

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

1. LA DIRECCIÓN: TEORÍA Y PRÁCTICA

La dirección de personas habrá de evaluarse en relación a su contribución a la organización. Además la dirección de personas es una de las funciones básicas de todos los directivos, por lo tanto tendremos que hablar de la función de administración.

Una de las actividades humanas más relevantes es la administración y su importancia se remonta a la época más antigua, es decir, desde que el ser humano forma grupos para lograr metas que no pueden lograr individualmente. La relevancia de la administración (organización) es vital porque hay que coordinar los esfuerzos individuales para lograr una meta común.

A medida que la sociedad ha confiado en el esfuerzo de grupo la organización adquiere más importancia y va creciendo en tamaño y complejidad y esto hace que la función de administrar estos esfuerzos cobre más importancia.

Def. Administración: La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas.

H. Fayol enumeró las **5 funciones administrativas**: Planificación, Organización, Dirección, Integración y Control.

Características de la Administración:

1. Es un proceso.
2. La función de Dirección se realiza en todo tipo de organizaciones.
3. Se dan en todos los niveles de la organización (estructura jerárquica)
4. La meta de todos los directivos es crear un superhábit, es decir, ser productivos.
5. La administración se ocupa de la productividad. Implica eficacia y eficiencia.

Todos los directivos, cualquiera que sean sus actitudes o aptitudes, se dedican a ciertas actividades o funciones relacionadas entre sí a fin de lograr las metas deseadas.

La dirección, por lo tanto, es el proceso de Planificar, Organizar, Dirigir, Integrar y Controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar las metas de la empresa.

H. Fayol centró su atención en la estructura general de la empresa y fue el primero en afirmar que todos los directivos realizaban 5 funciones básicas.

Sin embargo puntualizó el hecho de que el proceso directivo no consiste solamente en la práctica de 5 categorías aisladas y que estas no ocurren de forma lineal, salvo en la creación de una nueva empresa.

Se desarrollan al mismo tiempo varias combinaciones de estas actividades en todas las organizaciones.

Todos los directivos desempeñan las 5 funciones administrativas básicas pero el ambiente de cada uno será distinto y el alcance de su autoridad puede variar en función del lugar que ocupe dentro de esta estructura jerárquica.

H. Mintzberg llevó a cabo un estudio analizando el comportamiento de una serie de directivos defendiendo que mientras llevan a cabo su actividad, éstos interpretan diferentes roles que pueden agruparse en:

Roles Interpersonales: Los interpreta cuando se relaciona con personas.

Cabeza visible

Líder

Enlace

Roles Informativos: Los interpreta cuando recibe y transmite información.

Monitor

Difusor

Portavoz

Roles Decisorios: Los adopta cuando tiene que tomar decisiones.

Emprendedor

Administrador de recursos

Árbitro de conflictos

Negociador

Es un enfoque alternativo al enumerado por Fayol.

La dirección de personal existe para contribuir a la eficacia de una Organización, por lo tanto no constituye un fin en sí misma porque es un medio para ayudar a que la Organización alcance sus objetivos principales.

Su papel es el de servir al resto de la Organización.

Definición de Organización: La Organización es una ordenación sistemática para alcanzar un objetivo específico. Todas tienen 3 características comunes:

1. Persiguen una meta.
2. Están compuestas por personas (factor humano).
3. Tienen una estructura sistemática (orden) que define y delimita el comportamiento de sus miembros.

La estructura se plasma a través de: reglas, diseño de puestos y definiendo líneas de autoridad.

2. CLASES DE PERSONAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. COMPOSICIÓN Y FUNCIONES

Las personas son elementos comunes en todas las Organizaciones. Lo que realmente interesa es saber que los miembros de una empresa no son todos iguales.

Los clasificaremos en Operativos y Directivos y éstos en Alta Gerencia, Medio y De 1º Línea (En esta 1º clasificación atendemos a una **estructura jerárquica**)

Def. de **Operativos:** Son aquellos miembros que trabajan directamente en cualquier labor o tarea y no tienen subordinados.

Def. de **Directivos:** Son aquellos miembros que dirigen las actividades de otros. Aunque existe algún directivo que desarrolla labores operativas lo que los diferencia es que ser directivo implica tener subordinados.

Los directivos pueden subdividirse en personal de Alta Gerencia, personal Medio y personal de 1º línea.

Def. Primera línea: Son aquellos miembros responsables de la producción real de bienes y servicios. Los subordinados a su cargo ejecutan las operaciones de la Organización. Son los más numerosos y dirigen a miembros operativos (Ej. El capataz).

