

LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

1. EL EMPRESARIO Y LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA
2. FUNCIONES Y CAPACIDADES DE LA DIRECCIÓN
3. ESTILOS DE DIRECCIÓN
4. LOS NIVELES DE DIRECCIÓN
5. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN.
6. MODELOS DE DIRECCIÓN
 - a. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS
 - b. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. EL EMPRESARIO Y LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA.

Actualmente y de forma muy especial en las grandes empresas, los propietarios no suelen ser los que llevan la dirección de la empresa, sino que esta función la desempeñan unos gestores o directivos profesionales que no tienen por que tener participación en el capital de la empresa. Cuanto mayor sea el tamaño de la empresa más son las posibilidades de que esto sea así. En cambio, todavía en la mayoría de las empresas pequeñas o familiares los propietarios suelen ser al mismo tiempo, los que se encargan de su gestión.

Ventajas de esta separación:

- ✓ Profesionalización de la gestión.
- ✓ En el caso de que la gestión esté siendo errónea y los resultados de la empresa estén empeorando, los propietarios pueden sustituir al equipo gestor por otro más eficiente.

Inconvenientes de esta separación:

- ✓ Diferencias de objetivo entre propietarios y directivos. Así mientras que el propietario busca sobre todo el incremento de los beneficios de la empresa, el directivo persigue objetivos más amplios (personales sobretodo)
- ✓ Los accionistas que no formen parte del Consejo de Administración (pequeños actas) tienen poca capacidad para controlar las gestión de los directivos.

2. FUNCIONES Y CAPACIDADES DE LA DIRECCIÓN

Funciones:

- ✓ Planificación: Consiste en decidir por anticipado qué se quiere conseguir en el futuro y cuál es el camino que se va a seguir para alcanzarlo. La planificación implica tomar decisiones en cuanto a:
 - Los *objetivos* de la empresa los cuales determinan “hacia donde quiere ir la empresa”.
 - Las *acciones* que se deben realizar para poder alcanzar los objetivos es decir determinar “por dónde tenemos que ir”.
 - Los *recursos* con los que se puede puede contar. Estos recursos determinan “con qué contamos para caminar y qué limita nuestro avance”.

- ✓ El control: Con esta función el directivo trata de verificar que en la empresa se están tomando las medidas adecuadas para que los objetivos se cumplan. Y en el caso de que esto no sea así, el directivo debe saber aplicar las medidas pertinentes para corregir el camino erróneo que ha tomado la empresa.
- ✓ La organización: Consiste en diseñar la mejor estructura para la empresa, con el fin de que en ella se integren y trabajen conjuntamente los diferentes elementos que la integran (departamentos, divisiones...). Con esto se persigue alcanzar la mejor utilización posible de los recursos con los que se cuenta.
- ✓ La dirección o gestión de recursos humanos: Pretende integrar a todos los individuos que trabajan dentro de la empresa en el proyecto que esta realiza para que actúen de manera adecuada y consigan los objetivos que se haya planteado la sociedad.

Comprende:

- a) Planificar las necesidades de personal
- b) Establecer el perfil del personal necesario para los distintos puestos (profesiograma)
- c) Selección del personal
- d) Formación continua
- e) Control

Capacidades que debe tener la dirección:

- ✓ Capacidad Estratégica: entendida como la habilidad para encontrar las metas y objetivos que permitan que sus productos sean atractivos para los posibles compradores. El directivo debe saber descubrir las oportunidades que plantea el mercado y por tanto debe ser un buen estratega.
- ✓ Capacidad Ejecutiva: Esto significa que debe saber descubrir y utilizar el talento que tienen las personas que trabajan en la empresa. Lo cual no significa sólo el saber motivarlos sino también saber estructurar la organización de la empresa de forma que exista una comunicación fluida entre sus componentes, para así aprovechar al máximo el esfuerzo conjunto.
- ✓ Capacidad de Liderazgo: El líder es aquella persona capaz de influir en el comportamiento de un grupo para la consecución de unos objetivos.

3. ESTILOS DE DIRECCIÓN

Destacamos dos grupos de autores:

1. White y Lippit que distinguen tres estilos:
 - a. Autocrático: Basado en la definición estricta de tareas y procedimientos y en la obediencia mecánica de los subordinados
 - b. Democrático: Basado en la existencia de un líder en cual se busca el trabajo en equipo y la intervención creativa de los trabajadores.
 - c. Laissez-faire (dejar hacer): El líder proporciona una gran libertad, facilita información y apenas participa ni controla los resultados obtenidos por los subordinados.
2. Douglas Mc Gregor: elaboró la teoría X e la Teoría Y.
 - a. Teoría X: Las personas se sienten poco motivadas de cara al trabajo. Si no son dirigidas tienen tendencia a la pasividad y prefieren asumir pocas responsabilidades. Esta teoría implica que el directivo deberá ser *autocrático*: no consultará a los subordinados y sólo espera de estos que efectúen sus tareas.
 - b. Teoría Y: Las personas están motivadas, son trabajadoras y responsables, se interesan por los resultados de su trabajo y tienen capacidad para crear e imaginar. En este caso el directivo tenderá a ser democrático fomentando la participación de los subordinados, apoyando sus iniciativas y delegará responsabilidad en otras personas.

4. LOS NIVELES DE DIRECCIÓN

Son tres:

- Alta dirección: formada por directivos y altos cargos quienes toman las decisiones sobre objetivos de la empresa a largo plazo y supervisan además el funcionamiento de la organización.
- Dirección intermedia: se ocupa de cuestiones más particulares, así diseña procedimientos para que los planes de la alta dirección se lleven a cabo. Ejemplo de estos directivos son los directivos de aprovisionamiento, producción y comercial...
- Dirección operativa o de gestión: está formada por aquellas personas que asignan de forma directa, cada trabajador a una tarea concreta y supervisan y evalúan su actividad. Por lo tanto son los encargados de concretar en la práctica los planes de la dirección intermedia.

5. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN

La dirección estará centralizada cuando el poder de dirección está concentrado en pocas personas del nivel de la alta dirección, por el contrario será descentralizada cuando el poder está repartido en diferentes niveles.

DIRECCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	ADECUADO
Centralizada	Alto nivel de coordinación	Poca flexibilidad. Subordinados no toman decisiones y esperan ser dirigidos por los superiores lo cual hace que las reacciones sean más lentas	Empresas pequeñas en las que resulta fácil la coordinación de las diversas actividades.
Descentralizada	Flexibilidad, lo cual permite reaccionar con mayor rapidez y agilidad a los cambios	Si existe mucha descentralización pueden resultar difícil elaborar planes coordinados que afecten al conjunto de la organización. Puede resultar más costosa debido a la mayor existencia de cargos directivos.	En organizaciones de gran dimensión donde el volumen de información y de decisiones que hay que tomar sean elevados.

6. MODELOS DE DIRECCIÓN

6.1 Dirección por objetivos

Modelo creado en 1954 por Peter Drucker, basado en el establecimiento de objetivos, desde los generales hasta los de cada departamento.

Sus principales características son:

- Los objetivos se establecen de forma conjunta, participando tanto dirección como los diferentes encargados.
- Se establecerán objetivos para cada departamento.
- Los objetivos están interrelacionados.
- Han de elaborarse planes y mecanismos de control.
- Evaluación permanente, que permita adaptar los objetivos o los planes a los cambios que puedan producirse.
- La dirección participa de forma activa, tanto en el establecimiento de objetivos como en la evaluación de los procesos establecidos y el resultado final.
- Apoyo del staff (asesoramiento.)

6.2 Dirección estratégica

Es un proceso que comprende las siguientes actividades:

