

Tema 1

Organización de la Empresa

SW Corporativo

2018-19

Objetivos del Tema1

- Conocer aspectos del concepto de la empresa y su estructura.
- Conocer algunos aspectos del funcionamiento de la empresa, sus relaciones internas y sus prácticas habituales.
- Introducción al papel del “Informático” en la empresa...también como Director y Responsable de IT.

*La idea de que una **organización es un proceso de satisfacción al cliente** y no un proceso de producción de bienes y servicios es vital para todo empresario.*

La organización empieza por el cliente y sus necesidades y no por una patente, una materia prima o la habilidad para vender; parte de las necesidades del cliente.

Theodore Levitt

Concepción de la Empresa

- Los **objetivos** que se marca la empresa no se pueden alcanzar con individualidades.
- Todos los componentes (áreas funcionales) de la empresa se tienen que agrupar de forma que la **coordinación** de los esfuerzos de cada uno de ellos comporte un resultado más eficiente que el esfuerzo de cada uno por separado.

...antes de los *objetivos*

- Cuando se **concibe** una nueva Empresa o se **plantea la mejora global de los resultados de una ya existente**, la primera acción que debe llevar a cabo es identificar cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que espera alcanzar.
- En definitiva, una **Declaración de Principios basada en la Visión, Misión y Valores...**

Misión, Visión y Valores

- Para lograr estos objetivos y metas, **la Dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores** de la organización.
- Cuando se habla de los objetivos de Empresa a muy alto nivel se **sintetiza** a través de estos términos.
- Hacer llegar mejor el mensaje a todos: clientes, proveedores, directivos, accionistas, empleados, competidores, etc.
- Toda empresa tiene que empezar por aquí: luego vendrán los **objetivos más específicos de bajo nivel**.

Misión y Visión

- La **misión** es una declaración en la que se describe:
 - o el propósito: “tenemos una misión”
 - y/o la razón de ser de la organización: “hemos nacido para”
- La **visión** es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo.

Airbus Company

Airbus is an international pioneer in the aerospace industry. We are a leader in designing, manufacturing and delivering aerospace products, services and solutions to customers on a global scale. We aim for a better-connected, safer and more prosperous world.

Valores/Principios

- Los **valores** son la base sobre la que se asienta **la cultura de la organización**.
- Constituyen el **soporte para la visión y la misión** y son la clave de una **dirección eficaz**.
- Es necesario que **las partes interesadas definan una serie de valores** y se aseguren de que se cumplan.
- Si, **por ejemplo**, uno de los valores esenciales de una organización de transporte es “ante todo la calidad”, esta organización no podrá permitirse ofrecer, a sabiendas, un servicio de dudosa calidad para alcanzar una meta a corto plazo.
- *Saltarse valores para lograr una misión puede hacerle ganar una batalla, pero en último término hará que pierda la guerra.*

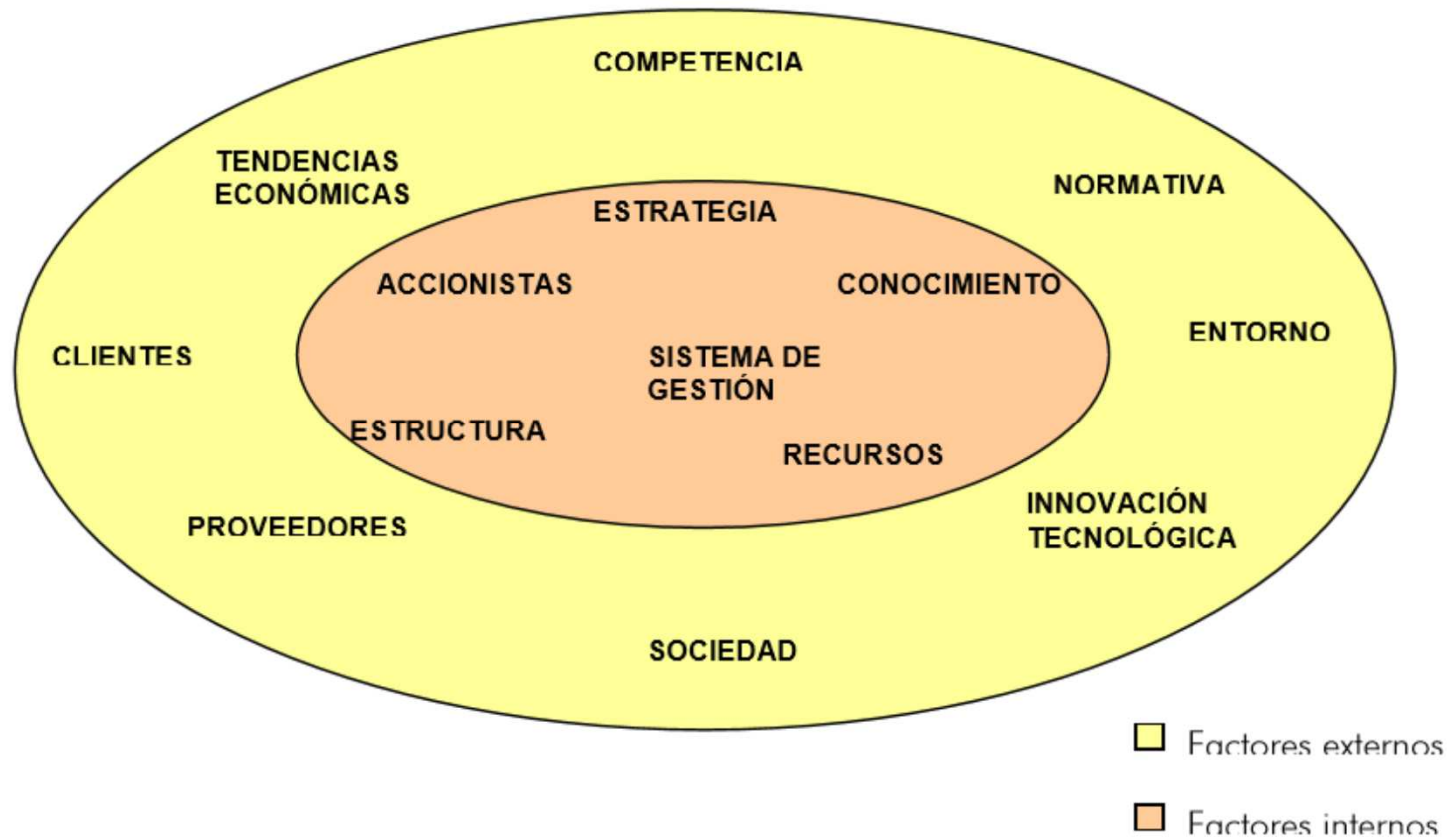
Misión, Visión y Valores

- En definitiva, éstos 3 elementos conduce a una caracterización del negocio que obliga a la organización a realizar un **ejercicio de reflexión** cuyo resultado ha de permitir dos cosas.
- Por una parte, definir:
 - ¿quiénes somos y qué pretendemos?
 - ¿qué necesidades internas y externas nos influyen y condicionan?
 - ¿quiénes son nuestros clientes y qué desean?
 - ¿qué requisitos nos impone nuestra empresa?
 - ¿Qué y cómo queremos ser dentro de unos años?
 - ¿en qué nos queremos convertir?
 - ¿qué valores respetamos?
 - ¿para quién hacemos lo que hacemos ?
- Por otra parte,
 - determinar los **factores críticos de éxito** de nuestro negocio. (Critical Success Factors, CSF)

CSF o Factores Críticos de Éxito

- Los CSF son los factores críticos para el éxito de una organización. Con ellos pretendemos identificar los resultados que, de no conseguirse, pueden poner en peligro el éxito del negocio.
- Ayudan a **distinguir entre lo que es conveniente y lo que es un requisito esencial**, con el objetivo de **establecer prioridades**
- La identificación de los CSF debe incluir **factores externos**, como los niveles de satisfacción de los clientes y los vínculos comerciales con los proveedores (por ejemplo, conductores subcontratados), así como los **factores internos**, como un personal motivado y bien cualificado.

