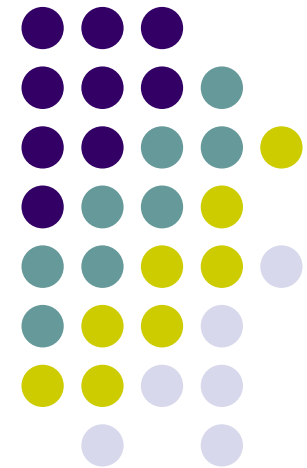


Gestión de empresas

Tema 3. La administración empresarial

Daniel Nadales



Esquema Tema 3

La administración empresarial

1. Concepto de Administración.
2. Elementos y funciones de la Administración:
 - 2.1. La planificación en la empresa.
 - 2.2. La estructura organizativa.
 - 2.3. La dirección del comportamiento humano.
 - 2.4. El control.
3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo.

1. Concepto de Administración

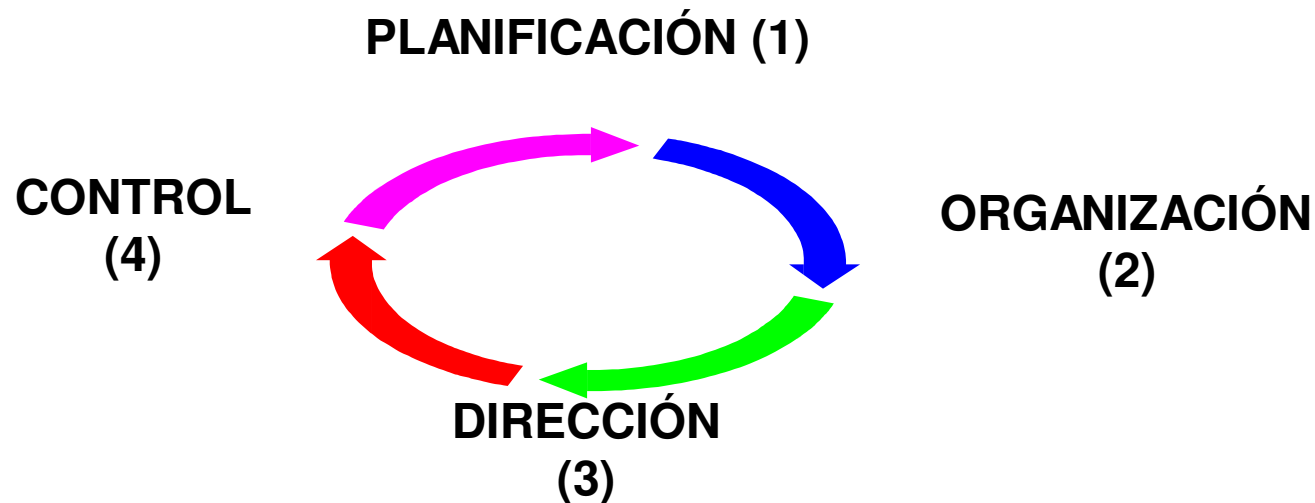
La Administración hay que entenderla como un proceso, como un camino sistemático y organizado, que consiste en el desarrollo de unas actividades u operaciones orientadas a un fin, operaciones que conforman un ciclo ordenado y racional donde unas tareas son previas a otras:

1. PLANIFICACIÓN
2. ORGANIZACIÓN
3. DIRECCIÓN
4. CONTROL

La idea clave es la **universalidad de las organizaciones respecto a la administración**, que sostiene que la tarea de la administración es necesaria para coordinar cualquier organización y que, en lo sustancial, la tarea del administrador es muy semejante en todas las organizaciones, y consiste en la utilización eficiente de los recursos de forma que se logre un excedente

2. Elementos y funciones de la Administración.

LOS ELEMENTOS Y FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

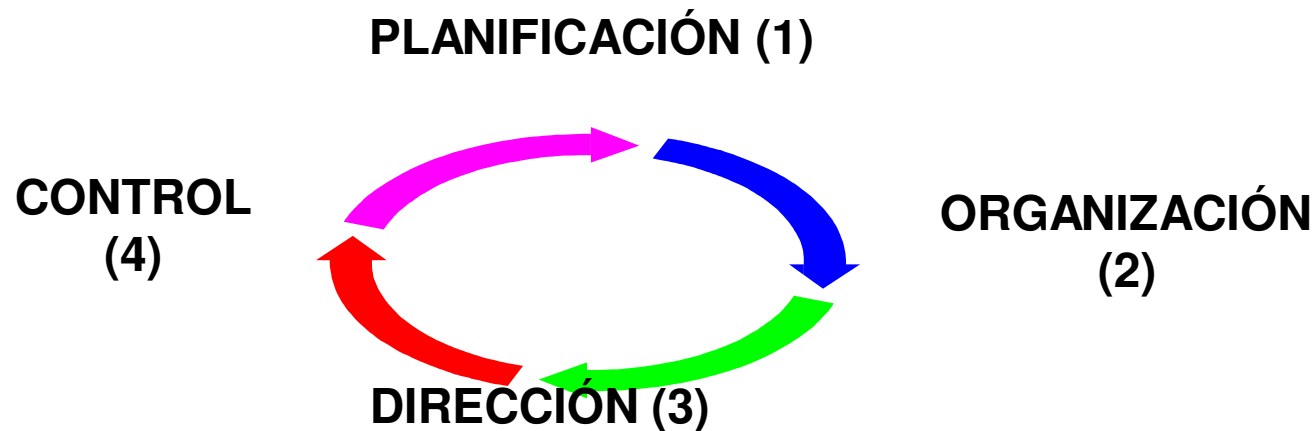


PLANIFICACIÓN: Consiste en decidir con antelación qué (objetivos) se desea conseguir y el cómo (estrategia), teniendo en cuenta las variables internas y externas tanto en su situación actual como futura.

