

FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Tema 6

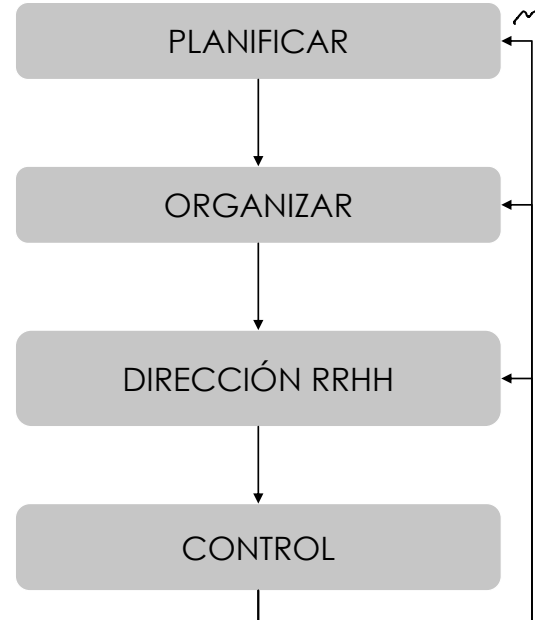
La dirección de la empresa

La dirección de la empresa

- 1. Las funciones directivas
- 2. Diseño de la estructura organizativa
- 3. La gestión de Recursos Humanos

La función directiva

La tarea directiva **consiste en conseguir un actuación conjunta de las personas que componen la organización, dándoles objetivos y valores comunes, una estructura adecuada** y la continua orientación que necesitan para responder ante los cambios (Drucker, 1989)



La función directiva

- **Planificación** es el proceso de decidir anticipadamente qué se va a hacer y cómo se va a hacer. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de estrategias o procedimientos para desarrollar esas estrategias.

¿Para qué se planifica?

(1) **Facilita una dirección** y sentido de desempeño al coordinador de las distintas unidades de la empresa hacia un fin concreto

(2) La planificación de los recursos puede **ayudar a lograr o incrementar el éxito**

(3) Facilita a la dirección el cambio y la adaptación al entorno

(4) Contribuye a mejorar el resultado de otras tareas directivas

La función directiva

- **Organización:** definir tareas y responsabilidades de cada uno, así como los mecanismos formales de vinculación entre las partes de la organización (relaciones entre unas personas y otras).

El diseño organizativo
implica un doble proceso



La función directiva

- **Dirección de RRHH**: pretende integrar dentro de esa estructura organizativa a los individuos que van a trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada al logro de los objetivos de su organización o unidad.

Atraer.

Motivar. → Buen ambiente, sueldo, horario...