CSF: factores internos y externos



CSF o Factores Críticos de Éxito

- En la **identificación de los CSF** han de **colaborar todas las partes interesadas** en la actividad, proceso o proyecto a analizar.
- Este hecho incluye no sólo a todo **el personal interno involucrado**, sino **también a las partes externas**, es decir, a los clientes y a los proveedores o subcontratados.
- También es fundamental contar con **información sobre el entorno social y legal** de la organización.

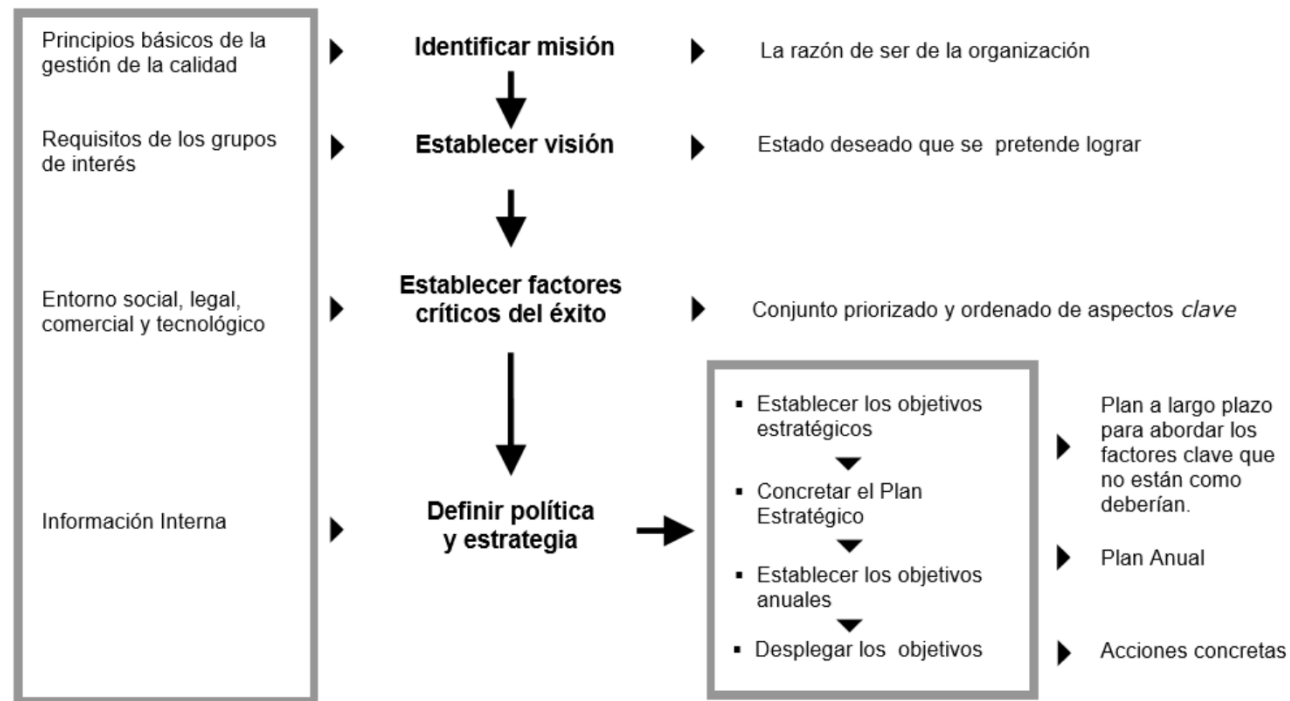
DAFO (*SWOT*)

- Como punto de partida para identificar los CSF, se puede elaborar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- Una vez obtenidos los resultados del DAFO, se categorizan (agrupan) y se analiza si están alineados con la **Declaración de Principios basada en la Visión, Misión y Valores**
- Para saber si esta categorización es correcta, las partes involucradas deberán analizar si el fracaso de una de estas categorías podría poner en peligro la consecución de la DP. Si la respuesta es afirmativa, esta categoría será un CSF.

Política y Estrategia

- Sobre la **misión, visión y valores** de la organización y teniendo en cuenta toda la información relativa al entorno y a sus grupos de interés se debe configurar la **política y estrategia de la organización**.

Proceso de definición de la Política y Estrategia de una organización.



Visión, Misión, Valores y Estrategia



Dirección de la Empresa

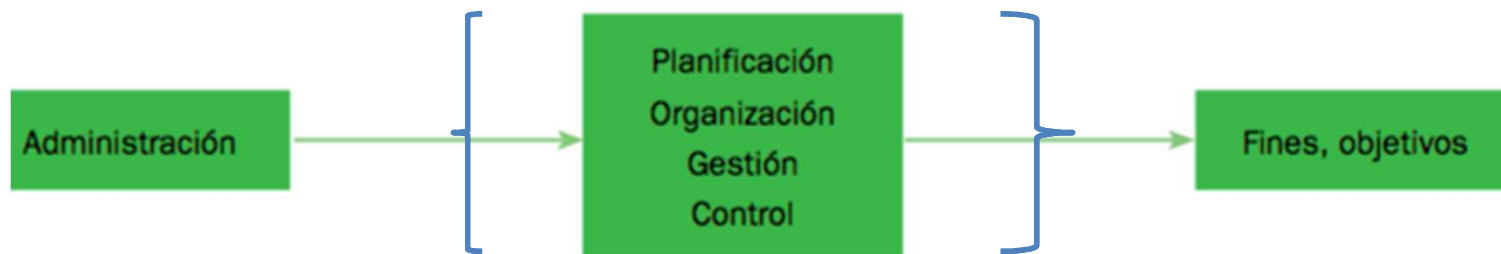
- El proceso general de la Dirección comienza en el mismo momento en que los máximos directivos de la organización piensan en los logros futuros que desearían alcanzar y en el tipo de organización que les gustaría estar dirigiendo.
- Vemos a continuación el detalle de los procesos involucrados.

Proceso de administración: concepto y fases

- **Proceso administrativo** : conjunto de funciones y actividades que efectúa la administración de la empresa, orientadas al logro de los fines y objetivos de la misma.
- La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A estas **responsabilidades** se les denomina conjuntamente **funciones de la administración** o funciones administrativas.

Proceso de administración: concepto y fases

- La administración, representada por los gerentes de la empresa (directivos, jefes de departamento, etc.), ejecuta las funciones administrativas, que clasificaremos en estos cuatro grupos: la función de **planificación**, la de **organización**, la de **gestión** o dirección y la de **control** de las actividades de los miembros de la empresa con el propósito de alcanzar los fines establecidos



Funciones de la administración de una empresa



Fases

Proceso administrativo	Fase mecánica	Planificación	Fines, objetivos, estrategias, políticas, procedimiento, reglas, presupuesto.
		Organización	División del trabajo, jerarquización y departamentalización, descripción de funciones.
	Fase dinámica	Gestión o dirección	<u>Toma de decisiones, comunicación,</u> liderazgo, facilitación del trabajo, supervisión.
		Control	Establecimiento de estándares, medición, corrección.

Función de Planificación

- Estudio y la fijación de los objetivos referentes al sistema total (empresa) y a cada uno de sus subsistemas (departamentos o secciones).
- La **planificación** consiste en fijar unos **objetivos**, marcar **estrategias** para conseguirlos, definir las **políticas** de la empresa y establecer **criterios de decisión**, siempre con la intención de **conseguir los fines de la empresa**.

Planificación en fases

- **1. Analizar la situación de partida:** se estudiará la situación actual de la empresa y de su entorno con intención de detectar las oportunidades existentes.
- **2. Marcar el objetivo** al cual se quiere llegar y definir diversas **alternativas** para conseguirlo.
- **3. Analizar los puntos fuertes y débiles de cada alternativa:** se evaluarán los costes, los riesgos, etc., y **se escogerá** aquella que se adapte mejor a las necesidades.
- **4. Controlar y determinar las desviaciones** que se produzcan: aunque se haya escogido una alternativa con la seguridad de que es la mejor, es posible que la realidad evolucione de forma diferente y esta alternativa no funcione como se esperaba, de modo que deba corregirse o cambiarse. El proceso de control del plan debe realizarse periódicamente.

