

ADMINISTRACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN

BLOQUE 2.
DIRECCIÓN Y
PLANIFICACIÓN EN LAS
EMPRESAS DE
RESTAURACIÓN.

UNIDAD DIDÁCTICA 3

LA DIRECCIÓN y ORGANIZACIÓN EN LAS EMPRESAS DE RESTAURACIÓN

ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE RESTAURACIÓN:

La organización supone la coordinación racional de las actividades.

Características:

- Son instituciones sociales formadas por individuos.
- El núcleo se compone por un sistema de actividades.
- Nacen con pretensión de permanencia.
- Persiguen fines, fijándose objetivos.
- Se ven muy influidas por su entorno.

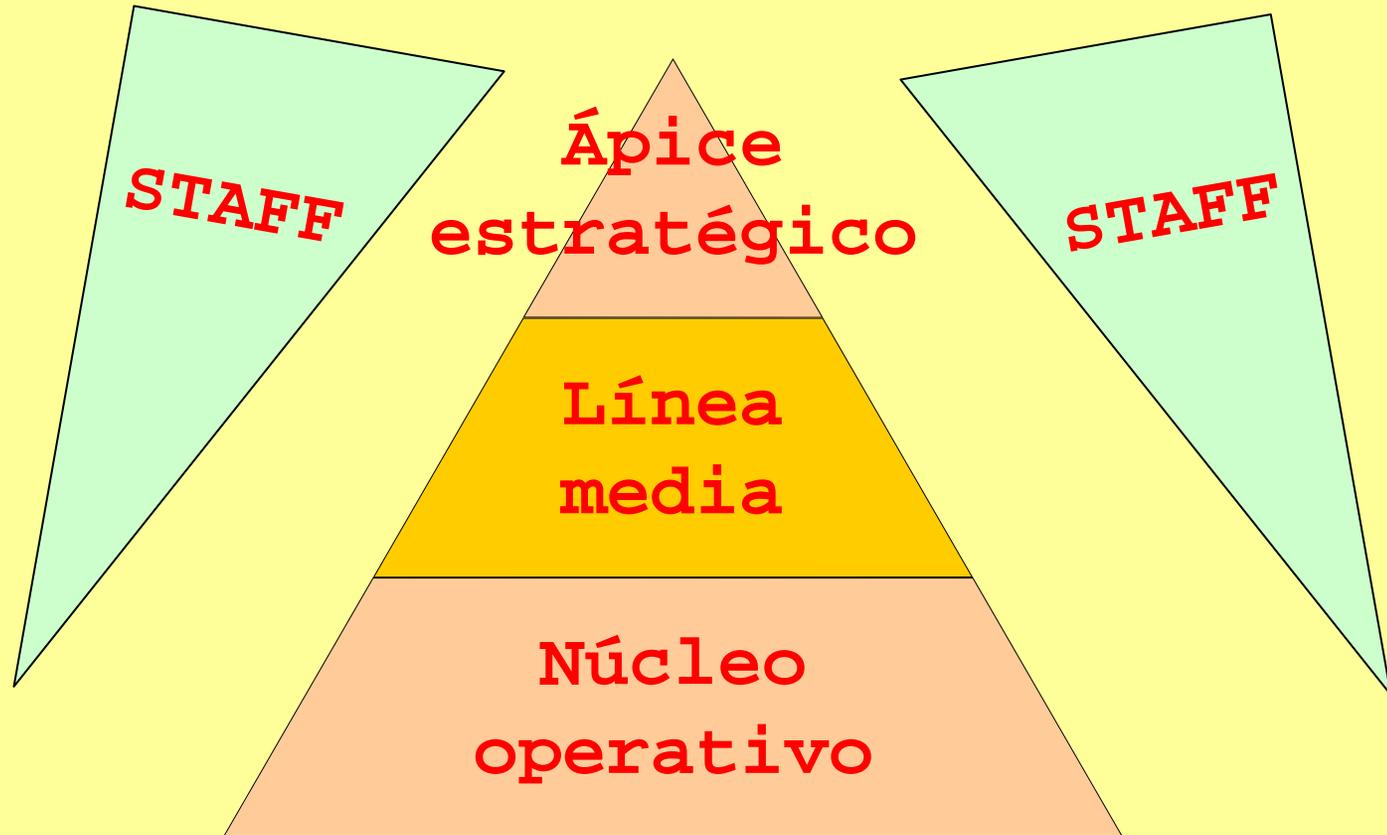
Para que exista coordinación es preciso la autoridad, es decir la existencia de una jerarquía.