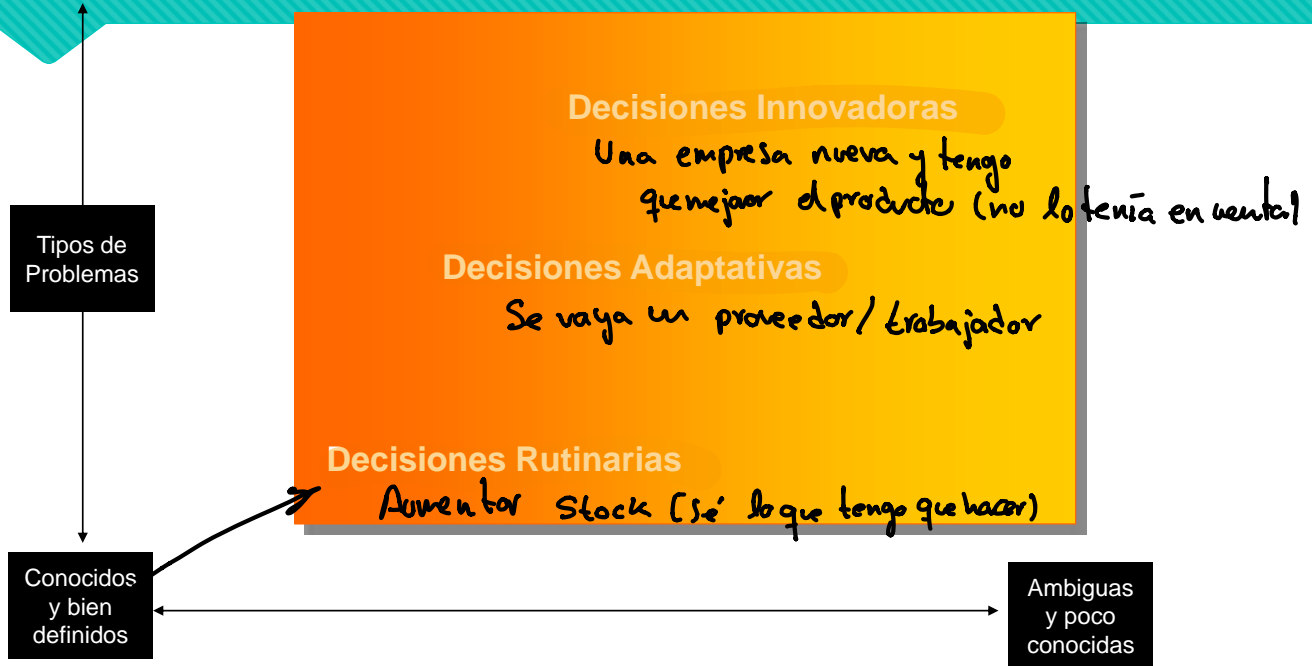
Retener.

La función directiva

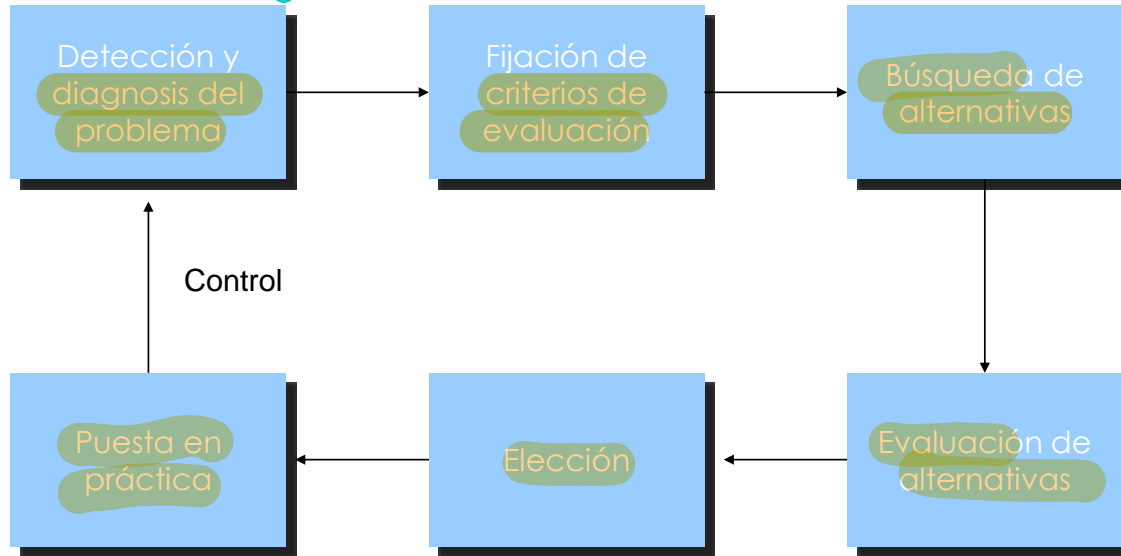
- El **control** es la fase que vigila la actuación humana, a nivel individual, y de grupo, dentro de una organización, para determinar el grado de cumplimiento de los planes
- Mediante el proceso de control, los directivos regulan -miden y rectifican- las actividades de la empresa, para asegurar que se cumplan los objetivos formulados y se desarrollen correctamente los planes creados para su consecución.
 - Según el sujeto controlado *↪ calidad cumplir objetivos*
 - Según ámbito de control
 - Según momento en que se ejerce el control
 - Según periodicidad *↪ Cada 6 meses*

Tipología del control:

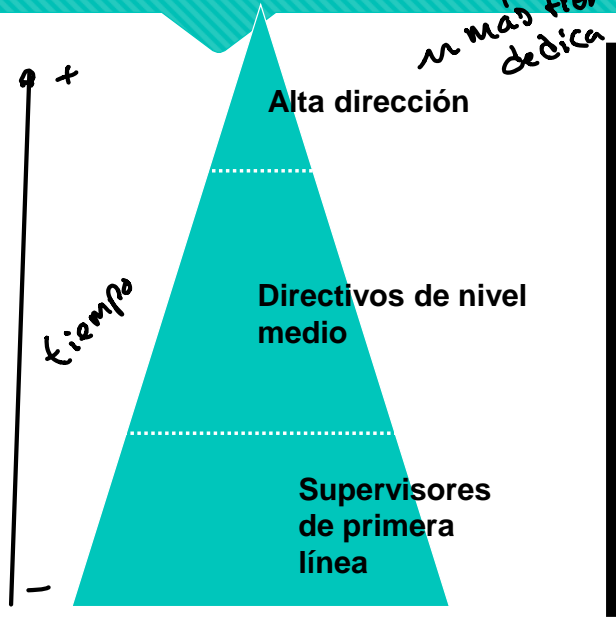
Decisiones de la dirección



Los procesos de Toma de Decisiones



Los niveles directivos



cuanto más tiempo se dedica a la organización.

Directivos:

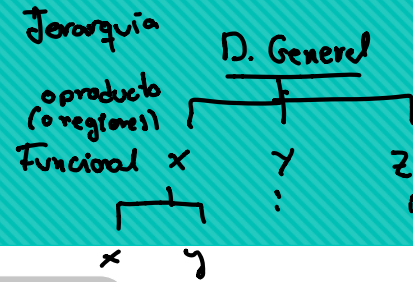
General

Se encargan de todas las funciones. Visión general

Funcional

Te dedicas a un área determinada.

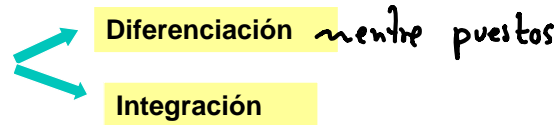
La estructura organizativa



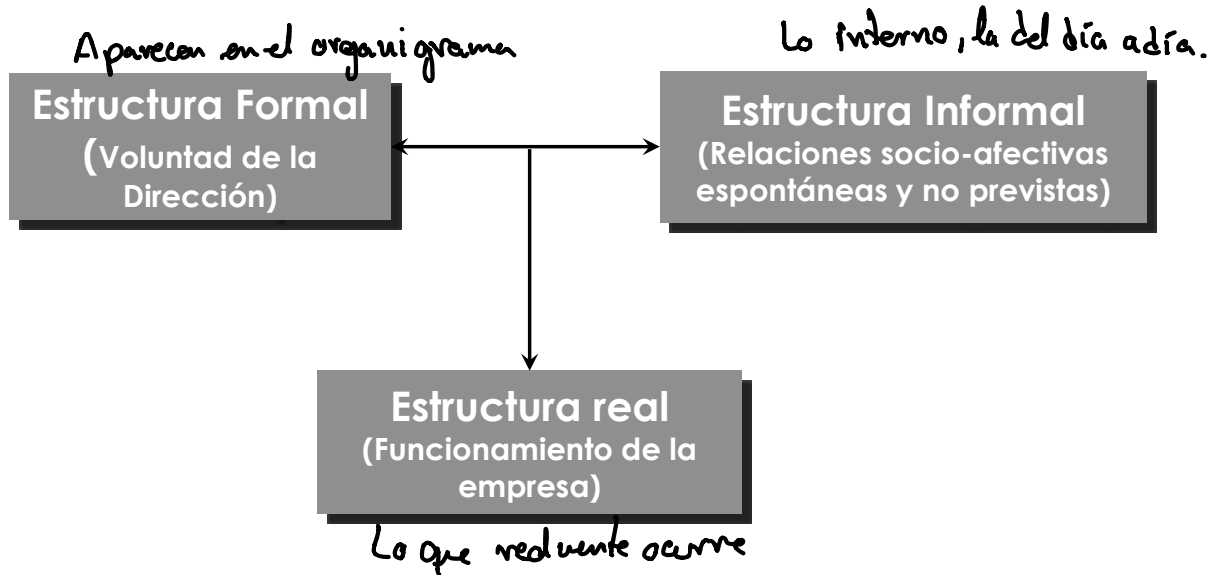
La estructura organizativa es un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una empresa y una respuesta a las presiones ambientales sobre la misma.

