

DIRECCION Y TOMA DE DECISIONES

• ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROCESO DE DIRECCION

La estructura de una empresa esta relacionada con el tipo de dirección adoptado, a mas niveles jerárquicos se imponen los modelos de dirección descentralizados, para organigramas planos direcciones centralizadas.

Los escalones jerárquicos tienen que ver con la capacidad de coordinación y supervisión que los mandos ejercen sobre los subordinados.

Los comités y las comisiones se crean para que incremente la coordinación de los canales de comunicación.

• Niveles de organización y amplitud gerencial.

El volumen de tareas y la limitación de tiempo restringen las posibilidades de actuación de una persona; por eso se precisan niveles jerárquicos dentro de una organización.

La **amplitud general** (o ángulo de dirección) es al *numero de empleados que puede coordinar, supervisar y controlar un cargo directivo*.

Si se asciende en la pirámide de mando disminuye la amplitud gerencial los niveles más altos acumulan mas problemas.

La amplitud gerencial se reduce mediante la creación de niveles jerárquicos;

ventajas:

- Mayor contacto entre mandos y subordinados, comunicación más espontanea, mejora la coordinación y el control de las tareas.
- Puede haber una política de promociones internas para motivar al personal.

Inconvenientes:

- Posibles interferencias en la comunicación ascendente y descendente: mensajes distorsionados...
- Es mas cara que las sencillas, ya que aumenta la plantilla y los cargos aumentan el nivel de salarios.

A partir de ciertos volúmenes de personal no se pueden controlar los departamentos y la acción directiva es ineficaz.

• Comités y comisiones.

Definición según Koontz y O'Donnell: Hace referencia a un grupo de personas encargado de tratar un problema específico (o varios) en el caso de una entidad. El de empresa es un órgano de representación de los trabajadores.

Tiene naturaleza de **grupo** que es un conjunto de personas unidas por una serie de vínculos y por una organización común, que comparte una serie de valores básicos.

También les caracteriza el motivo o fin para el que fueron creados.

Se clasifican de la siguiente manera:

- Por su permanencia: son permanentes los que se reúnen cada cierto tiempo para tratar sobre cuestiones referentes a la vida de la organización y circunstanciales o eventuales los que tratan una o varias cuestiones, el comité se disuelve una vez
- las cuestiones.
- Comités ejecutivos: los que imponen sus decisiones a la organización.
- Comités asesores: staff, elabora uno o varios informes de su competencia y la autoridad empresarial decide lo oportuno.
- Comités formales: de forma oficial.
- Comités informales: surgen de forma espontánea motivados por la necesidad de resolver un problema o de contar con asesoramiento.

Según Koontz y O'Donell, se crea por las siguientes razones:

- **Buscar deliberación y juicio de un grupo.** Contraste de opiniones y aprovechar especialidades de los componentes.
- **Temor a delegar demasiada autoridad en una sola persona.**
- **Coordinación de planes y políticas.**
- **Canalización de la información.**
- **Motivación personal.**

• **DIRECCION Y GESTIÓN: ESTILOS DE DIRECCION**

La actividad directiva exige una visión de conjunto de la entidad y tiene diferentes competencias:

- formulación de objetivos y planes
- organización de puestos departamentos y niveles de jerarquía
- obtención de recursos humanos y su motivación
- creación de normas de conducta y actuación
- coordinación e impulso de actividades
- control y análisis crítico del funcionamiento de la entidad
- decisiones sobre las modificaciones y mejoras

La **dirección** *ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.*

Gestión *es el conjunto de actuaciones que posibilitan la realización de un plan o parte del mismo en una empresa o entidad.*

Los gestores se limitan a la ejecución y su capacidad de decisión esta limitada y subordinada a los directivos, aunque a veces es difícil separar estas funciones

Entonces se le llama management.

El término dirección se puede utilizar en sentido estricto, poder decisorio y coordinación al mismo tiempo, o general para hacer referencia a la gestión de áreas

parciales a la empresa.

- Autoridad, centralización y descentralización.

Las empresas en la actualidad tienden a la descentralización.

Las empresas se pueden catalogar por el estilo de dirección que prevalece en ellas, así las entidades en las que más poder se concentra en pocas manos, suelen tener direcciones autoritarias y muy centralizadas, en las que tienen diversos centro de poder adoptan modelos menos autoritarios, más democráticos y más descentralizados.

Existen empresas centralizadas que concentran departamentos comunes para toda la cía. , y otras mas descentralizadas con responsables de área tiene mucha autonomía y existen pocos departamentos para toda la empresa.

Solución ideal: combinar centralización y descentralización.

• **Delegación de autoridad**

Consiste en ceder funciones de mando a otras personas de niveles subordinados.

Es una modalidad descentralizada de ejercicio de poder con especial importancia en organizaciones descentralizadas y es característica de estilos de dirección democráticos. Motivos de una empresa para delegar autoridad:

- Crecimiento de la empresa
- Dificultades para ejercer el mando centralizado
- Estilos de dirección democráticos
- Políticas de motivación del personal.

Condiciones para que la delegación de autoridad sea eficaz:

- Definir con claridad las tareas y funciones asignadas a cada persona que recibe autoridad delegada
- Fijar objetivos claros y precisos
- Conceder los medios adecuados para poder ejercer la autoridad recibida
- Establecer criterios de control adecuados
- Adoptar una política de incentivos y sanciones que refuerce la actuación de quienes ejercen autoridad delegada

• **PLANIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

La función de planificación consiste en determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuando debe hacerse y quién debe hacerlo.

Los objetivos son cualitativos cuando sólo se describe el tipo de meta que se desea conseguir, y cuantitativos cuando se establece una cifra para la misma. Existen objetivos generales y particulares que desglosan los primeros.

Proceso de planificación y los objetivos

- Objeto de la empresa o fines generales que persigue
- Configuración de objetivos generales.
- Adopción de estrategias
- Adopción de políticas de actuación
- Establecimiento de planes concretos, de programas y de presupuesto

Los planes estratégicos se elaboran a largo a medio plazo y los tácticos a corto.