



# **INTRODUCCIÓN**

## **FUNDAMENTOS DE LA MODERNA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL**

- *BIBLIOGRAFÍA***
- *OBJETIVOS***
- *CONTENIDOS***
- *ACTIVIDAD ADICIONAL***

**Dra. D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> ASUNCIÓN GRÁVALOS GASTAMINZA**

**MASTER EN TURISMO (Huelva, octubre 2013)**



## CONTENIDO

- 1.- El subsistema de dirección o de pilotaje empresarial.
- 2.- El empresario como sujeto activo de la función directiva.
- 3.- La gestión directiva: componente técnica y componente humana.
- 4.- El proceso de dirección como manifestación de una actitud estratégica.
- 5.- La naturaleza del trabajo directivo.
- 6.- Valores y rasgos culturales.
- 7.- La excelencia empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CASTILLO CLAVERO, A.M. (2003): “Introducción a la economía y administración de empresas”, Ed. Pirámide, Madrid. (Capítulos 1 y 2)
3. DIEZ DE CASTRO J. Y OTROS (2002): “Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento” Ed. Pirámide, Madrid. (Capítulos 1 y 2)
5. GARCÍA DEL JUNCO, J. Y CASANUEVA ROCHA, C. (2000): “Fundamentos de gestión empresarial”, Ed. Pirámide, Madrid. (Capítulos 1 y 2)
7. KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2003): “Administración. Una perspectiva global”, Ed. McGraw Hill, México. (Capítulo 1)
8. JOHN A. WAGNER III, JOHN R. HOLLENBECK (2004): “Comportamiento Organizativo. Consiguiendo la Ventaja Competitiva”, Ed. Thomson, Madrid. (Capítulo 2)



## OBJETIVOS

1. Determinar el contenido de la función de dirección.
2. Identificar las componentes técnica y humana de la gestión directiva.
3. Definir la dirección como un proceso, con una serie de funciones continuas y secuenciales.
4. Comprender el sentido estratégico de la dirección.
5. Conocer los cambios en los valores y rasgos culturales que está experimentando la empresa.
6. Analizar las características del trabajo directivo y las aptitudes que exige.
7. Investigar acerca de los principios que inspiran la gestión de las empresas con más éxito.





## OBJETIVOS

- ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?
- ¿QUIÉN LA DESEMPEÑA?
- ¿EN QUÉ CONSISTE?

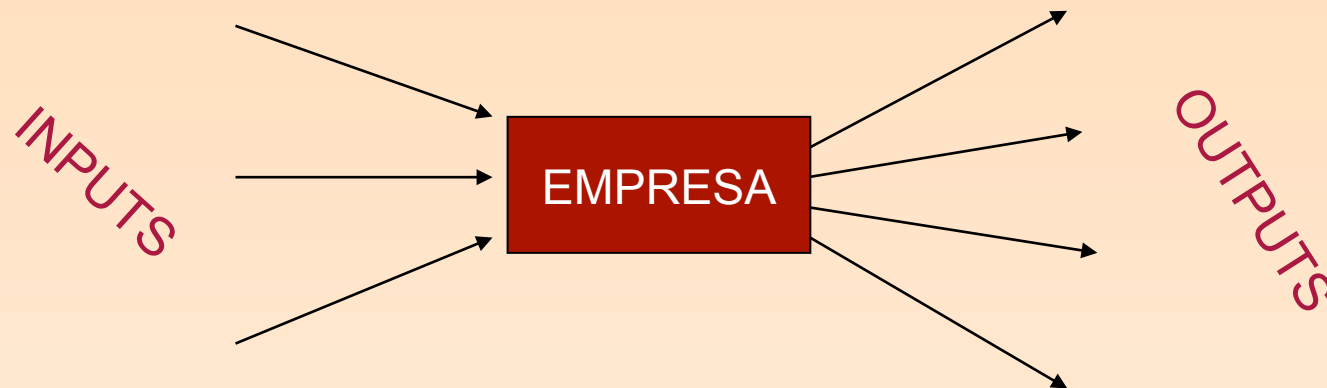
1

## EL SUBSISTIMA DE DIRECCIÓN O PILOTAJE EMPRESARIAL

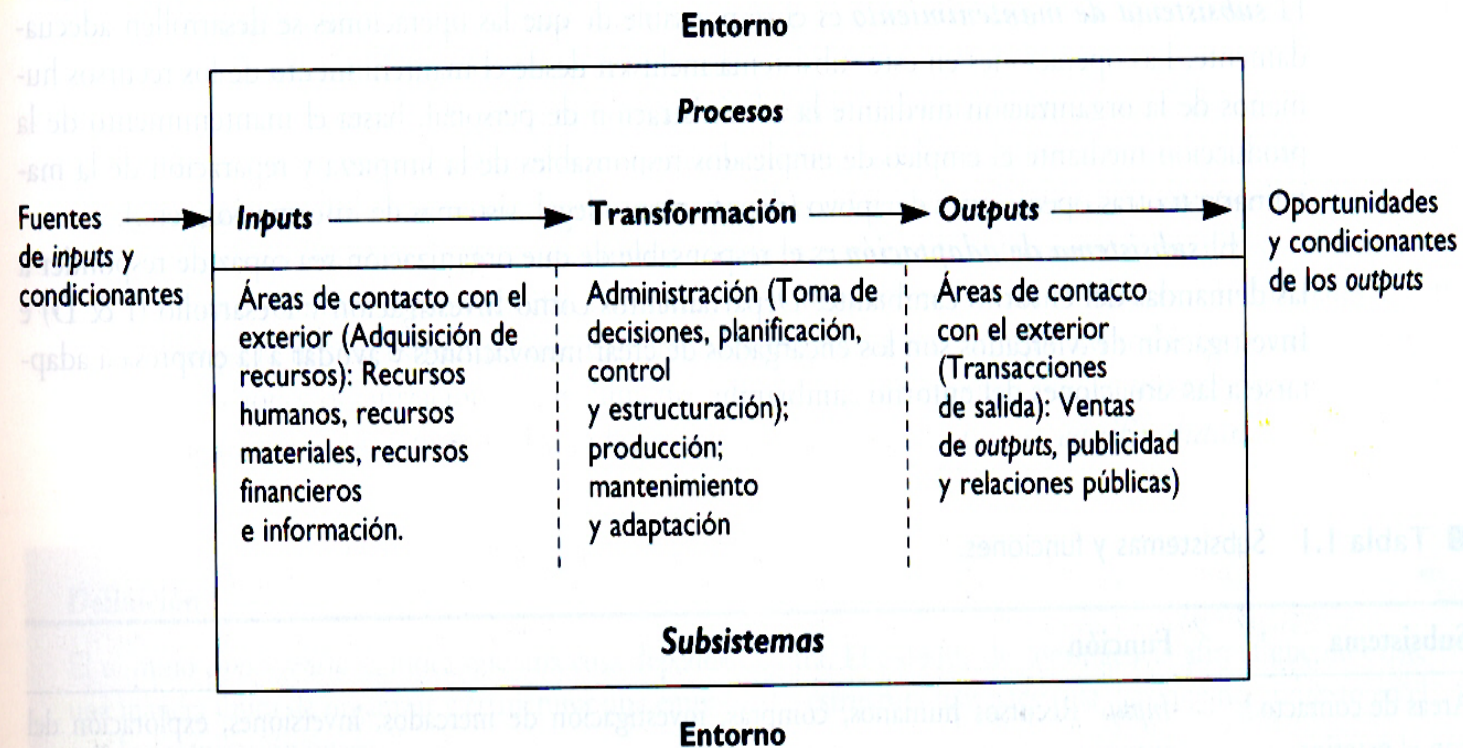
METODOLOGÍA



ENFOQUE SISTÉMICO



**LA EMPRESA SISTEMA CIBERNÉTICO Y ABIERTO**



■ **Figura 1.1** El modelo de sistemas abiertos.

