

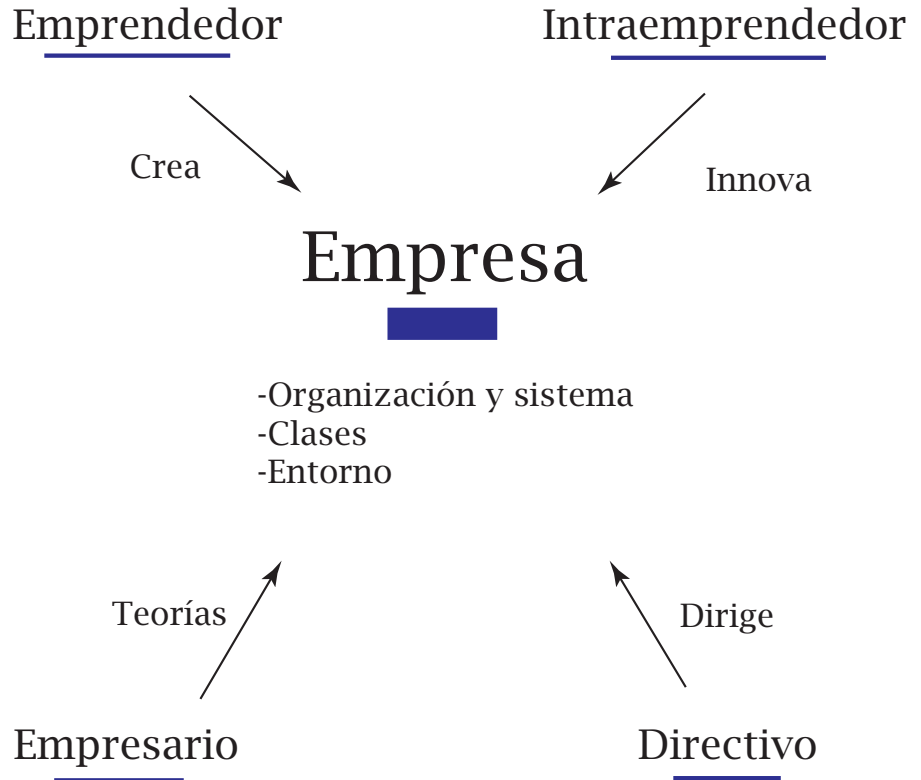
Parte I

Dirección general y de recursos humanos

- Capítulo 1.** Empresa, dirección y estrategia.
- Capítulo 2.** Organización y dirección de personas.
- Capítulo 3.** Toma de decisiones.

1

Empresa, dirección y estrategia



Cuestiones iniciales

1. ¿En qué consiste dirigir una empresa?
2. ¿Qué actividades llevan a cabo los directivos para encaminar la empresa hacia la consecución de sus objetivos?
3. ¿Qué es una organización empresarial? ¿Es diferente de otras organizaciones?
4. ¿Qué tipos de empresas existen?
5. ¿Es lo mismo un emprendedor que un empresario?
6. ¿Qué son los *stakeholders*?
7. ¿Qué importancia tiene la empresa en el sistema económico?
8. ¿Cuáles son los principales niveles directivos de una organización? ¿Qué responsabilidades corresponden a quienes se encuentran en cada uno de esos niveles?
9. ¿Qué funciones desarrollan los directivos de una empresa? ¿Qué importancia tiene cada una de esas funciones para el éxito de la empresa?
10. ¿En qué consiste la dirección estratégica?
11. ¿Qué características de la empresa y de su entorno se deben tener en cuenta?
12. ¿Qué es el código ético?

Introducción

El término “directivo” generalmente se asocia a la figura de ejecutivo de una empresa. Sin embargo, también las entidades no lucrativas como colegios, instalaciones deportivas, bibliotecas o comedores sociales necesitan una dirección.

Algo que tienen en común los directivos en todos esos casos es que se encuentran al frente de una organización. Las organizaciones son colectivos de personas que trabajan conjuntamente de manera coordinada para alcanzar un conjunto de objetivos.

Otra cuestión que tienen en común los directivos en todos los casos es que son los responsables de la utilización de los recursos humanos y materiales que tiene la organización para la consecución de esos objetivos.

Dicho de otro modo, los directivos se ocupan de planificar, organizar, gestionar y controlar los recursos humanos y materiales para conseguir eficaz y eficientemente los objetivos de la entidad. Los recursos con que cuenta un directivo abarcan factores tan diversos como las personas, con sus capacidades, su “saber hacer” (*know-how*) y su conocimiento, las máquinas, las materias primas, la tecnología y los medios financieros.

Este primer capítulo se dedica al estudio de la empresa como organización y como sistema, las clases de empresas que existen, las figuras del empresario y del emprendedor, el papel de la empresa en el sistema económico, su dirección y las distintas funciones que la integran, así como la dirección estratégica que, partiendo del análisis del entorno de la empresa y de su interior, trata de determinar las mejores alternativas para alcanzar los objetivos.

En los planes de estudios universitarios españoles, la asignatura genérica a la que concierne el estudio de la dirección de empresas se denomina Economía de la Empresa. Viene a ser la traducción del término anglosajón *business administration*, que literalmente significa “administración de negocios”, todo lo cual pone de manifiesto su relevancia en el plan de estudios del Grado de Administración y Dirección de Empresas.

La **Economía de la Empresa** es la disciplina científica que versa sobre la administración y dirección de los negocios empresariales.

El objeto material de estudio de esta disciplina es la unidad económica de producción: la empresa. La importancia de esta unidad es tanta que, al sistema de economía de mercado, que es el dominante en los países desarrollados, también se le denomina sistema de libre empresa.