El diseño de la estructura organizativa de la empresa consiste en definir tareas y responsabilidades de cada uno, así como los mecanismos formales de vinculación entre las partes de la organización (relaciones entre unas personas y otras).

El diseño organizativo implica un doble proceso



Estructura formal e informal



Diseño de la estructura organizativa

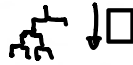
Para diseñar la estructura organizativa han de tenerse en cuenta diferentes niveles de:

○ Especialización

- Horizontal: nº de unidades o dept. y nº de puestos definidos como distintos. Especialización de tareas



- Vertical: nº de niveles jerárquicos



Comunicación + fluida, más cerca de superior

Menos específicos, más intermediarios hasta arriba

- Formalización o estandarización: limitación en la discrecionalidad acerca de qué tareas, cómo y cuándo llevarlas a cabo. Existen reglas y normas formalmente escritas. De procesos/resultados/habilidades

Poca libertad, pero cuanto + arriba, - formal => + decisi.

- Centralización: Grado de concentración de la autoridad formal para tomar decisiones. Ambito de control/niveles de autoridad/intensidad administrativa

- Configuración estructural: Vinculación entre los diversos puestos

Diseño de la estructura organizativa

**Componentes comunes a
toda estructura
organizativa**

Ápice estratégico o alta dirección

Línea media o personal
ejecutivo

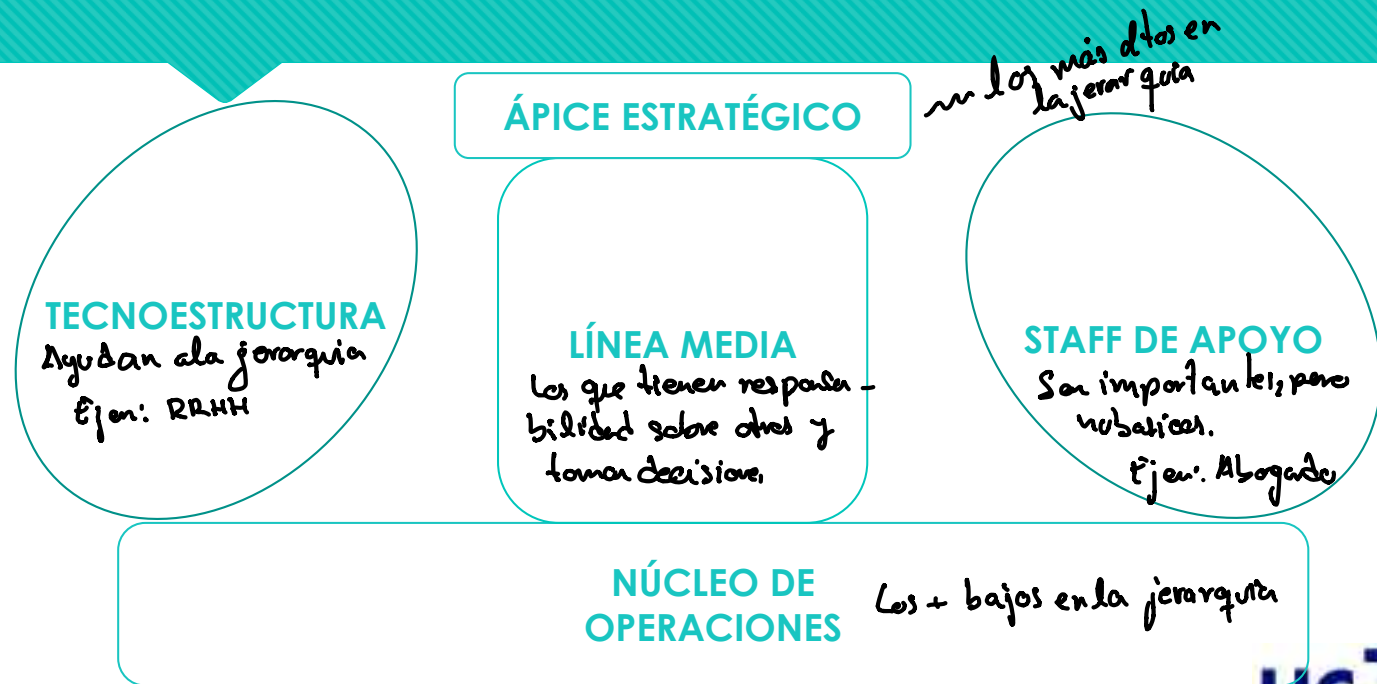