Sobre los Objetivos

- Los objetivos tienen que ser **realistas**: todos los subsistemas de la empresa deben tener los recursos necesarios para alcanzarlos y deben adaptarse al momento y al entorno, aprovechando todas sus posibilidades.
- Se deben establecer **prioridades** entre los diferentes objetivos y sub-objetivos, valorando siempre el **coste de oportunidad**, que supone una elección frente a la mejor alternativa.
- Los objetivos se deben alcanzar con el **menor número de consecuencias imprevistas** y sus costes deben ser mínimos (también los costes sociales).

Clasificación de los planes: según alcance y amplitud

Misión, Visión, Valores

Objetivos más abajo nivel)

Fin o propósito	Fines fundamentales perseguidos por la empresa. Son el punto de partida de la planificación.
Objetivos de alto nivel	Aquello que quiere conseguir la empresa durante un periodo concreto, es decir, las metas escogidas una vez analizado el entorno. No pueden perder de vista el fin de la empresa.
Estrategias	Acciones que se llevan a cabo para conseguir los fines y objetivos marcados. Se puede decir que son los medios para conseguirlos.
Políticas	Principios básicos que sirven de guía para tomar decisiones específicas y marcan unos ciertos límites de actuación. Nos referimos al hecho diferencial de la empresa.
Procedimientos	Pasos que hay que seguir para ejecutar una acción.
Reglas	Indican lo que se puede hacer y lo que no, y son muy estrictas.
Presupuestos	Planes cuantificados: son la expresión numérica del plan escrito. Normalmente, prevén las necesidades de dinero para afrontar los planes marcados. También sirven para establecer prioridades a la hora de ejecutarlos.

Clasificación de los planes: según su ámbito temporal

Planes a largo plazo	Aquellos que se contemplan en un periodo superior a cinco años.
Planes a medio plazo	Aquellos que se han de conseguir en un periodo superior a un año, e inferior a cinco.
Planes a corto plazo	Aquellos que tienen como límite el ejercicio económico, normalmente un año.

Combinando las 2 anteriores

- Planificación Estratégica:
 - Se centra en temas amplios y duraderos, estableciendo objetivos y metas a largo plazo. La lleva a cabo la alta dirección.
- Planificación Operativa
 - Se establece a corto plazo y orientada a objetivos concretos y determinados. La lleva cabo la dirección de control y los directivos de operaciones.
- Planificación Táctica
 - Se centra en el enlace que puede establecerse entre las dos anteriores

Clasificación de los planes: según áreas funcionales

Área comercial	Aquellos que hacen referencia a todo lo relacionado con las ventas, antes y después de producir.
Área de producción	Aquellos que se refieren al sistema productivo.
Área de inversión y financiamiento	Aquellos que hacen referencia a los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
Área de recursos humanos	Todos los que hacen referencia al factor humano de la empresa.

Discusión

Organización de la Empresa

- El objetivo de la empresa es llevar a cabo una **actividad concreta, diferenciada** sobre la base de una **especialización** y organizada según unas **reglas**.
- para lograrlo es necesario que se establezca una **organización para desempeñar tareas o funciones**.
- Por tanto, la organización pretende ordenar tareas teniendo en cuenta la división del trabajo, las responsabilidades y las relaciones del personal en el funcionamiento de la empresa.
- Además, la división del trabajo se puede basar en múltiples factores: localización, productos, mercados, etc.

Diseño de la Organización

- *a)* Hay que determinar **los niveles de organización**, es decir, la **jerarquía** de los mandos: definir quién controla y ejecuta las tareas dentro de la empresa.
- *b)* Las **funciones o los objetivos destinados a cada nivel de mando y a cada persona** han de ser claros y concretos y será diferente según el tipo de empresa, es decir, según su dimensión, su actividad, etc.
- *c)* Cada **persona**, además de saber **qué tiene que hacer**, debe saber **a quién tiene que reportar**; por tanto, son necesarios **canales de autoridad y de responsabilidad bien delimitados**.
- *d)* Debe haber **vías de comunicación en todos los sentidos**, es decir, entre departamentos, con cargos superiores o inferiores de la misma empresa y hacia el exterior (clientes, proveedores, autoridades económicas, entidades financieras, etc.).

Comunicación en la Organización

- **Comunicación botton-up.** Es la que se forma verticalmente, de abajo hacia arriba, es decir, se origina en los empleados y finaliza en los directivos. La finalidad de este tipo de comunicación es que los mandos o directivos conozcan los problemas de los trabajadores de primera mano (sus sugerencias, ideas y quejas), y que estos se sientan parte de la empresa.
- **Comunicación top-down.** Es la que, de forma vertical, tiene su origen en los directivos y su fin en los trabajadores. Evidentemente, es más habitual que la ascendente. Su finalidad es informar a los trabajadores o subordinados de los objetivos de la empresa, así como de las tareas que se deben realizar para conseguirlos.
- **Comunicación interna horizontal** es la que se origina entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, es decir, entre personas de distintos departamentos (por ejemplo, entre el jefe de producción y el jefe comercial). Es imprescindible para que la empresa funcione como un todo.

¿qué os parecen estos criterios para establecer una organización y sus relaciones?

- Análisis y diseño de cargos y tareas.
- Especialización de funciones.
- Descentralización de responsabilidades.
- Racionalización del trabajo, eliminando tiempos ociosos.
- Incentivos salariales, basados en la productividad.

Escuela científica,
Frederick W. Taylor,
1856

- División del trabajo.
- Jerarquía bien definida.
- Unidad de mando y dirección.
- Remuneración equitativa y satisfactoria.
- Equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

Henri Fayol,
1916

Discusión

¿qué os parecen estos criterios para establecer una organización y sus relaciones?

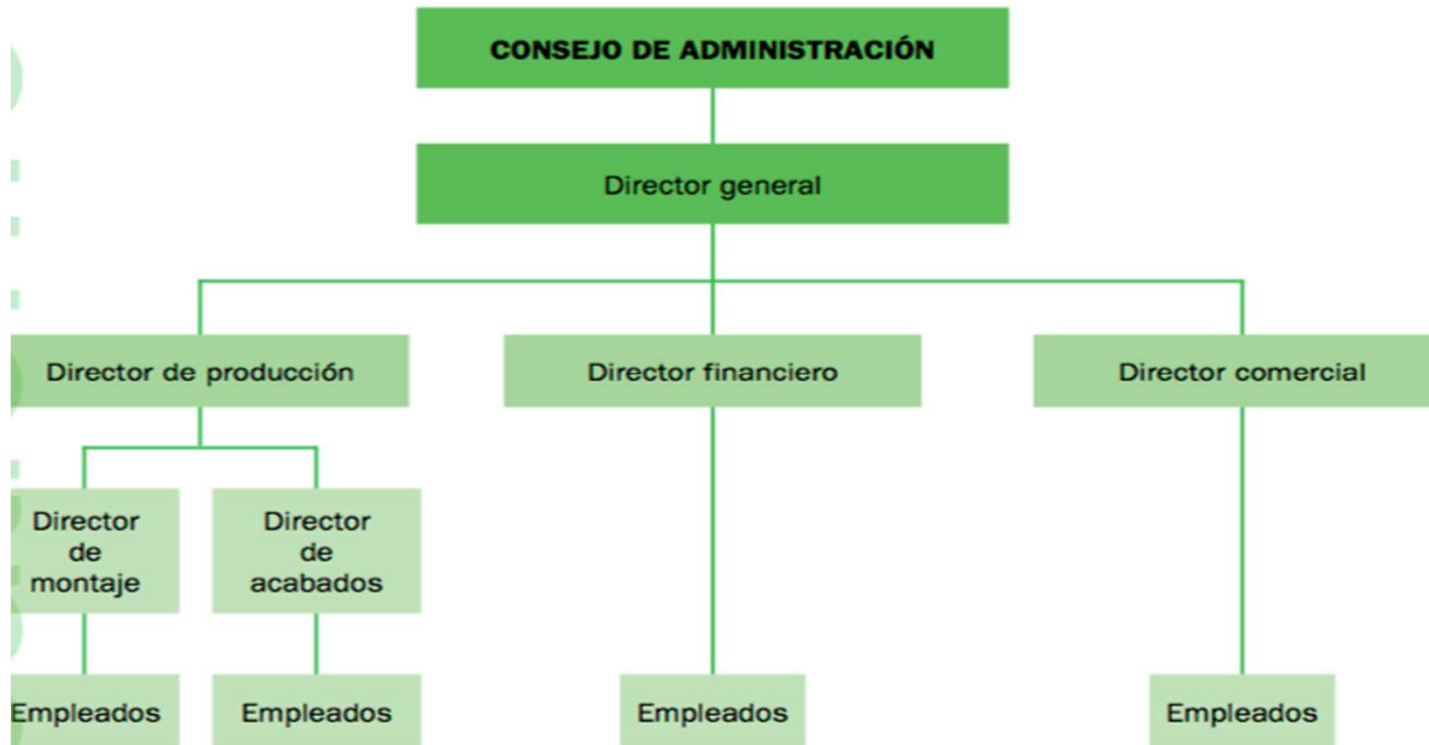
- Existían **incentivos distintos a los materiales y a los objetivos de carácter social (aparte de maximizar el beneficio)**.
- Es esencial la atención por parte de la empresa hacia el trabajador, con la finalidad de que este se sienta emocionalmente satisfecho y esto repercuta positivamente en su productividad.
- **El ser humano no se puede programar como una máquina.**