La empresa también es objeto material de estudio por otras disciplinas. Lo que diferencia a la Economía de la Empresa es la peculiaridad de su enfoque: se trata de estudiar la vertiente práctica de la dirección y administración de empresas. Este enfoque constituye el objeto formal de la Economía de la Empresa. Se trata de estudiar la empresa desde el punto de vista de su administración en la práctica.

1. La empresa

La **empresa** es un sistema de organización en el que se desarrollan funciones de producción, financiación y marketing para obtener fines lucrativos.

1.1. La organización empresarial

Para alcanzar objetivos comunes, las personas se coordinan formando organizaciones. Son ejemplos bien conocidos las organizaciones deportivas, musicales, políticas, religiosas, culturales, etc.

Una empresa es una organización y, dado que toda organización es un sistema finalista, toda empresa es un sistema finalista.

Pues bien, toda empresa es una organización y una **organización** es un conjunto de personas y elementos materiales dirigidos, bajo el principio de la división del trabajo, con el fin de conseguir objetivos que no se podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual aislado.

Por consiguiente, toda organización tiene los cinco **elementos** que se han recogido en la tabla 1.1: objetivo, elementos personales y materiales, dirección y división del trabajo.

ELEMENTOS DE TODA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Objetivo, que es la razón de su existencia.• Elementos personales, que forman la esencia de la organización.• Elementos materiales, que se encuentran a disposición de las personas para que desarrollen su trabajo.• Dirección, formada por el conjunto de personas que aúnan los esfuerzos de las demás y las dirigen hacia el objetivo.• División del trabajo en tareas más simples que se asignan a las personas y grupos de personas, lo que facilita su realización bajo el principio de especialización.

TABLA 1.1.

La empresa es un sistema finalista con ánimo de lucro.

1.2. El sistema empresarial

Toda organización es un sistema finalista. Por consiguiente, toda **empresa es un sistema finalista**; más concretamente, un sistema finalista **con ánimo de lucro**:

- Un **sistema** es un conjunto de elementos, o subsistemas, interrelacionados entre sí, y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos.
- Un **sistema finalista** es aquel que permite la elección de medios, o de fines, o de ambos.
- Las **organizaciones** tienen partes que son en sí mismas finalistas y en las que existe una división funcional del trabajo.

Esta última característica es especialmente interesante pues permite la **división funcional del sistema empresarial** en varios subsistemas:

1. El subsistema de **flujos físicos** es aquel por el cual circulan flujos de materias primas, productos semielaborados, productos terminados que se distribuyen a los clientes, etcétera, y está formado por los subsistemas de producción y de marketing.

2. El subsistema de **flujos financieros** es aquel en el que se transforma ahorro en inversión materializada en capital productivo y se encuentra integrado por el subsistema de financiación (en el que se obtienen los medios financieros) y por el subsistema de inversión (en el que esos medios se materializan en inversiones productivas).
3. El subsistema de **flujos de información** es el de dirección, que actúa sobre los otros dos y que, a su vez, se encuentra formado funcionalmente por los subsistemas de planificación, organización, dirección propiamente dicha y control.

SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA
DE FLUJOS FÍSICOS <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Marketing
DE FLUJOS FINANCIEROS <ul style="list-style-type: none"> • Financiación • Inversión
DE FLUJOS DE INFORMACIÓN (DIRECCIÓN) <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Gestión • Control

TABLA 1.2.

A lo largo de los capítulos de este libro se estudian los distintos subsistemas funcionales; es decir, el de dirección y de recursos humanos, el financiero, el de producción y el de marketing. La descomposición del sistema empresarial en subsistemas funcionales permite la especialización de sus trabajadores y directivos bajo la coordinación del subsistema de dirección.

En la tabla 1.3. se han recogido algunas otras características de la empresa como sistema.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA COMO SISTEMA
<ul style="list-style-type: none"> • Abierto, pues interactúa con los sistemas económico, social, etc. • Sinérgico, pues manifiesta características y comportamientos que no son atribuibles a ninguna de sus partes. • Global, pues cualquier intervención sobre alguno de sus elementos o subsistemas repercute sobre los demás y sobre el conjunto del sistema. • Autorregulado, pues se autocontrola y en él se produce homeostasis.

TABLA 1.3.

La empresa es un sistema **abierto**, que recibe de su entorno una serie de *inputs* o entradas (materiales, fondos financieros, informaciones) y que envía a su exterior otra serie de *outputs* o salidas de diverso tipo. Si las salidas generadas por la empresa se apartan de ciertos límites, comienza un proceso de retroalimentación o *feed-back*, por el cual se modifican las entradas hasta conseguir que las salidas se ajusten a los límites deseados. El propio sistema se adapta y autocontrola para conseguir sus objetivos. Dicho de otro modo, el sistema de control se encuentra en la propia empresa (figura 1.1).

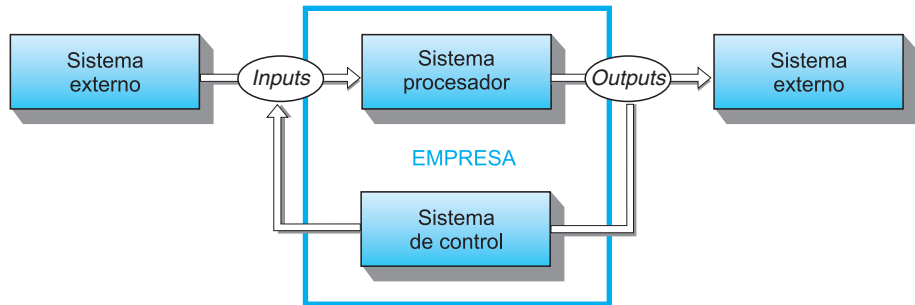


Figura 1.1

2. Clases de empresas

La variedad de empresas es ingente, como también lo son las clasificaciones que se podrían apuntar. Pero las principales son las siguientes (tabla 1.4):

CLASIFICACIONES DE EMPRESAS
<ul style="list-style-type: none"> • Según su tamaño. • Según su actividad. • Según el ámbito de su actividad. • Según la titularidad de su propiedad. • Según su forma jurídica.