Núcleo de operaciones o empleados

Tecnoestructura

Staff o personal de
asesoramiento



Diseño de la estructura organizativa



Diseño de la estructura organizativa

Modelos estructurales básicos

Configuración Simple

Burocracia mecánica

Burocracia profesional

Estructura multidivisional

Estructura adhocrática

Pero pueden ir evolucionando y cambiar de estructura.

Desarrollados algo.

Diseño de la estructura organizativa



○ Estructura simple

- Formada por **ápice estratégico y núcleo de operaciones** (no se puede hablar de dimensiones estructurales por la simpleza de la organización)
- **Elevada centralización y baja formalización** *Son pocos y lo hacen como pueden.*
- **No departamentalización**
- Mecanismo de control y coordinación por **supervisión directa**
- Ej. **Pequeños negocios**

ÁPICE ESTRATÉGICO

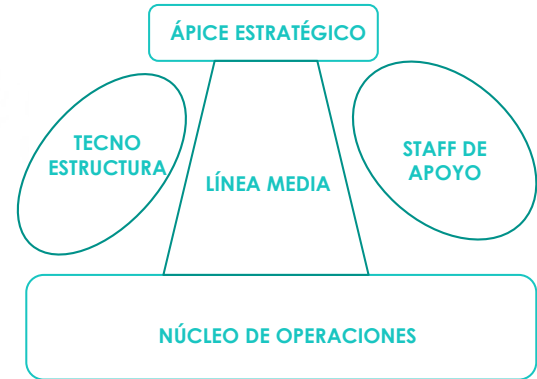
NÚCLEO DE OPERACIONES

Diseño de la estructura organizativa

○ Burocracia mecánica

*manda el de arriba
~ siempre se hace
de una manera.*

- Elevada centralización y formalización
- Puestos de alta especialización (horizontal y vertical)
- Procesos estandarizados y tareas rutinarias que permite el empleo de trabajadores no cualificados
- Toma de decisiones centralizada
- Departamentalización funcional
- Normalización de procesos que permite supervisión directa
- Ej. Empresas grandes en entornos simples y estables. Franquicias, transportes, fábricas....