Escuela relaciones humanas,
Elton Mayo,
1933

1960 nació otra escuela con los mismos fundamentos, y con autores como Abraham H. **Maslow y Herzberg**:

- la **motivación en la conducta humana es lo único que hace aumentar la productividad en el trabajo**

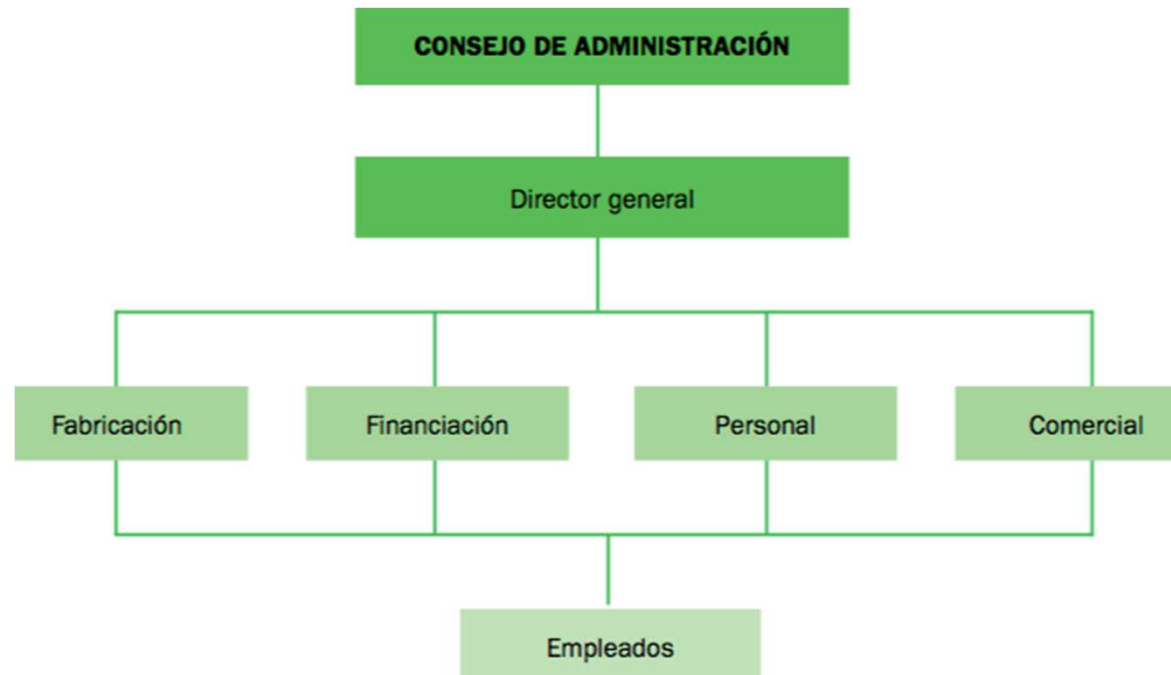
Modelo de Organización jerárquico



Modelo típico de PYMES, o empresas grandes con explotaciones simples o procesos de un solo producto, ya que es una **estructura rígida**:

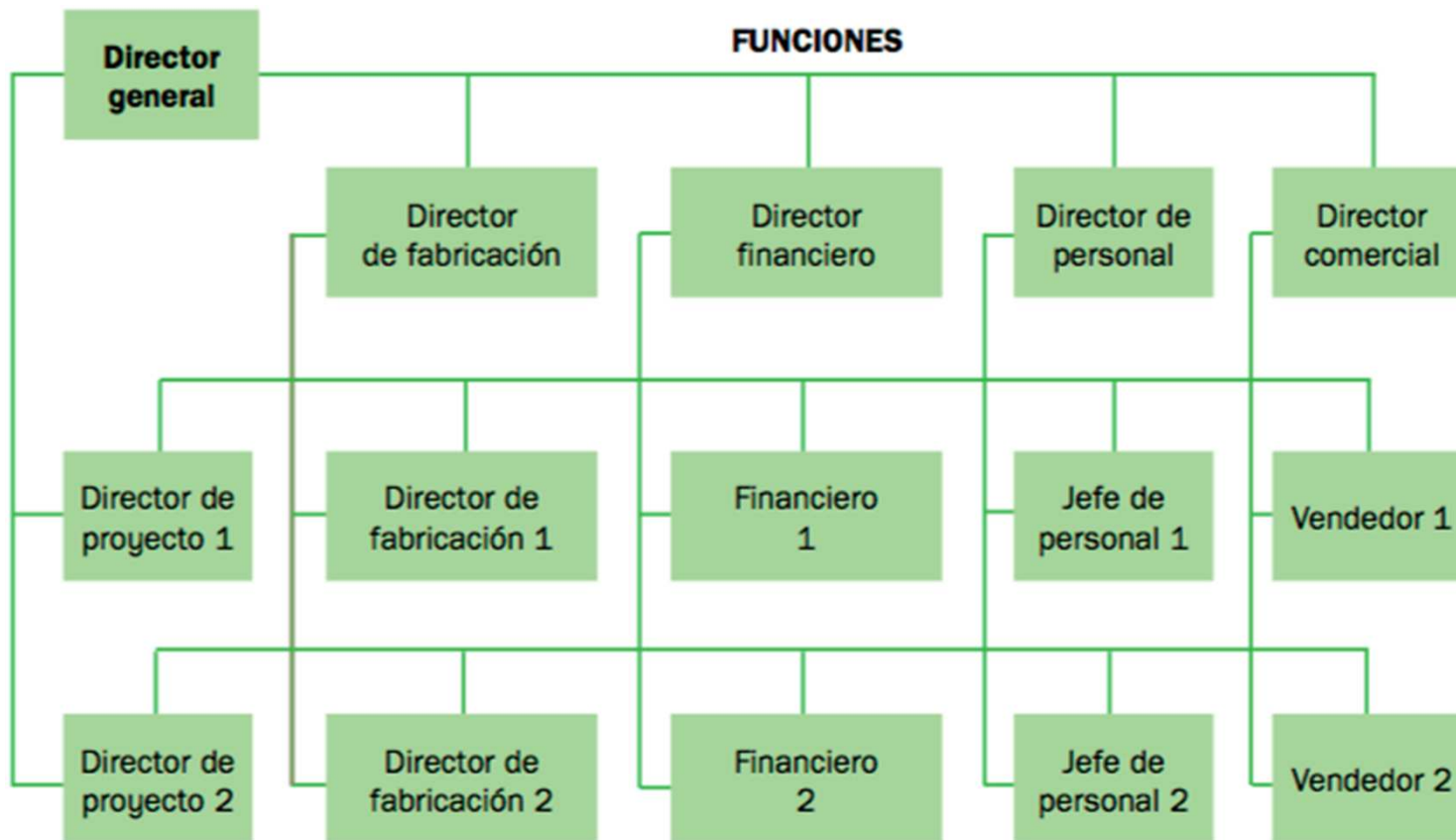
Simplicidad, responsabilidades bien definidas, tomas de decisiones rápida PERO excesiva concentración de autoridad en los directivos, falta de flexibilidad al cambio.