Robert Guest estableció un estudio llamado: **¿A que dedican su tiempo los Directivos?**

Los de primera línea emplean muy poco tiempo con la Alta Gerencia y pocas veces establece contactos con personas de otras Organizaciones, es decir, atiende a sus subordinados en la fábrica y en los problemas de producción.

Los Directivos Medios dirigen las actividades de otros directivos y a veces también de sus operarios. Una de sus principales responsabilidades consiste en dirigir las actividades mediante las cuáles se ponen en marcha o en ejecución las políticas de la empresa.

Realmente actúan como amortiguadores entre la Alta Gerencia y los Directivos de 1º línea. La mayor parte de su tiempo lo emplean analizando datos, preparando informes y ayudando a los Directivos de 1º línea a realizar su trabajo. También mantienen una serie de relaciones de carácter formal y numerosas comunicaciones con una o varias personas de otras empresas y otras actividades de interés organizacional.

A los de Alta Gerencia les incube la responsabilidad de administrar la organización en su totalidad. Son los que establecen las políticas generales y los que guían la integración de la organización con el entorno.

También representan a la organización en tratos, negociaciones con otras empresas y suelen tener títulos como Presidente, Vicepresidente, Director Ejecutivo,...(aunque son pocos).

Su tiempo lo emplean con directivos de su mismo nivel dentro de la organización o con personas de fuera de ésta. Con sus subordinados apenas emplean tiempo.

Una **2º clasificación** es atendiendo a las actividades que le son encomendadas a su cargo (atendemos a las **funciones**). Podemos distinguir entre Gerentes Generales y Gerentes Funcionales.

Los Generales dirigen toda una actividad compleja, como dirigir una compañía, una filial,...Son los responsables de todas las actividades que se desarrollen en esa unidad, es decir, dirigen la unidad como si se tratara de una empresa independiente.

Los Funcionales son los responsables únicamente de una unidad o función, implicando que las personas que están a su cargo desarrollan un único conjunto de actividades.

3. LA CLAVE DEL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES

Si la clave del éxito empresarial está en las personas que componen una organización, el éxito tiene mucho que ver con el acierto de los Directivos desempeñando sus cargos. Hay que analizar el desempeño de estos directivos desde el punto de vista de la producción.

Según Drucker, la clave del desempeño gerencial se puede medir a través de 2 conceptos: **eficacia** (hacer las cosas bien) y **eficiencia** (hacer las cosas que se deben hacer. Consiste en el ahorro de recursos)

Eficiencia: O capacidad de hacer las cosas correctamente, se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Un gerente es eficiente si obtiene resultados compatibles con los recursos (insumos o índices) que ha empleado.

Por lo tanto los gerentes que sean capaz de minimizar el coste de los de los recursos utilizados para alcanzar sus metas, estará actuando de forma eficiente.

Sin embargo, la eficiencia es algo más que mantener bajo los costes. Dado que el principal recurso es el personal, eficiencia también podría significar mejorar o desarrollar el trabajo.

Pero la eficiencia no es suficiente, hay que observar también la eficacia.

Eficacia: Cuando los directivos alcanzan las metas se dicen que son eficaces, aunque es algo más, es la habilidad para escoger los objetivos adecuados.

Un gerente será eficaz si elige bien las cosas que debe realizar, por lo tanto cabe la posibilidad de que un gerente sea eficiente pero no eficaz.

La responsabilidad de un gerente exige un desempeño que son al mismo tiempo eficiente y eficaz. Para Drucker, si bien la eficiencia es importante, la eficacia es la clave del éxito en una organización, puesto que lo relevante no es cómo hacer bien las cosas sino cómo encontrar las cosas que se deben hacer y concentrar los esfuerzos y recursos en ellos.

	Eficacia	Ineficacia
Eficiencia	Se logran las metas Se aprovechan los recursos	No se logran las metas Se aprovechan los recursos
Ineficiencia	Se logran las metas No se aprovechan los recursos	No se logran las metas No se aprovecha los recursos

La relación Eficacia-Ineficiencia se puede dar en el caso del monopolio.

4. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LOS DIRECTIVOS

Planificación: La función administrativa de planificación es el proceso que se sigue para determinar como una organización puede llegar a alcanzar sus metas.

Incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir la empresa globalmente y cada una de las secciones y departamentos que lo componen para alcanzar las metas seleccionadas.

Requiere, por lo tanto, la selección de los objetivos empresariales y de los departamentales y especificar o determinar las formas de alcanzar esos objetivos.

Por lo tanto, planificar es decidir de antemano que se debe hacer, como hacerlo, dónde hacerlo, dónde y quién lo hará.