Diseño de la estructura organizativa

○ Burocracia profesional

- Especialización a nivel horizontal
- Cualquier tipo de departamentalización
- El núcleo de operaciones es fundamental y puede formar parte de la línea media
- La selección de profesionales clave para la coordinación y control
- La normalización de habilidades permite la descentralización *No solo se toman decisiones arriba*
- Entornos estables pero complejos. Ejemplos: hospitales, universidades

*- Más especializado
- Margen de maniobra, no está escrito de antemano.*

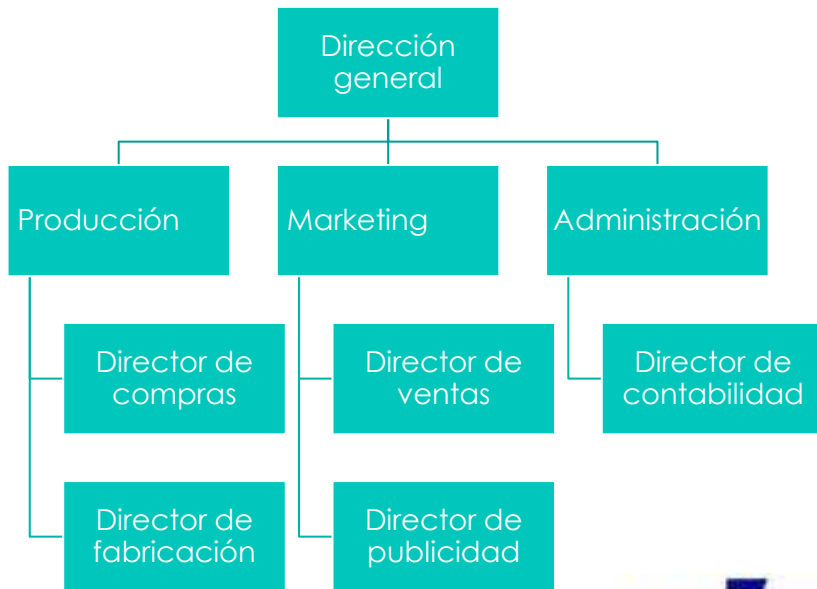


Diseño de la estructura organizativa

Ejemplo de estructura funcional

Hospital La Paz

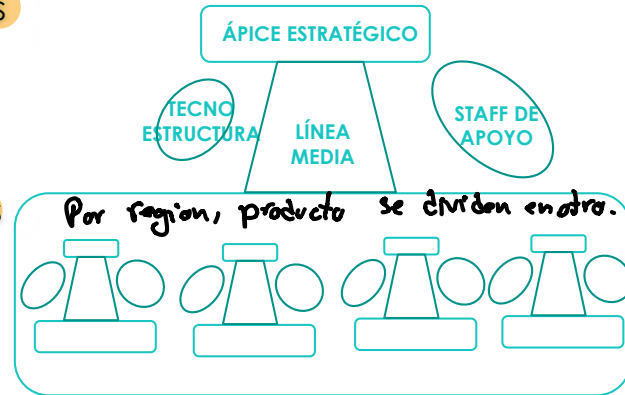
<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadername2=cadena&blobheadervalue1=filename=Organigrama+la+paz.pdf&blobheadervalue2=language=es&site=HospitalLaPaz&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1352908520994&ssbinary=true>



Diseño de la estructura organizativa

○ Estructura multidivisional

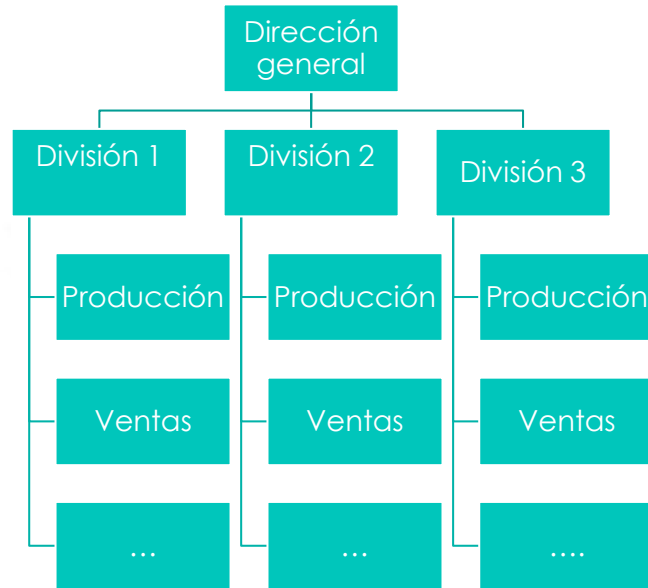
- La sede central asigna recursos a las divisiones (por zonas, clientes, productos)
- Las divisiones operan como burocracias
- Duplicación de funciones
- Los resultados se normalizan y son controlados por la sede central
- En empresas grandes diversificadas (geográficamente, por productos, por tecnologías, etc.)