TABLA 1.4

1. **Según su tamaño**, se distingue entre pequeñas, medianas y grandes empresas, sin que exista acuerdo sobre el criterio para la medición del tamaño (volumen de activos, volumen de ventas, tamaño del capital propio, número de trabajadores, etcétera) ni sobre las dimensiones que han de tener las empresas para pertenecer a una u otra clase.

Así, en la Unión Europea, según la recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003, se establecen tres criterios: el número de trabajadores, el volumen

de negocios (ingresos anuales) y el balance general, conforme a la tabla 1.5. Para que una empresa sea clasificada en una u otra categoría ha de cumplir el requisito del número de trabajadores y además el de una de las otras dos variables. Sin embargo, para la aplicación de la planificación contable adecuada a uno u otro tipo de

CLASES DE EMPRESAS POR SU TAMAÑO SEGÚN LA COMISIÓN EUROPEA			
	N.º TRABAJADORES	VOLUMEN NEGOCIOS*	BALANCE GENERAL*
Microempresa	Menos de 10	Menos de 2	Menos de 2
Pequeña empresa	Entre 10 y 49	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
Empresa mediana	Entre 50 y 249	Más de 10 y menos de 50	Más de 10 y menos de 43
Empresa grande	Más de 249	Más de 50	Más de 43

TABLA 1.5

* En millones de euros

Anexo a la Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas, de 6-5-2003 (DOCE L 124 de 20-5-2003), en vigor desde 1-1-2005, adoptada por la Comisión

empresa, el criterio varía, y así, en la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas, la clasificación se ajusta a la realizada en la tabla 1.6 (para pertenecer a uno de los grupos no se debe sobrepasar al menos dos de los tres límites).

CLASES DE EMPRESAS POR SU TAMAÑO SEGÚN LA COMISIÓN EUROPEA			
	N.º TRABAJADORES	VOLUMEN NEGOCIOS*	BALANCE GENERAL*
Microempresa	10	0,7	0,35
Pequeña empresa	50	8	4
Empresa mediana	250	40	20
Empresa grande	Más de 250	Más de 40	Más de 20

TABLA 1.6

* En millones de euros

2. **Según su actividad**, las empresas pueden clasificarse por sectores económicos: primario, secundario o industrial, y terciario o de servicios. Dentro de cada uno de ellos, pueden establecerse distintas clasificaciones.
3. **Según el ámbito de su actividad**, se distingue entre empresas locales, provinciales, regionales, nacionales, e internacionales. Las empresas internacionales pueden serlo por razones comerciales o de otro tipo; son empresas exportadoras las que son internacionales por vender productos en el exterior, mientras que se denomina multinacionales a las empresas que son internacionales por mantener activos y empleados en más de un país.
4. **Según quién tenga su propiedad**, se distingue entre empresas privadas (en las que la mayoría del capital es propiedad de particulares), empresas públicas (cuyo capital es mayoritariamente propiedad del Estado o de cualquier Organismo Público), y empresas mixtas (cuyo capital pertenece por a Entidades Públicas y a particulares). A aquellas cuyos trabajadores son, además, sus propietarios, se les denomina empresas cooperativas o sociales. La empresa cooperativa es un tipo de empresa privada.
5. **Según su forma jurídica**, se diferencia entre la empresa regida por un empresario individual, que es una persona física, y la empresa social, que es una persona jurídica o sociedad (tabla 1.7).

Empresas	Individual. Es una persona física	Sociedades personalistas Sus socios, o parte de ellos responden personal, solidaria e ilimitadamente de las deudas sociales en caso de insolvencia de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> S. Colectiva S. Comanditaria simple S. Comanditaria por acciones
	Social. Es una persona jurídica	Sociedades capitalistas Sus socios, no responden de las deudas sociales con su patrimonio particular	<ul style="list-style-type: none"> S. Anónima S. Limitada
		S. Mutualista	<ul style="list-style-type: none"> S. Laboral S. Cooperativa

TABLA 1.7

3. EL empresario, el directivo, el emprendedor y el intraemprendedor

A lo largo de la historia, diversos tratadistas han elaborado diferentes teorías sobre la figura del empresario, especialmente para identificar su función y, con ello, justificar su beneficio. Todavía hoy pueden distinguirse las siguientes opiniones sobre la figura del empresario:

Existen tres teorías sobre la figura del empresario.

- Algunos autores consideran que es quien controla la empresa, es decir, quien la dirige (**teoría del empresario-control**).
- Otros estiman que es el propietario del proyecto empresarial y de su posterior concreción, es decir, de la empresa (**teoría del empresario-riesgo**).
- En un tercer grupo se encuentran quienes estiman que debe incorporar **ambas condiciones**: debe participar tanto en el control de la empresa como en su propiedad. Entre estos se encuentran buena parte de los juristas que han tratado el tema, quienes, además, añaden que debe haber continuidad en

ambas condiciones, no teniendo la condición de empresario quienes lo hacen ocasionalmente.

- No pocos autores añaden, además, la condición de tener cierta iniciativa innovadora y emprendedora (**teoría del empresario innovador**). Se entiende que su éxito como empresario se basa, precisamente, en su capacidad de innovación; capacidad que puede basarse en el desarrollo y comercialización de nuevos productos, en el desarrollo y uso de nuevos procesos de producción, o en la creación y aplicación de nuevas formas de llevar el negocio.

La frecuente utilización de términos como “beneficio del empresario” pone de manifiesto que continúa identificándose al capitalista con el empresario. Pero el beneficio pertenece al propietario de la empresa, en tanto que son los **directivos** quienes llevan a cabo su administración.

