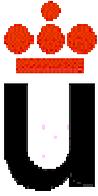


INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

TEMA 6:

FUNCIONES DIRECTIVAS



ÍNDICE

6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN DE RR.HH Y CONTROL.

6.2.- TIPOS DE DECISIONES Y NIVELES DIRECTIVOS.

6.3.- EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

6.4.- LOS ROLES DE LA DIRECCIÓN.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

CUERVO, A. (5º Edición, 2004), Capítulo 7



6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

- Las empresas consiguen sus objetivos gracias al trabajo coordinado de un conjunto de individuos.
- La dirección es esencial para cualquier actividad organizada.
- La dirección se encarga de asignar y coordinar el conjunto de factores productivos de que dispone la empresa (su activo principal son los RR.HH.).



6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

- Además debe ocuparse de la generación de nuevos recursos (intangibles) y de mejorar los ya existentes.
- Los activos intangibles no pueden comprarse, es una tarea tan importante que se ha llegado a identificar a la dirección con la creación de recursos intangibles.
- De la capacidad directiva depende que la empresa pueda crecer y expandirse. De hecho, la dirección es tan importante que algunos autores la consideran el recurso más crítico .

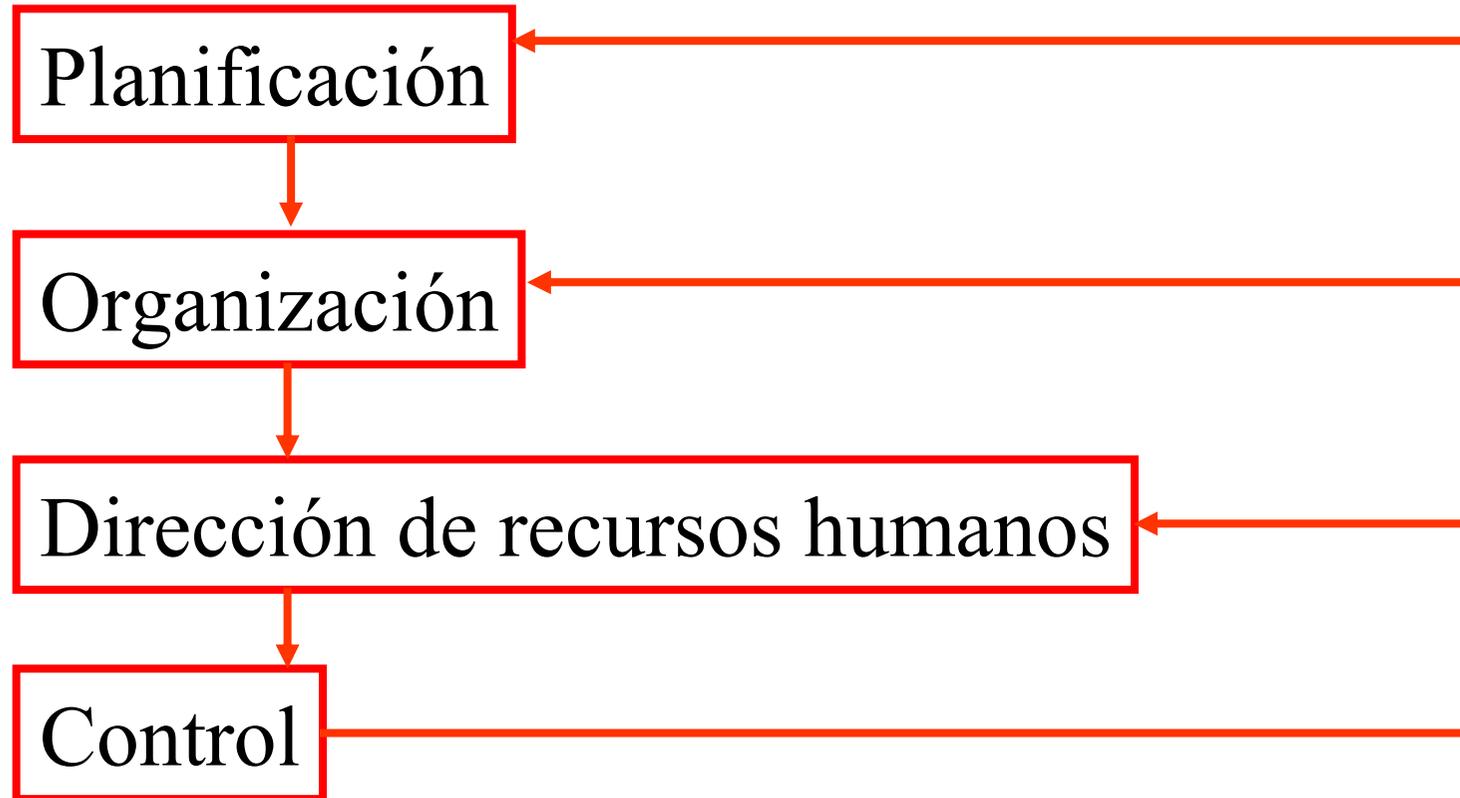


6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

- Los directivos son las personas de la organización que planifican, organizan, dirigen y controlan las tareas que se realizan en ella.
- Según Fayol, las principales funciones de la dirección son las siguientes:
 - La planificación.
 - La organización.
 - La dirección de RR.HH.
 - El control.