Modelo de Organización Funcional



Especialistas se centran en su actividad. Todos los niveles inferiores están conectados a diversos jefes. Las comunicaciones se efectúan directamente, sin necesidad de intermediarios. No es la jerarquía, sino la especialidad, la que promueve las decisiones PERO los empleados pueden recibir órdenes y directrices contradictorias (conflictos)

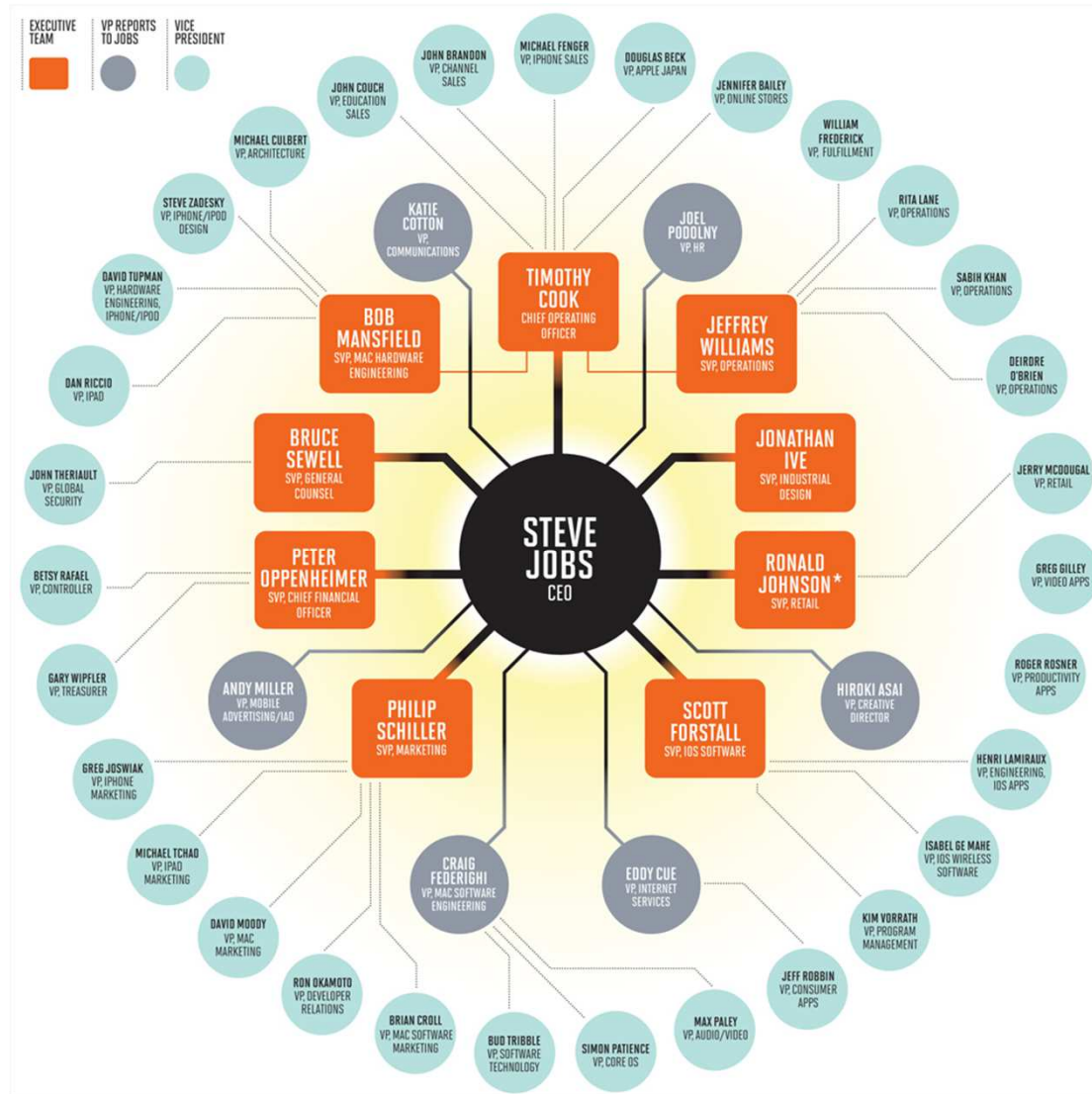
Modelo de Organización Matricial



Modelo de Organización Matricial

- propio de las empresas industriales
- combinan como mínimo dos variables organizativas, como funciones y proyectos, que se enlazan por medio de unas relaciones de autoridad.
- Cada persona recibe, por una parte, instrucciones del director del proyecto (horizontalmente) y, por otra, del director de su departamento funcional (verticalmente)
- duración limitada a la realización del proyecto
- **ventajas:** es una organización flexible, es decir, puede variar según los proyectos que se presenten, y es un método nuevo, pero al mismo tiempo mantiene una estructura habitual.
- **inconvenientes:** es necesario coordinar a todas las personas que intervienen en un proyecto, aunque sean de áreas distintas; además, pueden surgir conflictos entre los distintos directores.

