

Tema 4: El sistema de dirección de la empresa

1. Concepto y estructura del sistema de dirección.
2. Los objetivos de la empresa: precisiones terminológicas y evolución histórica.
3. La administración por objetivos.
4. Planificación, control e información.
5. Las decisiones en la empresa: concepto, estructura y tipología.
6. Enfoques en la toma de decisiones y reglas de decisión en la práctica

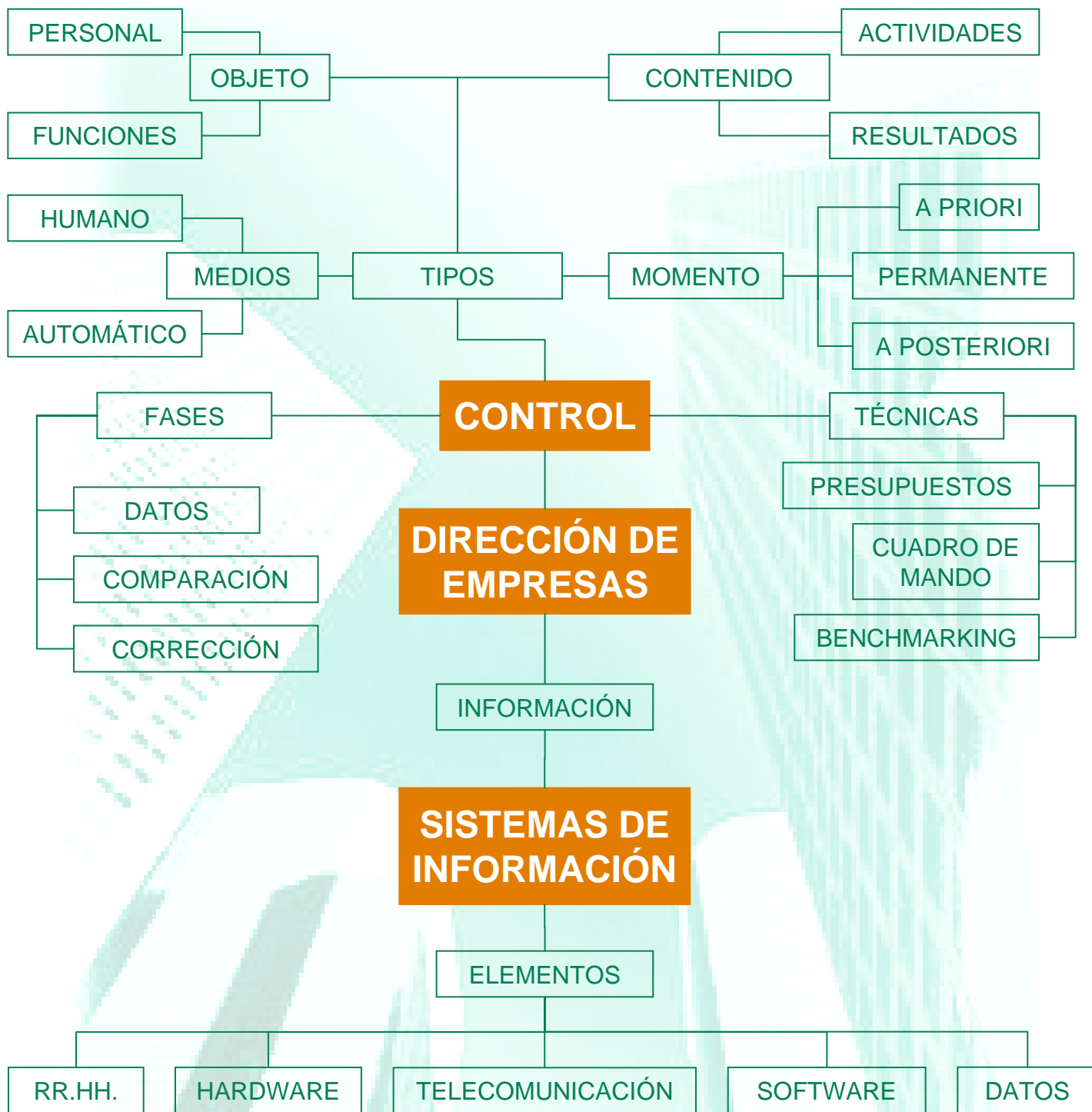
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TEMA:

- Poder entender el sistema de dirección como coordinador de todos los subsistemas de la empresa.
- Ser capaz de identificar y definir las funciones que desarrolla la dirección de la empresa.
- Entender las funciones que los objetivos desempeñan en las organizaciones empresariales.
- Identificar los diferentes tipos de objetivos que una organización puede querer conseguir y ser capaz de adaptarlos a los diferentes niveles jerárquicos.
- Poder definir y aplicar la administración por objetivos.
- Ser capaz de definir y relacionar las funciones de planificación y control.
- Conocer los diferentes tipos de planes al mismo tiempo que el proceso de planificación.
- Entender el modo y las técnicas de control que pueden aplicarse en una organización.
- Saber destacar la importancia de la información interna y externa, y entender la función de los sistemas de información, en el proceso de dirección empresarial.
- Ser capaz de entender la toma de decisiones como la función esencial de la dirección empresarial.
- Conocer los elementos que componen una situación de decisión y saber aplicar el criterio de decisión más adecuado.
- Poder definir e identificar los diferentes tipos de decisiones empresariales.