ORGANIZACIÓN: Consiste en establecer una estructura formal, en asignar papeles y tareas para el logro de nuestros objetivos. Se pretende lograr con ella la coordinación.

2. Elementos y funciones de la Administración.

LOS ELEMENTOS Y FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



DIRECCIÓN: Incidencia en las personas para que contribuyan al logro de nuestros objetivos de forma voluntaria y con interés. La función genérica de dirección se ejerce a través de las subfunciones de liderazgo, motivación y comunicación.

CONTROL: Seguimiento para la corrección de las desviaciones respecto a lo planificado. Acción de contrastar lo planeado y lo conseguido para desencadenar **acciones correctoras**.

2.1. La planificación en la empresa

LA PLANIFICACIÓN

DEFINICIÓN

Consiste en decidir con antelación cómo, cuándo, dónde, quién y qué debe hacerse para conseguir nuestros objetivos.

ELEMENTOS

MISIÓN O PROPÓSITO

-En la empresa será ganar dinero o producir y distribuir en condiciones de economicidad.

OBJETIVOS O METAS

- Fines concretos, cuantificables y con horizonte temporal.
- Deben quedar subordinados a la misión.

ESTRATEGIAS

- Involucran propósitos, objetivos y planes de amplia envergadura y a largo plazo.
- Denota un programa general de acción para alcanzar una posición futura en un entorno competitivo.

2.1. La planificación en la empresa

LA PLANIFICACIÓN

DEFINICIÓN

Consiste en decidir con antelación cómo, cuándo, dónde, quién y qué debe hacerse para conseguir nuestros objetivos.

ELEMENTOS

POLÍTICAS

-Pautas para la toma de decisiones, expresan la filosofía directiva y la cultura de la organización. Es una guía para pensar y decidir.

PROCEDIMIENTOS

- Secuencia cronológica de acciones.
- Es una guía para actuar ante problemas claros y conocidos.

REGLAS

- Son instrucciones que no admiten desviaciones
- Pueden formar parte o no de un procedimiento, pero a diferencia de estos no establecen una secuencia temporal.

2.1. La planificación en la empresa

LA PLANIFICACIÓN

DEFINICIÓN

Consiste en decidir con antelación cómo, cuándo, dónde, quién y qué debe hacerse para conseguir nuestros objetivos.

ELEMENTOS

PROGRAMAS

- Es un plan específico, para lograr unos objetivos específicos.
- Se realizan por una unidad administrativa de la organización.

PRESUPUESTO

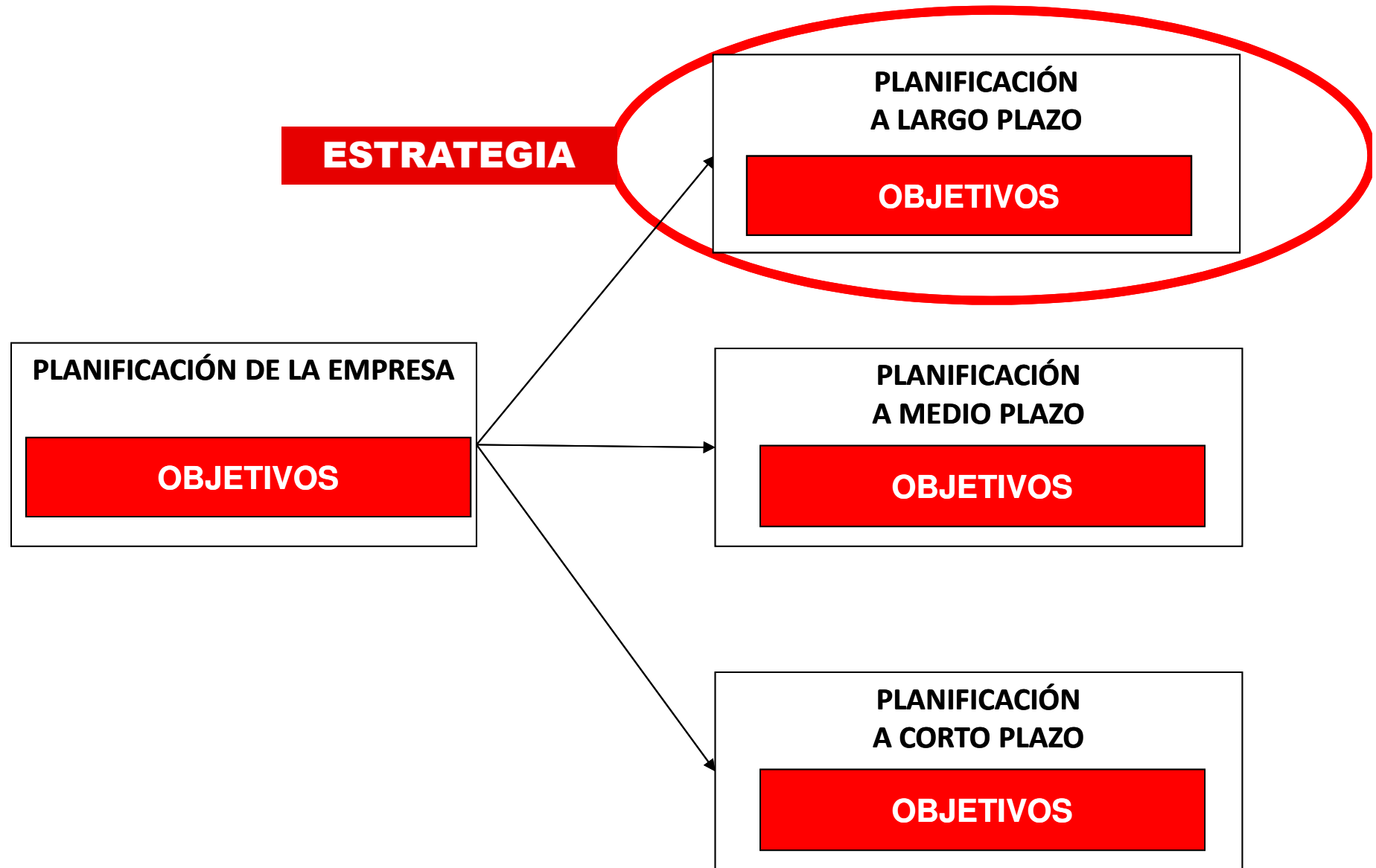
- Expresión en números de un plan o programa.
- Son el instrumento fundamental para la ejecución práctica de los planes y una base objetiva para el ejercicio de la función de control.