## **CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

**DOS O MAS PERSONAS QUE COLABORAN  
DENTRO DE UNOS LIMETES DEFINIDOS  
PARA ALCANZAR UNA META COMÚN.**

- ✓ LAS ORGANIZACIONES ESTÁN COMPUESTAS POR PERSONAS
- ✓ SUBDIVIDEN EL TRABAJO ENTRE SUS INDIVIDUOS
- ✓ PERSIGUEN METAS COMPARTIDAS

LAS ORGANIZACIONES ACTUALES AFRONTAN VARIOS  
RETOS CLAVES:

1. Administración de las organizaciones en un entorno global.
2. Diseño y estructuración (o reestructuración) de las organizaciones.
3. Mejora de la calidad, empowerment y competitividad
4. Reducción de la complejidad, incremento de la velocidad y aumento de la capacidad de reacción a los cambios del entorno.
5. Administración de la empresa según valores éticos

1

## EL SUBSISTIMA DE DIRECCIÓN O PILOTAJE EMPRESARIAL

Realidad  
Económica

EMPRESA

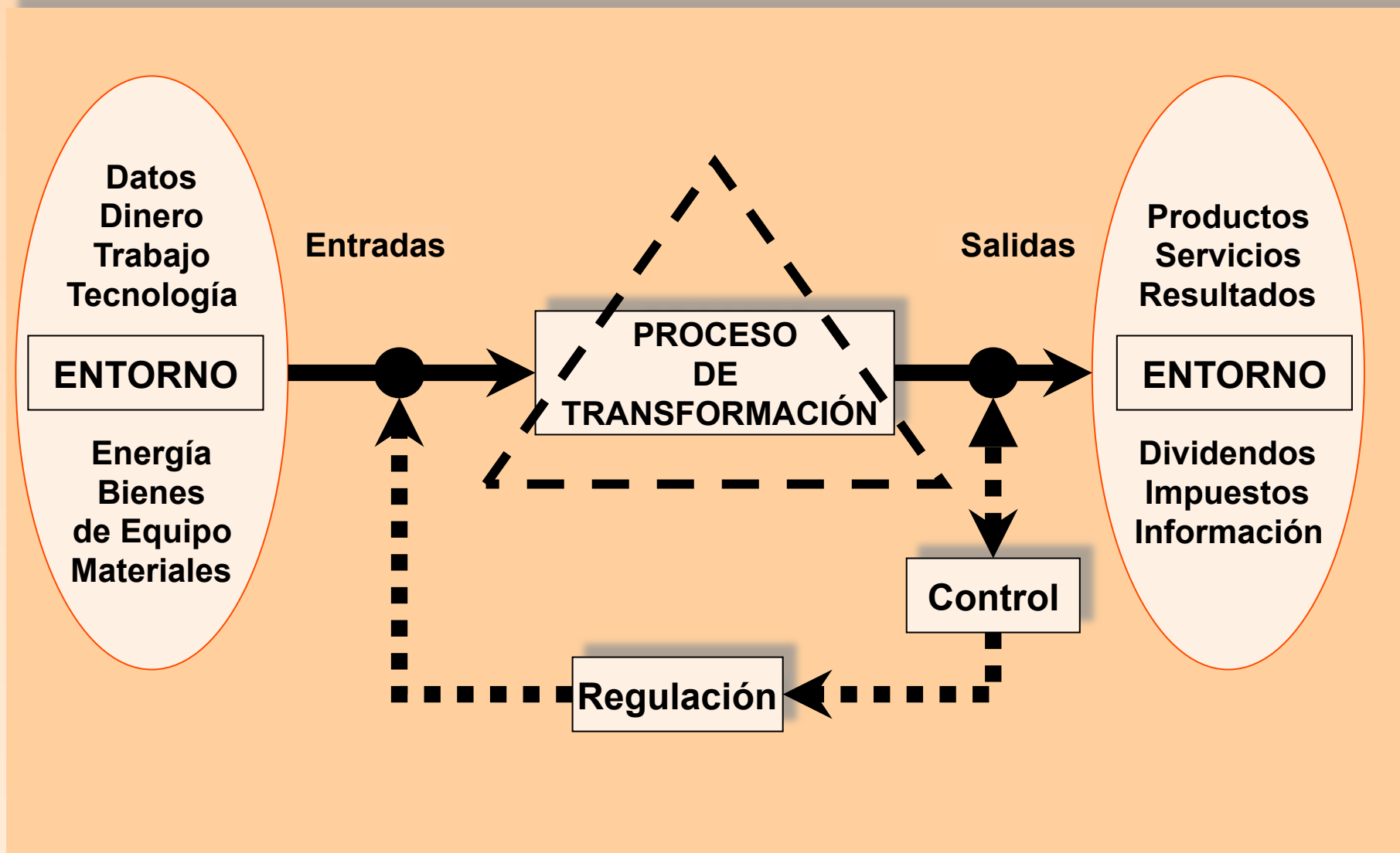
Realidad  
Social

COMPLEJIDAD

METODOLOGÍA



ENFOQUE SISTÉMICO



“Campo de actividad humana que consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes” (Koontz y O’Donnell)

“La administración se define ordinariamente como el arte de conseguir que se hagan las cosas” (Simon)

“El management comprende la coordinación de recursos materiales y humanos en orden al logor de ciertos objetivos” (Kast y Rosenzweig)

“Proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos” (Certo)



“La administración de la empresa consiste en todas las actividades que en ella se llevan a cabo y mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de los objetivos de la empresa” (Renau)

❖ **EFICIENCIA** RELACIONADA CON LOS MEDIOS. Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Se obtiene dividiendo output por input. Es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. “Hacer cosas correctamente”

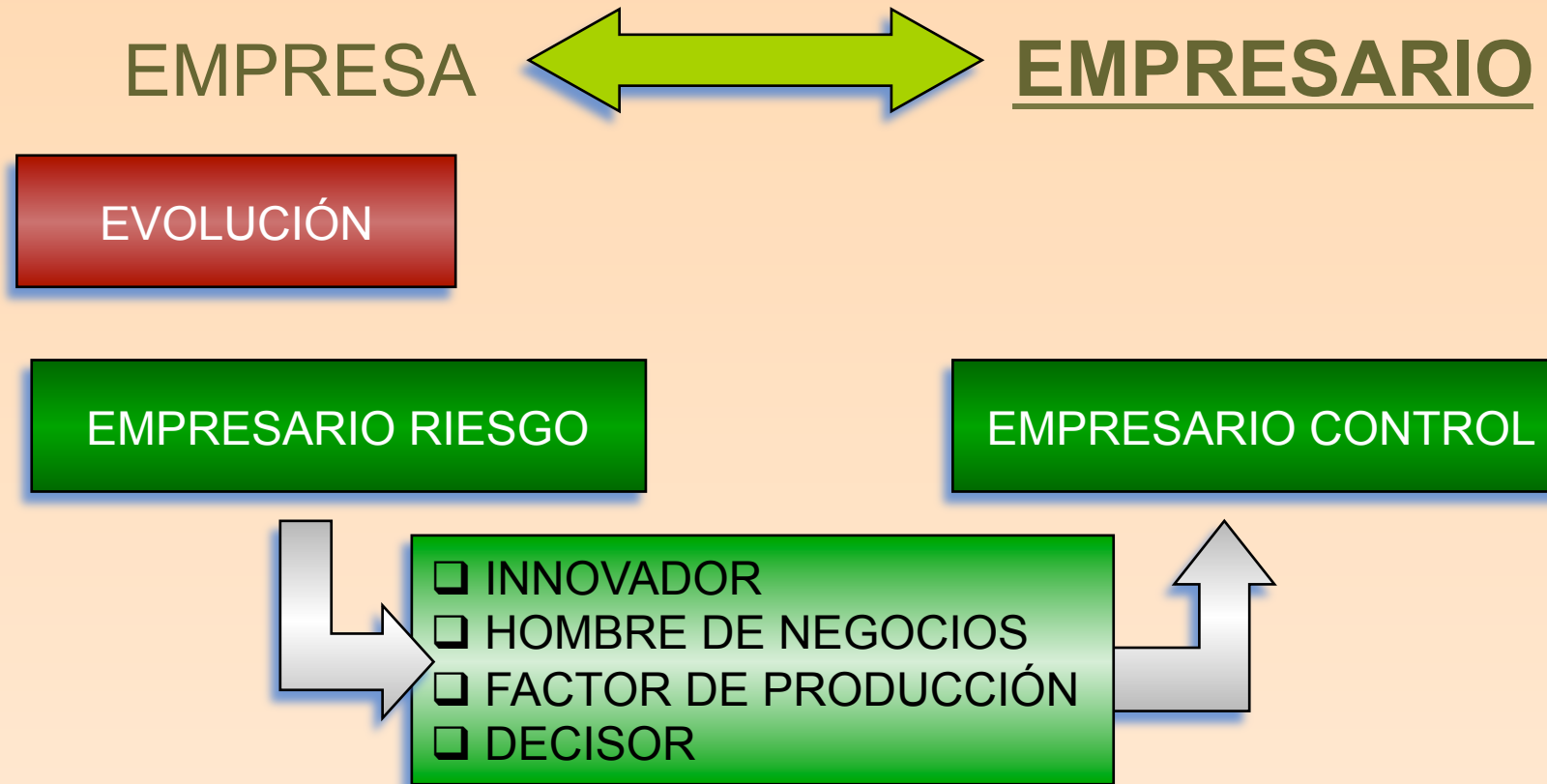
❖ No basta con ser eficiente con la realización eficiente de actividades buscamos lograr unas metas. Cuando los administradores alcanzan las metas de sus organizaciones, decimos que son eficaces.

