



COLECCIÓN APUNTES UNIVERSITARIOS

# LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

GRADO RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

6 Créditos

*Pillatoner*  
Tot en cartutxos de tinta i toners per a impresora

*Pillaapuntes*  
Venda d'apunts universitaris i consumibles informàtics

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de la editorial.

Edita e imprime: PILLATONER SL

Autor: Sergio Martínez Martínez

C/ Ramón Llull, 45 bajo – 46021 – Valencia

Teléfono: 96 304 57 13

E-mail: [pillatoner@yahoo.es](mailto:pillatoner@yahoo.es)

Fecha edición: Mayo 2014

## **Prólogo**

*Pillatoner SL*, es una empresa dedicada a la edición y venta de apuntes para universitarios. Somos una empresa joven que tiene por objetivo lograr dotar al estudiante universitario de un material de apoyo adicional a los ya existentes (manuales, asistencia a clase, material de reprografía, etc.)

Es por ello que recopilamos los apuntes de aquellos alumnos que asisten regularmente a clase, que completan sus apuntes con manuales, así como con conocimientos previos. Ofrecemos al estudiante, un resumen de lo más imprescindible de cada asignatura, con el fin de que sirva de material adicional (adicional porque sin conocimientos previos, difícilmente valdrá de algo esta compilación de apuntes), a los métodos ya existentes.

Esperemos que con esta colección, la vida universitaria se haga al estudiante más corta y fructífera. Suerte y a estudiar, que es el único método conocido (exceptuando las chuletas), de aprobar la carrera.

## **Temario**

### **Tema 1. La dirección en la empresa**

- La propiedad, la dirección y el gobierno de la empresa.
- El empresario desde la perspectiva del management.
- Dirección y liderazgo.
- Las funciones de la dirección.
- El gobierno de la empresa.

### **Tema 2. Las decisiones en la empresa**

- Concepto de decisión.
- Tipos de decisión, enfoques en la toma de decisiones.
- El proceso para tomar decisiones.
- Sistema de información directivo (SID).

### **Tema 3. La dirección estratégica de organizaciones**

- Evolución del proceso de dirección.
- Concepto de estrategia.
- Modelos de proceso estratégico.
- Estrategia y recursos humanos.

### **Tema 4. Cultura organizativa y responsabilidad social**

- La cultura organizativa: concepto y utilidades.
- Los valores y la misión de la empresa.
- La responsabilidad social corporativa.

### **Tema 5. Ética de los negocios**

- Nociones básicas
- La importancia de la ética en el entorno actual.
- El fomento de la conducta ética en las organizaciones.
- Cultura y ética: liderazgo democrático.
- Responsabilidad social y ética: liderazgo ético.

### **Tema 6. Gestión de la calidad total (GCT)**

- El concepto de calidad.
- La gestión de la calidad: concepto y tipos.
- La GCT y el liderazgo.

### **Tema 7. Gestión del conocimiento**

- El conocimiento como fuente de ventaja competitiva.
- Las tecnologías de la información-comunicación (TIC) en el proceso de generación del conocimiento.
- La importancia de los intangibles en la ventaja competitiva.
- Los recursos humanos y la gestión del conocimiento.

## TEMA 1. LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### 1. LA PROPIEDAD, LA DIRECCIÓN Y EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

La **propiedad**: corresponde a la persona o personas que poseen la titularidad de dicha empresa. Los propietarios pueden dirigir personalmente su empresa, o bien contratar a una o más personas para que lo hagan en su nombre. La empresa puede ser creada por ellos mismos, la pueden haber heredado o porque posean participaciones o acciones de la sociedad.

La **dirección**: la ejercen las personas con autoridad para fijar objetivos y tomar las decisiones oportunas para que estos se logren y coordinar el trabajo de otras personas. Se lleva a cabo a través de los directivos.