2.1. La planificación en la empresa

Función administrativa
que trata de crear un puente entre
la situación actual y una situación futura deseable



2.1. La planificación en la empresa



2.1. La planificación en la empresa



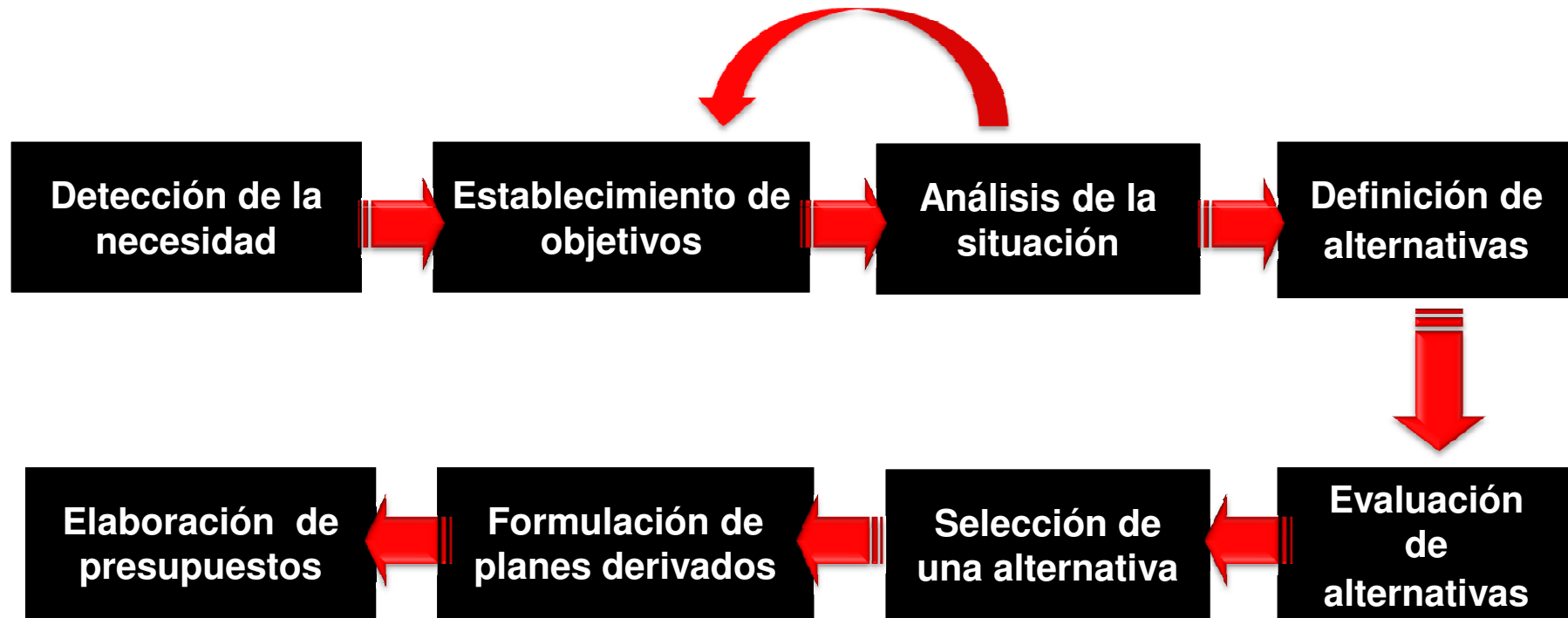
2.1. La planificación en la empresa

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

- 1. Tomar conciencia:** Ser conscientes del entorno y la situación interna de la organización. Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)
- 2. Establecimiento de objetivos:** de la organización en primer lugar, y luego de cada unidad de trabajo subordinado (departamentos). Deben especificar los resultados esperados y las prioridades de objetivos
- 3. Desarrollo de las premisas de planeación:** determinar de forma consensuada el ambiente en el que el plan se va a desarrollar (demanda, cambios avances técnicos que nos afecten, nuevas necesidades, calificación del personal) = previsiones y pronósticos
- 4. Determinar los cursos de acción alternativos:** Buscar alternativas de para alcanzar los objetivos marcados, dentro de las premisas de planeación
- 5. Evaluación de los cursos de acción alternativos:** económicas, financieras, tecnológicas, culturales, etc.
- 6. Selección de una alternativa:** Elección del curso de acción a seguir.
- 7. Formulación de planes derivados:** que contribuyan o se deriven del plan elegido
- 8. Expresión numérica de los planes:** presupuesto, traducir el plan a cifras numéricas y económicas

2.1. La planificación en la empresa

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN



2.2. La estructura organizativa

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

DEFINICIÓN

Consiste en la **coordinación racional de las actividades** de un cierto número de personas que intentan conseguir un objetivo común y explícito, mediante la división del trabajo, a través de una jerarquía de la autoridad y de la responsabilidad.

ASIGNACIÓN - JERARQUÍA - COORDINACIÓN

2.2. La estructura organizativa

¿Cómo la represento?

Organigramas

2.2. La estructura organizativa

**Las grandes
organizaciones
suelen llegar a
ser tan complejas
que una parte
deshace lo que
hace la otra**

RECOMENDACIÓN:

**La organización, cuanto
más simple ...**

¡ MEJOR !

2.2. La estructura organizativa

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