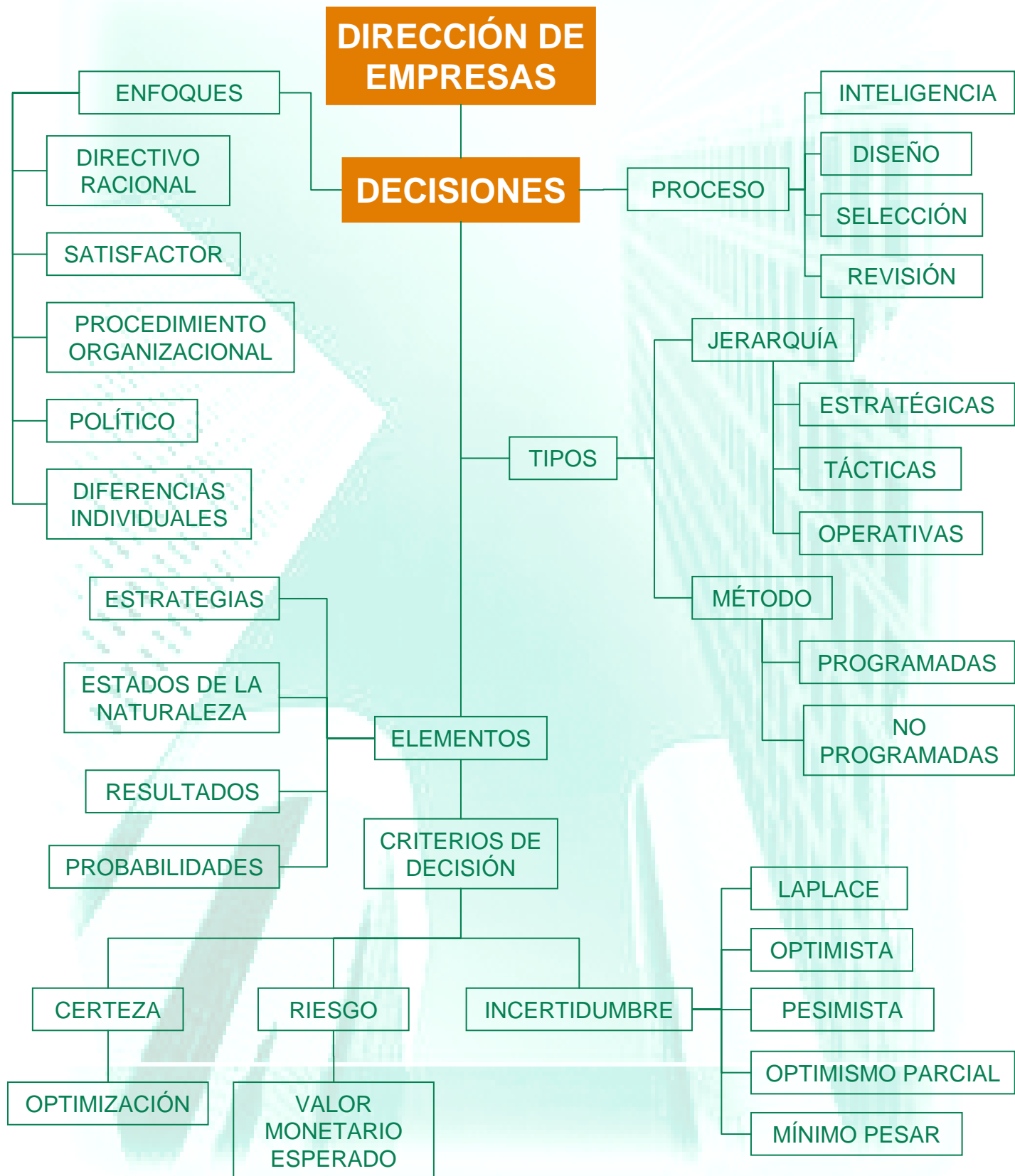
MAPA CONCEPTUAL



MAPA CONCEPTUAL



MAPA CONCEPTUAL



4.1. CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

- Conjunto de funciones o actividades desarrolladas por los directivos de cualquier organización lucrativa o no, y cuyo objeto es administrar los recursos corporativos

EL CICLO ADMINISTRATIVO: LAS CUATRO FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN



- Proceso iterativo (no lineal)

DIRECTIVOS

- Personas que dirigen la empresa (u organización) o una unidad organizativa dentro de ella

DIRECTIVOS SEGÚN EL NIVEL JERÁRQUICO

ALTA DIRECCIÓN

- Ocupan los puestos jerárquicos más altos
- Dirigen la totalidad de la organización

MANDOS INTERMEDIOS

- Dirigen una división, departamento, taller, sección, etc.