El proceso de dirección empresarial





6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

➤ *Planificación.*

- Planificar consiste en:
 - Decidir que quiere conseguirse en el futuro.
 - Cómo se va a lograr.
 - Recursos que vamos a utilizar para conseguirlos.
- Los objetivos han de ser concretos, claros y, en la medida de lo posible cuantificables, para poderlos comparar después con los resultados.
- La planificación tiene que ser una ayuda, nunca un estorbo que no nos permita la adaptación a nuevas circunstancias.



6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

- La planificación responde a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué se desea hacer?
 - ✓ Crecer un 10%.
 - ¿Cómo puede conseguirse?
 - ✓ Apertura de nuevas tiendas fuera de España. En Francia y Portugal.
 - ✓ Formación de los trabajadores en idiomas.
 - ¿Cuándo?
 - ✓ Finales del 2007.
 - ¿Quién las va a realizar?
 - ✓ Serán lideradas por el departamento de Expansión, en colaboración directa con el departamento Comercial.
 - Recursos y medios necesarios.
 - ✓ Contrataciones locales. (100 empleados en cada país, total 200 empleados).
 - ✓ Definición de contratos de expatriación para empleados españoles.

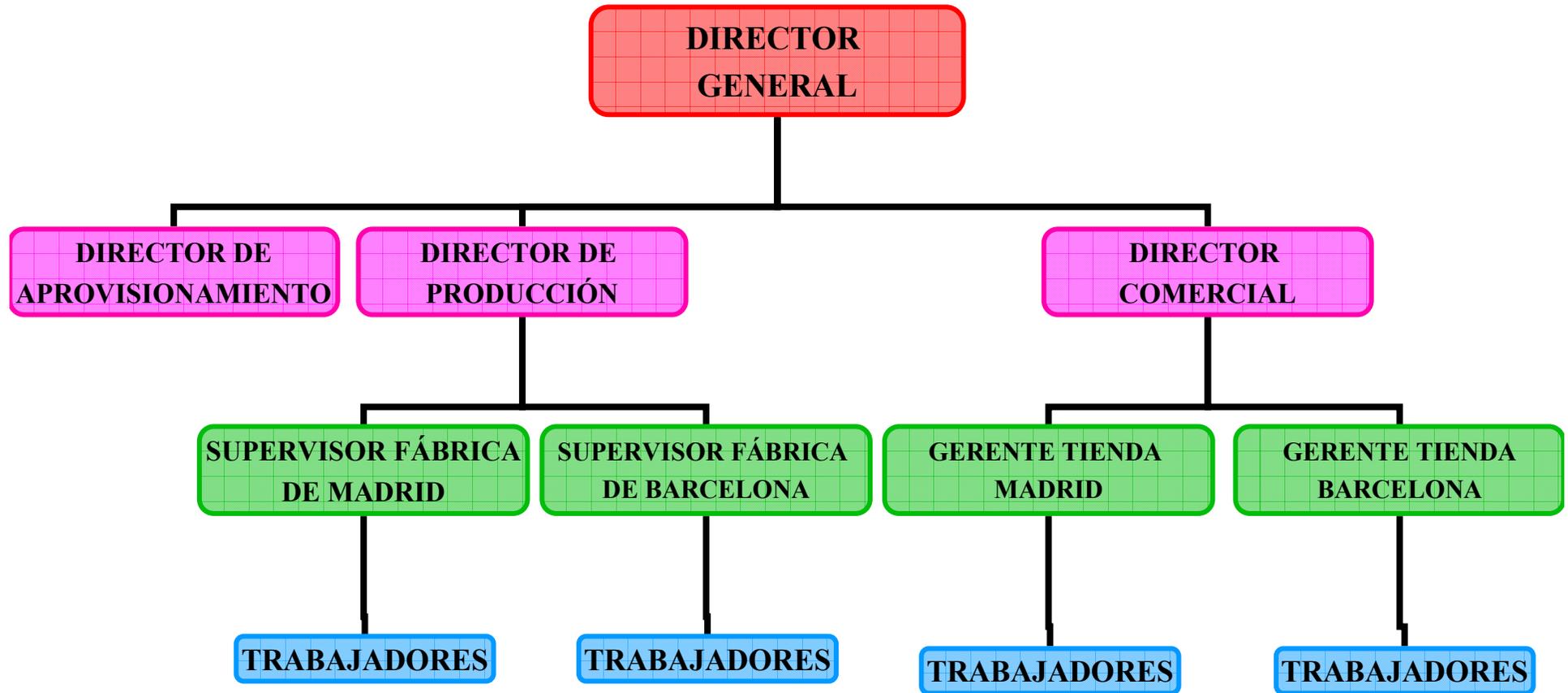


6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

➤ *Organización.*

- Organizar consiste en:
 - Diseñar la estructura organizativa que defina las relaciones existentes entre los miembros de la empresa.
- La autoridad → Principio de orden (que determina quién tiene que hacer las cosas).
- La representación más sencilla de la organización es el organigrama.