**El gobierno de la empresa**: son directivos que toman las decisiones relativas a la actividad de la empresa, desde las más importantes, a las más rutinarias y de menor trascendencia. Es decir, no todos los directivos están al mismo nivel, aunque todos tienen subordinados y son los responsables últimos de la actuación de las personas que tienen a su mando.

- **Nivel estratégico**: Alta Dirección: Define la estrategia organizativa
- **Nivel Táctico**: Dirección Funcional: Define las políticas funcionales
- **Nivel Operativo**: Dirección Técnica: Aplica las normas y procedimientos

### 2. EL EMPRESARIO DESDE LA PERSPECTIVA DEL MANAGEMENT

**Empresario**: Es la persona o personas que además de ser propietarios de una empresa, participan en su dirección, tomando decisiones y coordinando recursos existentes de la organización, para conseguir una ocupación eficaz y eficiente de estos recursos.

## **Según las Teorías económicas.**

**Economistas Clásicos del Siglo XVIII:** Empresario y capitalista son lo mismo.

### **Economistas Neoclásicos.**

**A. Marshall: Teoría del empresario control:** El empresario es gestor y organizador y el empresario es el cuarto factor de producción, además del capital, la tierra y el trabajo.

**J. Schumpeter: Teoría del empresario innovador:** Su función principal es la de innovar, aplicar la invención a usos comerciales.

**F. Knight: Teoría del empresario Riesgo:** Es el empresario el que asume los riesgos de su actividad empresarial, aporta el dinero.

### **Otros Economistas: Empresario vs. Capitalista.**

**Bennis y Schein: Teoría del “empresario-líder”:** La principal función del empresario es ser líder y estratega.

**J. K. Galbraith: Teoría de la tecnoestructura:** La tecnoestructura es un grupo de directivos que tienen el poder, dirigen los negocios y toman decisiones.

En las grandes S.A., con muchos accionistas y separación entre propiedad y control.

Los accionistas intentan maximizar los beneficios, y los directivos obtienen altas remuneraciones, poder, seguridad y status social.

Desde otras disciplinas se intenta definir el concepto de empresario.

#### **- Desde la Psicología**

- El empresario tiene un perfil psicológico característico.
- Necesidad de independencia.
- Motivación de autorrealización.
- Control interno
- Asume riesgos.

#### **- Desde la Sociología**

- La existencia del empresario depende de factores externos.
- Socioculturales

- Características geográficas
- Redes de relaciones.

- **Desde la Dirección de Empresas**

- El empresario es una persona con competencias especiales.
- Nivel de conocimientos y habilidades.
- Visión de futuro.
- Carácter innovador.
- Detecta nuevas oportunidades.

- **Concepto y características del directivo**

Es quien fija los objetivos de la empresa, formula la estrategia empresarial y toma las decisiones oportunas para su implementación y para evaluar todo el proceso, en un entorno determinado.

**Características del Directivo**

- Responsable de conseguir los objetivos a L/P.
- Responsable de coordinar los recursos de manera eficiente.
- Responsable de controlar y evaluar los objetivos y los recursos.

**3. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO**

No son sinónimos, existen diferencias importantes.

**Dirección:** Tiene como objetivo integrar y coordinar los esfuerzos de los diferentes miembros de la organización. La dirección necesita autoridad formal, tienen el poder legal y el poder sobre las recompensas y coercitivo.

**Liderazgo:** Es una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente al logro de los objetivos. El líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o de experto.



## **Teorías del comportamiento**

Estas Teorías intentan delimitar que estilos de liderazgo existen en función de determinadas variables, y también intentan determinar la eficacia de los distintos estilos de liderazgo.

### **Teoría de Mc Gregor: Características de las personas**

#### **Teoría X**

- Concepción **NEGATIVA** de la persona.
- Estilo de dirección autoritaria.

#### **Teoría Y**

- Concepción **POSITIVA** de la persona.
- Estilo de dirección participativa.