SUPERVISORES

- Supervisan a los empleados que ejecutan el trabajo básico de la organización

TIEMPO DEDICADO AL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

ALTA DIRECCIÓN

MANDOS INTERMEDIOS

SUPERVISORES

PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN

GESTIÓN DEL GRUPO HUMANO

CONTROL

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y JERARQUÍA ORGANIZATIVA

HABILIDADES TÉCNICAS

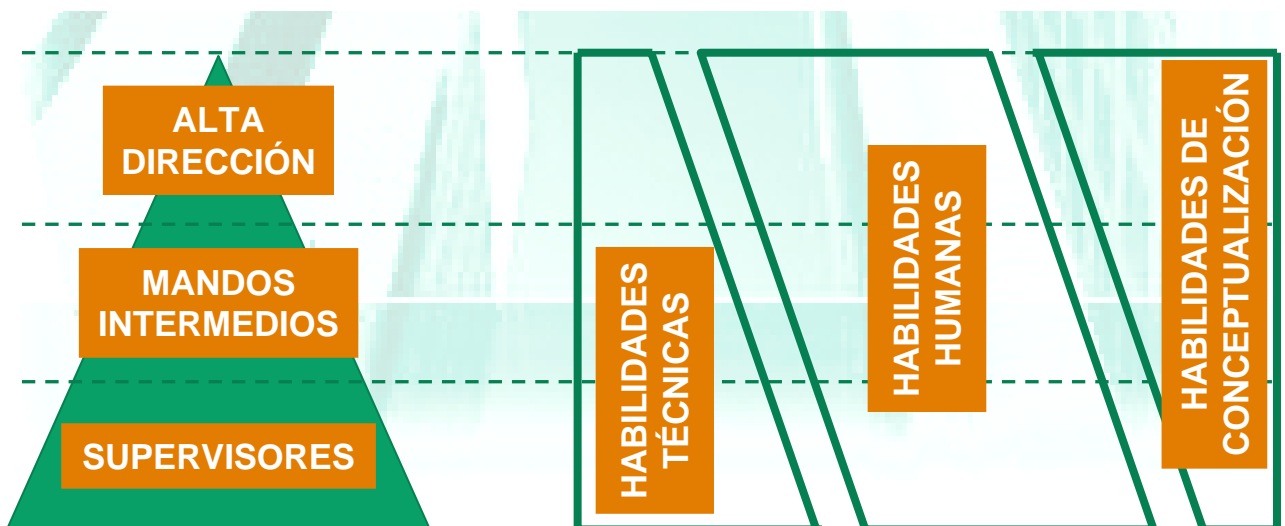
- Comprensión de los conocimientos, procedimientos y herramientas específicas para producir el output de una organización o unidad organizativa

HABILIDADES HUMANAS

- Capacidad de trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo
- Fomento de la cooperación entre los miembros de una organización o unidad organizativa

HABILIDADES DE CONCEPTUALIZACIÓN

- Percepción de la organización o unidad organizativa como un todo
- Comprensión de la forma en la que el trabajo se divide y se vuelve a integrar para conseguir objetivos comunes
- Reconocimiento de la relación de la organización o unidad con el entorno



4.2. LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Deben ser claros y específicos
- Han de ser realistas, no utópicos
- Han de ser medibles y conocidos

FUNCIONES

- Guiar, incitar y coordinar las decisiones y las acciones
- Ser una base de evaluación y control de los resultados
- Motivar a todos los miembros de la empresa
- Transmitir al exterior las intenciones de la empresa

LOS OBJETIVOS DE LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS DE DECISIÓN (VERTICAL), SUBSISTEMAS (HORIZONTAL) Y LOS OBJETIVOS TEMPORALES DEBEN ESTAR COORDINADOS

JERARQUIZACIÓN DE OBJETIVOS



PRECISIONES TERMINOLÓGICAS

MISIÓN

VISIÓN

- Juicios de valor respecto a su personalidad, actividades y orientación estratégica
- Función básica a desempeñar en la sociedad

- Imagen de lo que se quiere que la empresa sea o llegue a ser
- Propósito o sueño (positivo e inspirador)

VISIÓN Y MISIÓN EN UN MISMO MENSAJE

OBJETIVOS GENERALES

- Resultados a conseguir tanto a C.P. como a L.P.
- Exige un análisis interno y externo actual y potencial

OBJETIVOS OPERATIVOS

- Adaptación de los objetivos a nivel de unidad organizativa operativa y/o puesto

CONCRETOS

JERARQUÍA ORGANIZATIVA

PIRÁMIDE ORGANIZATIVA

OBJETIVOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

1. RENTABILIDAD

RENTABILIDAD ECONÓMICA

$$\text{BAIT} / \text{ACTIVO TOTAL}$$

RENTABILIDAD FINANCIERA

$$\text{BDIAT} / \text{FONDOS PROPIOS}$$

VALOR AÑADIDO

$$\text{VALOR AÑADIDO} / \text{VENTAS}$$

2. CRECIMIENTO

MODIFICACIONES ESTRUCTURALES

- Aumentos de la dimensión
- Cambios en estructura organizativa

PRODUCCIÓN

$$\frac{Q_{t+1} - Q_t}{Q_t}$$

VENTAS

$$\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}$$

RECURSOS PROPIOS

$$\frac{RP_{t+1} - RP_t}{RP_t}$$

ACTIVO PRODUCTIVO

$$\frac{AP_{t+1} - AP_t}{AP_t}$$

RELACIÓN RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO

RENTABILIDAD

SUPERVIVENCIA

CRECIMIENTO

3. ADAPTACIÓN

- Es un objetivo importante ante un entorno turbulento como el actual

ESTABILIDAD

FACTORES INTERNOS

- Variación de ventas
- Variación Beneficios

FACTORES EXTERNOS

- Cambios entorno

FLEXIBILIDAD

A) DE ESTRUCTURA

- Activo fijo/Activo total
- Activo fijo/Fondos propios
- Capital ajeno/Capital propio