ORGANIGRAMA

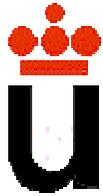




6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

➤ *Dirección de RR.HH.*

- Se ocupa del reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de personas a puestos.
- Pretende integrar dentro de la estructura organizativa a los individuos que van a trabajar en ella, y orientar el comportamiento del individuo hacia el logro de los objetivos de la organización.



6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

➤ *Dirección de RR.HH.*

- Será necesario desarrollar:

1.Un sistema de recompensas, para que los intereses de los empleados coincidan con los de la empresa.(% de retribución variable sobre su salario por la consecución de objetivos).

2.Llevar a cabo una tarea de liderazgo con el fin de orientar el comportamiento de los empleados.
(**liderazgo** = capacidad de influir en el comportamiento de otros sin recurrir a las relaciones de autoridad).

Esta competencia es tan importante que para algunos dirigir es exactamente eso: liderar recursos humanos.



6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

➤ *Control.*

- Es el complemento de la planificación, consiste en ver si se están cumpliendo los objetivos preestablecidos en la planificación.
- Si no se cumple → realizar las correcciones oportunas para intentar corregir las desviaciones y continuar con lo planificado. Pero estas acciones correctoras pueden afectar al resto de funciones.
- Habrá casos en los que será necesario modificar lo planificado. Los errores pueden deberse a: una situación con la que no se había contado o por errores de cálculo previo.
- El proceso de control no acaba antes de realizar las correcciones, no basta con identificarlas si después no se hace nada para corregirlas.



6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

➤ *Destrezas básicas en un directivo.*

El trabajo directivo implica la realización de diversas actividades, por ello es necesario que los directivos posean una serie de conocimientos y habilidades.

Podemos distinguir 3 grandes grupos de destrezas/conocimientos que debe de reunir todo buen directivo.

- **Destrezas técnicas.**
- **Destrezas humanas o interpersonales.**
- **Destrezas conceptuales.**



6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

- **Destrezas técnicas**, habilidad para manejar métodos o técnicas, como la interpretación de un balance, análisis de inversiones....
- **Destrezas humanas o interpersonales**, el directivo dedica mucho tiempo a interactuar con otras personas, debe motivar a las personas que dependen de ellos , explicar que se espera de ellos y hacerles ver como pueden contribuir a la mejora del resultado.



6.1.- FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

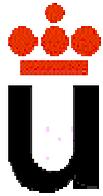
- **Destrezas conceptuales**, capacidad para ver a la organización como un todo.

La empresa un sistema muy complejo.

A la complejidad interna de la empresa, hay que añadirle la influencia del entorno.

El directivo debe de ser capaz de desarrollar el pensamiento abstracto.

Necesita tener una visión a largo plazo y con capacidad integradora.



6.2.- TIPOS DE DECISIONES Y NIVELES DIRECTIVOS.

➤ *Tipos de decisiones directivas.*

- Decidir es lo mismo que resolver problemas, cuando se nos presenta un problema tenemos que tomar una decisión para resolverlo.
- No todos los problemas son iguales → tampoco las soluciones. Hay un abanico de posibilidades.

PROBLEMAS

Perfectamente Identificados
y bien entendidos.



Ambiguos
y poco inteligibles.