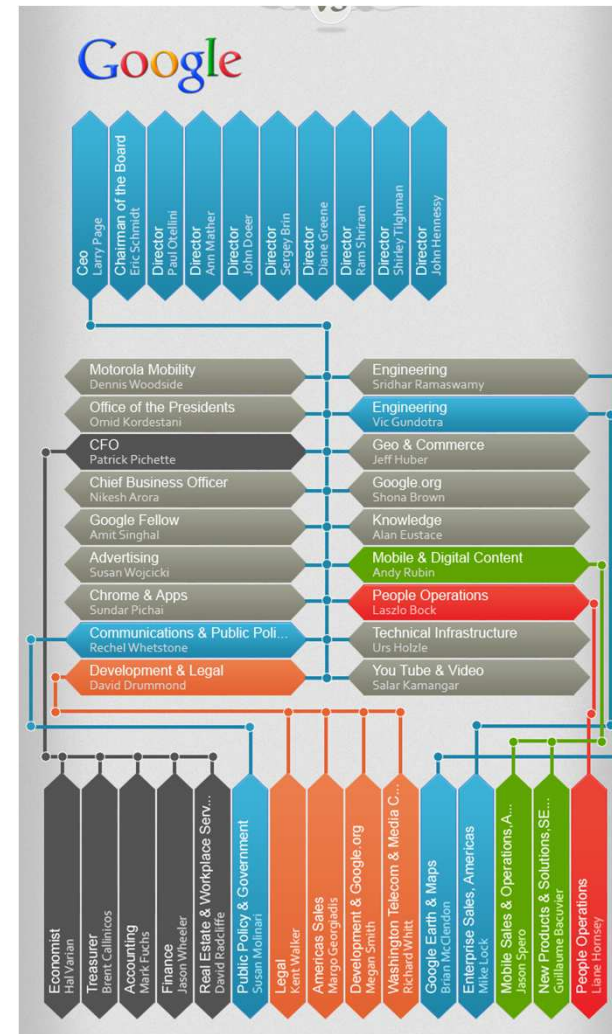
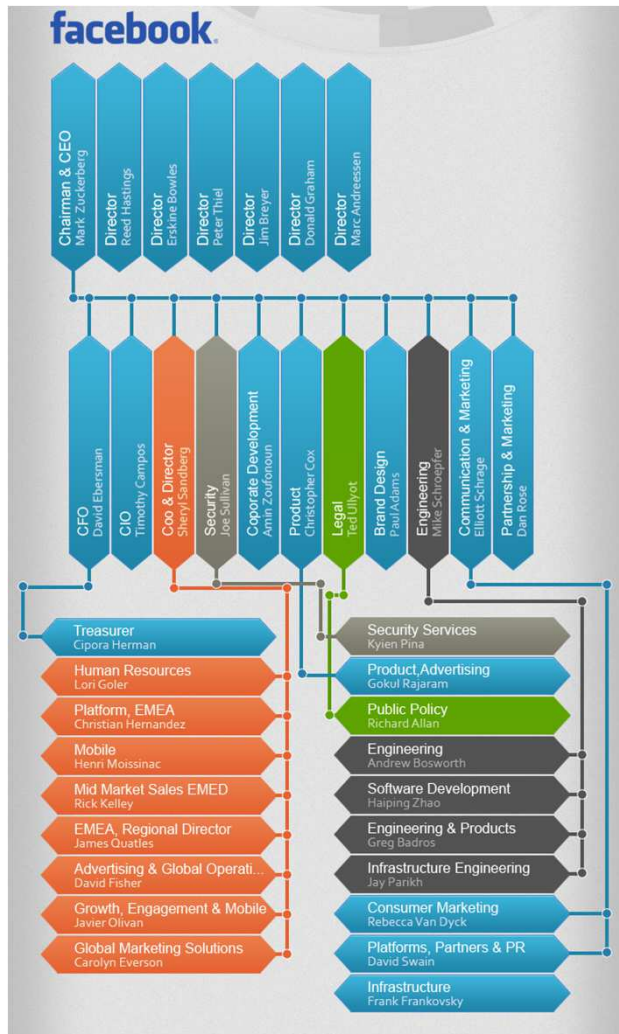
Modelos.... ¿llevados a la práctica?



Modelos.... ¿llevados a la práctica?

- No es tan simple. A menudo se producen variaciones y combinaciones de estos modelos o simplemente organizaciones que no responden a ningún modelo específico.
- Facebook por ejemplo puede ser descrito como organización híbrida que combina ciertos elementos de la Organización Jerárquica (con múltiples niveles) y la Organización Divisional basada en productos.
 - Facebook, Instagram, Messenger, WhatsApp and Oculus

Facebook vs. Google



Relativo a las siglas en inglés

- **CEO** (Chief Executive Officer). Consejero delegado o Director ejecutivo, es el **máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de la empresa**. Podría decirse que el CEO es el pilar de la empresa, y quien formula el propósito, la visión y la misión de la compañía. Asimismo, conecta el negocio con el mercado, tiene la última palabra en cuanto a decisiones de presupuestos e inversiones y dirige las estrategias de la empresa para que alcance sus objetivos. La palabra que más le define sería probablemente “líder”, ya que guía al equipo, remueve obstáculos y provee recursos. Reporta al Presidente/Consejo de Admon. (Chairman, en inglés)
- **COO** (Chief Operating Officer). Director de Operaciones, **supervisa cómo está funcionando el sistema de creación y distribución de los productos** de la empresa para asegurarse de que todos los sistemas funcionen bien. Muchas veces trabajar como CCO sirve de entrenamiento para la posición de CEO: es un paso natural, puesto que el director de operaciones ya entiende la misión y los objetivos de la empresa y **es la mano derecha del director ejecutivo**.
- **CMO** (Chief Marketing Officer). Es el responsable de las actividades de Marketing, que incluyen **la gestión de ventas, el desarrollo de productos, la publicidad, estudios de mercado y servicio al cliente**. Su principal preocupación es mantener una relación estable con los clientes finales y comunicarse con todos los demás departamentos para que se involucren en las actividades de Marketing.

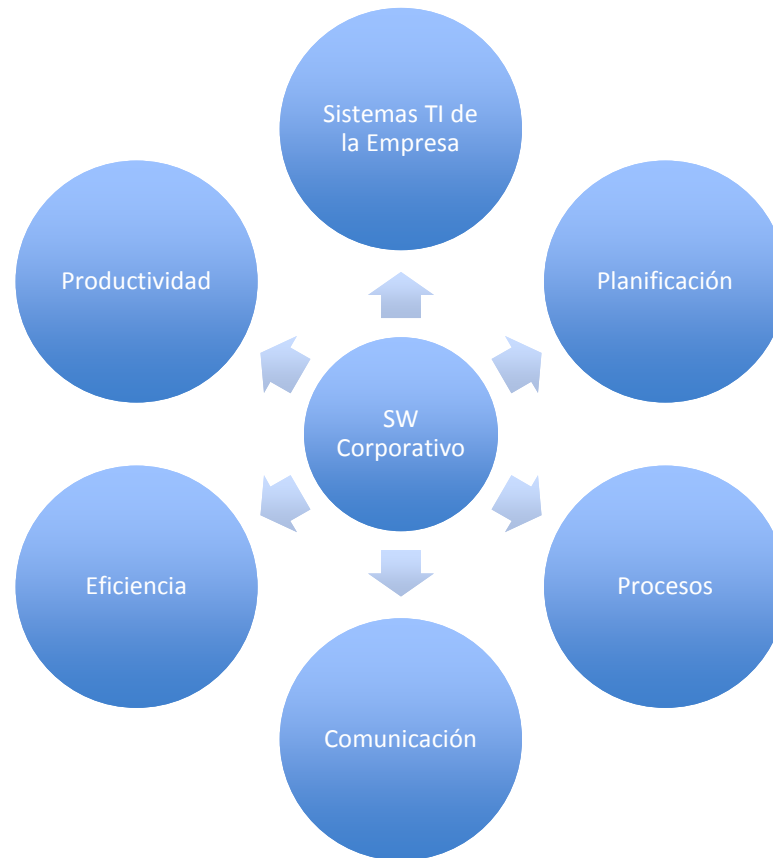
Relativo a las siglas en inglés

- **CFO** (Chief Financial Officer). Director Financiero, se encarga de la planificación económica y financiera de la compañía. **Es quien decide la inversión, la financiación y el riesgo con el objetivo de conseguir que aumente el valor de la empresa** para sus propietarios (ya sean accionistas o socios). Aporta el conocimiento financiero, contable y en general una mirada analítica al negocio. En muchos casos también es el consejero de asuntos estratégicos para el CEO.
- **CTO** (Chief Technology Officer). Responsable técnico del desarrollo y el correcto funcionamiento de los sistemas de información desde el punto de vista de la ejecución. Generalmente es el **responsable del equipo de ingeniería y de implementar la estrategia técnica** para mejorar el producto final. A veces **pueden confundirse los puestos de CTO y CIO**, puesto que en algunas empresas comparten tareas. La diferencia clave es que un CIO se centra en los sistemas de información (flujo de trabajo de comunicación), con el objetivo de aumentar la eficiencia, mientras que **un CTO es el responsable de la estrategia tecnológica orientada a mejorar el producto final**.
- **CCO** (Chief Communications Officer). Se encarga de manejar la **reputación corporativa**, contactar con los **medios de comunicación** y desarrollar las estrategias de **Branding**. Conoce a los medios y tiene buena relación con ellos para que la marca sea visible y, siempre que sea posible, esté relacionada con mensajes positivos. El CCO debe jugar un papel relevante en su gestión de la comunicación para que la imagen corporativa sea buena o, en otras palabras, que la opinión de los clientes potenciales sea favorable.

...y el que más nos interesa

- **CIO** (Chief Information Officer). Responsable de los **sistemas de tecnologías de la información de la empresa** a nivel de **procesos** y desde el punto de vista de la **planificación**. El CIO analiza **qué beneficios puede sacar la empresa de las nuevas tecnologías**, identificar cuales le interesan más a la compañía y evaluar su funcionamiento. Se centra en la mejorar la eficiencia de los procesos internos con el fin de garantizar una **comunicación efectiva** y mantener la **organización funcionando de manera eficiente y productiva**.