B) DE GESTIÓN

- Producción externa/Producción total
- Costes fijos/Costes totales
- Activo circulante/Pasivo circulante

OBJETIVOS ECONÓMICO-SOCIALES

1. MIEMBROS DE LA EMPRESA

TRABAJADORES

- Empleo, estabilidad laboral, formación, información, remuneración, condiciones de trabajo, acción sindical, etc.

DIRECTIVOS

- Compensaciones económicas y no económicas

PROPIETARIOS

- Liquidez de las participaciones, ganancias corrientes (dividendos) y de capital, información, y control de la empresa (socios mayoritarios)

2. GRUPOS EXTERNOS

CLIENTES

- Servicio post-venta, información

PROVEEDORES

- Cumplimiento de los compromisos

ENTIDADES FINANCIERAS

- Información sobre la empresa

COMPETIDORES

- Libre competencia

3. OBJETIVOS DE LA COMUNIDAD

INTERESES SOCIO-ECONÓMICOS

- Creación de empleo
- Aportación de bienes públicos
- Industrialización de la zona
- Reconversión de zonas en crisis,
- Incremento de la renta per capita, etc.

INDEPENDENCIA ECONÓMICA NACIONAL

- Desarrollo de productos exportables
- Desarrollo de actividades que ahorren importaciones
- Aprovisionamiento de productos básicos, etc.

PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

ENFOQUE DE LA TEORÍA CLÁSICA

- El empresario es el principal sujeto económico
- El único objetivo es maximizar B^0 (racional)



ENFOQUE DE LA TEORÍA DIRECTIVA

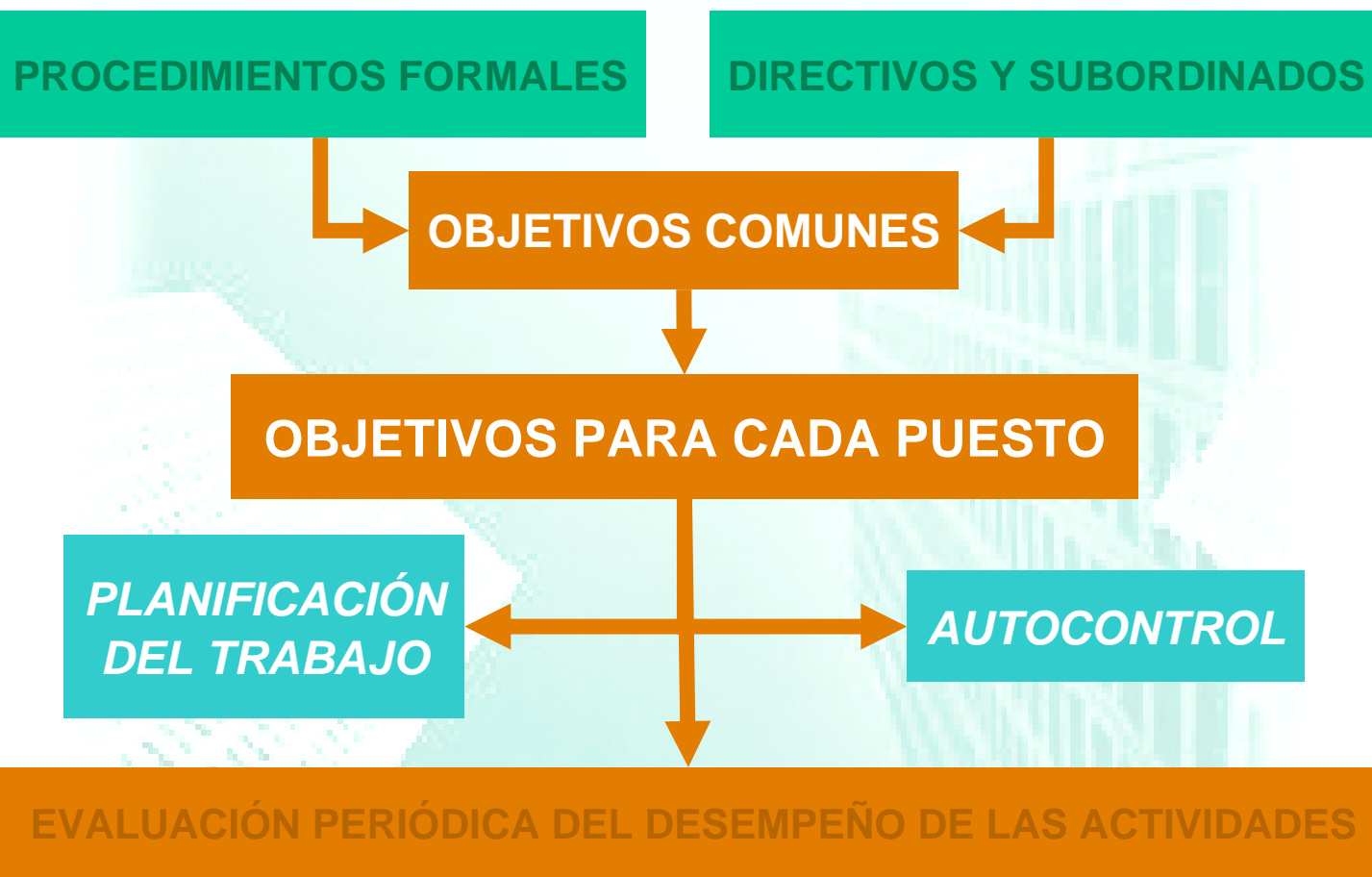
- Propiedad \neq Administración
- El objetivo es maximizar la función de utilidad directiva: económicos y no económicos