PARTES DE LA ORGANIZACIÓN:

Las organizaciones se coordinan a través de la división del trabajo. Por tanto, podemos distinguir cuatro partes:

- Núcleo operativo: aquel grupo de individuos que realiza el trabajo básico.
- Ápice estratégico: conjunto de personas que forman la alta dirección.
- Línea media: grupo de personas que componen los mandos intermedios.
- Staff: Personas que realizan actividades de apoyo. Trabajan desde fuera de la organización.

PARTES DE LA ORGANIZACIÓN:



FUNCIONES EN LAS EMPRESAS :

La normal marcha de las empresas requiere la puesta en funcionamiento de una serie de funciones empresariales:

- Según la responsabilidad de gestión:**
 - Dirección:** Establece los objetivos, planifica, ordena, coordina y conduce los distintos recursos de la empresa.
 - Supervisión:** Controla la marcha de la empresa, estableciendo mecanismos de corrección.
 - Ejecución:** Garantiza la realización de las tareas establecidas.
 - Asesoramiento:** Apoya a las otras funciones a la hora de la toma de decisiones.

FUNCIONES EN LAS EMPRESAS:

• Funciones según la actividad desarrollada:

- Comercial: Hace llegar los productos o servicios al mercado.
- Producción: Fabricación o realización de productos o servicios.
- Económico-financiera: Conoce y controla los hechos económicos de la empresa.
- Gestión de Recursos Humanos: Se ocupa de las personas de la empresa.
- Otras funciones: logística, control de calidad, informática, etc.

LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

Las empresas turísticas, caracterizadas por "producir" servicios, necesitan cada día más, identificar a sus clientes, estudiar distintas soluciones y aplicarlas en la dirección correcta.

Así todo proceso organizativo se basa en:

- Las tareas que deben acometerse.
- Quiénes han de realizarlas.
- Quiénes son los responsables de los departamentos de trabajo.
- Cuándo deben cumplirse las tareas.

LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

A partir de lo anterior podemos hablar de organización desde tres puntos de vista:

- Organización como sistema abierto: basado en el adecuado orden de los recursos disponibles.

- Organización como ordenación: correcto equilibrio de los recursos.

- Organización como estructura: Ordenación, coordinación y creación de un conjunto coherente de elementos que por sí solos no tiene sentido.

PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN:

- Distribución de competencias entre los distintos elementos del sistema.
- Distribución de los servicios que deben cumplir.
- Análisis de las relaciones existentes entre ellos.
 - Relaciones colaterales o de apoyo entre sí.
 - Relaciones verticales de naturaleza jerárquica.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN:

- Principio de unidad: de objetivos, procedimientos y recursos.
- Principio de especialización: se requiere una mayor división del trabajo que permite ser más eficaces a las personas y eficientes a las empresas.
- Principio de autoridad compartida: trata de conciliar el mando y la especialización, de manera que se ejerza la autoridad directamente.
- Principios de participación y motivación : muy relacionados, pues si se permite la participación, a la vez se motiva, involucrando a las personas.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN:

- Formal: es la estructura definida por la empresa, donde se identifican y clasifican las tareas, las unidades organizativas, se define la autoridad y responsabilidad y los canales de comunicación y organización.

- Informal: la formada por un grupo de empleados que se relacionan entre sí por tener inquietudes, aficiones, preocupaciones, etc., comunes. Se deben fomentar pero siempre que no perturben el buen funcionamiento de la empresa.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN:

La organización no debe ser rígida, sino que las estructuras deben estar en proceso de evolución continuamente.

La organización formal se puede subdividir en dos grandes grupos:

- Estructuras clásicas.
- Estructuras modernas.