**EFICACIA** es la consecución de los objetivos adecuados. RELACIONADA CON LOS FINES “Hacer las cosas correctas”

*La mejor organización es la que logra ser fuertemente eficaz y eficiente, es decir, la que fija metas correctas y las alcanza utilizando sus recursos de forma óptima.*

2

## EL EMPRESARIO COMO SUJETO ACTIVO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA



**EVOLUCIÓN**

- **MERCADER O COMERCIANTE**
- **EMPRESARIO INDUSTRIAL**
- **EMPRESARIO FINANCIERO**

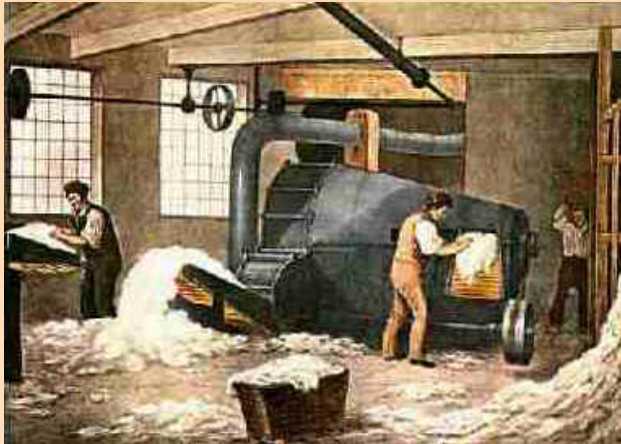
### ➤ MERCADER O COMERCIANTE



A lo largo de los siglos XVII y XVIII se desarrolla el **mercantilismo**, presentándose con matices y modalidades distintas según los países o las épocas.

Esta doctrina implica una gran dedicación al marco legal que regula la producción y el comercio (las rutas comerciales), como vías de conseguir una óptima organización que lo facilite: desarrollo de la infraestructura del país, comunicaciones, puertos, desarrollos de mercados exteriores que absorban exportaciones, etc.



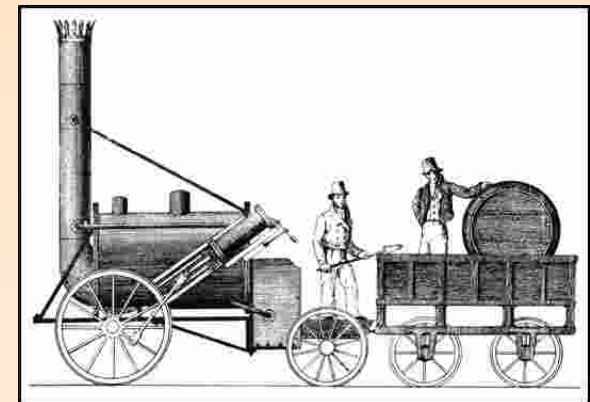


## EMPRESARIO INDUSTRIAL

A finales del siglo XVIII y principios del XIX se desarrolla el **capitalismo industrial**.

Surgirá una nueva forma de organización del trabajo que comporta la división del trabajo y una mayor especialización de la mano de obra.

**La industrialización ha supuesto el mayor cambio para la humanidad desde la llamada “Revolución Neolítica”**



## EMPRESARIO FINANCIERO



En la segunda mitad del siglo XIX se produce la aparición de grandes grupos industriales y bancarios. El progresivo control de estos últimos sobre los primeros significó la aparición del **capitalismo financiero**. La necesidad de nuevos mercados donde colocar los grandes excedentes de producción condujo paralelamente al surgimiento del imperialismo (estado supremo del capitalismo).

La primera guerra mundial trajo consigo la más grave crisis del capitalismo, y tras la segunda guerra mundial, a pesar de las diversas crisis que nuevamente se presentaron, el sistema experimentó un espectacular desarrollo en los países occidentales, el cual puso de manifiesto su renovada vitalidad.



## 2

## EL EMPRESARIO COMO SUJETO ACTIVO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

**Tª. del empresario riesgo de Knight (1921):** figura que asume el riesgo de la actividad económica al anticipar el P.N. creando y asegurando las rentas.

**Tª. del empresario control o tomador de decisiones de Marshall (1890), ampliada por Simon (1947), Cyert y March:** hombre administrativo que toma decisiones para llevar el control del proceso económico.