#### **Teoría de Likert**

Esta Teoría toma como criterio el tipo de relación se establece entre superior y subordinado. Identifica a partir de ello 4 estilos de dirección.

**Autoritario Explotador:** La participación de los subordinados es nula. El sistema, es por tanto, centralizado, este estilo de dirección suele generar conflictos.

**Autoritario Benévolo o Paternalista:** Existe una mayor confianza que en el estilo explotador pero el proceso de toma de decisiones sigue siendo centralizado.

**Consultivo:** El grado de participación es más elevado, pero se limita a la proposición de ideas o de sugerencias.

**Participativo o Democrático:** La dirección permite la participación y la expresión de opiniones y son tomadas en cuenta.

Los resultados a corto plazo de los primeros estilos son mejores, a largo plazo el participativo o democrático es mejor.

#### **Teoría de Tannenbaum y Schmidt**

Para estos autores el estilo de dirección depende de diferentes factores como las características del líder, las características de los seguidores o la situación en la que se ejerce el liderazgo. El estilo elegido dependerá del entorno de la organización.

Cada estilo se corresponde con el grado de autoridad que utiliza la dirección frente a la cantidad de libertad que deja a los subordinados en la toma de decisiones.

- El directivo toma las decisiones y los subordinados las aceptan.
- El directivo debe vender la decisión antes de obtener la aceptación.
- El directivo presenta la decisión y debe responder a las cuestiones que propongan los subordinados.
- El directivo presenta todas las opciones posibles, considera que los subordinados puedan hacer cambios en la propuesta elegida.
- El directivo llega al grupo con un problema, obtiene sugerencias sobre las posibles alternativas y luego decide.
- El directivo define el problema y marca los límites en los que debe moverse la solución.
- Ambas partes participan en todo el proceso de decisión.

### **Teoría de Blake y Mouton**

Los factores que afectan al tipo de mando son 2:

- Preocupación por la producción.
- Preocupación por las personas.

Las combinaciones del grado de importancia que tienen estas variables se representan en una matriz.

- El punto 1,1 representa una mínima preocupación tanto por los resultados, como por los RR.HH.
- El punto 1,9 representa una mínima preocupación por los resultados, y máxima por los RR.HH.
- El punto 9,1 representa una máxima preocupación por los resultados, y mínima por los RR.HH: **Este estilo es frecuente en las organizaciones.**
- El punto 5,5 refleja un estilo directivo que considera imposible maximizar ambas dimensiones.
- El punto 9,9 refleja un directivo capaz de obtener los mejores resultados y también de su equipo.

### **Teorías contingentes**

- **Teoría de Fiedler:** Primer modelo contingente integral de liderazgo.
- **Teoría de Hersey y Blanchard:** Teoría del liderazgo situacional.
- **Teoría de Vroom y Jago:** Modelo de la participación del líder.
- **Teoría de House:** Modelo de la trayectoria a la meta.

### **Teorías contemporáneas**

#### **Liderazgo de equipo de trabajo.**

El líder realiza 4 roles básicos dentro y fuera del equipo.

- Enlace con grupos externos.
- Resolución de problemas extremos.
- Gestión de los conflictos internos.
- Desarrollo del equipo.

#### **Liderazgo participativo.**

Es un proceso directivo global para crear en todos los miembros de la organización, un comportamiento positivo que contribuya a la mejora o cambio de funcionamiento y de resultados.

#### **Liderazgo Transaccional vs. Transformacional.**

- **Líder Transaccional:** Tiene poder y motiva a sus colaboradores hacia los objetivos establecidos por acuerdo.
- **Líder Transformacional:** Tiene carisma, potencia los intereses personales de sus colaboradores ajustándolos al desarrollo organizativo.

## **4. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN**

La empresa tiene como función general la de integrar las distintas partes y elementos de la empresa entre sí, así como la de integrar a la empresa con su entorno.