EL DISEÑO DE UNIDADES ORGANIZATIVAS:

Podemos considerar como Unidades Organizativas, aquellas secciones en que se divide la organización responsables de realizar actuaciones concretas, previamente planificadas. Se denominan Departamentos y estos surgen de la necesidad de especialización. Ésta se puede producir en dos direcciones:

- **Horizontal.** Mayor calidad y eficiencia. Unidad de dirección.
- **Vertical.** Se busca mejorar la supervisión. Unidad de mando.

FORMAS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN:

- Por números simples: colocar bajo la supervisión de un superior a un número de personas que desarrollan las mismas tareas.
- Por tiempo: trabajo por turnos, cada uno realiza tareas distintas.
- Por función: agrupamiento de actividades según las distintas funciones que realiza la empresa.
- Por zonas geográficas: agrupación de actividades por zonas geográficas asignando un gerente.
- Por consumidores: agrupar actividades según los tipos de clientes.
- Por proceso: integración de tareas, según líneas de producción. Basado en la departamentalización previa por funciones.
- Por productos o servicios: establecer áreas según los productos o servicios que trabaje la organización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL:

La más común. Consiste en la agrupación de actividades y personas relacionados con una determinada área funcional.

Ventajas:

- Fácil de comprender.**
- Simplifica la formación.**
- Estricto control en los niveles altos.**
- Es una organización eficiente.**

DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL:

Desventajas:

- Poca relación de los directivos de área con los beneficios.
- Genera lealtad hacia la función y no hacia la organización.
- Reduce la coordinación entre funciones.
- Debido a la alta especialización es difícil la sustitución del personal.

LOS ORGANIGRAMAS :

Es la mejor representación gráfica y esquemática de la departamentalización de una organización. En él se plasma la estructura organizativa con todos los datos de la misma.

LOS ORGANIGRAMAS :

El principal objetivo del organigrama es el de facilitar información por lo que debe cumplir con:

- Exactitud y realidad: no tiene que representar cómo debería ser la empresa, sino como es realmente. Requiere una constante actualización.
- Claridad y sencillez: ha de ser comprensible por las personas destinatarias de la información y uniforme en su confección.

LOS ORGANIGRAMAS:

Los propósitos que persigue el organigrama son:

Estudiar detenidamente la estructura de la empresa.

Poner de manifiesto sus fallos.

Facilitar la realización de modificaciones para su mejora.

Fijar responsables de departamentos.

Fijar el grado de jerarquización.

Esquematizar las funciones asignadas a cada unidad.

Representar los integrantes de la organización.

LOS ORGANIGRAMAS :

Los organigramas se pueden clasificar:

- Por el fin perseguido:

- Informativo: solo representan las grandes unidades en que se estructura la empresa.
- De análisis: comprende la totalidad de la estructura, incluyendo todas las unidades y sus relaciones.

LOS ORGANIGRAMAS :

- Por el contenido:
 - Estructurales: representan el armazón de la empresa, es decir, las unidades y sus relaciones.
 - Funcionales: incluyen en cada unidad las funciones que tienen asignadas.
 - De personal: indican cada unidad, la categoría y nombre del responsable, así como los subordinados que tiene asignado.

LOS ORGANIGRAMAS :