EXISTEN MULTITUD DE MATICES Y FÓRMULAS INTERMEDIAS.

LOS EXTREMOS SERÍAN:

- ALTAMENTE FORMALIZADO (BUROCRACIA)

Perfectamente definidos la autoridad, responsabilidad, tareas, etc.

- FLEXIBLE (ADHOCRACIA)

2.2. La estructura organizativa

BUROCRACIA

sistema de organización altamente formalizado,
en el que la responsabilidad, las tareas y los procedimientos están perfectamente establecidos y asignados

ALTAMENTE FORMALIZADO (BUROCRACIA)

Generalmente para procesos repetitivos y “sencillos”.

EJEMPLO: Administración pública, bancos, producción en serie, etc.

2.2. La estructura organizativa



BUROCRACIA



Aspectos positivos

- *Procedimiento preestablecido.**
- *Reducción de incertidumbre.**
- *Trato impersonal e imparcial.**
- *Todo problema debe disponer de una sistemática para arreglarlo.**
- *Normas fijas y explícitas a que atenerse, protección frente a conductas caprichosas y arbitrarias.**

Aspectos negativos

- *Inflexibilidad del sistema.**
- *Insensibilidad a las necesidades de los clientes.**
- *Incapacidad para adaptarse a los cambios del ambiente.**
- *Pérdida de cooperación espontánea.**
- *Exceso de autoridad.**
- *Predominio de las rutinas.**
- *Olvido de la misión de la organización.**
- *Si no existe procedimiento, problema irresoluble (aunque sea nimio).**
- *Excesivo apego a los derechos formales de la autoridad y responsabilidad.**

2.2. La estructura organizativa

ADHOCRACIA

sistema de organización escasamente mecanicista y detallado, con apenas formalización del comportamiento.

FLEXIBLE (ADHOCRACIA)

Para proyectos sumamente variables e innovadores.

EJEMPLOS: Consultorías, agencias de publicidad, etc.

2.2. La estructura organizativa



ADHOCRACIA



Aspectos positivos

- *Una solución para cada problema.
- *Ausencia de alienación.
- *Gran poder motivador.
- *Estimula la iniciativa, espontaneidad, autonomía y flujo de información en todas las direcciones.
- *Alta flexibilidad, la autoridad puede cambiar de un proyecto a otro.
- *El trabajo de administración se confunde con el de ejecución.
- *Existen pocas reglas.

Aspectos negativos

- *Desubicación, falta de sentido, de pertenencia.
- *Dificultad para el establecimiento de planes.
- *No puede normalizarse debido a la innovación elevada.
- *Dudas en las competencias y facultades, a la hora de decidir.