ENFOQUE DE LA 1ª DE LA ORGANIZACIÓN

- Los objetivos son el resultado de un proceso de negociación entre todos los grupos de la empresa

4.3. LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)



CARACTERÍSTICAS

- Los objetivos se marcan de superior a subordinado
- Se establecen objetivos para cada puesto
- Los objetivos se interrelacionan de forma vertical y horizontal
- Los objetivos se revisan y se cambian si es necesario
- Los objetivos se cuantifican y se controlan
- Participación y compromiso de los superiores
- Apoyo staff en la implantación del sistema

HIPÓTESIS

- Profecía autorealizada
- Mayor compromiso del trabajador al estar ligado a un objetivo
- Preferencia del trabajador de ser evaluado por criterios objetivos y realistas

4.4. PLANIFICACIÓN, CONTROL E INFORMACIÓN

PLANIFICACIÓN

- Función básica de la dirección a través de la cual se definen objetivos y se desarrollan los medios (planes) para conseguirlos
- Sistema de decisiones anticipadas tendentes a guiar a la empresa hacia su futuro deseado (objetivos)
- Compromiso de despliegue de recursos en un horizonte temporal determinado

PLANES

- Es el resultado de la función directiva de planificar
- Estrategia/s trazadas por la empresa para alcanzar sus objetivos
- Los planes reflejan las decisiones a tomar y los recursos implicados

SEGÚN SU JERARQUÍA

PLANES ESTRATÉGICOS

VISIÓN/MISIÓN
OBJETIVOS
ESTRATEGIAS

- Definen la dirección de la empresa

PLANES PERMANENTES

1. **POLÍTICAS:** guías generales para tomar decisiones

- Son formales y definidas por la dirección

2. **PROCEDIMIENTOS:** pasos a seguir en actividades repetitivas

3. **NORMAS:** instrucciones detalladas de qué hacer o qué no

PLANES DE UNA APLICACIÓN

1. **PROGRAMAS:** conjunto amplio de actividades para conseguir un objetivo

- Etapas, responsables, orden y duración

2. **PROYECTOS:** forman parte de un programa

3. **PRESUPUESTOS:** cuantificación de planes

2. SEGÚN SU DURACIÓN

PLANES A CORTO PLAZO

PLANES A MEDIO PLAZO

PLANES A LARGO PLAZO

3. SEGÚN EL NIVEL DECISORIO QUE LOS DEFINE

PLANES CORPORATIVOS O ESTRATÉGICOS

- *Desarrollados por la alta dirección*
- *Afectan a la totalidad de la empresa*
 - *Planes a largo plazo*

PLANES TÁCTICOS

- *Desarrollados por mandos intermedios*
- *Afectan a unidades de negocio y/o departamentos funcionales*
 - *Planes a medio y corto plazo*
 - *Concretan los planes estratégicos*

PLANES OPERATIVOS

- *Desarrollados por supervisores e incluso por operarios*
 - *Planes a corto plazo*
- *Detallan la programación del trabajo individual, tiempos de ejecución de las tareas, instrucciones para ejecución del trabajo, etc.*

4. SEGÚN EL ÁREA FUNCIONAL DONDE SE DESARROLLAN

PLANES DE COMPRAS, PRODUCCIÓN, MARKETING, FINANCIEROS, DE COMUNICACIÓN, DE RECURSOS HUMANOS, DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ETC.

FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

1. DETERMINACIÓN DE LAS PREMISAS

- Se definirá y analizará la visión, misión, los valores y el entorno

2. ESPECIFICACIÓN DE OBJETIVOS

- Su cumplimiento garantizará alcanzar la visión y la misión de la empresa
- Se definen de manera jerárquica (empresa, negocio, unidad y puesto)

3. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

4. EVALUACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

5. ELECCIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN O ESTRATEGIA

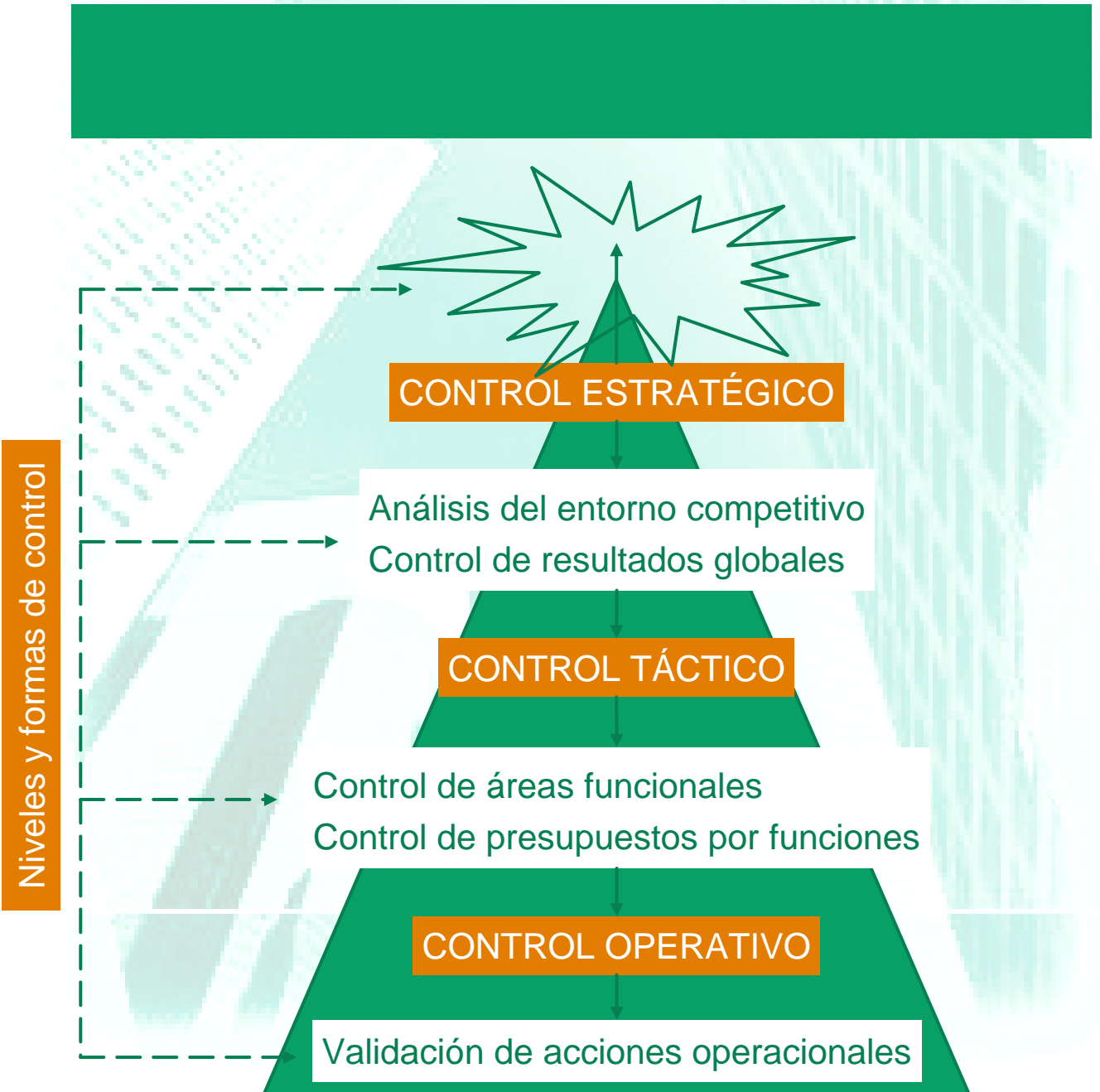
6. FORMULACIÓN DE PLANES DERIVADOS

- Se definen políticas, procedimientos, normas, programas y proyectos

7. PRESUPUESTACIÓN

CONTROL

- Función que cierra y completa el ciclo o proceso administrativo al iniciar el feedback o la retroalimentación de las consecuencias de las decisiones adoptadas
- Implica la supervisión, y corrección en su caso, de la actividad empresarial al objeto de permitir que se cumplan los objetivos planeados y los planes diseñados para alcanzarlos



FASES DEL PROCESO DE CONTROL

1. OBTENCIÓN DE DATOS SOBRE LOS RESULTADOS ALCANZADOS
2. COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS
3. SI PROCEDE, DECISIONES Y ACCIONES CORRECTIVAS

TIPOS DE CONTROL

SEGÚN LOS MEDIOS EMPLEADOS

CONTROL HUMANO

CONTROL AUTOMÁTICO

SEGÚN EL OBJETO DE CONTROL

CONTROL DE PERSONAL

CONTROL DE FUNCIONES

SEGÚN EL CONTENIDO DEL CONTROL

CONTROL DE ACTIVIDADES

CONTROL DE RESULTADOS

SEGÚN EL MOMENTO EN EL QUE SE LLEVE A CABO

CONTROL A PRIORI

CONTROL PERMANENTE

CONTROL A POSTERIORI

CONTROL PRESUPUESTARIO

CUADRO DE MANDO

- Indicadores de los factores claves de gestión

BENCHMARKING

- Comparación del desempeño de la organización respecto al de otras empresas ejemplares



- La información alimenta todo el ciclo o proceso administrativo
- Todos los miembros de la organización precisan información interna y/o externa para el desarrollo de sus funciones: la dirección para tomar decisiones y los operarios para ejecutar las acciones
- La información incluso es precisa trasladarla hacia el exterior
- La información es el nexo de unión de los diferentes elementos del sistema empresa y de éste con su entorno, por lo que gran parte de la efectividad organizacional dependerá de la administración que se haga de la información

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- Conjunto de recursos que administran la información en una organización al objeto de satisfacer las necesidades de sus usuarios en la forma, el momento y el lugar adecuado
- Pueden ser formales e informales, manuales e informatizados
- Facilitan el funcionamiento coordinado de la organización, ayudan en el proceso de toma de decisiones y facilitan los procesos de control

RECURSOS HUMANOS

- Usuarios finales y técnicos especialistas de S.I.