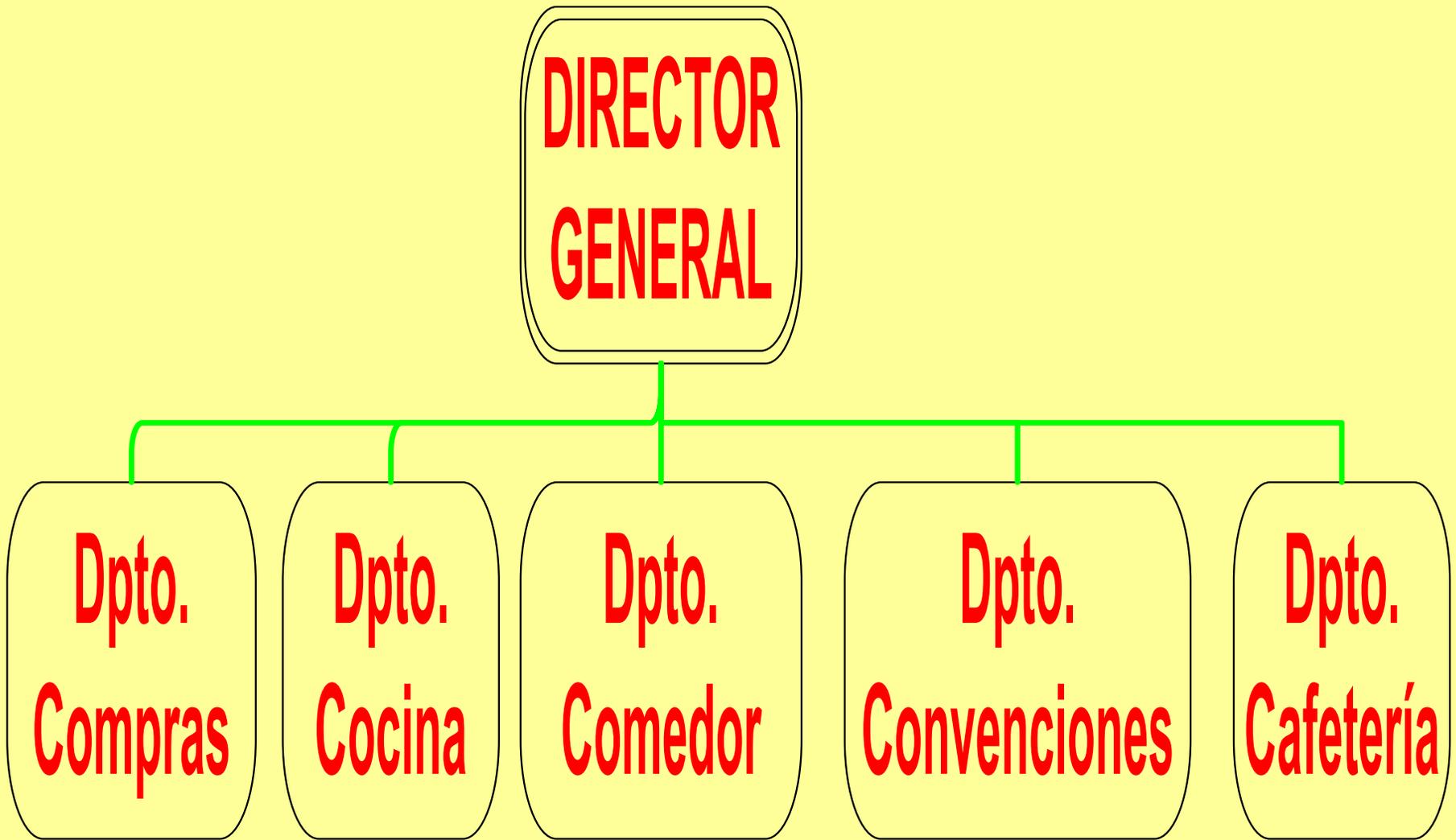
- Por su forma:

- Verticales: estructura claramente jerárquica. Es la más sencilla.
- Horizontales: los niveles más altos se sitúan a la izquierda y se van representando a la derecha los restantes niveles.
- Radiales: el nivel más alto en el centro del gráfico y a su alrededor el siguiente nivel de autoridad y así sucesivamente, en círculos concéntricos.
- Escalar: forma de representación típica de la organización jerárquica, resaltando la línea de mando.

ORGANIGRAMA VERTICAL



ORGANIGRAMA HORIZONTAL



LA GESTIÓN:

Para realizar esta función es necesario el liderazgo, es decir, el ejercicio de la influencia y del poder.

Los líderes eficaces dan forma y objetivos al grupo. Gracias al liderazgo se consigue que las personas se identifiquen con unos objetivos del grupo y actúen para conseguirlos.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Los principales estilos de dirección son:

1. Autocrático: Toman las decisiones sin consultar, son dogmáticos y esperan total subordinación.

2. Democrático: Permiten la participación, solicitan opinión antes de decidir, suelen ser abiertos.

3. Laissez faire ("dejar hacer"): Dan poca orientación, se limitan a dejar que los subordinados decidan.

ESTILO DE LIDERAZGO

Autocrático

Democrático

Laissez Faire

USO DE AUTORIDAD POR EL LÍDER

*ÁREA DE LIBERTAD PARA EL
SUBORDINADO*

1

2

3

4

5

6

7



LA MOTIVACIÓN

La práctica demuestra que la mejor forma de que las personas se encuentren motivadas es tratarlas como tales.