CIO y el SW Corporativo



...éste también nos interesa

- CDO (Chief Digital Officer) También conocido como el director digital. Es el cargo que ha surgido más recientemente debido al desarrollo del comercio online y las compañías virtuales. Es crucial en la transformación de la mentalidad de la empresa para adaptarse a un mundo globalizado y cada vez más digitalizado. Es la profesión que más ha crecido en los últimos tiempos y las empresas buscan desesperadamente un experto en este puesto. Sus principales funciones son:
 - Guía la transformación de una empresa tradicional, de presencial física, en una empresa online. No consiste únicamente en abrir perfiles de la empresa en las principales redes sociales, sino un proceso completo de renovación interna donde te aproximas al cliente.
 - Estudia y decide la implementación de las principales novedades en el medio digital, especialmente de carácter tecnológico. Adaptarse a los cambios.
 - Dirigir las tareas de los Community Managers. Son conocidos por sus ingeniosas participaciones en redes sociales como Twitter o Facebook con el objetivo de conseguir seguidores, interactuar con ellos e informar de las noticias referentes a la empresa. Además, crea contenido que aporte valor a la marca para aumentar la fidelidad de los seguidores. Son dinamizadores.
 - Conceptos que debe dominar un CDO: ecommerce, SEO, SEM, analítica web, big data, social media, conversión web, marketing online, entre otras.

SEO, **Search Engine Optimization**, se trata de la mejora de la visibilidad de nuestra web en los resultados de búsqueda de los buscadores.

SEM, **Search Engine Marketing**, mejoramos el posicionamiento de nuestras páginas a través del pago de publicidades.

#Trend Topics actualmente en las Empresas

- DIGITAL TRANSFORMATION
- DIGITAL BUSINESS
- DIGITAL ECONOMY

Función de Gestión: Dirección

- En el nivel de gestión el directivo tiene las siguientes funciones:
 - Elegir las tareas que se han de realizar. Es decir, hacer una clasificación de todos los pasos necesarios que se han de realizar para la consecución de los objetivos.
 - Transmitir dichas tareas a los trabajadores que tiene a su cargo.
 - Dar instrucciones a los trabajadores para que puedan realizar las tareas con métodos y procedimientos correctos.
 - Crear situaciones de trabajo favorables, con la finalidad de motivar a los trabajadores.

Gestión: Dirección...y el liderazgo

- **Liderazgo** es la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.
- Las cuatro **componentes del liderazgo** son:
 - Habilidad de utilizar el poder eficientemente y de forma responsable.
 - Habilidad de comprender a los seres humanos y comprender sus diferentes fuerzas motivadoras.
 - Habilidad de inspirar a los seguidores para que aporten todas sus capacidades a un proyecto.
 - Habilidad para crear un clima de motivación.
- Según se dirija de una manera o de otra, se puede aumentar o disminuir el rendimiento de las personas que están bajo ese mando.

Gestión: Dirección...y liderazgo

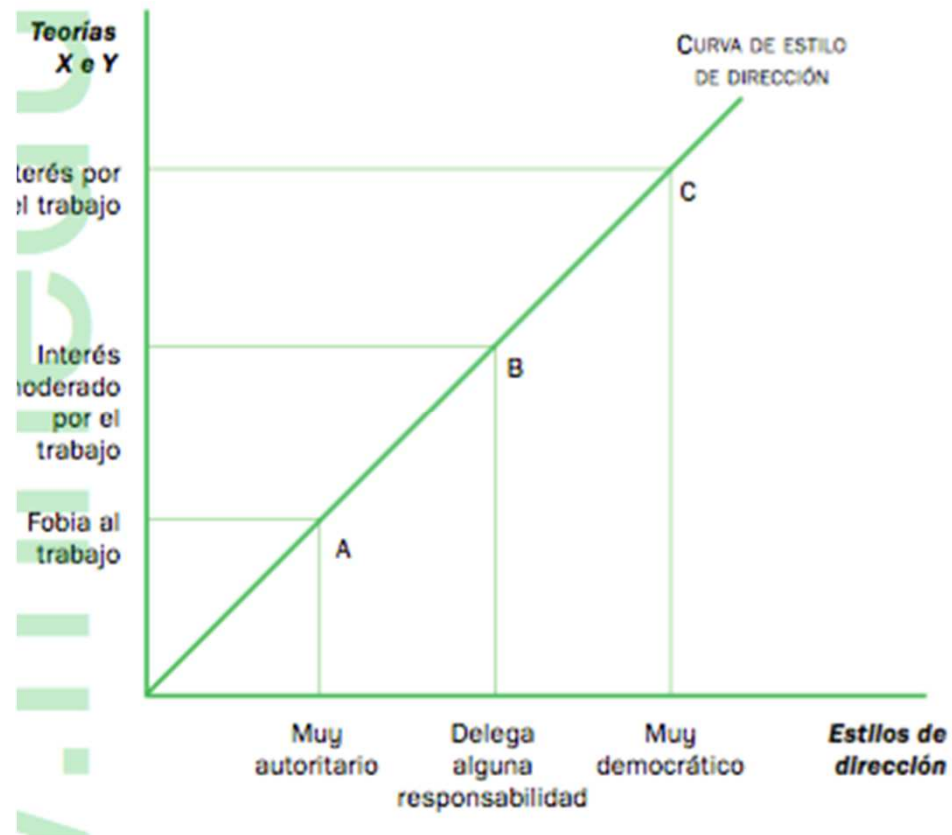
- El liderazgo **autoritario** se basa en un estilo dominante por parte del líder. Este suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus trabajadores y sin tener que justificarlas; suele exigir que le obedezcan y le gusta supervisar él mismo a los trabajadores. El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.
- En el **liderazgo democrático**, el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo su supervisión, guía y consentimiento. Escucha a todos los miembros de la empresa, suele ser accesible y promueve la participación de todos los trabajadores.
- El liderazgo **liberal** se basa en una participación mínima del líder, da libertad a los trabajadores en las decisiones, ya sean individuales o colectivas. Participa poco en las decisiones: solo da ideas de lo que hay que hacer y no interviene si no se lo piden.