**Tª del empresario innovador de Schumpeter (1911, 1942)**

**Tª del empresario como tecnoestructura de Galbraith (1967)** basada en la separación de la propiedad y el control

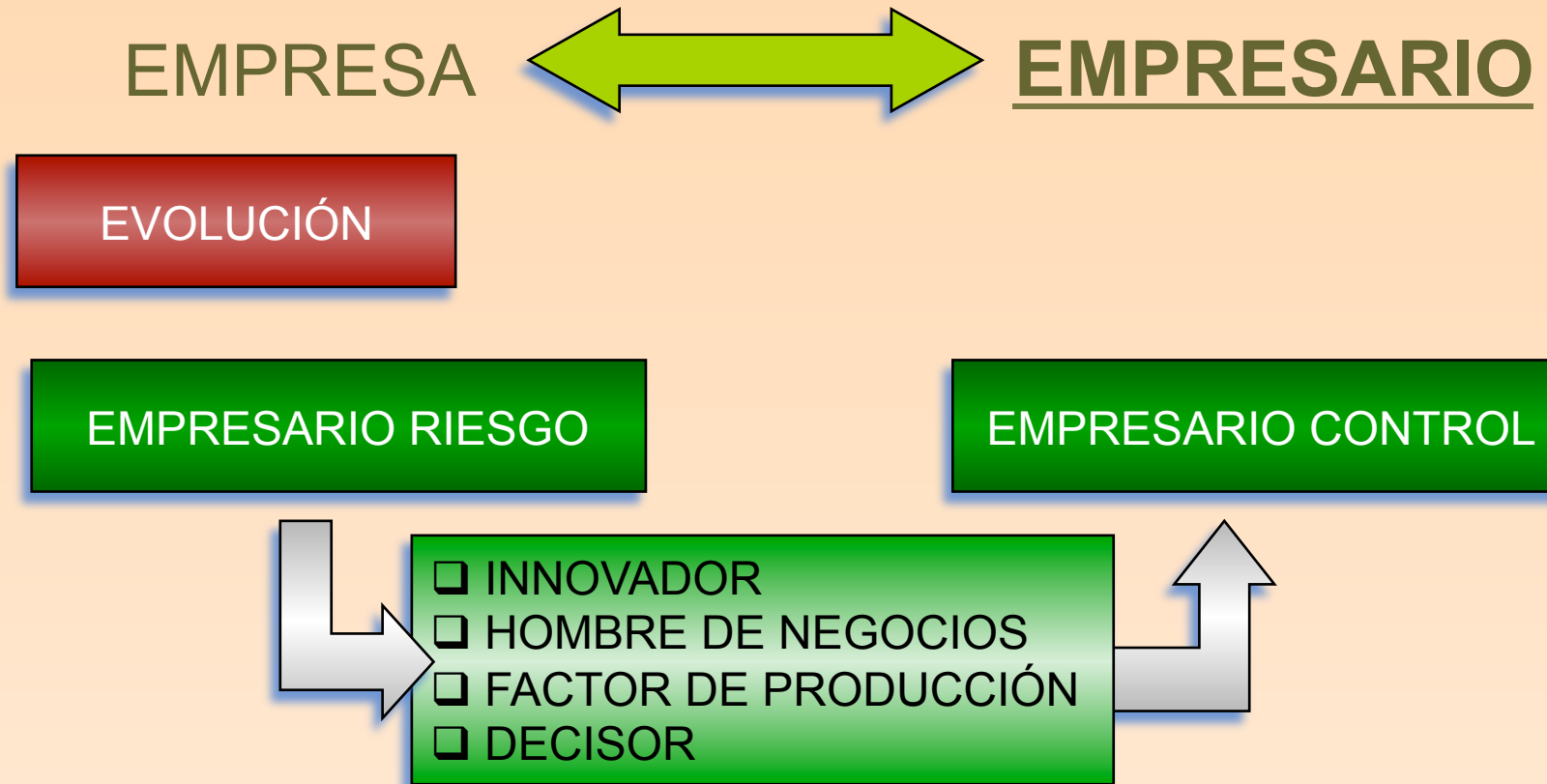
**Tª. del empresario líder o función de liderazgo de Bennis y Schein (1965, 1983):** empresario como visionario motivando y cohesionando al grupo, creando y buscando nuevos caminos y desarrollando una cultura para lograr con éxito los objetivos





2

## EL EMPRESARIO COMO SUJETO ACTIVO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA



**POSICIÓN ACTUAL**

- **RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA**
- **ENLACE ENTRE EL MERCADO DE FACTORES Y DE PRODUCTOS**
- **DESCUENTA EL PRODUCTO SOCIAL**
- **ASUME EL RIESGO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA**
- **EJERCE EL LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN**

2

## EL EMPRESARIO COMO SUJETO ACTIVO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

### CARACTERÍSTICAS

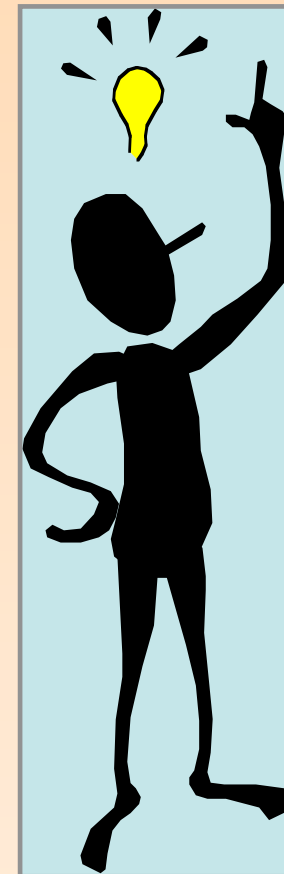
➤ INNOVADOR

➤ LIDER

➤ ESTRATEGA

# INNOVACIÓN

- Innovación tecnológica
  - - de producto
  - - de proceso
- Innovación en métodos de gestión
- Innovación social



## LIDERAZGO

- Capacidad para ser escuchado
- Capacidad para comunicar mensajes comprensibles
- Capacidad para emanar credibilidad
- Capacidad para reconocer las habilidades propias y ajenas.





# La 'Biblia' de Colin Powell para liderar equipos

## ■ Los líderes pueden molestar a ciertas personas

Deberán anteponer el bienestar del grupo al de los individuos, por lo que algunos de ellos se sentirán molestos y excluidos. La toma de decisiones debe estar debidamente separada de nuestras simpatías o antipatías.

## ■ Evaluar problemas es más importante que buscar responsables

La información debe fluir libremente entre el grupo y el líder. Ante un problema, el mando debe crear un clima de confianza para analizar el problema y buscarle soluciones.

## ■ En general, los expertos poseen más datos que juicio

Los verdaderos líderes son los que se ensucian con sus hombres, los que trabajan con ellos codo con codo. Las directrices que vienen impuestas desde una oficina suelen estar cargadas de datos objetivos, aunque muchas crean descontento en el campo de batalla.

## ■ No olvides los detalles

Cuando todo el mundo esté distraído, el líder debe permanecer vigilante. Además de saber delegar debe mantener vivo su interés por el día a día, preocupándose tanto por las grandes decisiones como por los detalles más nimios que pasarán desapercibidos para el resto.

## ■ Si no me han dicho que no lo haga...

El líder no puede esperar el consentimiento de todos sus superiores porque sabe que en algún lugar se encontrará con un no. Por eso, de una forma prudente, toma decisiones sin consultar: "Si no se me ha dicho que no lo haga es que puedo hacerlo".

## ■ Va más allá de lo que se ve

No se queda en la superficie: bucea, indaga, busca donde todos afirman que no hay nada que buscar... Al final siempre ve algo que nadie había visto antes. El líder busca nuevas oportunidades, soluciones, nuevos mercados, campos de actuación, terrenos...

## ■ Los organigramas y títulos sirven de poco

Las personas siguen a otras que demuestran habilidad, pericia, que son resolutivas, trabajadoras y tenaces, que se preocupan del grupo y de sus compañeros. Si un líder cumple estos requisitos no necesitará cargo alguno. Si no los cumple, no habrá título que le otorgue el liderazgo.

## ■ El optimismo multiplica esfuerzos

Si el gerente de una empresa demuestra su fe en el proyecto que está emprendiendo, su equipo le seguirá pletórico. La motivación del líder se contagia a gran velocidad, como un reguero de pólvora.

## ■ 'Regla Powell' para escoger a su gente

El líder siempre elegirá a la gente que ve más allá; personas íntegras, leales, con energía y ganas de despuntar y con unos valores sólidos.



HARRY TRUMAN : “AQUELLOS EN  
POSICIÓN DE RESPONSABILIDAD ESTÁN  
MUY SOLOS”

La característica esencial del liderazgo es la toma de decisiones y querámoslo o no, las decisiones realmente importantes son asumidas por un líder, no importa si se fomenta la gerencia participativa o la integración de abajo hacia arriba, nadie está en posición de tomar las decisiones difíciles más que el líder.



# P.F. Drucker "The Effective Executive" (1967)

- Hay 5 prácticas y hábitos que deben ser aprendidos para llegar a ser un ejecutivo eficaz:
  - 1° Todo ejecutivo eficiente controla su tiempo,
  - 2° Todo ejecutivo eficaz dirige sus esfuerzos hacia resultados predeterminados,
  - 3° el ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias,
  - 4° el ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, por lo tanto, establece prioridades y;
  - 5° el ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones, sabe que tiene que aplicar un sistema para ello.

# Los diez errores que nadie perdonará a un líder

## 1. **No ser creíble**

Puede que sea porque su comportamiento no coincide con sus palabras o sus enseñanzas, o simplemente porque no resulta claro en su exposición. Sus liderados no entienden qué se espera de ellos y difícilmente podrán cumplir sus objetivos.

## 2. **Falta de confianza en sí mismo**

El líder debe destilar credibilidad, seguridad en su proyecto, en sus ideas y en sus acciones. Asimismo, debe estar preparado para afrontar sus errores de una forma positiva, dando ejemplo. Además, debe tener un buen historial profesional que avale su posición y despierte la confianza en sus capacidades.