A medida que las empresas crecen, su dirección se divide y profesionaliza.

Hoy se entiende que quien planifica, organiza, dirige y controla la actividad empresarial es su dirección. Son los directivos quienes coordinan los factores para conducir a la organización empresarial hacia sus objetivos. Sin embargo, el beneficio de la empresa corresponde a sus propietarios. Cuando un directivo es, además, capitalista de la empresa, puede percibir todo el beneficio o parte de él (que serían dividendos, en el caso de que se tratara de una sociedad anónima), pero no por su condición de directivo, sino por la de propietario, o socio, de la empresa. Además, dado que, actualmente, en las medianas y grandes empresas, tanto la propiedad como el control de la empresa son participados por un grupo de personas, y no sólo por una, puede decirse que hoy se tiende a una **despersonalización y atomización de la figura del empresario**.

Tampoco es lo mismo un empresario que un **emprendedor**, que viene a ser la figura inicial, es decir, quien pone en funcionamiento el negocio. En el desarrollo de la empresa, pueden distinguirse tres fases (tabla 1.8):

- La fase inicial es la del **caos creativo**. el proyecto requiere un emprendedor, es decir, un fundador con una alta dosis de visión, imaginación y acción, para romper moldes y empujar el proyecto inicial hacia el éxito. Le suele acompañar un grupo pequeño de colaboradores muy motivado.
- La segunda fase es la de **crecimiento**, en la que se van incorporando más personas y aumentan las dificultades de comunicación y de gestión. La competencia crece y se necesita una dirección estratégica. Si no se profesionaliza la administración, el proyecto se ve abocado al fracaso.
- Finalmente, la dirección de la empresa requiere un **empresario**, es decir, alguien que conjugue la innovación, que siempre es necesaria, con talento para el desarrollo del proyecto, lo cual, a su vez, precisa no solamente valores y actitudes adecuadas, sino también unos sólidos conocimientos, es decir, especialistas, dada la complejidad actual de las empresas y de su entorno competitivo.

FASES EN LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

- **Caos** creativo inicial. Predominio del emprendedor.
- **Crecimiento**. Convivencia de emprendedor y empresario.
- **Madurez**. Predominio del empresario.

TABLA 1.8

En el seguimiento de esas fases, se recorren las cuatro etapas que se distinguen en los procesos de aprendizaje¹:

- **El estado de ignorancia inconsciente**: cuando el individuo no sabe que no sabe. El emprendedor no sabe en qué consiste ser empresario, e incluso piensa que dirigir una empresa es lo que él está haciendo.
- **El estado de ignorancia consciente**: cuando el individuo percibe que no sabe. El emprendedor se da cuenta de que tiene que hacer las cosas de otra manera si quiere que la empresa crezca y dejar de estar constantemente resolviendo problemas de forma personal. Al ser consciente de su ignorancia, comienza a prepararse y, al hacerlo, pasa al siguiente estado.
- **El estado de conocimiento consciente**: cuando el individuo percibe que sabe. El nuevo empresario piensa antes de actuar; se concentra en lo que hace para dejar de lado viejos hábitos, viejas formas de actuar y de pensar. Trabajando de este modo, pasa al siguiente estado.
- **El estado de conocimiento inconsciente**: cuando el individuo no sabe que sabe. Ya no hay que pensar o concentrarse para actuar de determinada manera, sino que es casi un instinto, y ya no se acepta hacer las cosas de otra forma. Es como conducir un automóvil; no hay que pensar para hacerlo. Es el estado del conocimiento y dominio de la habilidad.

	...no sabe	...sabe
El individuo no sabe que...	Ignorancia Inconsciente (II)	Conocimiento Inconsciente (CI)
El individuo sabe que...	Ignorancia Consciente (IC)	Conocimiento Consciente (CC)

TABLA 1.9

En la tabla 1.10 se han sintetizado las principales diferencias existentes entre las figuras del empresario y del emprendedor².

¹ Antognolli, S.E.: *Empresa familiar: de emprendedor a empresario*, http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_de_emprendedor_a_empresa.

² Ibid

Emprendedor	Empresario
Trabaja mucho	Piensa y elabora mucho
Hace las cosas él mismo o las controla personalmente	Delega y controla resultados
Es muy bueno solucionando problemas	Es muy bueno definiendo estrategias y objetivos, se anticipa a los problemas
Controla que su gente esté todo el día trabajando	Mide los resultados del trabajo de su gente
Hace muchas cosas	Genera mucho valor
Se rodea de gente trabajadora y sumisa, no tiene tiempo para discutir	Se rodea de gente capaz, se debate a fondo cada decisión
Controla el funcionamiento de la rueda operativa de la empresa	Está mirando la empresa, los cambios del mercado y la evolución del entorno
Premia el esfuerzo	Premia los resultados
Conoce las máquinas de su empresa	Conoce los números de su empresa
Es imprescindible en el momento de crear una empresa y echarla a rodar	Es imprescindible para hacer crecer la empresa una vez que comenzó a rodar

TABLA 1.10

Cada vez es mayor la importancia que se le reconoce a la figura del emprendedor, especialmente a raíz de la popularidad adquirida por las denominadas **startups** que es el término anglosajón con el que se denomina a las compañías incipientes, de arranque o emergentes, es decir, a las empresas innovadoras de reciente creación, generalmente a iniciativa de uno o varios emprendedores individuales, sobre una base tecnológica, a las que se atribuye una gran capacidad de crecimiento.