SOLUCIONES

Precisas y conocidas



Imprecisas y nuevas

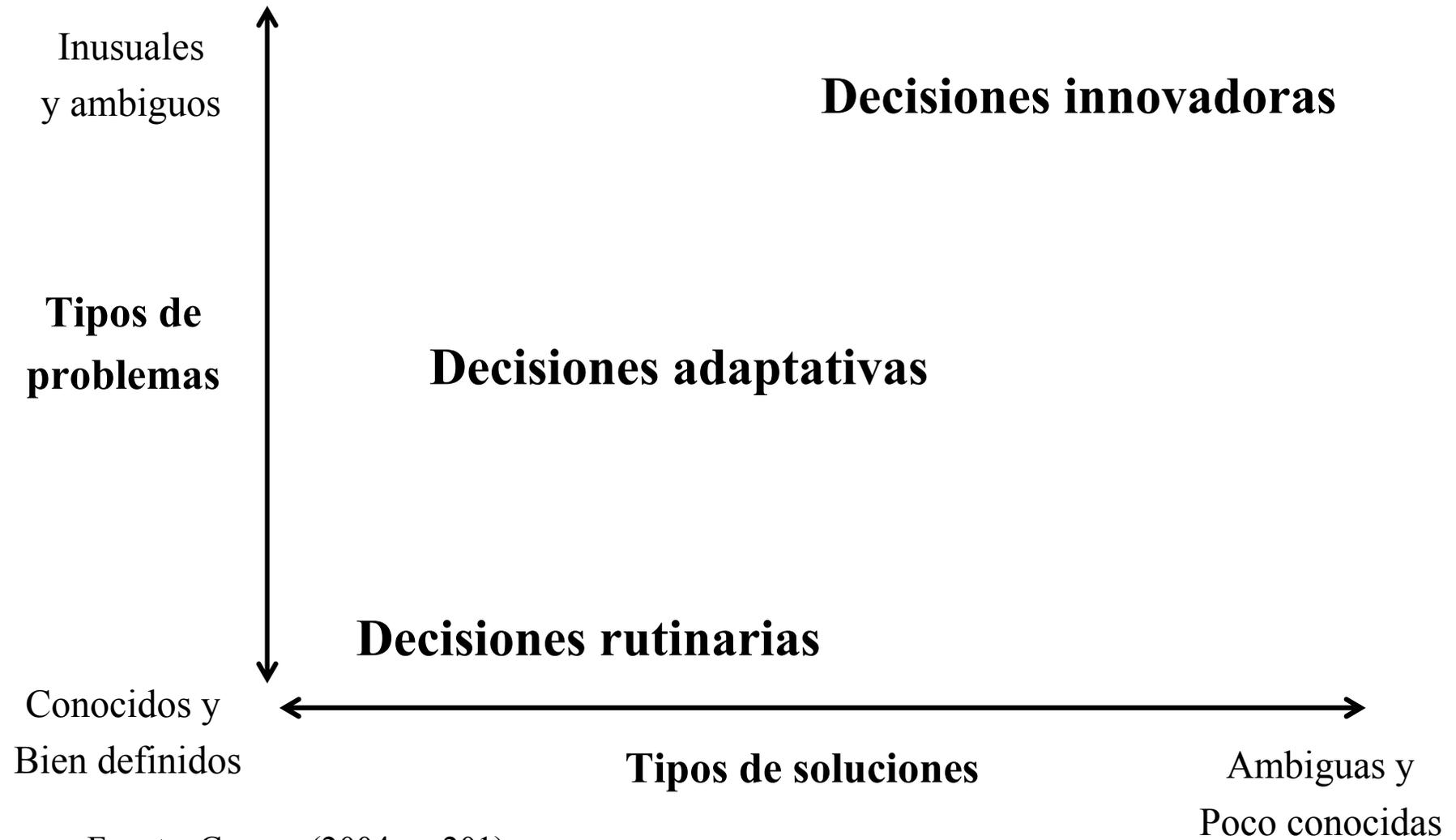


6.2.- TIPOS DE DECISIONES Y NIVELES DIRECTIVOS.

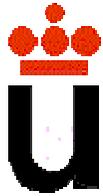
- según sea el tipo de problema que se afronta y la solución manejada, podemos distinguir 3 tipos de decisiones:
 - **Decisiones rutinarias**, resolver problemas ya conocidos, permiten desarrollar una rutina para resolverlos, no hay que tratarlos como nuevos cada vez que aparezcan. Decisiones programadas de SIMON (1979)
 - **Decisiones adaptativas**, los problemas a resolver son parcialmente conocidos, se utilizan soluciones pasadas con adaptaciones. Este tipo de decisiones son las más usuales entre la alta dirección, prefieren estas antes que las que suponen un cambio drástico en la organización.
 - **Decisiones innovadoras**, poca información sobre el problema, soluciones novedosas y creativas, suponen una ruptura con el pasado. Decisiones no programadas de SIMON.



TIPOS DE DECISIONES Y NIVELES DIRECTIVOS



Fuente: Cuervo (2004, p. 201)



6.2.- TIPOS DE DECISIONES Y NIVELES DIRECTIVOS.

➤ *Niveles directivos.*

- Una única persona no puede ocuparse de todas las tareas de dirección, por lo que el trabajo directivo se va especializando.
- Grupo de trabajadores → coordinados por un capataz → capataz coordinado por otro directivo de mayor nivel → Así sucesivamente, de forma que todas las unidades quedan al mando de una única persona o grupo. (Esto es lo que va dando forma piramidal a la organización).



6.2.- TIPOS DE DECISIONES Y NIVELES DIRECTIVOS.

- Hay dos formas de clasificar a los directivos:
 - A. En función del nivel en el que se encuentren dentro de la estructura jerárquica de la organización.
 - B. En función de la amplitud de las actividades que realizan.

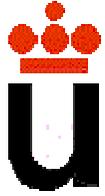


6.2.- TIPOS DE DECISIONES Y NIVELES DIRECTIVOS.

