

TEMA 3: LA DIRECCIÓN

3-1 Introducción a la dirección

FUNCIÓN DIRECTIVA

TIPOS DE DIRECTIVOS CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS

ALTA DIRECCIÓN. + CONCEPTUALES, normal HUMANAS, – TÉCNICAS.

DIRECTIVOS NIVEL MEDIO. normal CONCEPTUALES, + HUMANAS, normal TÉCNICAS.

SUPERVISORES PRIMERA LÍNEA. – CONCEPTUALES, normal HUMANAS. + TÉCNICAS.

TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS			
Alcance decisión	Situación informativa decisor	Grado programación decisor	Objetivo perseguido y respuesta dada
Estratégica	Incertidumbre	No programada	Innovadora
Táctica	Riesgo	Programada	Adaptativa
Operativa	Certeza	Programada	Rutinaria

3.2 Recursos Humanos

En la gestión de organizaciones, se llama **recursos humanos** al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la **función** que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Capacitación y Desarrollo y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

Comunicación Organizacional *Antes de implantar algo en materia de comunicación corporativa, considere seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado.* Tradicionalmente, hacer comunicación en las empresas se ha visto con un enfoque simplista y se cree que cualquiera puede hacerla. Es así que muchas organizaciones tienen administradores, especialistas en recursos humanos, capacitadores,

diseñadores, filósofos y literatos, empíricos, reclutadores y seleccionadores, ingenieros industriales, psicólogos, etc., realizando la función comunicativa al interior de la empresa. Esto, por supuesto, para los comunicólogos organizacionales es una falta de respeto, pero más allá de las visceralidades de carrera, implica una gran desventaja para las empresas, porque corren el riesgo de invertir en un arma de doble filo sin saberlo

- Poder
- Liderazgo Si simplemente definimos al liderazgo como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el liderazgo — exitoso o no — no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo. De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido. Aunque en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratado de liderar. Aún así, hay quienes consideran al "liderazgo inconsciente" un concepto dudoso. Muchos, utilizando un concepto diferente de *liderazgo*, alegarían que ni siquiera puede llamársele liderazgo porque no existe una intención deliberada de ser líder.

Trabajo en Equipo Un grupo de profesionales pueden compartir un espacio físico sin trabajar realmente en equipo. El trabajo en equipo puede definirse como:

Una actividad y objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas

- Negociación La **negociación** es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos.
- Cultura

3.3 Objetivos de la empresa

El objetivo de la empresa para la teoría neoclásica es la maximización del beneficio, se haya por la diferencia entre los ingresos y los gastos ($I-G$) o ($F_{Pt} - F_{Pt-1}$). No obstante, hablar de maximización del beneficio tiene sus limitaciones ya que desde el punto de vista económico es necesario relacionar los beneficios con los recursos comprometidos para adquirirlos. No es lo mismo que dos empresas obtengan la misma cifra de beneficios en un ejercicio económico, pero la primera haya invertido el doble que la segunda. Ejemplo:

La empresa A --- Beneficios 10.000.000 de euros. Inversiones 100.000.000 de euros

La empresa B ---Beneficios 10.000.000. de euros. Inversiones 50.000.000 de euros.

Además, no se tiene en cuenta el riesgo corrido por la empresa que puede ser muy diferente en la empresa A que en la B.

Aparte, hablar del término maximización es un poco complejo, pues es difícil determinar cuando se ha obtenido el máximo beneficio, sería más adecuado hablar de un beneficio satisfactorio.

En la actualidad, la doctrina parece inclinarse por considerar que el objetivo de la empresa es maximizar su valor.

Las medidas de creación del valor son la Rentabilidad Económica (RE) y la Rentabilidad Financiera (RF).