## 3. **Ausencia de feedback o problemas de comunicación**

Su equipo necesita de sus directrices para poder trabajar, para tener claros sus objetivos y la forma de alcanzarlos. Para muchos, el líder debe considerar a su equipo como clientes a los que debe servir. Comprender su punto de vista y aprender a escucharlos. La ventaja del feedback diario a la evaluación en diferido es que evita que un error se convierta en hábito.

## 4. **Desmoronamiento en situaciones extremas**

Esta persona será el blanco de las miradas en los tiempos difíciles, el eje de las críticas en los malos tiempos. Así, debe demostrar una gran tenacidad ante las dificultades y firmeza ante la incertidumbre.

## 5. **Falta de creatividad**

Todo el mundo espera de él posiciones arriesgadas, ideas creativas, soluciones diferentes... El líder no puede adoptar decisiones obsoletas ni medidas anticuadas salvo que sea eso precisamente lo que se necesita para lograr los objetivos marcados por extraño que parezca.

# Los diez errores que nadie perdonará a un líder

## 6. **Desconocimiento de las personas**

El líder debe conocer a las personas que le rodean, a su equipo: sus aspiraciones, capacidades y motivaciones, pero también debe conocer a sus socios y a su competencia... La información es poder y él debe tenerla toda en su mano.

## 7. **Trato frío o descortés con sus colaboradores**

Deberá saber enseñar, mostrarse paciente con los errores iniciales de sus colaboradores, creando unos vínculos de respeto y cariño con las personas con las que va a trabajar. Será difícil olvidar un gesto de mala educación, de falta de comprensión o de egoísmo en un líder, aunque posteriormente se muestre arrepentido. El líder debe velar por el bienestar de su equipo, anteponiéndolo a otras premisas.

## 8. **Ambición desmedida**

Un equipo de trabajo no podrá crecer laboralmente si tiene unas metas demasiado altas. Su motivación se desmoronará en muy poco tiempo si no alcanza alguno de los objetivos trazados.

## 9. **Poco entusiasmo en el proyecto**

El líder transmite las metas a lograr a sus colaboradores y debe hacerlo de una forma comprometida y entusiasta, contagiándoles sus ganas, sus miras, su confianza en la resolución con éxito.

## 10. **Falta de integridad**

De veracidad, de equidad o de justicia.

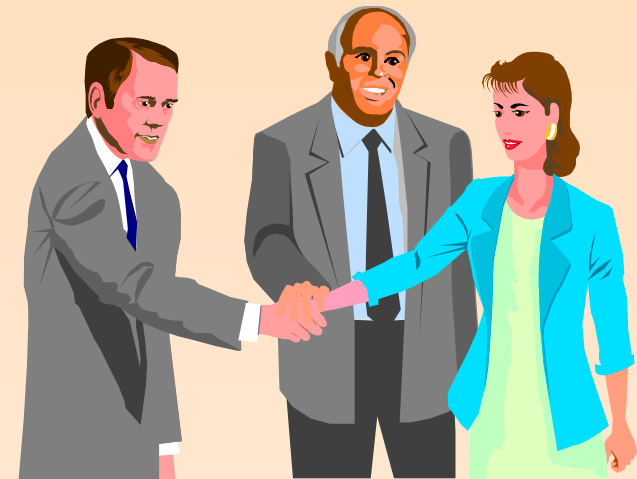
# Liderazgo

➤ La paradoja japonesa:  
dirige el personal con creatividad, planea tus  
objetivos con pesimismo y lógralos con  
optimismo.



## ACTITUD ESTRATÉGICA

- Estratega = Sujeto que sabe gestionar el cambio
- Actitud estratégica = voluntad del empresario para enfrentarse al cambio.
- Postura estratégica = Forma de enfrentarse al cambio.



3

## LA GESTIÓN DIRECTIVA: COMPONENTE TÉCNICA Y HUMANA

¿En que consiste?

### ➤ COMPONENTE TÉCNICO

SISTEMAS

Abierto + Cibernético

PROCESOS

Encadenado + Continuo

### ➤ COMPONENTE HUMANO

CULTURA Y VALORES  
COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES

**3**

## **LA GESTIÓN DIRECTIVA: COMPONENTE TÉCNICA Y HUMANA**

### **CULTURA**

**FORMA DE SENTIR, PENSAR, ACTUAR, VIVIR  
CULTURA ORGANIZACIONAL**

**AÑOS 70**

**EXISTEN MUCHAS DEFINICIONES**

**SE MATERIALIZA EN UNA SERIE DE MITOS, SIGNOS, RITOS, ETC.**

**RESULTADO DE UN PROCESO HISTÓRICO**

**ALGO SUSTANCIAL DEL TEJIDO INTERNO DE LA EMPRESA**

# CULTURA

**Cultura de empresa**, es un conjunto de pautas de comportamiento, como sistema de creencia, como un estilo, formas o espíritu de la organización que caracteriza a una determinada empresa frente a otra, afectando de manera directa a sus estrategias y aplicación de las mismas.



# CULTURA ORGANIZACIONAL

- Bases de la cultura de empresa:
  - - La cohesión
  - - La toma de decisiones.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

- Todas las empresas tienen una cultura de empresa.
- Fenómeno creciente por su beneficio.

La clave: Dirigirla y hacerla repercutir positivamente sobre los resultados.

# BENEFICIOS:

- Reconocimiento de competidores y sobretodo de clientes.
- Efecto integrador de los nuevos trabajadores.
- Coparticipación de toda la plantilla.
- Beneficia la estructura organizativa y la competitividad del hotel (empresa).

# DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRESARIAL

- Una forma de conseguir el diagnóstico de la cultura empresarial es a través de sus manifestaciones externas, es decir:
  - Del comportamiento del personal.
  - De su manera de hacer las cosas.
- Otras formas de manifestarse la cultura empresarial son: imagen de empresa, logotipo, impresos, edificios, tarjetas de visita, historia, etc.
- De una forma simple, se puede enfocar el tema de la cultura distinguiendo dos tipos de orientaciones básicas en una organización:
- 1. Orientación interna hacia las operaciones y el producto (“product management”), en donde el respeto a las normas y manuales internos se convierte en el objetivo. La organización comercial vende lo que la empresa sabe que es capaz de hacer, vende “su capacidad productiva”.
- Es una organización burócrata y formalista que controla esencialmente la eficacia.
- 2. Orientación externa hacia el mercado y los clientes (“customer management”)

# COMPONENTE HUMANA

- Tiene mucha componente intangible: valores.
- Dificultad de cambios por el arraigo de los mismos.
- Intensas campañas de comunicación.

Se quiere modificar el QUE SOMOS Y EL  
CÓMO HACEMOS LAS COSAS.

- En principio un hotel es igual a otro de similares características.
  - Pero sabemos que no exactamente así.
- ¿ Quien crea el elemento diferenciador?



MASTER TURISMO, OCTUBRE  
2013



# COMPONENTE HUMANA

- La Dirección define donde está, a quien quiere llegar y como llegar allí.
- Pero: ¿Quién lo va a hacer?