RECURSOS DE HARDWARE

- Elementos de soporte físico

RECURSOS DE TELECOMUNICACIÓN

- Internet: red de redes a escala mundial
- Intranet: red interna según protocolos de internet
- Extranet: extensión a proveedores, distribuidores.,etc.

RECURSOS DE SOFTWARE

- Soporte lógico para el funcionamiento del hardware

RECURSOS DE DATOS

- Materia prima del sistema de información
- Agrupados en bases de datos

ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INFORMATIZADO

DATOS



PROCESO



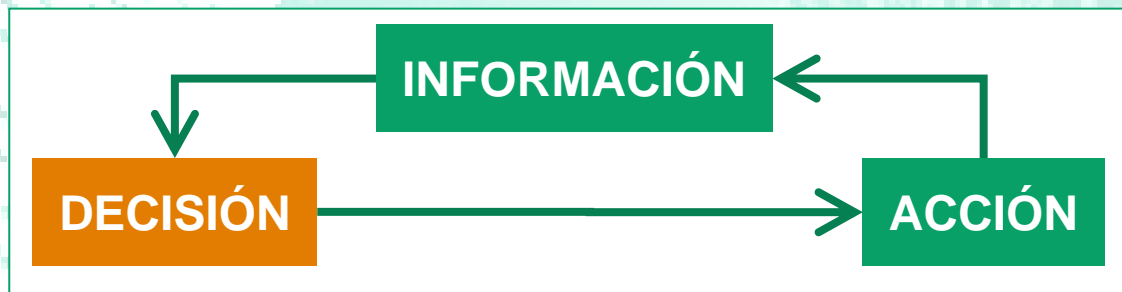
INFORMACIÓN

4.5. LAS DECISIONES EN LA EMPRESA: CONCEPTO, ESTRUCTURA Y TIPOLOGÍA

- La toma de decisiones es una función esencial de la dirección de la empresa en todos los niveles jerárquicos
- Implica la selección de una línea de acción entre varias alternativas con unos recursos limitados para conseguir unos objetivos determinados

La información es primordial en todo el proceso decisorio

- Indica la oportunidad de actuar (antes de tomar la decisión)
- Facilita el desarrollo y evaluación de alternativas (durante el proceso)
- Proporciona el resultado de la decisión (después de tomar la decisión)



