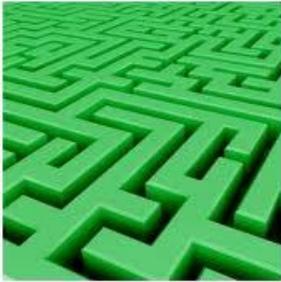


# EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA



**Dirigir** consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de *planificación, organización, gestión y control*. [Algunos autores utilizan el término **administración** para designar el proceso a través del cual se planifica, se organiza, se dirige al personal, se coordina y se controla]. El trabajo del directivo consiste en 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 empresa.

La dirección requiere una sistemática respuesta a los cambios del entorno empresarial; comporta un conjunto de procesos que facilitan la toma de decisiones en un entorno cambiante, para la consecución de unos objetivos.

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

1. La *alta dirección* ocupa el nivel más elevado de la pirámide. Está integrada por los directivos que se ocupan de desarrollar los planes a largo plazo de la empresa. Toman decisiones relacionadas con la fabricación de nuevos productos, la compra de otras empresas, la realización de operaciones internacionales, etc.
2. En la *dirección intermedia* se incluyen ejecutivos como los directores de fábricas o los jefes de departamentos. Son responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección.
3. La *dirección operativa*, también llamada dirección de supervisión, incluye a todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados. Se encuentra en contacto directo con los trabajadores.

## LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

La **función de 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.

En su aspecto material, la planificación consiste en la elaboración de un documento llamado plan en el que se expone lo que debe hacerse en el futuro, cómo hacerse y quién tiene que hacer cada cosa. En su aspecto formal, la planificación exige un detenido análisis de la realidad en base al cual deben establecerse objetivos que sean viables y que puedan identificarse con el fin de considerar las distintas formas en que esos objetivos pueden ser alcanzados para terminar eligiendo una de esas formas, la que se considere más conveniente.

Ha de distinguirse entre planes a corto plazo y planes a largo plazo. Los **planes a corto plazo** suelen tener un horizonte temporal no superior a un año. A la planificación a corto plazo se la denomina **planificación táctica** porque constituye una táctica para alcanzar los objetivos que se tienen a largo plazo. Evidentemente, los planes a corto plazo tienen que estar integrados con los planes a largo plazo.

Los **planes a largo plazo** tienen una duración variable pero el horizonte temporal más habitual está comprendido entre tres y cinco años. A la planificación a largo plazo se la denomina **planificación estratégica**.

## Elementos de los planes

La mayoría de los planes incluyen objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.

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, 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.

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 empresas. Las políticas abarcan todos los campos de actuación empresarial: políticas de producto (productos de gran calidad y elevado precio; productos de calidad suficiente y precio tan bajo como sea posible); políticas de personal ( la promoción de los empleados se realiza sobre una base de capacidad y resultados).

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, etc.

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 (“en el taller ha de utilizarse casco”).

Los **presupuestos** expresan las expectativas en cifras. El presupuesto de caja va a prever las necesidades de tesorería, los presupuestos de ventas las ventas futuras, etc.

## El proceso de planificación

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

1. *Reconocimiento de las oportunidades existentes.*
2. *Selección de los objetivos del plan.* El plan ha de tener algún propósito. Sin un objetivo claro y cuantificable, el plan fracasará.
3. *Identificación y creación de alternativas.* Se han de identificar las diversas alternativas existentes para alcanzar los objetivos.
4. *Evaluación de las alternativas.* Cada alternativa ha de ser evaluada con precisión a la vista de los objetivos. 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.*

6. *Seguimiento del plan.* Como vivimos en un mundo incierto, ha de efectuarse un seguimiento continuo del plan que puede llegar a poner de manifiesto la conveniencia de alterar alguna o varias de las fases del plan.

## 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 empresa.

**Organizar** consiste en distribuir el trabajo y las actividades entre los elementos de la empresa y llevar a cabo la coordinación de los mismos.(Diccionario de la Lengua Española: Disponer y preparar un conjunto de personas, con los medios adecuados, para lograr un fin determinado).

Los cinco objetivos principales de la organización de empresas 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.
3. Crear canales de comunicación ascendentes, descendentes e interdepartamentales.
4. Establecer procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización.
5. Determinar procedimientos para la contratación y asignación de los recursos humanos.

## LA FUNCIÓN DE GESTIÓN (o dirección en sentido restringido)

Tras planificar un futuro deseado y la forma de alcanzarlo, y organizar los medios disponibles para ello, hay que hacer que todo cuanto se ha decidido se realice.

**Gestionar** consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

Para realizar esta función es necesario el **liderazgo**, es decir, el ejercicio de la influencia y del poder. Con el liderazgo, con el líder, se consigue que las personas se identifiquen con los objetivos del grupo y actúen para conseguirlos.

La motivación también es muy importante en la función de gestión. Para que las personas hagan lo que se espera de ellas es preciso que se encuentren motivadas para ello.

## LA FUNCIÓN DE CONTROL

Tras planificar un futuro deseado, organizar los medios disponibles y conseguir que las decisiones se ejecuten, los directivos han de efectuar la función de control. La palabra “control” evoca algunos aspectos negativos: comprobación, inspección, fiscalización, intervención. Sin embargo, básicamente, **controlar** significa ajustar, es decir, comparar los resultados reales con lo que se había planificado y hacer desaparecer las diferencias negativas existentes.

El control **comienza** con la planificación. Comienza cuando se comunica a los empleados los objetivos que se pretenden conseguir y las políticas, procedimientos, reglas y presupuestos que señalan las líneas por las que se ha de llegar a ellos. Se ha de controlar que los planes se comuniquen a todas las personas involucradas en el esfuerzo

Tras ello, comienza un proceso de **recogida de información** sobre los hechos reales. Una vez obtenida la información, se efectúa una evaluación de los resultados. Cuando las diferencias son positivas respecto a lo previsto, es posible suponer que todo va bien. Si son negativas y superan los límites admisibles, hay que preguntarse por las razones de estas diferencias. Finalmente, si es preciso, se tomarán **medidas correctoras**.

El control es un medio de previsión y corrección de problemas, pero, en algunos casos, puede ser causa de dificultades. Sus principales **inconvenientes** son:

1. El control tiene un **coste** en el que han de incluirse, no sólo los importes destinados a departamentos dedicados a esta actividad (el de control de calidad, por ejemplo), sino también el valor de las numerosas horas que los directivos le dedican.
2. El peligro de que resulte **represivo**. Un control mal entendido puede llegar a ser represivo, frustrante y generador de ansiedad y tensión.
3. La posibilidad de que se **confunda el objetivo**. Puede llegar a suceder que las políticas, los procedimientos y las reglas parezcan más importantes que los objetivos.
4. En ocasiones, puede llegarse al **falseamiento de la información**. Para que los datos resulten más favorables, empleados y directivos pueden manipular los datos, con lo cual el resultado final del control puede ser que se elaboren informes falsos.

---

### *La toma de decisiones*

El núcleo fundamental de la función de dirección es la toma de decisiones. Decidir implica tomar una determinación, elegir entre distintas alternativas para alcanzar una meta.

En el ámbito empresarial se toman decisiones al fijar objetivos, al determinar un medio para alcanzarlos, al organizar la actividad, al seleccionar un sistema de motivación de la fuerza de trabajo o al establecer la forma de evitar desviaciones entre los objetivos previstos y los resultados alcanzados.