No obstante, el espíritu emprendedor también puede desempeñarse dentro de una empresa en funcionamiento. Algunas lo incentivan tratando, con ello, de aprovechar las oportunidades del entorno que unos recursos humanos “acomodados” pasarían por alto. Se trata de recuperar la capacidad innovadora del emprendedor o de conservarla si con el crecimiento de la empresa no se ha perdido. Se denomina **intraemprendedores** a las personas de la empresa que mantienen su espíritu y carácter emprendedor, colaborando con ello a la innovación que permite generar nuevas ventajas competitivas, como se estudiará más adelante.

Evidentemente, los intraemprendedores no asumen los mismos riesgos que los emprendedores autónomos, pues no son empresarios sino empleados, pero tampoco alcanzan la rentabilidad esperada que podrían llegar a obtener si sus innovaciones tuvieran éxito y lo fueran.

4. El entorno de la empresa

4.1. La empresa en el sistema económico

El sistema económico es el conjunto de relaciones, reglas e instituciones que caracterizan el funcionamiento económico de un país y que instrumentan las medidas que es necesario tomar para alcanzar los objetivos prefijados.

Existen diversos tipos de sistemas económicos, pero en Occidente la mayor parte de las empresas se encuentran sometidas a un sistema de libre mercado, lo cual significa que han de hacer frente a la competencia.

En este sistema la regulación económica se realiza por lo que Adam Smith denominó la “mano invisible” del mercado, que asegura la asignación más eficiente de los recursos escasos. En ese sistema interviene la empresa, como unidad económica de producción, con una “mano visible”, estableciendo relaciones económicas entre los agentes económicos en sustitución del mercado, actuando como intermediario y reduciendo los costes de transacción. En el sistema de economía de mercado, donde el mercado funciona mejor que la empresa, ésta no existe.

El sector público se encarga de establecer los límites que han guiar la actuación de las empresas y de los demás agentes económicos, para salvaguardar los intereses generales. El principal papel del Estado consiste en crear un marco institucional que facilita la actividad económica general y la de las empresas en particular.

4.2. Los grupos de interés o *stakeholders*

Se denomina **grupo de interés** a un conjunto de personas que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Son personas que tienen intereses en ella porque su actuación les afecta de una forma u otra.

En inglés se les denomina *stakeholders* que es el término utilizado habitualmente y que, según una opinión mayoritaria, fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en 1984³.

Son grupos de interés los recogidos en la tabla 1.11.

Veamos cada uno de ellos:

Grupos de interés
<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas. • Directivos. • Empleados. • Proveedores. • Distribuidores. • Consumidores. • Comunidad. • Sociedad. • Estado y administración públicas, en general.

TABLA 1.11

- Los **accionistas** son propietarios de la empresa. Vigilan a la empresa y a sus directivos para asegurarse de que tratan de aumentar sus beneficios.
- Los **directivos** forman un grupo de interés de especial importancia, ya que son responsables de la utilización de los medios materiales y hu-

³ Freeman, R.E.: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984)

manos de la empresa. Al tomar decisiones, los directivos se encuentran con frecuencia en la necesidad de conjugar los intereses de los diferentes grupos, incluyéndose a sí mismos. Hace tiempo que existe toda una polémica sobre la remuneración que deben percibir los directivos, que, incluso en situación de grave riesgo para sus empresas, se han fijado emolumentos e indemnizaciones desorbitadas para el caso de cese en sus puestos. Se trata de una cuestión que entra de lleno en el ámbito de la ética empresarial que se tratará con cierto detalle en un apartado posterior.

- Los **empleados** también constituyen un grupo de interés que aporta su esfuerzo y que espera recibir una recompensa justa, lo cual requiere una estructura que compense equitativamente a los trabajadores por su contribución. Por ejemplo, las empresas tienen que desarrollar sistemas de reclutamiento, selección, formación, evaluación, y compensación, que no discrimine entre los empleados y que éstos consideren justo.
- Los **proveedores** esperan que se les pague de modo equitativo y en el plazo previsto. Del mismo modo, los **distribuidores** esperan recibir productos de calidad y a los precios acordados.
- Los **consumidores y clientes** con frecuencia son considerados como un grupo de interés más crítico, dado que, si la empresa no puede convencerles para que compren sus productos, puede desaparecer. Por ello, los directivos y los empleados tienen que trabajar para conseguir clientes leales, lo cual requiere elaborar productos de calidad a un precio ajustado y ofreciendo un buen servicio post venta.
- Las decisiones de las empresas afectan a la **comunidad**, a la **sociedad**, y a las **administraciones públicas** de los lugares en los que operan. Por comunidad se entiende no sólo la localización física en la que se ubica la empresa, sino también el entorno social. La comunidad provee a la empresa con la infraestructura física y social que la permite operar, le facilita los servicios necesarios (policía, transporte, bomberos...) y la fuerza de trabajo, así como los hogares en los que viven sus directivos y sus empleados, las escuelas y hospitales que precisan, y así sucesivamente. La empresa contribuye a la economía local con los salarios, rentas e impuestos que paga, y a menudo la prosperidad de la zona depende de ella. Las administraciones públicas tienen interés en el devenir de la empresa no sólo por razones fiscales, sino por su papel en el bienestar de la sociedad.

5. El trabajo directivo

5.1. Concepto de dirección

Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la organización mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control.

El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la organización. El factor directivo es crítico en cualquier organización.

Los principios directivos no sólo son útiles para las empresas que tratan de conseguir beneficios, sino también para las entidades no lucrativas como museos, colegios y Universidades, municipios o instituciones de caridad. Para todas las organizaciones es útil una dirección eficaz.

