método para tomar la decisión:

- Decisiones programadas: Se pueden emplear distintos modelos exactos (modelos matemáticos, programa informáticos...) en todas las fases del proceso de toma de decisiones.
- Decisiones no programadas: El proceso de toma de decisiones no es programable en alguna de sus fases.

## 2. Toma de decisiones:

### - Enfoques de la toma de decisiones

- Racionalidad perfecta y comportamiento maximizador: Defiende que las personas toman decisiones racionales que buscan la maximización de su interés. Se basa en:
  - El acceso a la información es perfecto, no tiene coste de recopilación ni análisis, por lo que todo el mundo tiene la información necesaria a su disposición.
  - Existe un conjunto único de criterios e intereses.
- Racionalidad limitada y comportamiento satisfactor: Defiende que las personas tienen un límite en su capacidad de procesamiento de la información, por lo que no pueden estudiar todas las alternativas. Esto significa que la alternativa escogida no es aquella que maximiza el beneficio, sino la que mejor satisface, de entre las valoradas, las necesidades de la persona. Se basa en:
  - El acceso a la información es limitada, tiene un coste de acceso y análisis.
  - Existe un conjunto único de criterios e intereses.
- Enfoque político: Parte de la premisa de que en una organización existen distintos colectivos que tienen criterios e intereses enfrentados. Por tanto, la toma de decisiones es, en verdad, un acuerdo entre los distintos miembros para buscar el mayor consenso e interés para todos.

### - Proceso de toma de decisiones:

Establecido por H. Simon. Se trata de un proceso iterativo, pues, comúnmente, se ha de retroceder a las fases previas del mismo:

- Fase de inteligencia: Identificación del problema y establecimiento de sus causas. Su éxito depende de la capacidad de análisis del directivo.
- Fase de diseño: Elaboración de alternativas y previsión de sus consecuencias. Su éxito depende de la capacidad creativa del directivo.
- Fase de decisión: Determinación de unos criterios de elección y selección de las alternativas más adecuadas.
- Control: Establecimiento de mecanismos para comprobar si el problema se ha solucionado.



**KEEP  
CALM  
AND  
ESTUDIA  
UN POQUITO**

### 3. Objetivos:

#### - Características:

- Claros.
- Específicos: Es más fácil cumplir objetivos bien establecidos y delimitados.
- Realistas: Objetivos excesivamente difíciles de cumplir provocan desmotivación.
- Medibles: Es más fácil de controlar su cumplimiento si se pueden medir los resultados.

#### - Funciones:

- Guiar y coordinar las actividades de una organización en una misma dirección.
- Servir de base para la evaluación y el control de la actividad.
- Motivar a las personas.
- Transmitir al exterior las intenciones de la empresa.

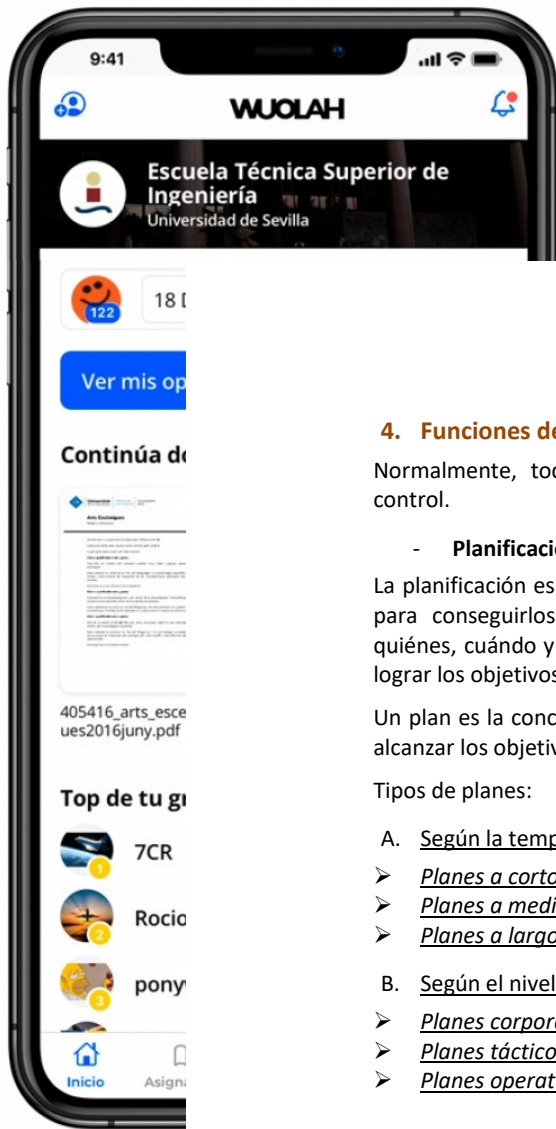
#### - Tipos:

##### A. Según la especificidad:

- Objetivos cerrados: Tienen un indicador, una cuantía del indicador y un plazo de obtención determinados. Cumplen en mejor medida las características de los objetivos.
- Objetivos abiertos: Carecen de un indicador, una cuantía del indicador o un plazo de obtención determinados.

##### B. Según el nivel jerárquico:

- Misión: Declaración genérica de los propósitos de la empresa, puede considerarse como su "razón de ser". Muestra cuáles son sus valores y prioridades. Raramente se modifica a lo largo de su historia.
- Objetivos propiamente dichos: Suelen definirse en términos financieros (relacionado con los resultados financieros: se marca una cifra de beneficios, un volumen de negocio determinado...) o en términos estratégicos (relacionado con la posición competitiva: se marca una cuota de mercado, una posición en el sector determinada...). Niveles:
  - Objetivos generales: Abarcan a toda la empresa.
  - Objetivos operativos: Abarcan una parte de la empresa.



# Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.



#### 4. Funciones de la dirección:

Normalmente, todo sistema de planificación lleva asociado un determinado sistema de control.

##### - Planificación:

La planificación es la determinación de los objetivos de la empresa y la fijación de estrategias para conseguirlos. Proporciona los instrumentos necesarios para poder determinar por quiénes, cuándo y de qué forma deben realizarse cada una de las actividades necesarias para lograr los objetivos fijados por la empresa.

Un plan es la concreción en la que se refleja la planificación de la empresa. Es un medio para alcanzar los objetivos previamente fijados.

Tipos de planes:

##### A. Según la temporalidad:

- Planes a corto plazo: Planes previstos para menos de un año.
- Planes a medio plazo: Planes previstos para entre uno y tres años.
- Planes a largo plazo: Planes previstos para más de tres años.

##### B. Según el nivel jerárquico:

- Planes corporativos o estratégicos: Planes para desarrollar decisiones estratégicas.
- Planes tácticos: Planes para desarrollar decisiones tácticas.
- Planes operativos: Planes para desarrollar decisiones operativas.

##### - Control:

El control es el proceso mediante el que se lleva a cabo un seguimiento de las actividades de la empresa para comprobar que se realizan según lo planificado y poder corregirse cualquier desviación que se produzca.

##### A. Tipos de control:

- Control a priori o control preventivo: Antes de actuar, se toman medidas para anticiparse a los efectos no deseados. Busca prevenir los errores.
- Control a posteriori o control corrector: Se realiza después de ejecutar las actividades. Busca corregir los errores.
- Control pre a posteriori: Combina el control a priori y el control a posteriori. Busca prevenir y corregir los errores.

##### B. Fases del proceso de control:

- Medición: Implica determinar qué variables deben estudiarse en función de la influencia que tengan en el funcionamiento del sistema.
- Comparación del resultado con el estándar: Determinación de un estándar y control de que las actividades se adecúen a él.
- Corrección: Ajuste de las desviaciones con respecto al estándar. En muchas ocasiones, las acciones correctoras están automatizadas o protocolizadas.

## - Organización:

La organización es un espacio físico y/o conceptual de interacción entre un conjunto de recursos y de agentes, orientado a la consecución de unos fines. En la dirección de empresas, con organización se hace referencia a la creación de una estructura organizativa.

Una estructura organizativa es el conjunto de principios, normas de actuación y de relación que permiten que una organización combine adecuadamente sus recursos para alcanzar un determinado fin. Establece las relaciones de autoridad y responsabilidad y los canales de comunicación de una empresa.