La rentabilidad económica o rentabilidad de sus activo o inversiones es el resultado del juego de la rotación y el rendimiento económico o margen sobre ventas. La rotación mide la eficiencia de la empresa en el uso de sus activos. Así:

Ingresos	- Gastos =	BAIT BRUTO
		Bait bruto – amortizaciones = BAIT NETO
		Bait neto – intereses (CA*i) = BAT
		BAT – impuestos = beneficio neto
		DIVIDENDOS
		GANANCIAS RETENIDAS

$$RE = \frac{BAIT}{ATN}$$

$$RE = \frac{BAIT}{ventas} \cdot \frac{ventas}{ATN}$$

$$Rf = \frac{BAT}{cp}$$

La relación entre la RE y la RF:

$$BAT = BAIT - I = BAIT - i \cdot CA = RE \cdot ATN - i \cdot CA = RE \cdot (CA + CP) - i \cdot CA = RE \cdot CP + (RE - i) \cdot CA$$

$$\text{DE DONDE } \frac{BAT}{CP} = RE + (RE - i) \cdot \frac{CA}{CP}$$

$$\text{POR TANTO } RF = RE + (RE - i) \cdot \frac{CA}{CP}$$

Si la RE es mayor que el coste de la deuda o de los fondos ajenos, ésta actúa aumentando la rentabilidad de los fondos propios. De tal manera, que el efecto que tiene sobre el apalancamiento financiero es positivo (CA/CP) ya que la rentabilidad de los activos es superior al tipo de interés. Es decir, que la rentabilidad de los activos es superior a lo que cuesta financiarlos.

EJERCICIOS:

1º.- Una empresa obtiene 0,1 unidad monetaria(u.m.) de beneficio por cada u.m. de ventas, siendo 2 la rotación de sus activos. Adicionalmente se sabe que esta financiada a partes iguales entre capitales propios y ajenos, siendo el coste medio de estos últimos el 16%. Calcúlese la rentabilidad económica y financiera de esta empresa y explique la diferencia entre ambas.

2º.- Los capitales propios de la empresa Agapito son 7.500 u.m. obteniendo una rentabilidad financiera del 24%. Los beneficios de esta empresa antes de retribuir a los capitales ajenos (gastos financieros) y los impuestos son 2.000 u.m. Si el coste del dinero es del 16% ¿Qué tipo de apalancamiento financiero tiene esta empresa?:

3º.- Estudios sobre la rentabilidad de una empresa indican que su rentabilidad financiera ha sido del 25% y que la diferencia entre la rentabilidad económica y el coste del dinero ha sido de seis puntos porcentuales. Adicionalmente, sabemos que el margen comercial de la empresa es del 0,48. ¿Cuál es la rotación de los activos si el 40% de los mismos se financia con fondos ajenos?. ¿Qué significado tiene el apalancamiento financiero de la empresa?.

4º.- La empresa Xantos utiliza 300 u.m. de deuda al 16%, la diferencia entre su rentabilidad económica y financiera es de seis puntos porcentuales; y el 40% de los recursos totales utilizados por la empresa son fondos propios. Calcule el beneficio antes de impuestos. Si el margen de ventas es del 25% ¿Cuáles son las ventas de la empresa?

5º.- El 37,5% de los fondos que posee una empresa son deuda contraída al 13%; si sabemos que su rentabilidad financiera es del 24,2% y que el total de recursos de que dispone es de 120.000 u.m. a) Calcule la rentabilidad económica. b) Calcule el beneficio antes de impuestos. C) Explique el significado del apalancamiento financiero.

6º.- La empresa Y ha obtenido unos ingresos por ventas de 6.189 u.m. con un margen de beneficios del 4.64% y habiendo utilizado unos activos para la producción de 3.242 u.m. Su estructura financiera esta formada por dos tipos de deuda: a corto plazo por valor de 1.390 u.m. y a largo plazo por valor de 345 u.m. Por ambas deudas paga un total de 167 u.m. al año. Por lo que respecta a la financiación propia, cuenta con un capital de 502 u.m. y unas reservas de 1.005 u.m. Calcúlese la rentabilidad económica y financiera de la empresa.