5.2. Los niveles directivos

Los diversos **niveles directivos** forman una pirámide jerárquica dividida en tres partes: la alta dirección, la dirección intermedia, y la dirección operativa (véase figura):

- La **alta dirección** ocupa el nivel más elevado de la pirámide. Está integrada por el presidente y otros directivos clave que se ocupan de desarrollar los planes a largo plazo de la organización. Este es el nivel en cuya cúspide se encuentra el que en algunas empresas denominan CEO (*Chief Executive Officer*) que podría traducirse por Director Ejecutivo, Consejero Delegado, Presidente Ejecutivo o Principal Oficial Ejecutivo. También se encuentran en este nivel el CFO (*Chief Financial Officer* o Director Financiero) y el COO (*Chief Operations Officer* o Director de Operaciones).
- En la **dirección intermedia** se incluyen ejecutivos como los directores de fábricas o los jefes de divisiones. Los directivos intermedios se ocupan más que la alta dirección de cuestiones específicas. Son responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección. Se ocupan, por ejemplo, de determinar el número de vendedores que ha de operar en un cierto territorio, seleccionar un equipo de producción o determinar cómo se ha de evaluar el trabajo y la productividad de los empleados. Además, supervisa a la dirección operativa.
- La **dirección operativa**, también llamada dirección de supervisión o dirección de primera línea, incluye a todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados diariamente, e incluso hora a hora. Se encarga de poner en acción los planes desarrollados por los mandos intermedios y se encuentra en contacto directo con los trabajadores.

A medida que se asciende en la pirámide, el tiempo de los directivos se encuentra más dedicado a problemas de dirección y menos al trabajo directo.

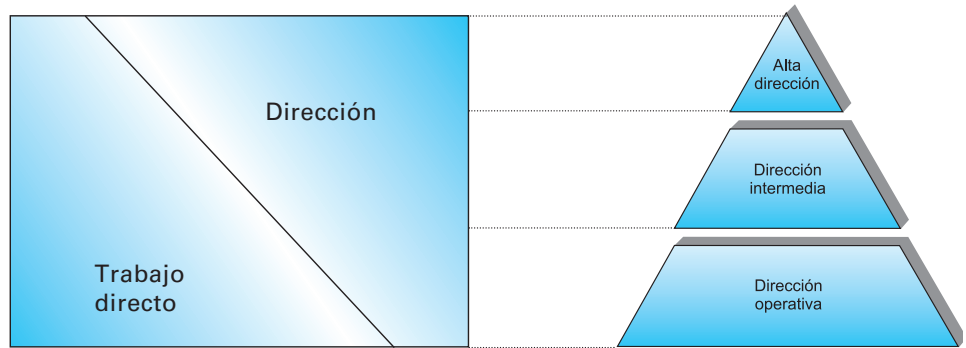


Figura 1.2

Las principales **cualidades** que deben tener los directivos se pueden agrupar en los siguientes tipos:

- **Cualidades técnicas.** Aunque no es necesario que los directivos conozcan todos los aspectos técnicos del trabajo que dirigen, han de tener los conocimientos suficientes para comunicarse con sus subordinados y superiores, y para conseguir cierta credibilidad de sus subalternos.
- **Cualidades humanas.** Todo directivo debe saber mantener unas buenas y sinceras relaciones humanas con su equipo.
- **Cualidades reflexivas.** Los directivos han de tener la capacidad de enfocar los problemas y sus soluciones de forma lógica y sistemática, insertándolos en el contexto más amplio del que forman parte. En lugar de centrarse sólo en las soluciones a corto plazo, han de introducir los pequeños problemas diarios en una perspectiva a largo plazo.

Cualidades directivas
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas. • Humanos. • Reflexivas.

TABLA 1.12

5.3. Los roles de los directivos

En 1973⁴, el canadiense Henry Mintzberg, reconocido experto en administración y dirección estratégica, presentó un enfoque de la función de la dirección dividida en diez roles o, como él los denominó, “conjuntos ordenados de conductas”, agrupados en tres categorías. Este enfoque no ha reemplazado al enfoque funcional de Fayol que se estudiará en el siguiente subapartado de este capítulo, pero ofre-

⁴ Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, Harper&Row, Nueva York.

ce una visión complementaria que ayuda a comprender el papel de los directivos en las organizaciones.

Los tres tipos o **categorías de roles de Mintzberg**, que se han sintetizado en la tabla, son los siguientes:

1. Los roles **interpersonales** son aquellos que comportan la intervención en las relaciones entre las personas. Aquí se integran los roles de cabeza visible, líder y enlace:

a) Como **cabeza visible**, el directivo es figura representativa de la empresa, teniendo responsabilidades rutinarias de tipo social, ceremonial o legal.

b) El directivo tiene funciones de **liderazgo**, debiendo orientar a las personas, influir en ellas y en sus comportamientos, motivarlas, crear equipo de trabajo y configurar tanto el clima, como la cultura y las políticas de la empresa.

c) La función de **enlace**, que comprende a todas las tareas de creación y mantenimiento de la red de relaciones y contactos personales que constituyen el denominado **activo relacional** del directivo.

2. Los roles generalmente considerados como genuinos de los directivos son los **decisionales**, es decir, los de emprendedor, gestor de dificultades, asignador de recursos y negociador:

a) El directivo ha de tomar la iniciativa de proyectos innovadores, actuando como **intraemprendedor**, no limitándose a los proyectos que ya se encuentran en funcionamiento y que solamente requieren una atención cotidiana o rutinaria. Las iniciativas pueden comportar tanto la creación de nuevos proyectos como el abandono de algunos ya existentes para aplicar sus recursos a otros; pueden referirse a nuevas actividades o a la modificación de la forma de realizar las actuales.

b) Como **gestor de dificultades**, el directivo debe tener las capacidades necesarias para afrontar los problemas, conflictos y cambios que sobrepasan su control rutinario. Ha de intervenir antes de que tales dificultades se transformen en crisis.

c) La función de **asignador de recursos** deriva de la necesidad de distribuir los factores disponibles en la organización, que son limitados y susceptibles de usos alternativos. Cada directivo es responsable de la óptima utilización de los recursos de que dispone, incluyendo los medios productivos, financieros, personales e incluso su propio tiempo.

d) Como **negociador**, el directivo ha de ser capaz de alcanzar acuerdos tanto con personas de la propia organización como de entidades externas. Se trata de un rol muy relacionado con el de asignador de recursos, pues las negociaciones suelen comportar el uso de recursos limitados.