Es decir, supone determinar que acciones concretas deben llevarse a cabo, que objetivos quieren lograrse, que posiciones organizativas se asignarán para alcanzar dichos objetivos y quién será responsable de cada una de esas acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

La planificación ha de entenderse como el puente que va desde el lugar dónde se encuentra la empresa hasta dónde quiere llegar... (el objeto que desea alcanzar). Esto es un plan (los planes son cursos de acción que indican, desde los pasos que vamos a seguir hasta los recursos que vamos a emplear. Tienen que ser eficaces y eficientes).

La planificación permite a la empresa:

- 1) Obtener y destinar los recursos, tanto materiales como humanos, que se precisan para alcanzar los objetivos.
- 2) Seguir y medir el progreso hacia esos objetivos, de tal forma que se puedan tomar medidas correctoras en el caso de que no se alcancen los objetivos satisfactoriamente.
- 3) Permite a los miembros de la organización adelantar actividades compatibles con los procedimientos acordados.

Un plan permite cuantificar de forma clara los recursos para alcanzar las metas, coordinar las distintas actividades necesarias y por último el control de dichas actividades.

Organización: Organizar es la manera en que se dispone y se asigna el trabajo a los miembros de la empresa para alcanzar el logro eficiente de la organización. Incluye las siguientes tareas:

- 1) Establecer la estructura de la empresa y determinar las actividades necesarias para lograr los objetivos y agruparlas en departamentos o secciones, ya que el tipo más frecuente de unidad organizativa son los departamentos, existen 3 tipos: la departamentalización por funciones, por territorios y por productos. Ej. En la departamentalización funcional hay un directivo general y por debajo del un director de producto, uno de finanzas y otro de ventas.
- 2) Definir las líneas de enlace entre los distintos departamentos para facilitar la coordinación de actividades. Ej. El departamento de Staff, que presta servicios de apoyo, con otro tipo de departamento.
- 3) La organización tiene que describir las atribuciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto.
- 4) Tiene que permitir fijar o establecer los requerimientos para cada puesto de trabajo (es decir, cualidades que debe de tener la persona que vaya a ocupar dicho puesto)

Integración: Cada grupo de autores trata esta función de una forma determinada, Koontz la trata de forma separada pero dependiente y Stoner todo lo contrario.

Para Koontz, la finalidad de la integración es de dotar y proporcionar a las organizaciones de una fuerza laboral eficiente. La dotación de personal consiste en la selección y reclutamiento del personal competente para el desarrollo laboral de la

empresa. Incluye la capacitación, desarrollo del personal y socialización (orientar al personal a la nueva organización).

Dirección (o liderazgo): Para Koontz, dirigir es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia los objetivos deseados, es decir, propiciar aquellas actuaciones encaminadas a lograr los objetivos deseados.

Cuando los directores dirigen a sus subordinados; cuando escogen el mejor canal de comunicación; cuándo solucionan conflictos o superan la resistencia al cambio, están realizando funciones de liderazgo.

La función de dirección implica siempre ser capaz de crear un ambiente en el trabajo que nos permita alcanzar las metas de la organización.

El líder eficaz es aquél que es capaz de crear un ambiente adecuado y mantenerlo. Se identifican con la organización y sus metas, y consiguen dirigir los esfuerzos de esas personas hacia los objetivos de la organización.

Control: Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Es la forma por la que los gerentes se aseguran de que las actividades que se están realizando concuerden con lo que se ha planificado.

En la planificación se establecen las metas y objetivos fundamentales así como los métodos para alcanzarlos, pero no nos garantiza que las actividades se vayan a realizar exactamente de acuerdo a lo planificado y que, por lo tanto, se vayan a alcanzar las metas.

A través del proceso de control se verifica que las actividades se corresponden con lo planificado, de no ser así, tomaremos las medidas correctoras necesarias, siempre que las variaciones sean significativas (es decir, que influyan en el objetivo a largo plazo)

Este proceso de control se desarrolla en 3 fases:

- 1) Mediación del desempeño real.
- 2) Comparación del desempeño real con el estándar establecido en las metas.
- 3) Tomar las medidas necesarias para corregir la comparación.

5. LAS HABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES

A medida que se asciende en la escala jerárquica, los administradores desarrollan más funciones directivas (se da en todas las organizaciones) y menos funciones de tipo técnico. Esto explica que puedan pasar de una empresa a otra los directivos del mismo nivel porque requieren pocos conocimientos técnicos (es más difícil trasladar a un capataz). Así el trabajo de un directivo de alto nivel es similar, independientemente de los objetivos de la organización para la que se trabaje.