Gestión: Dirección...y la motivación

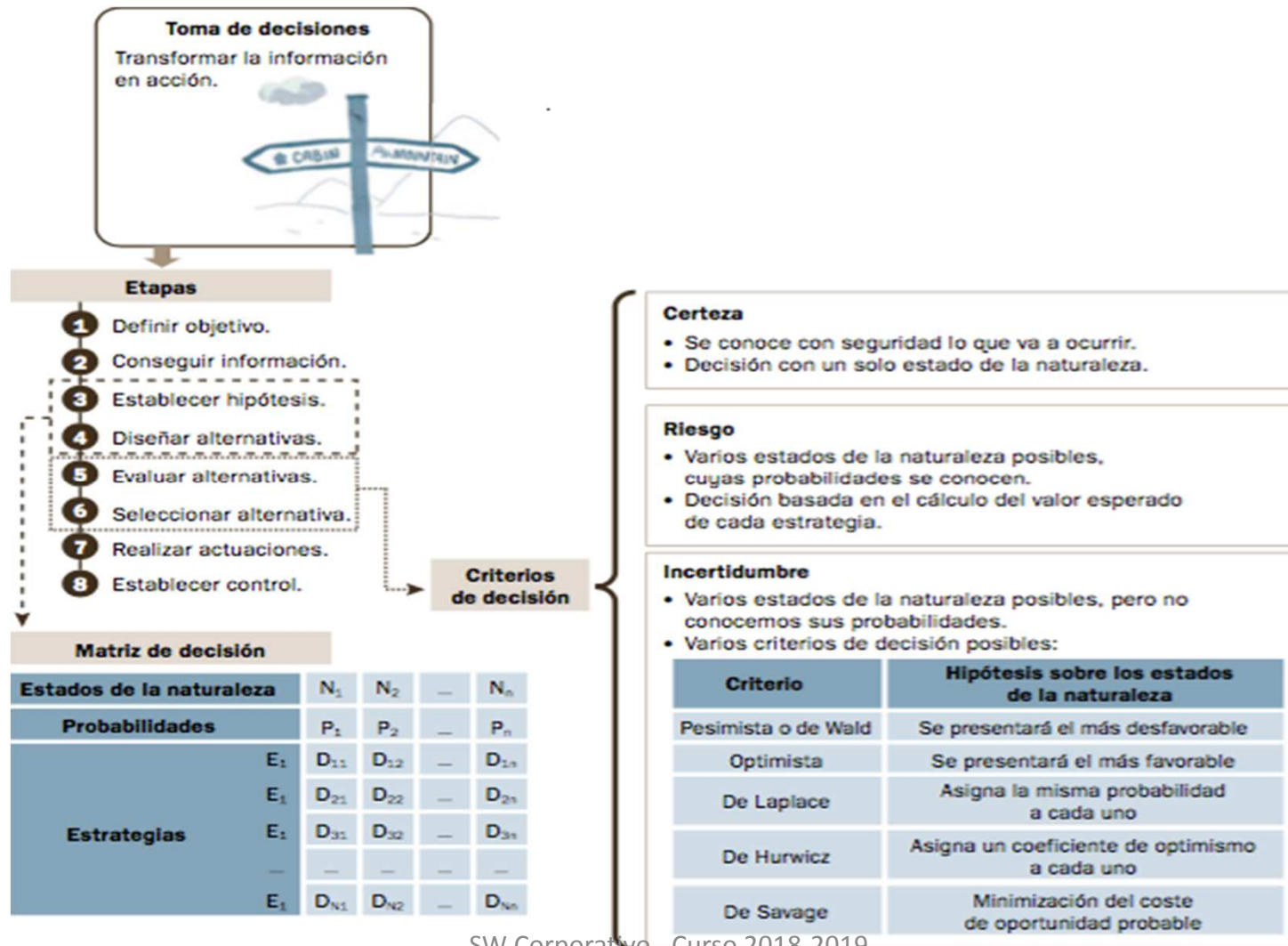
- Parece que el comportamiento del directivo depende de la visión que tiene de sus empleados. (según Douglas McGregor y sus **teoría X y teoría Y, Theory of Motivation**)
- Según la **teoría X**, hay personas que:
 - a) Tienen aversión al trabajo, lo consideran un mal que se ha de soportar y, como consecuencia, trabajan lo mínimo posible.
 - b) No tienen ambición y, por tanto, no quieren responsabilidades.
 - c) Prefieren que les manden.
 - d) No quieren cambios y prefieren métodos conocidos.
- Según la **teoría Y**, hay personas que:
 - a) Quieren trabajar, el trabajo les estimula y les ayuda a realizarse.
 - b) Creen que la energía que desprenden con el trabajo es tan natural como la energía desprendida con el deporte o con el juego.
 - c) Tienen ambición, imaginación y creatividad.
 - d) Quieren responsabilidades y se sienten responsables de su trabajo.

También existe una Teoría Z (William Ouchi) que se basa en la confianza plena en el trabajador, haciéndole partícipe de todos los procesos y decisiones, ya que, si los empleados están bien informados de la situación de la empresa a todos los niveles y se les permite participar de las decisiones, se considerarán importantes y darán el máximo de sí mismos.

Estilo de Dirección basado en la motivación del empleado



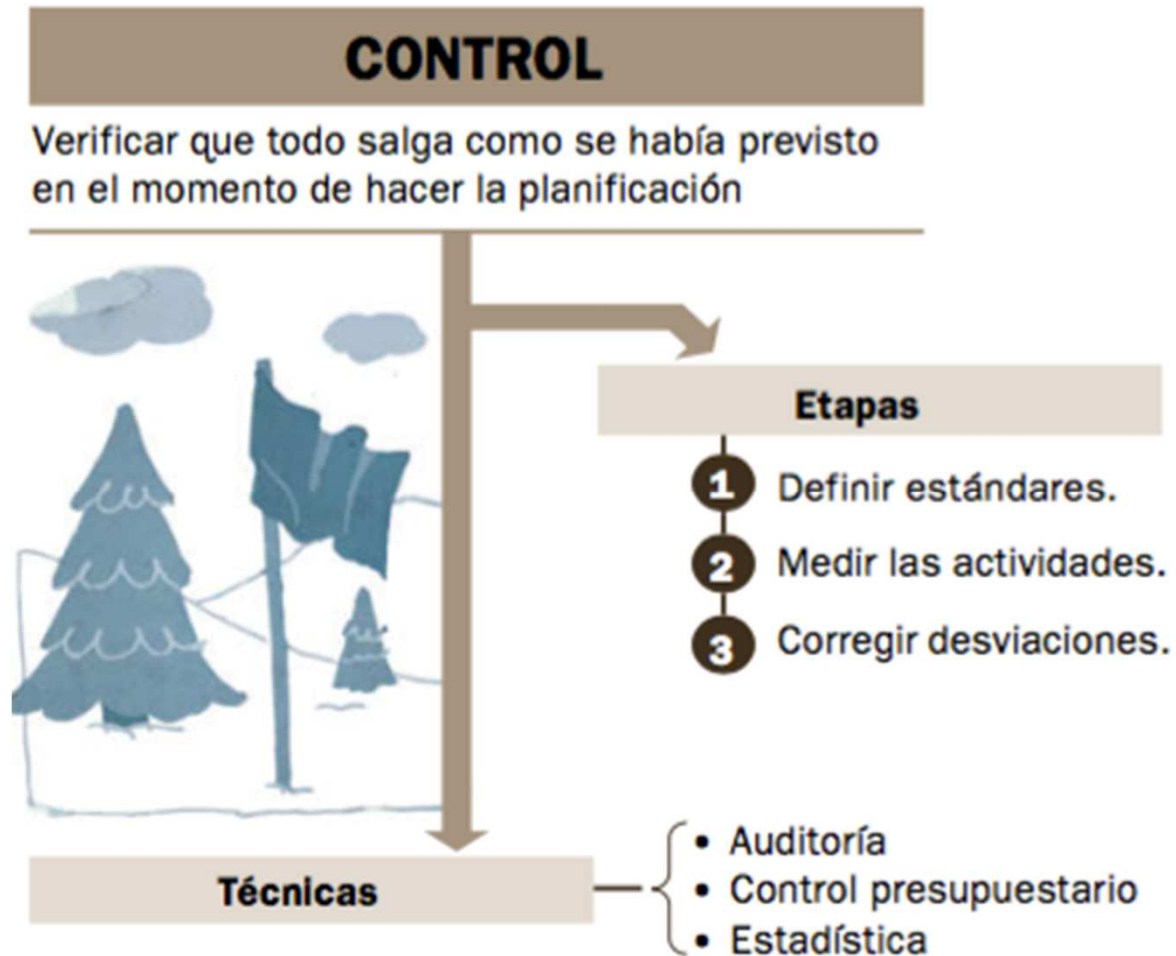
Gestión: Toma de Decisiones



Gestión: Toma de Decisiones

- No sólo para cuando hay problemas,
- también para cuando hay necesidad de mejoras...
- y para la Gestión del Riesgo/Oportunidad;
- es decir, el director/manager está constantemente tomando decisiones.

Función de Control



Función de Control

- La función de control está ampliamente cubierta por el Sistema de Gestión de Calidad que la empresa adopte.
- Un sistema de Gestión de Calidad eficiente en la empresa se basa en buena Gestión de los Procesos de Negocio.

Gestión de Procesos de Negocio

- Dedicaremos todo un tema a este punto ya que se considera una de la maneras más eficientes de **planificar, organizar, dirigir, tomar decisiones y controlar** todo lo que ocurre en el contexto de la empresa.