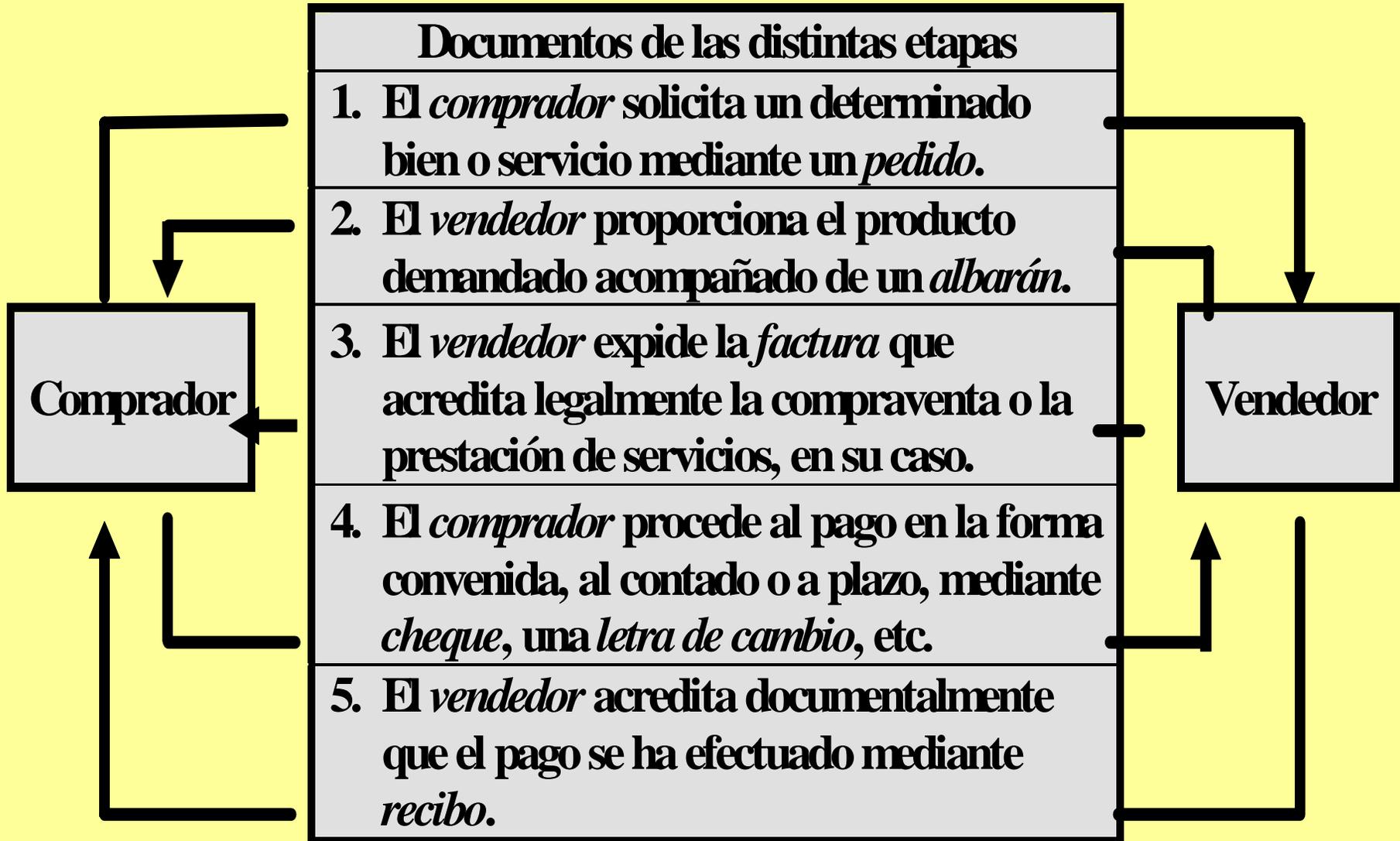
Hay que procurar que se sientan parte de la empresa y de que se identifiquen con el proyecto empresarial.