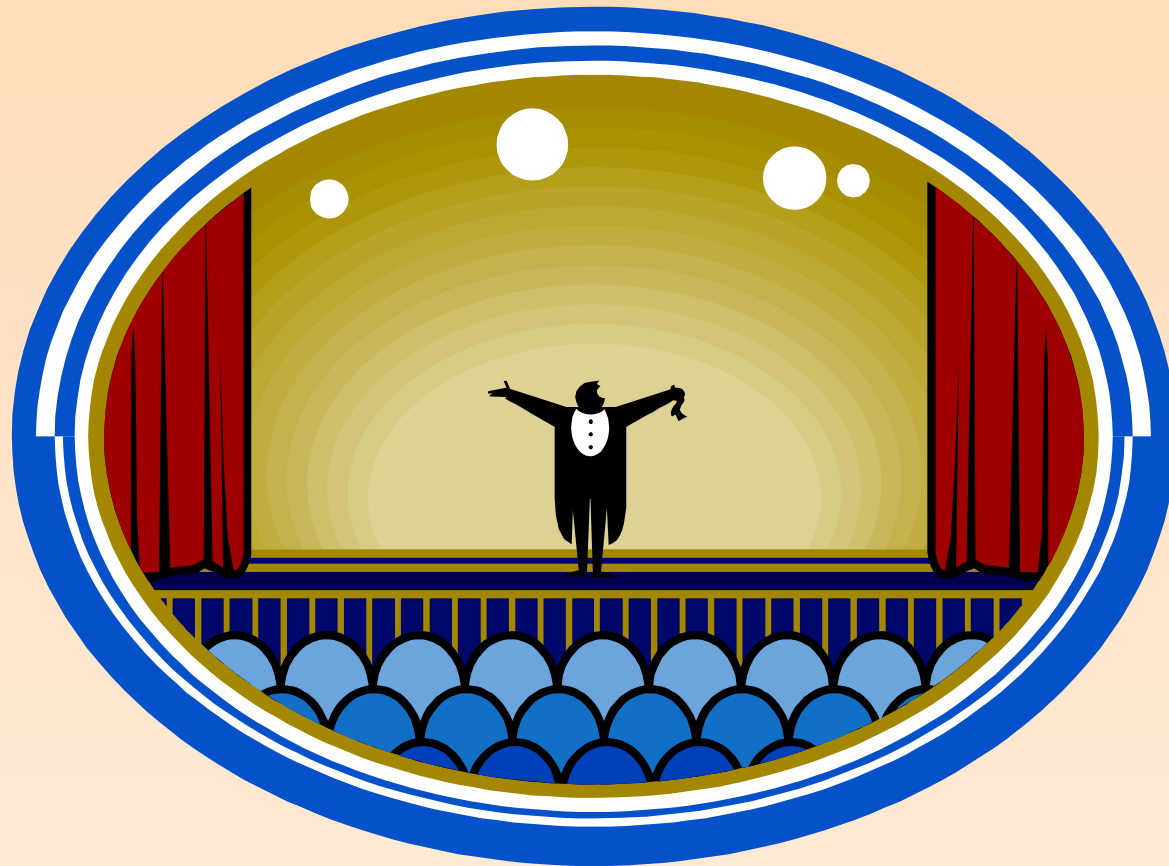
NUESTROS RRHH.



MASTER TURISMO, OCTUBRE  
2013

# Teoría de Drucker sobre los modelos de organización:

- Modelo actual: La ópera.





- La realidad: Un grupo de jazz.



MASTER TURISMO, OCTUBRE  
2012

# Conclusiones:

- 1.- Se necesita tener la misma partitura.
- 2.- En ocasiones dicha partitura debe improvisarse.

La partitura de la empresa es su manera de ser, su estilo y su filosofía.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

Una empresa no funciona si no construye una forma de vida y comportamiento, un modelo de comunicación compartido y expresado por todas las personas que trabajan en ella.

Llegar a:

Los clientes escogen nuestro hotel  
.....**porque somos así.**

# Adaptabilidad.-

- ¿ Tiene el mismo perfil los clientes actuales de un hotel que los de hace 20 años?
- ¿ Tienen los mismos hábitos de comportamiento y consumo?
- ¿ Esperan los mismo de nosotros como proveedores de servicios, no solo de alojamiento?

# Gestionar los cambios.-

Los clientes de un hotel variarán en cantidad, potencialidad de consumo y fidelidad en función de cambios socioeconómicos en su países, etc..

# COMPONENTE HUMANA

La organización debe sus resultados en buena medida a la gestión y el trabajo de su personal.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde el director a la gobernanta, desde el jefe de recepción al jardinero, desde la camarera al fontanero. Como trabajen cada uno de ellos irá en función de qué cultura de empresa han percibido, aprendido y están aplicando.





**COMPONENTE TÉCNICA**

- **LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN AFECTA AL CONJUNTO DEL SISTEMA EMPRESARIAL**
- **EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN SE CONSTITUYE EN EL ELEMENTO COORDINADOR DEL RESTO DE SUBSISTEMAS EMPRESARIALES**
- **ESTA CONCEPCIÓN SISTÉMICA ES COMPATIBLE CON EL ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN COMO PROCESO**

**LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UN PROCESO  
ENCADENADO Y CONTINUO**

**DIRECCIÓN COMO PROCESO**

**MCKENZIE**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>TAREAS</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Ideas</b>	<b>Reflexión</b>	<b>Formular conceptos</b>
<b>Medios Materiales</b>	<b>Administración</b>	<b>Conducir los servicios corrientes</b>
<b>Medios Humanos</b>	<b>Mando (liderazgo)</b>	<b>Convencer a los hombres para cumplir los fines propuestos</b>

## MCKENZIE

<b>FUNCIONES SECUENCIALES</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Planificar</b>	<b>Determinar un plan de acción</b>
<b>Organizar</b>	<b>Estructurar e integrar las actividades para cumplir eficazmente los objetivos</b>
<b>Integrar los Recursos Humanos</b>	<b>Elegir hombres competentes para los puestos de la Organización</b>
<b>Dirigir los Recursos Humanos</b>	<b>Guiar las acciones de los hombres hacia los objetivos fijados</b>
<b>Controlar</b>	<b>Asegurar una progresión hacia los objetivos con arreglo al plan</b>

## MCKENZIE

PLANIFICACION	
ACTIVIDADES	DEFINICIONES
Definir unas políticas	Determinar unas líneas de conducta sobre los asuntos de importancia
Prever	Esclarecer el futuro
Fijar objetivos	Determinar los resultados finales deseados
Desarrollar estrategias	Decidir cuándo y cómo alcanzar los objetivos
Programar	Fijar las prioridades, determinar secuencias, fechar las etapas
Presupuestar	Asignar los recursos
E s t a b l e c e r procedimientos	Tipificar los métodos

**MCKENZIE**

<b>ORGANIZACIÓN</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Estructurar la organización</b>	<b>Elaborar el organigrama de la empresa</b>
<b>Establecer las relaciones</b>	<b>Definir los lazos que permiten la coordinación</b>
<b>Describir el perfil de cada puesto</b>	<b>Definir el papel y las atribuciones de cada puesto</b>
<b>Establecer las aptitudes reclamadas por cada puesto</b>	<b>Definir las aptitudes de los hombres para cada puesto</b>

**MCKENZIE**

<b>INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Seleccionar</b>	<b>Destinar hombres calificados a cada uno de los puestos</b>
<b>Orientar</b>	<b>Familiarizar a los nuevos con la situación</b>
<b>Formar</b>	<b>Asegurar la competencia por medio de cursos y de la práctica</b>
<b>Desarrollar</b>	<b>Mejorar las aptitudes y las actitudes</b>



**MCKENZIE**

<b>DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Delegar</b>	<b>Asignar responsabilidades y definir los resultados esperados</b>
<b>Motivar</b>	<b>Persuadir a los hombres para cumplir las acciones deseadas</b>
<b>Coordinar</b>	<b>Combinar los esfuerzos de la manera más eficaz</b>
<b>Solventar las diferencias</b>	<b>Fomentar la originalidad y reglar los conflictos</b>
<b>Orientar la innovación</b>	<b>Estimular la creatividad para alcanzar los fines</b>

**MCKENZIE**

<b>CONTROL</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Establecer un sistema informativo</b>	<b>Precisar que datos críticos son necesarios, cuándo y cómo</b>
<b>Determinar unos tipos de resultados</b>	<b>Determinar las condiciones existentes cuando las tareas son bien realizadas</b>
<b>Medir y evaluar los resultados</b>	<b>Comprobar las desviaciones con respecto a los objetivos y estándares</b>
<b>Tomar acciones correctivas</b>	<b>Ajustar los planes y/o modificar los medios; ayudar a los subordinados</b>
<b>Reconocer el éxito</b>	<b>Felicitar, remunerar</b>