Diseño de la estructura organizativa

Ejemplo de estructura multidivisional

https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/estructura_organizativa/equipo-directivo



Diseño de la estructura organizativa

Necesita mucha creatividad

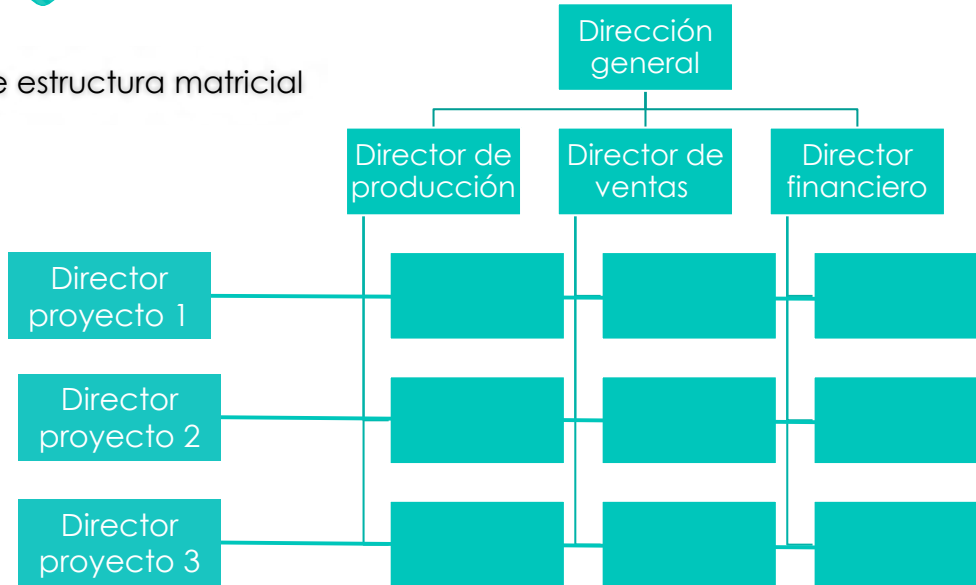
○ Estructura adhocrática

- Alta especialización horizontal y mínima vertical
- La innovación, creatividad y flexibilidad son claves
- Alto nivel de departamentalización
- Desaparece el componente administrativo.
- Los trabajadores se agrupan por criterios funcionales y de mercado → estructura matricial
- El control y coordinación es por la adaptación mutua



Diseño de la estructura organizativa

Ejemplo de estructura matricial



*El problema es
responder a la
necesidad de dos
directivos.
Más coordinación.*

Dirección de RRHH

La dirección de los recursos humanos tiene una importancia básica para la consecución de los objetivos de la empresa

Problema

Alinear los intereses individuales con los objetivos de la empresa

Herramientas de solución

Motivación, liderazgo y comunicación

~ encontrar candidatos

~ Ya teniendo candidatos, ver como elegirlos segun como se adapte.

Reclutamiento, selección y formación

Desarrollo: Para el futuro.

Lo ayudar a que haya mejor el trabajo.

Sistemas de evaluación, de recompensas

y de incentivos *Lo De control y para mejorar.*

"Compensación" Lo Motiva a lograr objetivos.

Dirección de RRHH - Motivación

- **Motivo:** aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera, dando origen a un determinado comportamiento.

- **Ciclo motivacional:**



- **Motivación en la empresa:** requiere comprender las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer en el trabajo.

LAS TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN ESTÁN RELACIONADAS CON LAS NECESIDADES HUMANAS.