Un directivo de 1º línea tendrá problemas para pasar de una organización a otra porque hay que tener conocimientos técnicos concretos.

Los directivos deben tener 3 tipos de habilidades:

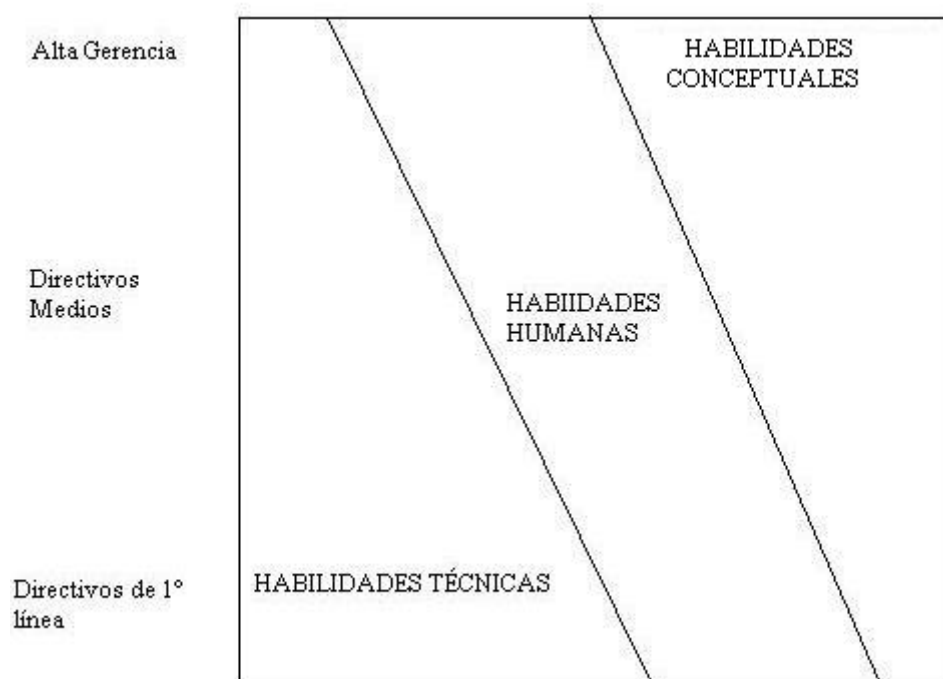
- 1) Técnicas
- 2) Humanas
- 3) Conceptuales

Las **habilidades técnicas** implica el uso de conocimientos especializados y el dominio de la aplicación de técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo (trabajo con objetivos físicos).

Las **habilidades humanas** es la habilidad para trabajar con las personas, de comprenderlas y de motivarlas, ya sean individualmente o grupos. Es la capacidad de tener un conocimiento profundo sobre las relaciones humanas por lo que deben tenerlas todos para poder comprender y dirigir a sus subordinados.

Las **habilidades conceptuales** son las habilidades de concebir a la organización como un todo. Los directivos que tienen esta habilidad poseen mayor capacidad para entender, en primer lugar, la forma entre las distintas funciones administrativas que se complementan entre sí y para entender la relación de la organización con su entorno, y comprender la forma en que los cambios en una parte de la organización afectan a los componentes de la misma.

La importancia de cada una de estas habilidades para el directivo, dependerá de la oposición que ocupe en la escala jerárquica.



La habilidad técnica es la más importante en los niveles inferiores. A medida que ascendemos en la escala jerárquica es menos importante.

Por el contrario, la conceptual aumenta a medida en que subimos en la escala jerárquica y descende a medida que bajamos.

Esto se debe a que a medida que los directivos ascienden de nivel, sus tareas cada vez tienen menos relación con las áreas técnicas o de producción y más relación con la dirección de la organización como un todo.

Por lo tanto, para la alta gerencia tiene más relevancia esta habilidad.

La habilidad humana es importante en todos los niveles y se hace predominante en los directivos medios debido a los contactos que mantienen con sus compañeros, con sus superiores y subordinados.

También tiene importancia en 1º línea debido a que es más directa la relación del superior con sus subordinados (capataz con obreros)

Según Koontz, la más difícil de adquirir es la habilidad humana ya que comprende elementos emocionales complejos y es difícil demostrar que una actitud personal sea más impulsiva que otra. Es difícil de adquirir y de enseñar.

La habilidad conceptual también es difícil de adquirir porque pensar globalmente es algo que requiere aprendizaje desde nuestras primeras etapas y consiste en pensar que nuestras acciones van a tener unas consecuencias que englobará a otras personas más que a nosotros.