3.4 Ética y responsabilidad social de la empresa

- La ética empresarial puede entenderse como una toma de conciencia por parte de las organizaciones de que sus responsabilidades no son únicamente económico-financieras y que deben rendir cuentas no sólo ante sus accionistas o propietarios y ante los mercados, sino también ante sus empleados, comunidad local, sociedad o comunidad más amplia e incluso ante generaciones futuras. Debido a que esta toma de conciencia parte de las demandas de grupos interesados (accionistas, ONG, gobiernos, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.) existe la tentación de adoptar un enfoque estratégico, lo que resulte contraproducente.
- La responsabilidad corporativa se hace efectiva mediante instituciones tales como políticas explícitas, sistemas de gestión, prácticas de buen gobierno, códigos de conducta corporativa, comités de ética, líneas directas de denuncia y organismos de arbitraje y conciliación (defensor de los clientes, defensor de los accionistas, etc.). De entre los mecanismos de institucionalización, los más generalizados son los documentos formales, entre los que se pueden distinguir cuatro tipos
 - ◆ Declaraciones de valores, que expresan los compromisos básicos de la organización y tratan de crear una actitud uniforme.
 - ◆ Códigos de ética que regulan las conductas de los miembros y establecen cierto control sobre las mismas.
 - ◆ Políticas que marcan objetivos.
 - ◆ Sistemas de gestión, que integran todo lo anterior de un modo documentado, formal y verificable, haciendo compatibles los tres objetivos básicos de cualquier empresa responsable:
 - ◇ Obtención de beneficio
 - ◇ Respeto legal, contractual y ético a todos los interesados.

VER LECTURA 1 Y 2, 2'

Códigos de conducta corporativos

En cuanto al papel de los códigos en las organizaciones, este se puede entender principalmente de tres modos:

- Son una expresión de los valores corporativos
- Son un instrumento de control de la dirección
- Son una ayuda para que tanto la organización como los individuos se desarrollen como personas morales.

En cuanto a su relación con el derecho, los códigos corporativos son insustituibles, pues tienen tres rasgos que el derecho no posee: son voluntarios, proceden de la autonomía de las organizaciones, y hacen público un compromiso (suponen un pacto con la sociedad). Los códigos tienen un valor educativo triple:

- Ayudan en la formación de nuevos miembros de la organización.
- Sirven de ocasión para que la organización reflexione sobre sus valores y principios.
- Pueden ser un ejemplo para la sociedad.

Las características fundamentales de los códigos de conducta corporativa son las siguientes:

- Han de estar escritos en un lenguaje claro.
- Deben ser consistentes.
- Son específicos de cada organización
- Deben elaborarse con participación de los interesados.
- Tienen que ser revisables
- Han de poder ser implantados
- Han de centrarse en los procedimientos más que en objetivos concretos.

Gestión responsable en función de los stakeholders

En la moderna teoría de la organización se ha introducido desde hace varios años la noción de interesados (stakeholders). Son los grupos de personas que tienen expectativas legítimas sobre la conducta de la organización (porque forman parte de ella, porque son destinatarios o afectados por sus actividades, etc.) a la vez son grupos ante los que la organización es responsable.

Cada grupo de interesados presenta una problemática y requiere principios precisos, así como un nivel distinto de diálogo. Un código hipotético podría dividirse en nueve áreas de gestión, que representarían estas distintas problemáticas y rangos de consideración.

Por cada área de gestión se plantean principios de acción, temas fundamentales y ejemplos.

Las áreas de gestión propuestas, y sus principios fundamentales, son las siguientes:

- Alta dirección: principios de buen gobierno, mejores prácticas, integridad, profesionalidad.
- Accionistas e inversores: transparencias, veracidad y prontitud de la información, reglas de los mercados de valores.
- Empleados y trabajadores: legalidad, buena fe, respeto, cuidado, igualdad.
- Proveedores: justicia (igualdad de trato), lealtad
- Clientes y consumidores: protección, cumplimiento de la legislación y normas sectoriales de

- publicidad y marketing, valores básicos (vida, salud, infancia, grupos con necesidades especiales..)
- Competencia: legalidad, buena fe, cooperación
 - Medio ambiente: deontología medioambiental, sostenibilidad, derechos de los animales.
 - Comunidad local y sociedad: capacidad de respuesta, compensación, solidaridad, cooperación.
 - Administraciones Públicas: obligaciones ciudadanas (ciudadanía corporativa), cumplimiento de buena fe de la legislación, cooperación

VOCABULARIO TEMA 3.