LA MOTIVACIÓN

IMPORTANTE:

1. Delegar autoridad y responsabilidad.
2. Comunicar a las personas lo que se espera de ellas.
3. Reconocer a las personas sus méritos.
4. Que las personas dispongan de medios para conocer sus progresos.
5. Hacer que las personas participen en las decisiones que atañen a su trabajo.
6. Facilitar la formación y el desarrollo personal.
7. Asegurar que la remuneración y la promoción se corresponden con los méritos.
8. Estimular la creatividad de las personas.

DOCUMENTACIÓN BÁSICA EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL



EL PEDIDO

Es un documento en el que se detallan los artículos que demanda el cliente y las condiciones en que se efectuará la compra.

Una copia del pedido servirá para que el Dpto. de contabilidad conozca los detalles de la operación y poder validar posteriormente el albarán y la factura.

EL ALBARÁN

Es un documento que detalla y justifica la entrega de mercancías que se efectúa al cliente.

El albarán, firmado conforme se ha hecho la entrega, es el documento clave que permite la emisión de la factura y el posterior cobro.

Se suele confeccionar con dos copias, una para el proveedor, firmada por el cliente y la otra para ser archivada por la empresa compradora.

LA FACTURA

Es un documento que acredita legalmente la prestación de servicios o la compraventa de mercancías.

Es obligatorio entregar una factura por cada entrega de mercancías o prestación de servicios.

Aunque el modelo de factura es libre, hemos de tener en cuenta que el contenido está regulado legalmente.

DOCUMENTOS DE PAGO

La forma de pago puede ser variada: al contado, transferencia, cheque, letra de cambio, tarjeta de crédito, etc.

En el momento del pago, la empresa vendedora extenderá el correspondiente recibo.

El cheque es un documento mediante el cual se da una orden de pago a una entidad financiera para que abone una determinada cantidad de dinero a la persona a quien va destinado o que lo presente al cobro.

La letra de cambio es un documento mediante el cual una persona (librador) ordena pagar a otra persona (librado) en una determinada fecha (el vencimiento) una cantidad de dinero, normalmente por medio de una tercera persona (tenedor).

EL RECIBO

Es un documento que acredita el pago de la cantidad adeudada.

Éstos suelen ir en talonarios que están divididos en dos partes:

- Una de ellas es el recibo propiamente dicho que se entrega para justificar el pago.
- La otra, denominada matriz, queda en el talonario y sirve de control.

LOS CONTRATOS

Es un documento de acuerdo entre dos o más personas o empresas mediante el cual pactan dar, hacer o no hacer alguna cosa, o prestar algún servicio.

Elementos del contrato:

- Personales: Comprador y vendedor.
- Materiales: La cosa del contrato y el precio que se paga por ella.

TIPOS DE CONTRATOS

- De compraventa.
- De prestación de servicios.
- De suministro.
- De seguros.

FIN DE LA UNIDAD III

***GRACIAS POR VUESTRA
ATENCIÓN***

ESTRUCTURAS CLÁSICAS:

Estructura organizativa jerárquica:

CARACTERÍSTICAS:

Única línea de autoridad descendente.
La autoridad se ejerce sobre las personas.
No admite la especialización.
Se basa en el principio de unidad de mando

REQUISITOS Y APLICACIÓN:

Aplicable en empresas con poca plantilla.
Empresa con pocos niveles de mando.
Cuenta con jefes de gran capacidad.
Se aplica en empresas de pequeño tamaño y con tareas poco complejas.

VENTAJAS:

Definición clara de autoridad y responsabilidad.
Eficaz a corto plazo cuando cuenta con un líder de gran capacidad.
Disciplina férrea y efectiva.
Rapidez en la adopción de decisiones.
Los empleados saben quién es su jefe y de quién reciben órdenes.

INCONVENIENTES:

Las personas han de atender varias funciones
Los jefes tienen muchas responsabilidades y deberes.
Dificultad para captar jefes competentes.
Coordinación difícil.
Los jefes utilizan la mayor parte de su tiempo en dar órdenes.
Crea tensiones entre los subordinados.

ESTRUCTURAS CLÁSICAS:

Estructura organizativa funcional:

CARACTERÍSTICAS:

Consecuencia de la organización científica del trabajo.
La autoridad se ejerce sobre las actividades y no sobre las personas.
Potenciación de los mandos intermedios
Aparición de asesores externos.
Precisa especialización, coordinación, y comunicación.