**MCKENZIE**

<b>FUNCIONES CONTINUAS</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Analizar los problemas</b>	<b>Reunir hechos. Desarrollar las soluciones posibles</b>
<b>Tomar decisiones</b>	<b>Llegar a unas conclusiones</b>
<b>Comunicar</b>	<b>Asegurar la comprensión</b>



## FUNCIONES

CONTROL	
ACTIVIDADES	DEFINICIONES
PLANIFICACIÓN	Tener muy claro cuales son los objetivos a alcanzar y saber los propósitos de la empresa, seleccionando las diferentes acciones a realizar en un futuro, entre varias alternativas
ORGANIZACIÓN	Crear métodos, estructuras y procedimientos que nos permitan alcanzar los objetivos.
COORDINACIÓN	Disponer y concertar tanto los medios como los esfuerzos con el fin de alcanzar los objetivos.
INTEGRACIÓN Y MOTIVACIÓN	Integrar a las personas en los equipos de trabajo y dirigir los equipos hacia la consecución de los objetivos: LIDERAZGO
CONTROL	Comparar y confrontar las actividades desarrolladas conforme a lo planificado: los objetivos deben ser alcanzables

# 4

## ESTILOS DE DIRECCIÓN

### BUROCRATIZADO - JERARQUIZADO

- ESTABLECE: - RELACIONES RÍGIDAS
  - PUESTOS DE TRABAJO FIJOS
  - IMPONE REGLAS
- OFRECE: - ESTABILIDAD
  - SEGURIDAD
- TIENDE A: - DESPERSONALIZAR
  - DESMOTIVAR
  - CREAR APATÍA
  - LIMITAR LA CREATIVIDAD