Apalancamiento financiero: Relación entre los fondos ajenos y los fondos propios en la estructura financiera de la empresa, de forma que si su valor es alto indica un apalancamiento fuerte y aumenta la rentabilidad sobre los fondos propios, siempre que la rentabilidad económica sea superior al coste que se paga por los recursos ajenos. Por la misma razón, incrementa el riesgo de los fondos propios ante un aumento inesperado de los tipos de interés o una disminución de la rentabilidad de los activos.

Beneficio económico: Ganancia que la empresa obtiene después de deducir de los ingresos, o valor de producción, todos los costes necesarios para su realización, incluido el coste de oportunidad de los fondos propios y las remuneraciones del director–propietario o empresario.

Control: Proceso mediante el que los directivos regulan (miden y rectifican) las actividades de la empresa para asegurar que se cumplan los objetivos formulados y se desarrollen correctamente los planes creados para su consecución.

Destreza conceptual: Dominio de conocimientos de carácter abstracto.

Destreza técnica: Habilidad de tipo concreto para realizar una tarea.

Dirección de recursos humanos: Parte de la actividad directiva que pretende integrar dentro de esa estructura a los individuos que van a trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada, hacia el logro de los objetivos de una organización o unidad.

Meta: Fin al que se dirigen las acciones o deseos de una organización.

Objetivos: cuantificación de las metas.

Recursos financieros ajenos: Recursos de la empresa que figuran en su pasivo, formados por todas las deudas de la misma que no procedan ni de los propietarios ni del funcionamiento de la empresa.

Rentabilidad económica: Rentabilidad que la empresa obtiene por sus activos. Se mide mediante el cociente entre el beneficio antes de sustraer los intereses y los impuestos (**BAIT**) y el activo total neto de la empresa.

Rentabilidad financiera: Rentabilidad de los fondos propios. Se mide como el cociente entre el beneficio después de intereses (**BAT**) y el total de los fondos propios de la empresa.

FINANCIERA:

Fuentes de financiación.

Aplicación de recursos: inversión.

PRODUCCIÓN: Dónde, qué, cómo y cuánto producir. Costes y ciclos de producción.

RECURSOS HUMANOS: Política de personal.

COMERCIAL: análisis mercado. Análisis

Comportamiento consumidor

FINANCIERA: balance, p y g. Auditorias.

PRODUCCIÓN: PERT, GANTT.

RECURSOS HUMANOS:

Productividad.

COMERCIAL: producto, publicidad, área comercial.

FINANCIERA: fondos propio,

Ajenos, inversiones, compras.

PRODUCCIÓN: localización.

Capacidad, procesos, distribu.

RECUSOS HUMANOS:

Selección–asignación–formar–

Retribuir.

COMERCIAL: producto, demanda y precio.

PLANIFICACIÓN: conseguir que

El futuro sea lo previsto.

Objetivos ambiciosos –realistas.

Niveles de planificación: corporativo, negocio, funcional.

ORGANIZAR: coordinar las actividades.

Aprovechas las ventaja división del trabajo.

Organigrama: funcional .

CONTROLAR: verificar que todo se desarrolla según lo previsto.

Aplicar técnicas de control.

RECURSOS HUMANOS:

Diseño de puestos. Perfil de los trabajadores. Selección y asignación de puestos a los trabajadores. Motivación.

Establecer centros autoridad.

TRABAJADORES

P A P E L E S D E L D I R E C T I V O

PAPELES INTERPERSONALES:

Cabeza visible, Líder, Enlace.

PAPELES INFORMATIVOS:

MONITOR, DIFUSOR, PORTAVOZ.

PAPELES DECISORIOS:

Empresario gestor de anomalías, asignador de recursos, negociador.

1

7