Dirección de RRHH - Motivación

- **Motivación.** Trata de explicar porqué las personas se comportan de determinada manera. Variedad de teorías a lo largo de la historia:
 - Visión clásica
 - Pirámide de Maslow
 - Factores de la motivación de Herzberg
 - Teoría X y teoría Y de McGregor
 - Teoría Z de Ouchi

Dirección de RRHH - Motivación

La pirámide de Maslow

*Tenemos que primero
cumplir esas necesidades
para poder ascender en otros
entornos.*



Factores de motivación de Herzberg

Factores
higiénicos,
extrínsecos o de
mantenimiento

Factores
motivadores o
intrínsecos

*Solo motiva al trabajador
por los factores intrínsecos
del propio trabajo.*

¿?

Lo contrario de la SATISFACCIÓN no es la INSATISFACCIÓN, y viceversa.

Dirección de RRHH – Liderazgo y comunicación

→ ¿Ayuda a controlar los objetivos?

- **Liderazgo.** Una forma particular de poder.
 - **Poder:** Capacidad para afectar el comportamiento de manera predeterminada.
 - Poder legítimo, de referencia y experto: base fundamental
- **Comunicación.** Proceso de transmisión de información.
 - **Descendente**
 - **Ascendente**
 - **Cruzada**

Dirección de RRHH – Reclutamiento

RECLUTAMIENTO: Atraer a posibles candidatos. (potenciales empleados)

Proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de algunos de ellos.

La empresa recluta primero?

Reclutamiento interno

(Dentro de la empresa)

Reclutamiento externo

Ventajas

- Motivación del personal
- "Cultura de la casa" incorporada
- Aprovechar inversión en personal
- Evitar sorpresas
- Menores costes
- Evitar agravios comparativos

~ Se sabe que me va a conocer
~ ya como
~ como familia.

- Gran número de candidatos
- Evitar problemas entre el personal propio
- Captar personas ya formadas
- Reducir la inercia organizativa
- Aprovechamiento de ayudas públicas

Inconvenientes

- Endogamia de la organización
- Fuente de conflictos internos
- Menor número de candidatos

- Mayor coste y duración del proceso
- Desconocimiento del candidato
- Rechazo de los trabajadores internos
- Desmotivación de los trabajadores internos: rotación voluntaria

Dirección de RRHH – Selección y formación

SELECCIÓN: Elegir a la mejor preparado/apto para el trabajo.

Proceso para determinar cuál de los candidatos, de entre los reclutados, cumple de modo más adecuado los requisitos de trabajo para el que están siendo considerados. Es un proceso de comparación entre: requisitos del puesto vacante y características de los candidatos.

Técnicas de selección:

- Curriculum Vitae
- Entrevistas
- Test
- Dinámicas de grupo
- Referencias

Desarrollo: Habilidades para el futuro.

FORMACIÓN: Cualquier tipo de capacidad para el trabajo.

Por necesidad de formación inicial

Por mantenimiento del conocimiento

Dirección de RRHH – Evaluación del rendimiento

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Herramientas para medir la consecución de los objetivos asignados a cada persona o grupo de personas

Requisitos:

- Validez
- Fiabilidad
- Sensibilidad o capacidad de discriminación
- Practicidad

Para → Saber como trabaja
→ Mejorar.
→ Saber el más apto
(ya sea para ascenso)
o tener en cuenta para
algo.

Dirección de RRHH

Resumen:

FUNCIONES	DECISIONES
Planificar necesidades de personal	Número de trabajadores a contratar y requisitos
Reclutar	Detectar empleados potenciales que cumplan requisitos y atraerles
Seleccionar	Determinar entre los reclutados a los más adecuados para el trabajo
Formar	Cómo y cuándo → consecución de objetivos comunes Inicial / Continua
Comunicar	Qué, cómo y cuándo / Descendente – Ascendente - Cruzada
Motivar	Comprender del comportamiento e impulsar la actuación del trabajador en una dirección
Evaluar	Recabar información sobre la consecución de objetivos y metas
Retribuir	Igualitaria/variable