3. Los **roles de información** son los de monitorización, difusión y portavoz:

a) Como **monitor**, el directivo actúa como centro de información, tanto buscándola activamente, como mostrándose accesible a su recepción. Para tomar decisiones, el directivo debe conocer la situación de la empresa y de su entorno.

b) El directivo no solamente se informa, sino que también actúa como **difusor** de la información tanto horizontalmente, es decir, a personas de su mismo nivel jerárquico, como verticalmente a directivos situados a nivel superior y a sus propios subalternos.

c) Dependiendo de las distintas situaciones y de su nivel jerárquico, el directivo, además de actuar como **portavoz** de su unidad dentro de la organización, debe actuar como representante de la empresa ante el exterior.

Entre esos roles existen evidentes relaciones y, además, en muchas de sus actuaciones los directivos interpretan varios papeles simultáneamente. Cuando alguien externo a la organización negocia algo con un directivo, sabe que es su cabeza visible, su líder, que tiene un cierto activo relacional, que está bien informado, que interviene como portavoz, etc., y también el directivo sabe que interpreta simultáneamente todos esos papeles.

La importancia relativa de cada uno de los roles depende tanto del puesto del directivo como de la actividad que esté desarrollando en cada momento, es decir, de la situación concreta. Por otra parte, es evidente que en cada directivo, según su personalidad, tienden a destacar más unos roles que otros. Pero, lo que Mintzberg sostiene es que esos diez roles, en su conjunto, constituyen el trabajo de cualquier directivo.

Roles interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Cabeza visible • Líder • Enlace
Roles decisionales	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor • Gestor de dificultades • Asignador de recursos • Negociador
Roles de información	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor • Difusor de información • Portavoz

TABLA 1.13

6. Las funciones directivas

6.1. Las funciones

La agrupación más aceptada de las funciones directivas es la que distingue entre las de planificación, organización, gestión y control.

No existe unanimidad acerca del número y denominación de las funciones que desempeñan los directivos, si bien la propuesta más aceptada se basa en la realizada por Henry Fayol en 1916. Se identifican, así, las funciones de planificación, organización, gestión y control:

- Con la planificación se establece un futuro deseado y los medios necesarios para conseguirlo.
- Seguidamente se organizan esos medios, en especial los medios humanos.
- Mediante la función de gestión, o dirección propiamente dicha, se trata de que las decisiones se lleven a efecto, lo cual requiere del uso de la motivación, el liderazgo y la comunicación.

- Controlando se trata de ajustar los resultados obtenidos a los objetivos deseados.

En los siguientes apartados se trata sobre cada una de estas funciones, si bien, por su importancia, la función de organización, así como el liderazgo, la motivación y la comunicación, serán estudiadas con cierto detalle posteriormente.

6.2. La función de planificación

En la empresa pueden coexistir diferentes planes coherentes entre sí.

La **planificación** comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. La planificación es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados.

Ha de distinguirse entre planes a corto plazo y planes a largo plazo.

Los **planes a corto plazo** forman la que algunos autores denominan **planificación táctica** y suelen tener un horizonte temporal no superior a un año. Tienen que estar integrados con los planes a largo.

Los **planes a largo plazo** tienen una duración variable. Algunas empresas planifican a sólo dos años, mientras que otras tienen planes a veinte o treinta años, pero el horizonte temporal más habitual está comprendido entre tres y cinco años.

La forma más extendida de planificación a largo plazo es la denominada **planificación estratégica** que se integra en la dirección estratégica, que se estudiará en este capítulo.

La mayoría de los planes incluyen los siguientes **elementos**: objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.

Elementos de los planes
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. • Políticas. • Reglas. • Presupuestos.

TABLA 1.14

Los **objetivos**, a los que en ocasiones se les denomina metas, son el resultado final que se espera conseguir con el plan. Aunque el que más frecuentemente se menciona es el beneficio, las empresas también tienen objetivos de crecimiento, eficiencia, valor de sus acciones, responsabilidad social, desarrollo de su personal, servicio al cliente, etc. Unos objetivos bien definidos permiten a los directivos establecer prioridades, disponer de unos estándares con los que luego poder comparar los resultados efectivamente obtenidos (control), y unificar los esfuerzos en torno a esos objetivos.

La experiencia demuestra que muchas organizaciones no consiguen el máximo provecho de sus objetivos porque éstos no están adecuadamente concebidos y

establecidos. Para que sean eficaces los objetivos han de cumplir las siguientes características:

1. Han de constituir un reto, pero ser realistas.
2. Han de venir establecidos en términos específicos y cuantificables.
3. Han de ser muy apoyados por los superiores.
4. Han de ser capaces de generar entusiasmo en los subordinados.
5. Han de ser comunicados a todos los subordinados involucrados en su consecución.
6. Han de ser puestos por escrito.
7. Han de ser comentados regularmente en las reuniones.

Las **políticas** son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la empresa. Una política a largo plazo que limita las decisiones de marketing y producción puede ser, por ejemplo, la de “productos de gran calidad y elevado precio”. Una política como esta mantenida durante un periodo de tiempo suficiente llega a crear una cierta imagen de la empresa y de sus marcas bien diferente de la que puede llegar a tener otra empresa que sigue la política de “productos de calidad suficiente y precio tan bajo como sea posible”. Las políticas abarcan todos los campos. Una política de personal sería “la promoción de los empleados se realiza sobre una base de capacidad, resultados y tesón”.