### A. Tipos de estructuras organizativas:

#### A.A. *Según su intencionalidad:*

- Estructura informal: Principios, normas y relaciones no determinadas por la dirección de la empresa, sino surgidas de forma espontánea como consecuencia del libre contacto entre los miembros de la misma.
- Estructura formal: Principios, normas y relaciones determinadas por la dirección de la empresa.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una empresa. Muestra las relaciones de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, los grupos de trabajo y los departamentos o divisiones de la empresa.

#### A.B. *Según la configuración de las variables de diseño de las unidades organizativas:*

- Funcional.
- Divisional.
- Matricial.

### B. Componentes de las estructuras organizativas:

El actual diseño fue elaborado por Mintzberg:

- Relaciones jerárquicas o de línea: Relaciones de autoridad.
  - Alta dirección o ápice estratégico: Toman decisiones de carácter global, con elevada incertidumbre y con consecuencias a largo plazo. Son los responsables últimos del éxito o fracaso de la organización.
  - Dirección media o línea media: Existe únicamente en empresas de cierto tamaño y complejidad. Es la línea jerárquica que une la alta dirección con el núcleo de operaciones. Comprende directivos que tienen autoridad sobre una unidad de la empresa o sobre una actividad o función concreta.
  - Núcleo de operaciones: Personas que realizan el trabajo básico de la organización (aprovisionamiento, producción y ventas) y el mantenimiento cuando es esencial en la actividad de la empresa.
- Relaciones de staff: Son actividades o servicios de apoyo. No toman decisiones, únicamente asesoran.
  - Staff de apoyo: Ofrece consultoría, asesoramiento u otros servicios de apoyo a la empresa. Cuando están incorporados en la estructura interna de la empresa, aparecen con líneas discontinuas en los organigramas.
  - Tecnoestructura: Se encarga de llevar a cabo la normalización en una empresa.

C. Variables de diseño de las unidades organizativas:

- Diseño de los puestos de trabajo: Se definen sus funciones y características y el perfil del trabajador que debe cubrirlo.
- Agrupación de los puestos en distintas unidades organizativas: La agrupación se determina por:
  - Tamaño: Cantidad de trabajadores que agrupan. Cuanto más grande es una unidad, menor control tiene sobre sus miembros.
  - Criterio organizativo: Motivo por el que dividir a los empleados.
    - ❖ *Funcional:* Es la forma más clásica de departamentalización. Los puestos se agrupan en base a su función en la empresa: todos los que realizan una actividad común se incluyen en la misma unidad organizativa. Consigue una especialización funcional.
    - ❖ *Según el cliente:* Los puestos se agrupan en base a los segmentos de mercado. Se consigue una especialización en el mercado.
    - ❖ *Según el mercado:* Los puestos se agrupan en base a los lugares geográficos. Se consigue una especialización en el mercado.
    - ❖ *Según el producto:* Los puestos se agrupan en base a los bienes o servicios ofertados. Se consigue una especialización en el producto.

D. Mecanismos de coordinación de una empresa

- Adaptación mutua: Es frecuente en las etapas de juventud de la empresa, pero resulta ineficaz cuando crece. El trabajo se coordina a través de la organización informal.
- Supervisión directa: Se basa en el principio de jerarquía. Una persona se encarga de la supervisión y coordinación del trabajo de un conjunto de trabajadores de la empresa.
- Normalización: Una tarea se coordina antes de que se realice, de tal forma que cada persona sabe cómo relacionarse con el resto sin que alguien se lo comunique directamente.
  - Normalización de procesos de trabajo: Se detallan normas sobre la forma en la que se debe realizar la actividad.
  - Normalización de resultados u outputs: Se detallan las expectativas que la empresa tiene con respecto a los resultados del trabajador.
  - Normalización de habilidades o creencias y valores: Se detallan las habilidades que son necesarias para el correcto desempeño de la actividad y los principios que deben respetarse. Es esencial en los puestos directos y los trabajos en los que existe una elevada discrecionalidad en las actuaciones.