Por lo que podemos hablar de **Scientific Management** o las funciones tradicionales de la Dirección que son:

- **Planificación:** Consiste en fijar los objetivos generales de la empresa y en determinar cuáles son las líneas de actuación para conseguir los objetivos marcados.

- **Organización:** Consiste en diseñar la estructura organizativa adecuada para lograr los objetivos seleccionados en la fase de planificación. Significa asignar tareas a personas, y por tanto, determinar quiénes son las personas encargadas de realizarlas.
- **Control:** Esta función nos va a permitir mantener a la organización dentro de los límites que nos permitan alcanzar los objetivos fijados.

Sin embargo actualmente se habla de **Strategic Management** o las funciones actuales de la Dirección:

- Diagnóstico.
- Formulación.
- Implementación.
- Evaluación.

La diferencia entre ambos modelos es el **Diagnostico**, en el modelo clásico, no existe tal diagnóstico.

## **Contenido del trabajo Directivo**

### **Diagnóstico.**

- **Análisis externo de la organización:** Entorno global, entorno general y entorno específico.
- **Análisis Interno de la organización:** Estructura humana, estilos de dirección.

Una vez llevado a cabo este diagnóstico se pasa a la segunda fase, la fase de la **formulación de la estrategia organizativa.**

### **Formulación.**

- **Definición de los objetivos.**
- **Opciones estratégicas.**
- **Elección de estrategias.**

Existen 3 posibilidades, se pasa a la tercera fase o incluso a la fase de evaluación o se vuelve a la fase de diagnóstico, debido a que se observa errores en el diagnóstico.

**Implementación.**

- **Elaboración de planes de acción.**
- **Ejecución de planes de acción.**

Existen 2 posibilidades, se pasa a la cuarta fase, la fase de evaluación del proceso o se vuelve a la fase de análisis o diagnóstico.

**Evaluación.**

- **Control de las decisiones.**
- **Control de las acciones.**
- **Evaluación del proceso.**

En esta fase se puede volver a cualquiera de las fases anteriores en caso de no superar la fase de control o evaluación del proceso estratégico.

**Roles Directivos.****Roles Interpersonales.**

- Cabeza Visible: Es el representante formal y símbolo de la organización.
- Enlace: Relaciones externas y horizontales.
- Líder: Integra necesidades y motiva a los subordinados.

**Roles informativos.**

- Monitor: Recoge información tanto formal como informal de la organización.
- Difusor: Transmite información dentro de la organización.
- Portavoz: Transmite información hacia afuera de la organización.

**Roles Decisorios.**

- Emprendedor: Previsor de cambios y elaborador de proyectos.
- Asignador de recursos: Autoriza acciones a ejecutar.
- Gestor de Anomalías: Solución de imprevistos y de conflictos.

**5. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA**

Con la separación entre la propiedad y la dirección de la empresa, surge la posibilidad de conflicto de intereses entre los accionistas y los directivos, ya que los propietarios de la empresa, sus accionistas tienen muy poca capacidad

de control y de toma de decisiones en la empresa, ya que estas funciones las lleva a cabo los directivos.

Por tanto, se crean los **Códigos de Buen Gobierno**: Obligatorio para empresas que cotizan en bolsa, y no obligatorio para el resto.

### **Órganos de Gobierno de las S.A.**

- Junta General de Accionistas. Es un órgano colegiado, formado por los accionistas.
- Administradores o Consejo de Administración. Tienen funciones ejecutivas o directivas y están obligados a respetar los acuerdos que adopte la junta.
- Consejero Delegado o Director General.

### **Códigos de Buen Gobierno.**

- **Informe OLIVENCIA 1997**: Regula el Consejo de Administración, es voluntario.
- **Informe ALDAMA 2003**: Regula el mercado financiero, potencia la junta general, recomienda publicar un informe anual.
- **Informe CONTHE 2006**: Da más poder a independientes y mujeres, crea la figura de vicepresidente independiente.