2.2. La estructura organizativa

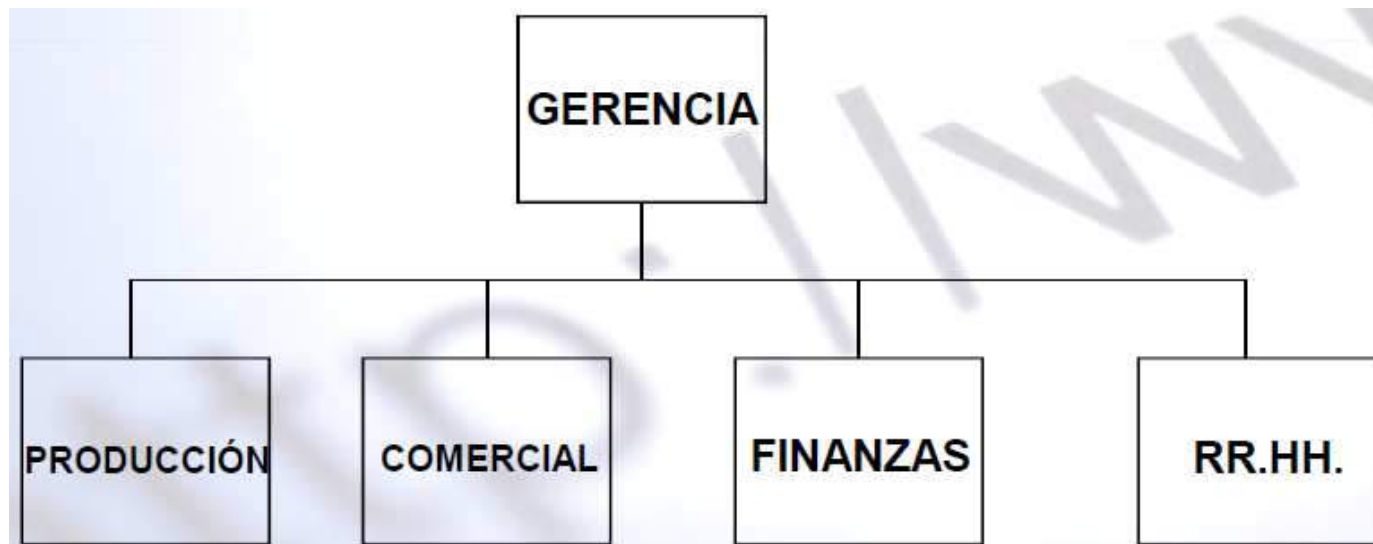
LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

TIPOS DE SISTEMAS DE ORGANIZATIVOS

(1) POR FUNCIONES

Ventajas: Aumenta la destreza y competencia.

Inconvenientes: Pueden crearse fronteras entre los departamentos.



2.2. La estructura organizativa

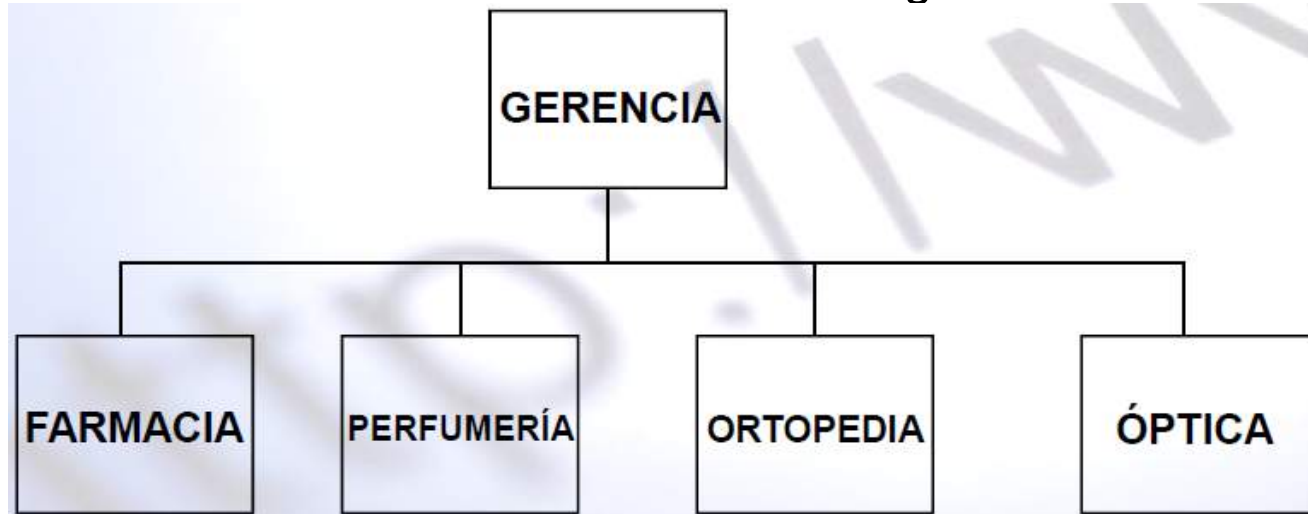
LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

TIPOS DE SISTEMAS DE ORGANIZATIVOS

(2) POR PRODUCTOS

Ventajas: Facilita la coordinación de las especialidades (comercial, producción, etc.). Aumenta la descentralización.

Inconvenientes: Menor control de la dirección general sobre las unidades.