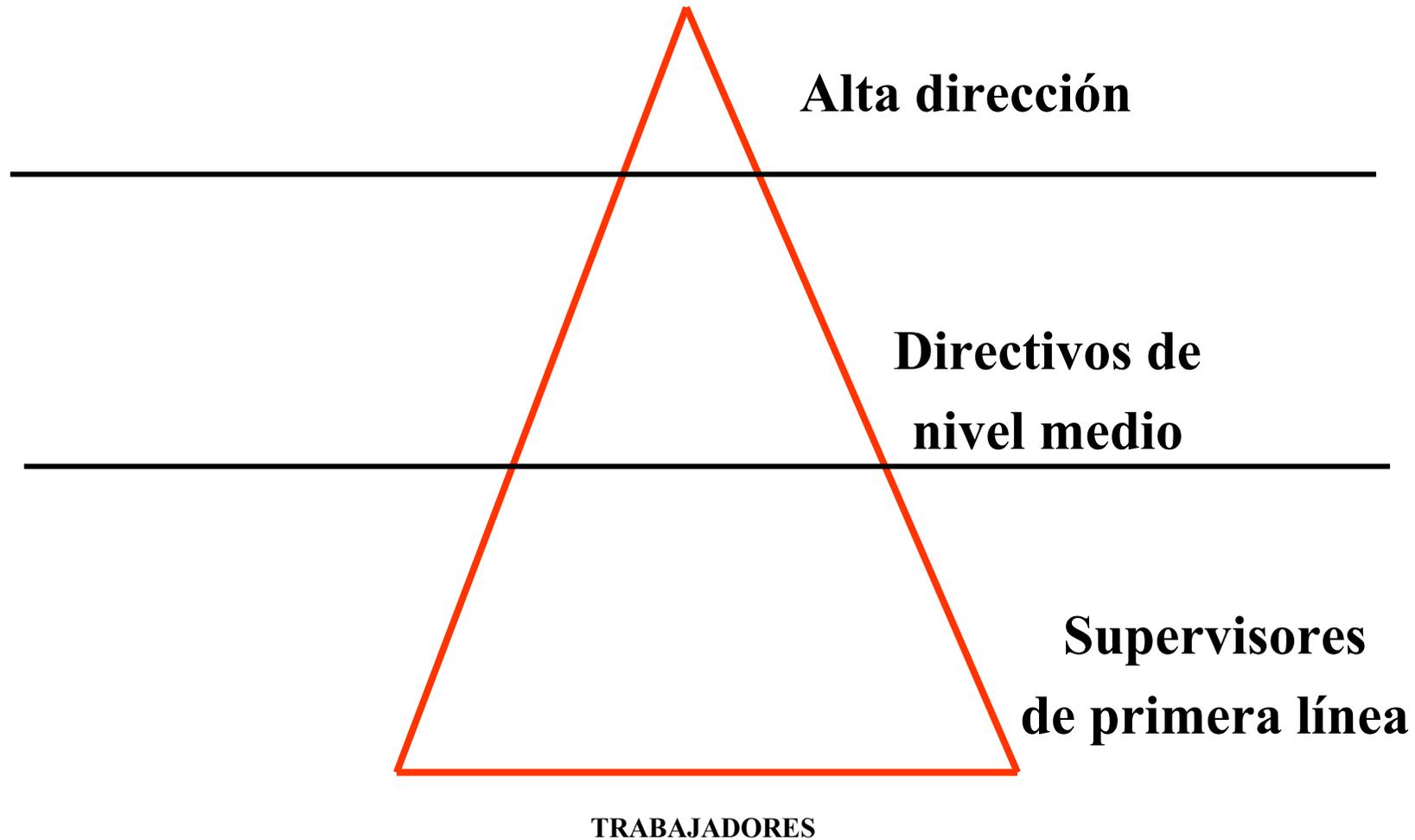
A. En función del nivel en el que se encuentran dentro de la estructura jerárquica de la organización.

Podemos distinguir 3 tipos de niveles directivos:

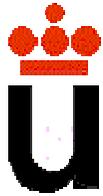
- **Alta dirección.**
- **Directivos de nivel medio.**
- **Directivos de primera línea.**



Niveles directivos

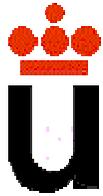


Fuente: Cuervo (2004, p. 209)



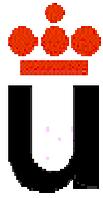
6.2.- TIPOS DE DECISIONES Y NIVELES DIRECTIVOS.

- **Alta dirección**, su cometido es la fijación de objetivos y de su estrategia a largo plazo. En este nivel aparecen problemas generados por la incertidumbre del entorno, lo que implica tomar decisiones poco estructuradas y a largo plazo. La solución se buscará mediante el proceso de prueba y error.
- **Directivos de nivel medio**, nexo de unión entre la alta dirección y los directivos de primera línea. Tanto sus supervisores como sus subordinados son directivos. Su papel fundamental es transferir información tanto hacia arriba como hacia abajo. Traducen en planes y objetivos las directrices de la alta dirección.
- **Directivos de primera línea**, situados en el nivel más bajo de la pirámide. Están en contacto con los trabajadores productivos. Las decisiones que toman son rutinarias y repetitivas.