- Tiene por objeto identificar y solucionar problemas

PROCESO DE DECISIÓN

INTELIGENCIA

- Ocasión de actuar (decidir)
- Identificar y definir problema

DISEÑO

- Identificar soluciones al problema

SELECCIÓN

- Elegir un curso de acción

REVISIÓN

- Evaluar los resultados alcanzados

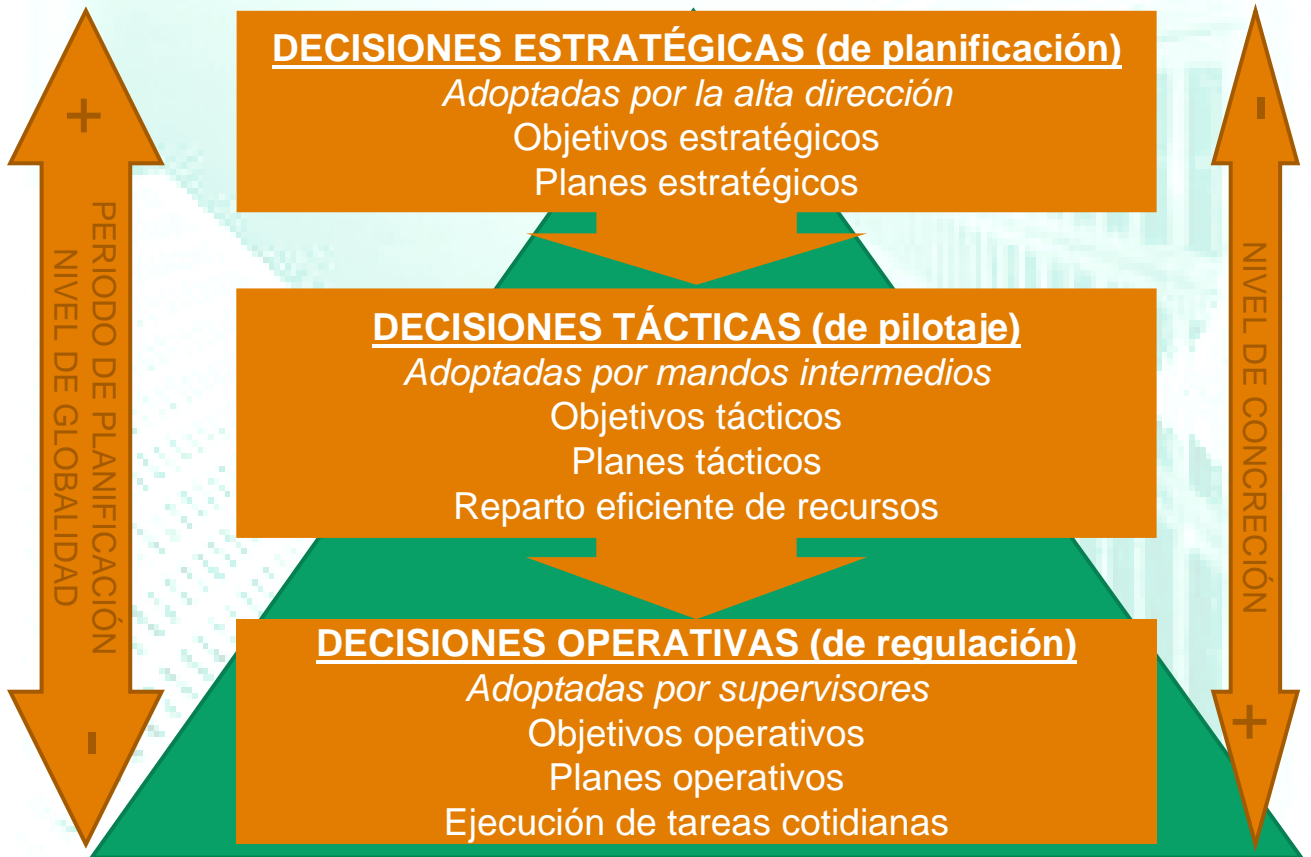
ELEMENTOS DE SITUACIÓN DE DECISIÓN

MATRIZ DE DECISIÓN

1. *Estrategias o cursos de acción alternativos (E_j)*
2. *Estados del entorno (o de la naturaleza) al que se enfrentan las estrategias alternativas*
3. *Resultados esperados (R_{ij}) de desarrollar una determinada estrategia dado un determinado estado de la naturaleza*
4. *Predicciones o probabilidades de que se presente cada posible estado del entorno (P_j)*
5. *Criterio de decisión*

TIPOS DE DECISIONES

1. CLASIFICACIÓN POR NIVEL (JERARQUÍA)



2. CLASIFICACIÓN POR MÉTODO

DECISIONES PROGRAMADAS

- Problemas repetitivos
- Existen procedimientos

DECISIONES NO PROGRAMADAS

- Problemas nuevos
- Problemas no estructurados
- Problemas importantes
- No existe un método

NIVELES ORGANIZATIVOS

NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES



3. CLASIFICACIÓN SINTÉTICA: NIVEL Y MÉTODO

ESTRUCTURADAS
SEMIESTRUCTURADAS
NO ESTRUCTURADAS



PLANIFICACIÓN
PILOTAJE
REGULACIÓN

4.6. ENFOQUES EN LA TOMA DE DECISIONES Y REGLAS DE DECISIÓN EN LA PRÁCTICA

ENFOQUE DEL DIRECTIVO RACIONAL

- Concepción clásica de la toma de decisiones
- El decisor se comporta de manera racional: información perfecta

SEGÚN EL GRADO DE INFORMACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN DECISORIA:

1. CERTEZA

- Conocimiento perfecto del estado de la naturaleza
- Criterio de decisión: Optimización matemática

2. RIESGO

- Conocimiento de los E.N. y de su probabilidad
- Criterio de decisión: Valor monetario esperado

$$V_i = \sum_{j=1}^n P_j \cdot R_{ij}$$

3. INCERTIDUMBRE

- Menor conocimiento sobre los estados de la naturaleza
- Menor conocimiento de sus probabilidades

CRITERIOS DE DECISIÓN

3. INCERTIDUMBRE

- Criterio de Laplace o de equiprobabilidades: la probabilidad de que se presente cada estado de la naturaleza es la misma
- Criterio optimista o maximax: siempre se presenta la situación más favorable para el decisor
- Criterio pesimista (de Wald) o maximin: al decisor siempre se le presenta la situación más desfavorable
- Criterio de optimismo parcial de Hurwicz: los valores extremos se ponderan con un coeficiente de optimismo y otro de pesimismo
- Criterio del mínimo pesar de Savage: conversión de la matriz de decisión en otra de costes de oportunidad

ENFOQUE SATISFACTOR

- El decisor actúa con racionalidad limitada
- Parte del comportamiento satisfactor del decisor

ENFOQUE DEL PROCEDIMIENTO ORGANIZACIONAL

- La toma de decisiones es el resultado de aplicar procedimientos operativos estándar
- La empresa es una coalición de grupos en la cual se requiere de negociación para alcanzar acuerdos y poder adoptar decisiones

ENFOQUE POLÍTICO

- La toma de decisiones es un proceso plural
- Política: negociación/persuasión/acomodación

ENFOQUE DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

- El decisor es un sujeto único con estilos propios
- Cualquier ayuda debe ser coherente con dicho estilo