2.2. La estructura organizativa

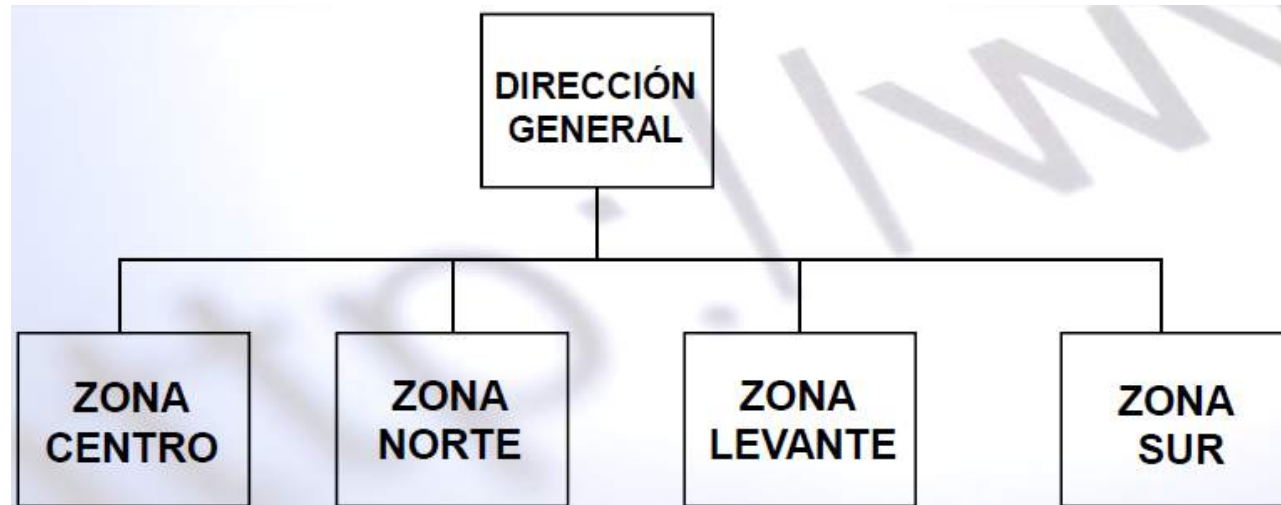
LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

TIPOS DE SISTEMAS DE ORGANIZATIVOS

(3) POR TERRITORIOS

Ventajas: Aumenta la cercanía del área comercial.

Inconvenientes: Aumento del número de directivos, duplicación de funciones, dificultad de control a alto nivel.



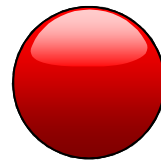
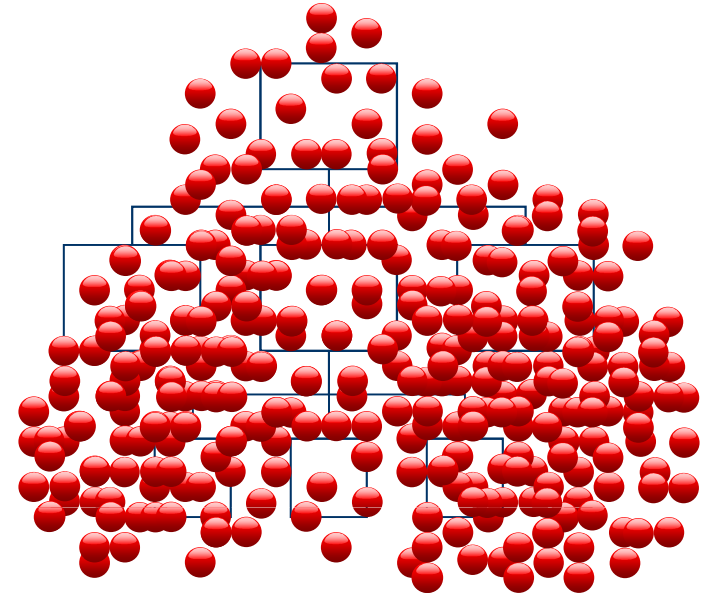
2.2. La estructura organizativa

¿Cómo diseñar la estructura organizativa?