Los **procedimientos** son más limitativos que las políticas: constituyen guías específicas de actuación. Señalan los pasos que han de darse en actividades tales como la contratación de personal, la adquisición de maquinaria, la devolución de mercancías, la realización de inventarios y arqueos de caja, etc. Por ejemplo, un procedimiento para la adquisición de herramientas podría ser el siguiente:

“Se han de preparar tres copias del formulario 677-FZ en el que se señalarán los motivos de la adquisición. El original y una copia se enviarán al departamento de compras y el peticionario se quedará con otra copia para su archivo. Las adquisiciones que superen los 1.500 euros han de ser aprobadas por el director financiero”.

En las empresas las críticas a los procedimientos son muy frecuentes. Les acusan de ser burocráticos y de comportar una pérdida de tiempo, creando un “papeleo” innecesario. Sin embargo, el objetivo de los procedimientos es ayudar a la dirección y a los empleados a que el trabajo se efectúe con eficacia.

Las **reglas** son más estrictas, incluso, que los procedimientos. Señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos. Un ejemplo podría ser:

“En el taller ha de utilizarse casco”.

Otro podría ser:

“Todos los empleados disponen de tres días al semestre de ausencia para asuntos propios”.

Los **presupuestos** expresan las expectativas en cifras. Los presupuestos de caja prevén las necesidades de tesorería; los presupuestos de ingresos y gastos prevén los futuros beneficios; y las previsiones de ventas prevén las ventas futuras. Pero no todos los presupuestos son financieros. Por ejemplo, los presupuestos de mano de obra vienen expresados en horas, aunque luego éstas se valoren para obtener la previsión del coste del factor trabajo.

Fases del proceso de planificación
1. Reconocimiento de oportunidades.
2. Selección de objetivos.
3. Identificación y creación de alternativas.
4. Evaluación de las alternativas.
5. Selección de una alternativa
6. Seguimiento del plan

TABLA 1.15

En la planificación ha de seguirse un enfoque lógico y bien desarrollado con las siguientes **fases**:

1. Reconocimiento de las **oportunidades** existentes. Los grandes éxitos se consiguen aprovechando las grandes oportunidades, pero, para ello, como es obvio, previamente es preciso advertir su existencia.
2. Selección de los **objetivos** del plan. El plan ha de tener algún propósito. Sin un objetivo claro y cuantificable, el plan fracasará. Por el contrario, un objetivo preciso ofrece una dirección y un sentido a las demás fases de la planificación
3. Identificación y creación de **alternativas**. Se han de identificar las diversas alternativas existentes para alcanzar los objetivos. En esta fase es importante tener ideas creativas pues las mejores alternativas no son siempre las que resultan evidentes.
4. **Evaluación** de las alternativas. Cada alternativa ha de ser evaluada con precisión a la vista de los objetivos. El éxito precisa un estudio cuidadoso de las ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas existentes. Ha de estudiarse el coste de cada una, sus posibles resultados, la disponibilidad de recursos suficientes para llevarla a cabo, el tiempo que requerirá, etc.
5. **Selección** de una alternativa. Si se han seguido las fases anteriores cuidadosamente, se puede tener confianza en que la selección es la adecuada. No obstante, es posible que no estén del todo claras las ventajas e inconvenientes de todas las alternativas. Nunca se tiene toda la información que sería deseable para tomar una decisión. Sin embargo, hay que tomarla.
6. **Seguimiento** del plan. Como vivimos en un mundo que es cada vez más incierto y como los directivos son personas y, por lo tanto, seres imperfectos,

ha de efectuarse un seguimiento continuo del plan que puede poner de manifiesto la conveniencia de alterar alguna o varias de las fases.

La planificación es conveniente en sí misma.

Incluso si se fracasa en la consecución de los objetivos del plan, en el proceso de planificación se consigue un mejor conocimiento de la empresa, de sus posibilidades, de su entorno, de sus medios, etc. Planificar obliga a una disciplina de estudio e investigación que genera un conocimiento que, como todo saber, es conveniente en sí mismo.

6.3. La función de organización

La división en tres niveles de la tarea de dirección, en la pirámide organizativa a que se hizo referencia anteriormente, forma parte de la función de organización.

Llevar a efecto los planes requiere la función de **organización**, que constituye la segunda fase del proceso de dirección. Así como la función de planificación genera un objetivo al que ha de dirigirse la empresa, la función de organización hace posible que estos planes se lleven a efecto de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos del sistema.

Organizar es dividir el trabajo entre las personas y los grupos y coordinar sus actividades.

La tendencia en las empresas bien dirigidas es tener estructuras sencillas. Es preciso evitar las estructuras organizativas rígidas y complejas. En general, es preferible delegar en los subordinados, dándoles autonomía para que utilicen sus propias capacidades. La autonomía no significa caos si va acompañada de un control adecuado.

El estudio de la estructura organizativa es de tal importancia que se tratará con mayor detalle más adelante. Aquí sólo queda señalar brevemente los cuatro **objetivos principales** de la organización de empresas, que son los siguientes:

1. Suministrar una estructura **organizativa** que permita definir las funciones de los puestos de trabajo, describirlos y determinar las relaciones entre ellos.
2. Establecer **líneas de autoridad y de responsabilidad**. La organización pone de manifiesto quién está encargado y quién es responsable de cada tarea.
3. Crear canales **de comunicación**. La estructura organizativa establece canales de comunicación ascendentes, descendentes e interdepartamentales.
4. Establecer procedimientos **para alcanzar los objetivos** de la organización.

Objetivos de la función de organización

- Suministrar una estructura organizativa.
- Establecer líneas de autoridad y responsabilidad.
- Crear canales de comunicación.
- Establecer procedimientos para alcanzar los objetivos.

TABLA 1.16