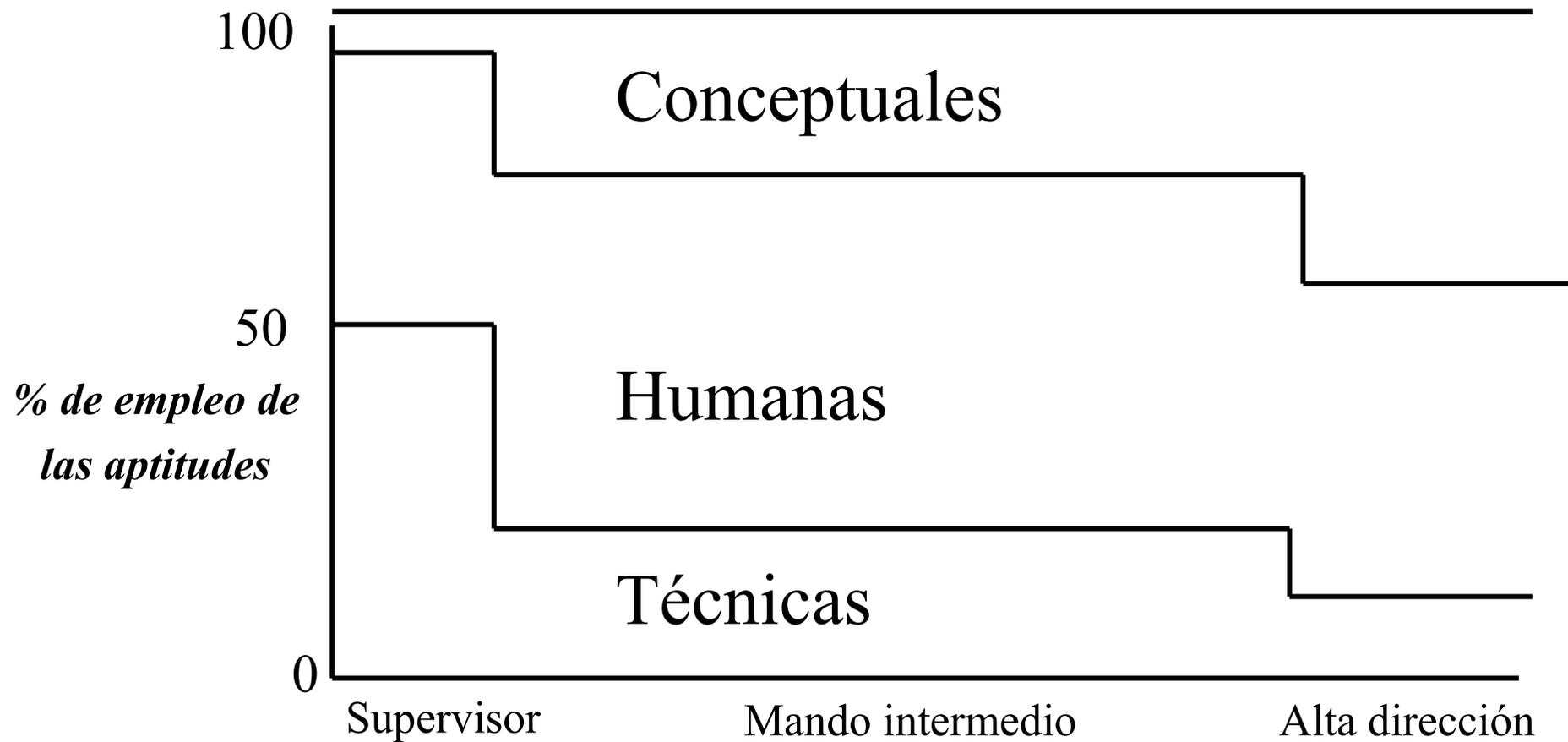


6.2.- TIPOS DE DECISIONES Y NIVELES DIRECTIVOS.

- En cada nivel directivo se requieren diferentes combinaciones de los tipos de destrezas que debe reunir un directivo (Técnicas, humanas y conceptuales).
 - En **la alta dirección** son más necesarias las destrezas conceptuales, por el tipo de problemas al que se enfrentan. Pero eso no le exime de tener conocimientos técnicos.
 - Los **directivos de nivel medio** necesitan más las destrezas técnicas que las conceptuales, puesto que ellos se van a encargar de resolver problemas más operativos.
 - Los **directivos de primera línea** necesitan sobre todo destrezas técnicas.
- Todos los directivos necesitan una buena dosis de destrezas humanas, independientemente del nivel que ocupen en la escala jerárquica.