2.2. La estructura organizativa

1 paso

Determinar las
tareas necesarias



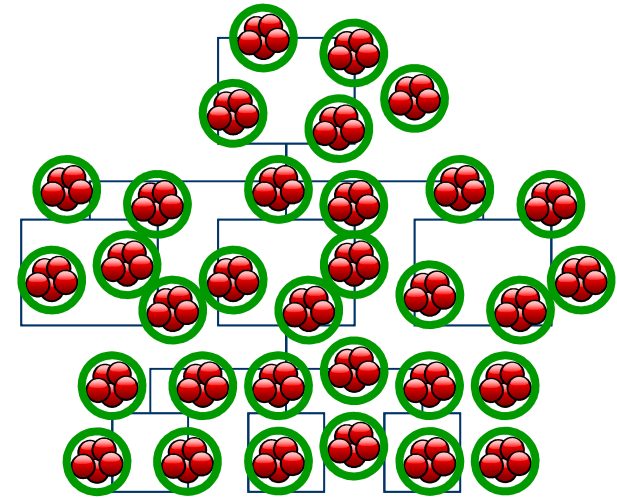
Tarea

Actividad individual que ejecuta una persona dentro de una organización

2.2. La estructura organizativa

2 paso

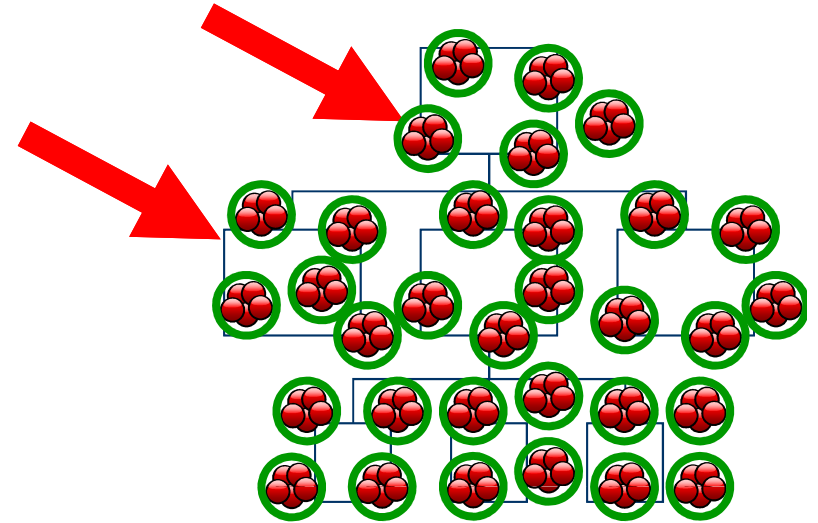
Agrupar los
puestos en
unidades
orgánicas



2.2. La estructura organizativa

3 paso

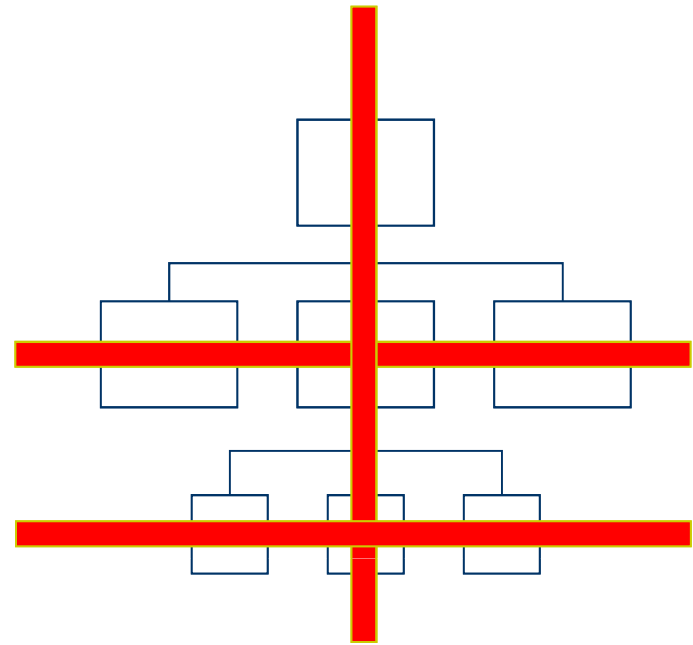
Asignar los
grupos de
puestos a un
responsable



2.2. La estructura organizativa

4 paso

Establecer
mecanismos
de
coordinación



2.3. La dirección del comportamiento humano.

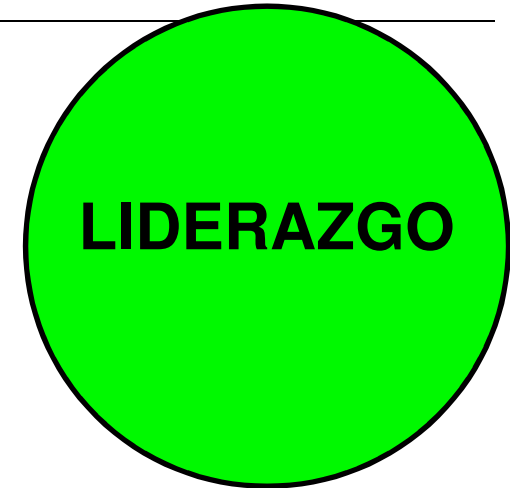
DIRECCIÓN: Es el proceso de estimular a las personas para que desempeñen adecuadamente en el seno de la organización.

Esta función tiene un marcado carácter interpersonal y se desarrolla a través de otras tres subfunciones:

el liderazgo, la motivación y la comunicación.

2.3. La dirección del comportamiento humano.

Liderazgo: arte o proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten con buena disposición y entusiasmo contribuir a las metas del grupo (Robbins y Coulter, 2000).



2.3. La dirección del comportamiento humano.

El **principio fundamental del liderazgo** establece que las personas tienden a seguir a quienes consideran que pueden ayudarles a satisfacer sus propias metas personales, por lo que conforme mejor comprendan los directivos a sus subordinados y lo que les motiva, y cuanto más en consecuencia con esa comprensión actúen como directivos, más probable es que sean efectivos como líderes.



La **eficacia del liderazgo** depende de la capacidad del directivo de ajustar su estilo como líder a una combinación de factores o contingencias propias de cada situación. Además, el liderazgo está estrechamente relacionado con la **motivación...**

2.3. La dirección del comportamiento humano.

La **motivación** puede definirse como la función directiva destinada a impulsar en los empleados comportamientos convenientes para los intereses de la organización.

También puede definirse la motivación como el proceso mental por el que los motivos emergen, se combinan y actúan en un individuo, induciendo el comportamiento.



Motivo: elemento causal o razón de ser del comportamiento.

El motivo equivale a necesidad o deseo insatisfecho.

2.3. La dirección del comportamiento humano.

Comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor de tal manera que éste la comprenda.



