

## Funciones directivas.

Se entiende por dirigir llevar a cabo todas las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos.

La dirección se encarga de coordinar e integrar todos los factores productivos y en especial a sus empleados que constituyen su activo más preciado.

La dirección se considera una función crítica y escasa ya que el directivo deberá acoplarse entre sus prácticas directivas y las necesidades de la empresa, de modo que una persona pueda ser buen directivo en una empresa y no serlo en otra aunque se dedique a la misma actividad.

Podemos distinguir cuatro funciones directivas:

1) Planificar consiste en decidir por anticipado lo que va a hacer la empresa y que recursos va a utilizar para lograr los objetivos que se proponga.

2) Organizar se refiere a establecer el diseño de la estructura organizativa que queda definida cuando se precisa los órganos que la componen, la división de trabajo que se ha establecido entre esos órganos y la localización que ha sido asignada a cada uno de ellos.

La jerarquía tiene que ver con el principio de autoridad, que no es más que un principio de orden que determina quien tiene que hacer una serie de cosas. Su manifestación más sencilla es a través del organigrama que permite tener una visión sintética e inmediata de la composición jerárquica de la empresa.

3) Dirigir recursos humanos pretende integrar dentro de la estructura organizativa a los individuos que van a trabajar en ella, para tratar de conseguir que orienten su comportamiento hacia los objetivos de la empresa.

La dirección de recursos humanos se ocupa del reclutamiento, selección y formación de los trabajadores, así como de establecer la asignación más adecuada del trabajador a un determinado puesto. También se encarga del diseño e implantación del sistema retributivo.

Dentro de esta función productiva el liderazgo desempeña una función básica, incluso se ha llegado a afirmar que dirigir es liderar en recursos humanos.

Por liderazgo se entiende la capacidad de influir en el comportamiento de los demás con independencia de las relaciones de autoridad existentes.

4) Controlar Esta función consiste en verificar que el comportamiento de la empresa se mantenga dentro de ciertos límites que han sido fijados con anterioridad, de forma que de no ser así se tomen las medidas correctoras oportunas, por lo tanto la función de control se encarga de medir los resultados y de compararlos con los previstos con el fin de identificar posibles discrepancias entre los mismos que llevarán a la toma de decisiones sobre la mejor forma de corregirlos.

La planificación precede al resto de funciones ya que mediante la misma se fijan los objetivos y se estiman los medios para lograrlos. Esta información es imprescindible para diseñar la estructura organizativa capaz de llevarlos a cabo y seleccionar y motivar al personal adecuado. Por último el control verifica el grado de cumplimiento de los planes e identifica a los responsables gracias a su conocimiento de la estructura organizativa.

El trabajo directivo requiere destrezas y conocimientos de diversa índole, en concreto se puede distinguir tres tipos de destrezas:

- Destrezas técnicas.
- Destrezas conceptuales.
- Destrezas interpersonales comunicar, negociar y motivar al personal.

Una única persona no puede ocuparse de todas las tareas de dirección, sobre todo nos referimos a organizaciones grandes, por tanto y a medida que la empresa crece el trabajo directivo se va especializando y surgen directivos con diversas funciones; así los directivos se pueden clasificar en función del nivel en el que se encuentran y en función de la tarea que tengan encomendada.

#### - Según el nivel.

Podemos hablar de alta dirección, directivos medios y supervisores de primera línea.

Alta dirección estos directivos son los encargados de fijar los objetivos de la organización y su estrategia, por tanto de ella depende en buena medida la marcha general de la empresa.

Supervisores o directivos de primera línea están en contacto directo con los trabajadores, ocupan el nivel más bajo en los puestos de dirección y a diferencia de la alta dirección suelen enfrentarse con decisiones rutinarias y repetitivas.

Directivos de línea media se encargan de unir los niveles anteriores manteniéndolos en contacto y su misión consiste en transmitir información hacia arriba, es decir, hacia la alta dirección; y hacia abajo, hacia los supervisores de primera línea.

#### - Según la amplitud de las actividades que realicen.

En este caso distinguimos entre:

Directivos de carácter general se encargan de dirigir una unidad completa en la que trabajan especialistas de distintas áreas funcionales. Son responsables de una empresa, de una división de la misma o de una filial.

Directivos funcionales son aquellos que están al frente de un área determinada como producción, compras, ventas, recursos humanos,... donde todos sus supervisados se dedican a lo mismo.

#### **Decisiones, procesos y tipos.**

Dentro del ámbito empresarial son múltiples y muy diversos los problemas que deben ser afrontados. Los directivos toman numerosas decisiones que pueden clasificarse en tres tipos:

- *Decisiones rutinarias o programadas* se toman en orden a resolver problemas estandarizados y bien conocidos.
- *Decisiones adaptativas* son propias de procesos de mejora continua. Este tipo de decisiones es bastante usual en la gestión empresarial.
- *Decisiones innovadoras o no programadas* se suelen tomar frente a situaciones mal estructuradas, únicas o novedosas para las cuales no existe un método preestablecido de actuación.

A la hora de tomar una decisión han de seguirse una serie de pasos:

- Detectar un problema o una oportunidad aprovechable.

- Identificar las características que definen ese problema o esa oportunidad.
- Comparar las alternativas disponibles.
- Poner en práctica la alternativa seleccionada.

### **Naturaleza del trabajo directivo.**

Por naturaleza del trabajo directivo se entiende las características que definen el trabajo del mismo.

En principio podemos decir que una de las diferencias principales entre el trabajo de un directivo y de cualquier otro profesional, es el carácter poco definido de sus tareas, lo que les obliga a realizar una gran cantidad de tareas variadas en un tiempo prefijado.

Podemos distinguir diversos papeles o roles en el trabajo de un directivo.

- Roles interpersonales, se distinguen tres:
  - El directivo, es considerado la *cabeza visible* de su organización, es decir, el símbolo de ello.
  - Actúa como líder frente a sus subordinados.
  - Cumple con un rol de enlace, ya que comunica tanto con sus compañeros como con personas ajenas a la organización.
- Roles informativos, distinguimos tres:
  - Rol de monitor, en el sentido de que busca y recibe información que complementa la que el propio sistema le proporciona.
  - Rol de difusor, es decir, el directivo se encarga de difundir a sus subordinados la información recogida del exterior.
  - Rol de portavoz, se refiere a que el directivo difunde información hacia sus supervisores y también hacia el exterior.
- Roles decisorios, se distinguen cuatro:
  - Rol de empresario, desde el punto de vista de que el directivo actúa buscando nuevas oportunidades.
  - Rol de gestor de anomalías, ya que resuelve los problemas imprevistos que vayan surgiendo.
  - Rol de asignación de recursos de cualquier tipo una vez que toma decisiones.
  - Rol de negociador, ya que se ocupa de representar a la organización en toda negociación importante.

### **Nueva filosofía de dirección.**

Esta nueva filosofía considera que se ha puesto mucho énfasis en la planificación, el análisis y en el control y muy poco en la calidad, los valores de la empresa, los empleados y los clientes.

Las empresas sobresalientes destacan los siguientes atributos:

- Énfasis en la acción.
- Proximidad al cliente.
- Autonomía e iniciativas.
- Productividad.
- Valores claros.
- Estructura sencilla.
- STAFF reducida (directivo).

Esta nueva filosofía propone centrarse más en el estudio de recursos humanos, ya que el personal es el activo máspreciado en la empresa y centrarse más en el estudio de la calidad.

Organización empresarial Tema 8

104