Conocimientos y destrezas de los directivos



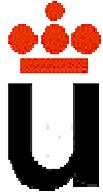
Fuente: Cuervo (2004, p. 212)

Escala jerárquica

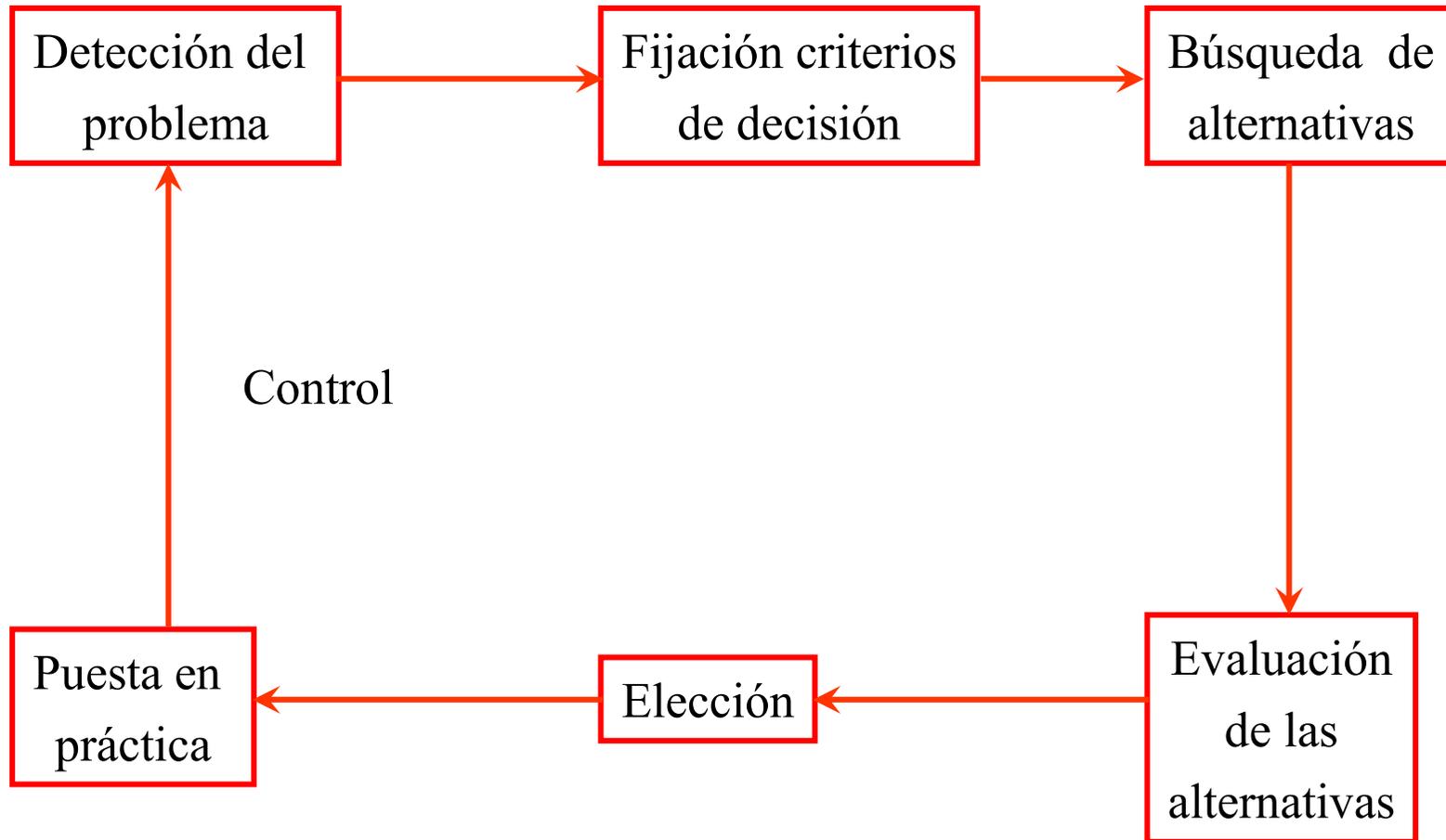


6.2.- TIPOS DE DECISIONES Y NIVELES DIRECTIVOS.

- **En función de la amplitud de las actividades que realizan.**
 - **Directores generales**, dirigen a una unidad completa (es decir, son los responsables de una empresa), en la cual trabajan especialistas de las distintas áreas funcionales.
 - **Directores funcionales**, su papel se centra en dirigir una unidad especializada de tipo funcional (producción, compras, ventas...) dónde todos sus subordinados se dediquen a lo mismo.



EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES RACIONALES





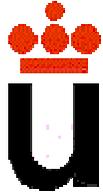
6.3.- EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

- Lo primero que hay que hacer es identificar las causas que están generando el problema (*detección del problema*).
- Una vez identificado el problema, seleccionamos un *criterio de evaluación* y pasamos a las *búsqueda* de las diferentes alternativas de solución.
- Para tomar una decisión (optar entre varias alternativas) es preciso compararlas y *evaluarlas*.



6.3.- EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

- A continuación habrá que *elegir* la mejor de acuerdo con el criterio de evaluación seleccionado.
- Una vez elegida la mejor alternativa habrá que *ponerla en práctica*.
- Como fase final podemos ejercer un *control* sobre los resultados con el fin de compararlos con las previsiones.