COMUNICACIÓN

Lograr una **comunicación eficaz** es importante para los directivos por dos motivos:

1-Porque les permite efectuar las tareas o roles de su cargo.

2-Porque dedican una parte muy sustancial de su tiempo a la comunicación, por lo que emplearla de forma eficaz se vuelve fundamental.

2.4. El control

El **objetivo del control** es asegurar que la organización conozca la causa de sus fallos y de sus éxitos, corrigiendo los primeros cuando sea posible y explotando los segundos a través de la búsqueda de las condiciones más favorables.

Al aplicar el control, los directivos analizan los resultados de las operaciones a su cargo comparándolas con los objetivos que tienen asignados y tomando decisiones sobre la forma de mejorarlas.

Fases del proceso de control:

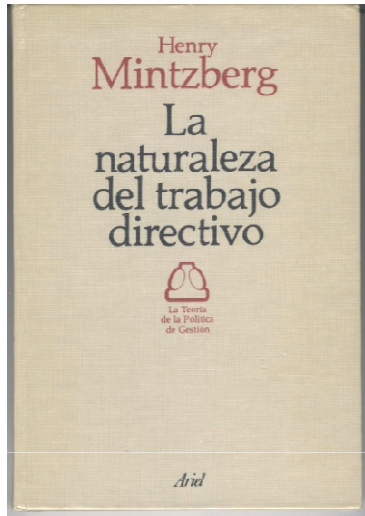
- 1-Conocer y evaluar los resultados reales obtenidos.
- 2-Compararlos con los estándares establecidos en la planificación.
- 3-Analizar y evaluar las desviaciones, buscando las causas y consecuencias.
- 4-Ajustar las acciones posteriores, es decir, acción correctiva.

3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo

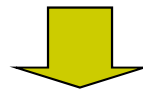
¿Quién desempeña la función de administración en las organizaciones?

Podemos definir al **directivo**, también llamado administrador, dirigente, ejecutivo o gerente, como la persona formalmente encargada de una unidad de la organización, unidad que puede ser tan amplia como toda una gran empresa o tan reducida como un pequeño departamento.

3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo



Status o Autoridad Formal



ROLES
INTERPERSONALES

ROLES
INFORMATIVOS

ROLES
DECISIONALES

3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo

ROLES INTERPERSONALES

El directivo llega a constituirse en el “sistema nervioso central”.

CABEZA VISIBLE

**Representa a la organización.
Es un símbolo.**

LÍDER

Define las relaciones con sus subordinados. Define el tipo de cultura y clima. Transmite el sistema de valores

ENLACE

Se comunica con colegas y personas ajenas a la empresa a fin de obtener favores e información. Relaciones de “intercambio”.

3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo

ROLES INFORMATIVOS

La posición y el status le proporcionan una situación privilegiada para obtener información.

MONITOR

Receptor y recopilador de información. Crea su propio sistema de información. Canales formales e informales.

DIFUSOR

Transmisión de información a su organización: información objetiva y valorativa.

PORTAVOZ

Transmisión de información de su organización al entorno (sus distintos grupos).

3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo

ROLES DECISIONALES

*El directivo llega a constituirse en el “centro neurálgico” del sistema.
Gestión del cambio.*

EMPRENDEDOR

Busca mejorar la empresa e inicia el cambio.

GESTOR DE ANOMALÍAS

= “Solucionador de problemas”. Toma el mando cuando la organización se ve amenazada.

ASIGNADOR DE RECURSOS

Decide por dónde se encauzarán las fuerzas de la organización.

NEGOCIADOR

Participa en algunas situaciones que juzga necesarias.

3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo

La personalidad individual puede afectar CÓMO se desempeña un rol, pero no al hecho de QUÉ se desempeñe

3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo

TOMA DE DECISIONES. DEFINICIÓN

Es el proceso de convertir información en acción, mediante la selección de un determinado curso de acción, de entre varias alternativas posibles.

En esencia, solucionar problemas.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- **Análisis** de la información (pasada presente y futura)
- Formulación de **alternativas**
- **Evaluación** de las alternativas y **elección** de la más adecuada
- **Puesta en práctica** de la alternativa
- **Control** de los resultados (seguimiento, valoración y acciones correctoras)

3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo



3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo

CLASIFICACIÓN DE LAS DECISIONES SEGÚN SU ALCANCE

1. ESTRATÉGICAS

- Son de **gran trascendencia**, tanto en recursos involucrados como en horizonte temporal, y suelen afectar a la empresa en su conjunto.
- Suelen ser **irreversibles**.
- Propias de la **alta dirección** (imaginación, anticipación, sentido del riesgo)

2. TÁCTICAS

- Tienen un **alcance medio** en recursos y tiempo.
- Afectan a **áreas específicas** de la organización.
- Suelen ser **reversibles** con un coste.
- Propias de la **dirección intermedia (Jefes Sección/Departamentos)**

3. OPERATIVAS

- Tienen un **alcance corto** en recursos y tiempo.
- Afectan a **operaciones rutinarias y normales** de la organización.
- Son **estandarizables** al referirse a problemas con variables conocidas y controlables.
- Propias de la **supervisión directa o jefes de equipo**.

3. Naturaleza y roles del trabajo administrativo

Mayor nivel directivo