VENTAJAS:

Cada jefe es responsable de una sola función.
Toma de decisiones ágil cuando se refiere a una función.
Se rompe el principio de unidad de mando.
El personal consigue una gran especialización.
Facilita la selección de personal.

REQUISITOS Y APLICACIÓN:

Establecer y agrupar las funciones y nombrar responsables.
Captar responsables y personal especializados.
Se aplica a todo tipo de empresas, pero más en las que la especialización es básica para competir.

INCONVENIENTES:

Los empleados reciben órdenes de varios jefes, y esto puede crear conflictos.
Dificultades de realizar carrera profesional.
Dificultades en la toma de decisiones en situaciones no previstas.
Dificultad de adaptarse rápido a los cambios
Coordinación entre departamentos complicada.
Carga de responsabilidad pesada para la cúspide de la organización.

ESTRUCTURAS CLÁSICAS:

Estructura organizativa mixta.

CARACTERÍSTICAS:

Combina las estructuras jerárquica y funcional.

Funciones en línea: responsabilidad - autoridad en línea, desde el puesto más alto al más bajo.

Funciones de staff: son de asesoramiento, sin autoridad sobre los empleados, sin capacidad de dar órdenes.

VENTAJAS:

Los jefes están asistidos por personas muy especializadas.

Fomenta la estabilidad en el puesto de trabajo, la especialización e introduce la motivación.

Disciplina en todos los niveles.

Autoridad centralizada y delegada.

Unidad de mando y mandos por área

Toma de decisiones y canales de comunicación claros.

REQUISITOS Y APLICACIÓN:

Se deben diferenciar las funciones de línea y las de staff.

Mandos y asesores de alta cualificación.

Asunción de responsabilidades y funciones a quien corresponda.

Se aplica a cualquier tipo de empresa, que tenga cierto nivel de plantilla y complejidad.

INCONVENIENTES:

Falta de buena coordinación entre mandos y asesores.

Peligro de reducir la autoridad de línea

Falta de responsabilidad del staff.



ESTRUCTURAS MODERNAS :

Estructura organizativa por proyectos:

Frecuente en empresas muy tecnificadas, que requieren mucha planificación, coordinación, innovación y adaptación.

Se utilizan equipos de expertos especialistas de carácter multidisciplinar con la suficiente experiencia y formación técnica para acometer el proyecto. Normalmente, la empresa simultanea varios proyectos, a la vez que cuenta con su propia plantilla, lo cual puede ser considerado como un elemento de flexibilización de las estructuras organizativas.

Al tomarse todas las decisiones por consenso, tiene la ventaja de que se estudian varias opciones y también, que la participación en el grupo, además de motivar, responsabiliza. Por el contrario, existe mayor lentitud en la toma de decisiones y estas pueden ser fuente de compromiso.

ESTRUCTURAS MODERNAS :

Estructura organizativa matricial:

Basada en la combinación de la estructura funcional y la estructura por proyectos, lo cual supone que la empresa cuenta en su plantilla con responsables (técnicos) de funciones y responsables de proyectos.

Entre las principales ventajas destacan:

- Los departamentos especializados dedicados a todas las divisiones del sistema tienen una idea general del conjunto.
- Las unidades divisionales pueden ejercer la coordinación de un área permitiendo a la dirección general dedicar su tiempo a funciones superiores de diseño de estrategias.
- Gran flexibilidad.

Entre los inconvenientes resaltan:

- La inclinación del modelo de manera sesgada hacia un lado u otro en caso de que predominen la decisión o el departamento.
- Los empleados pueden manifestarse insatisfechos al no saber de quienes dependen directamente. Problemas por haber más de un mando superior.

ESTRUCTURAS MODERNAS:

Estructura organizativa por redes:

Es el modelo de más reciente desarrollo. Consiste en la unificación de varias empresas (cada una de su especialidad), lo cual permite que cada una realice sus cometidos dependiendo y dejando hacer a las otras sus funciones.

En definitiva, ninguna empresa suele adoptar de forma pura ni inamovible una única estructura, ya que ninguna resuelve todas las situaciones. Cada una es apropiada a un sistema de producción, mercado, tecnología, etc., diferentes. 