6.3.- EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

Para la toma de decisiones es imprescindible tener el máximo de información posible.

La concepción de la teoría neoclásica de la toma de decisiones, no le ha dado mucha importancia a la información, debido a que parte de los siguientes supuestos:

Teoría neoclásica → *Modelo del hombre económico.*

- Información completa.
- Ilimitada capacidad de procesamiento de información.
- Sistema claro de preferencias.
- Actuación con racionalidad ilimitada.



6.3.- EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

Sin embargo los enfoques más modernos nos muestran una realidad bien distinta, donde nos encontramos con lo siguiente:

Enfoque real → *Modelo de hombre administrativo.*

- Información incompleta.
- Limitada capacidad de procesamiento de información.
- Sin un sistema claro de preferencias, que le permita ordenar las alternativas de solución.
- Racionalidad limitada.



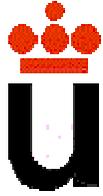
6.4.- LOS ROLES DE LA DIRECCIÓN.

Resulta difícil especificar qué es lo que hace un directivo, cuáles son las características que definen su trabajo y lo diferencian del de otros profesionales.

Mintzberg en 1983 emprendió una investigación con el fin de estudiar el trabajo de los directivos.

Tras este estudio obtiene que los directivos para realizar su trabajo tienen que desempeñar una serie de roles o papeles, que se dividen en 3 bloques:

- A. Papeles interpersonales.
- B. Papeles informativos.
- C. Papeles decisorios.



6.4.- LOS ROLES DEL DIRECTIVO Mintzberg, 1983

Papeles interpersonales

Cabeza visible

Líder

Enlace



Papeles informativos

Monitor

Difusor

Portavoz



Papeles decisorios

Empresario

Gestor de anomalías

Asignador de recursos

Negociador



6.4.- LOS ROLES DE LA DIRECCIÓN.

A. *Papeles interpersonales.*

- El director es la **cabeza visible** de la organización, la representa en una serie de actividades (legales, de protocolo, social...). A este tipo de actividades se les ha dado poca importancia, y se las considera un quita tiempo, pero si el director se desentendiera de ellas, podría acarrear conflictos. Por ejemplo: La firma de un contrato o asistencia a una cena con clientes.
- Otro de los papeles que desempeña el directivo es **el papel de líder**. Capaz de influir en el comportamiento de los demás sin utilizar su autoridad. Es un papel esencial para todo directivo, conseguir de sus subordinados el comportamiento deseado de manera que se alcancen los objetivos de la empresa.



6.4.- LOS ROLES DE LA DIRECCIÓN.

A. *Papeles interpersonales.*

- El **papel de enlace** hace referencia a las numerosas relaciones que mantiene un directivo con individuos y grupos externos, ajenos a la organización. Su objetivo es crear una *red de contactos externos*, en los que se intercambian información y favores en beneficio de ambas partes.



6.4.- LOS ROLES DE LA DIRECCIÓN.

B. Papeles informativos.

Al relacionarse el directivo con tantas personas, le coloca en una situación privilegiada para obtener información, tanto interna como externa. Como consecuencia aparecen los *roles de información*. El director puede adoptar los siguientes papeles informativos:

- Cómo **monitor** busca y recibe información, tanto externa como interna. Este papel le permite al director desarrollar un conocimiento profundo de su organización y de su entorno.



6.4.- LOS ROLES DE LA DIRECCIÓN.

B. Papeles informativos.

- El director actuará como **difusor**, cuando una parte de la información que recoge del exterior la transmite a sus subordinados.
- Además de transmitir información hacía abajo, también lo hará hacía arriba y hacía el exterior en su papel de **portavoz**. Tiene que mantener informados a sus superiores o al consejo de administración en el caso de que sea el presidente. También debe de transmitir información a otros grupos de interés de la empresa, tales como clientes, proveedores, administración pública....



6.4.- LOS ROLES DE LA DIRECCIÓN.

C. Papeles decisorios.

El acceso que los directivos tienen a la información unido a la posición formal que ocupa en la jerarquía, le capacita para tomar decisiones.

Los roles que se pueden encuadrar dentro de este bloque son:

- Como **empresario**, actúa estimulador del cambio, busca oportunidades de negocio que puedan ser explotadas. Es la parte más innovadora del trabajo del directivo.



6.4.- LOS ROLES DE LA DIRECCIÓN.

C. Papeles decisorios.

- Como **gestor de anomalías** debe encargarse de resolver todos los problemas que vayan surgiendo. El directivo toma el mando cuando surgen anomalías o problemas, intentando resolverlos rápidamente.
- Como **asignador de recursos**, cada vez que toma una decisión asigna algún tipo de recurso.
- Y por último en su papel de **negociador** se ocupa de representar a la organización en toda negociación importante, bien en el seno de su organización bien con personas ajenas a la misma. (por ejemplo con los sindicatos o firmar contratos con proveedores y clientes).