# 4

## ESTILOS DE DIRECCIÓN

### ORGANIZACIÓN FLEXIBLE - FUNCIONAL

Es capaz de adaptarse a los cambios

➤ PERMITE : - INFORMACIÓN FLUIDA

- AUTORIDAD DESCENTRALIZADA

- APRENDIZAJE CONSTANTE

➤ DEBE SER: - ÁGIL EN LA TOMA DE DECISIONES

- RÁPIDA EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

➤ CARACTERÍSTICAS: - TRANSPARENCIA

- PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

- DESCENTRALIZA LA INFORMACIÓN

- IMPLICACIÓN DEL PERSONAL

- POLIVALENCIA

- FORMACIÓN CONTINUA

- REVISIÓN CONTINUA

**¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?**

**Toda persona con responsabilidades de gestión independientemente del nivel que ocupe dentro de la empresa**

**➤ OPERARIOS**

**➤ ADMINISTRADORES**



5

## LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO

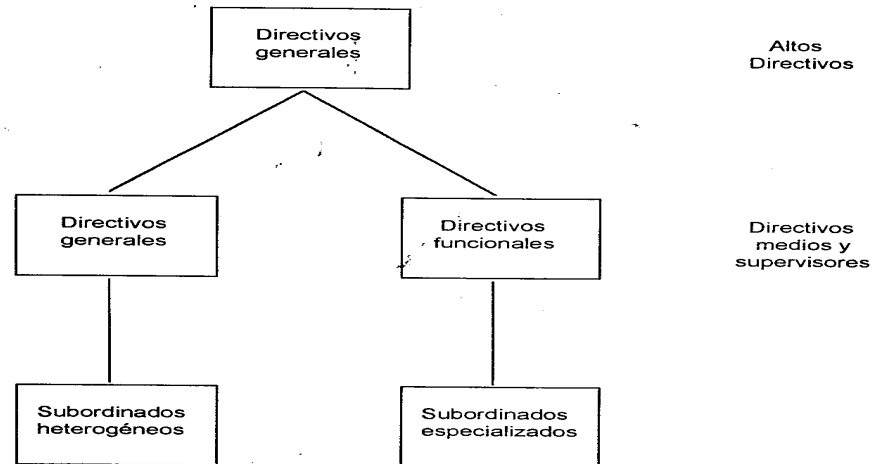
### TIPOS DE ADMINSITRADORES

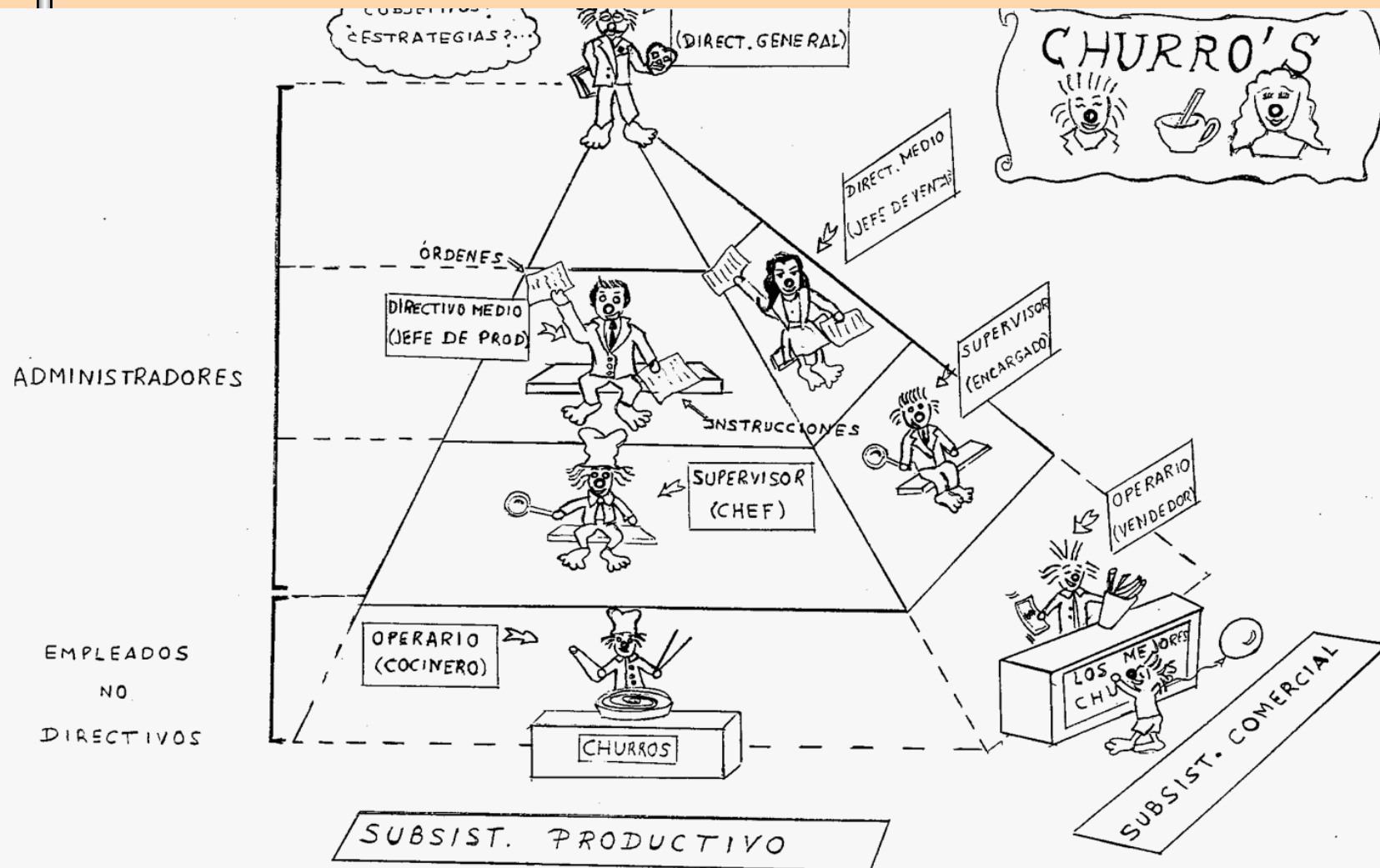


# 5

## LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO

### TIPOS DE ADMINISTRADORES: DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL





## TIPOS DE ADMINISTRADORES

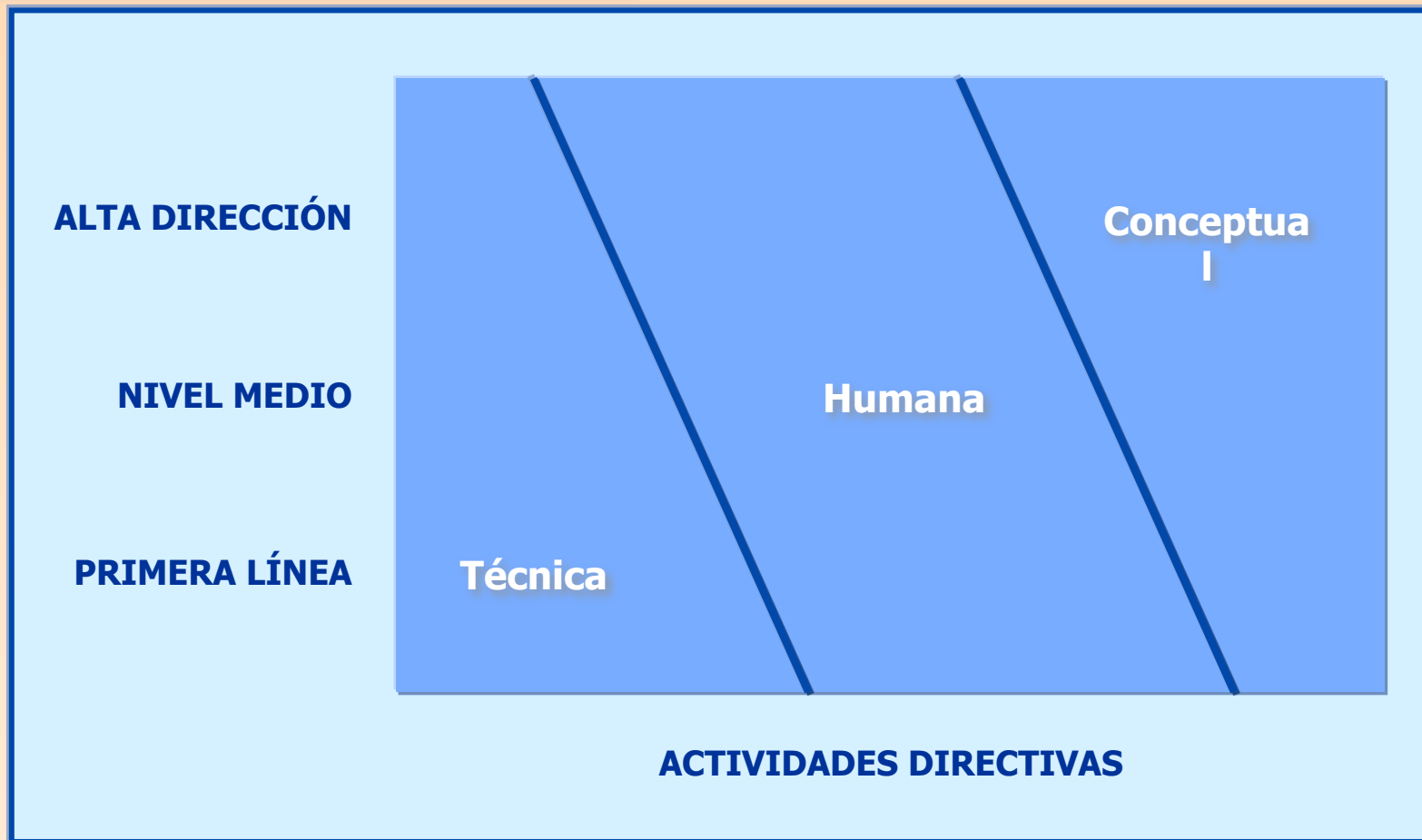
### CONCLUSIONES:

- EN REALIDAD EL N° DE NIVELES VARÍA EN FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
- EL N° DE PERSONAS DE CADA NIVEL DISMINUYE CONFORME ASCENDEMOS EN LA PIRÁMIDE
- EL TRABAJO DEL ADMINISTRADOR NO ES UNIVERSAL, VARÍA SEGÚN EL NIVEL Y SEGÚN LA ORGANIZACIÓN

5

## LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO

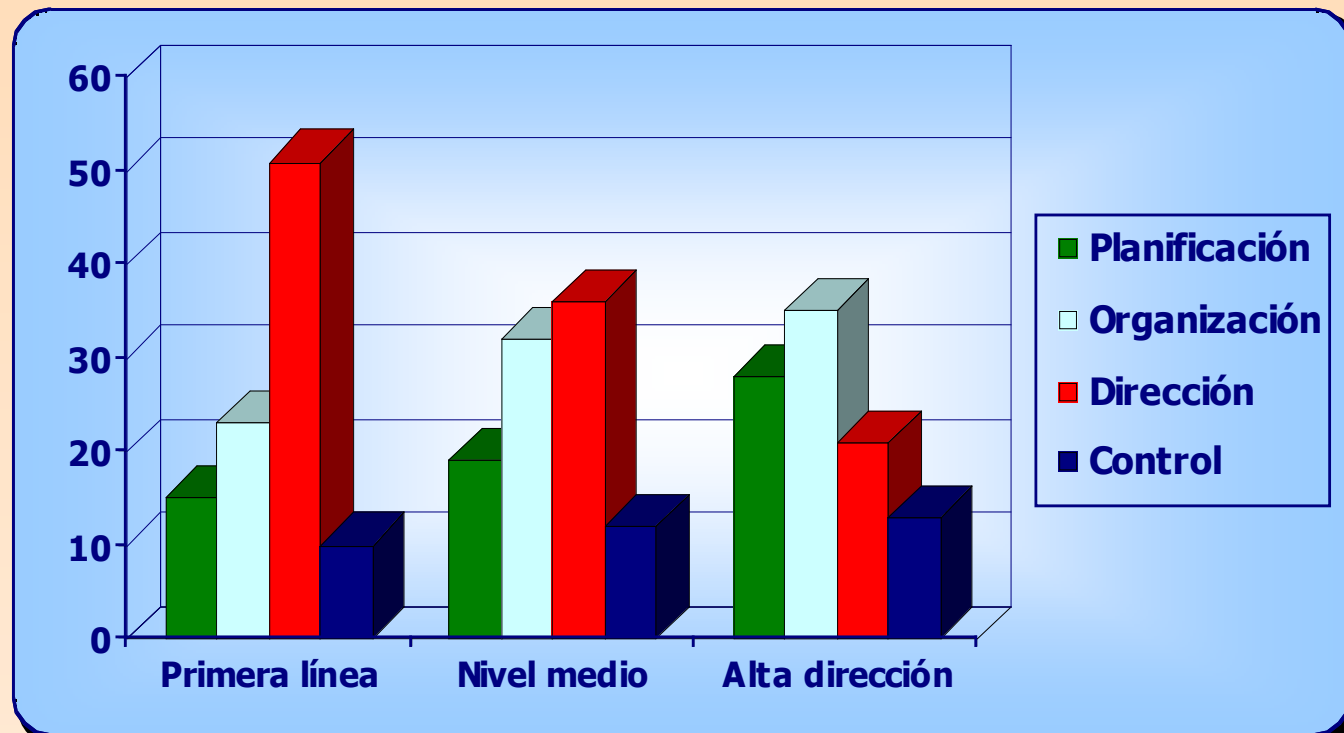
¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?



## 5

# LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?



¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

H. MINTZBERG

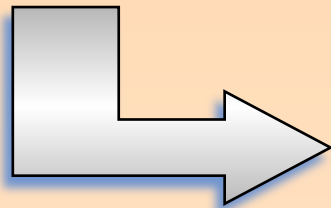
## ***EL TRABAJO DIRECTIVO***

- *CARACTERÍSTICAS SEGÚN MINTZBERG:*
  - Enorme volumen de trabajo a ritmo agotador
  - Actividades breves, variadas y fragmentadas
  - Actividades con repercusión en el presente, concretas, bien definidas y no rutinarias.
  - Preferencia por los medios de comunicación verbales.

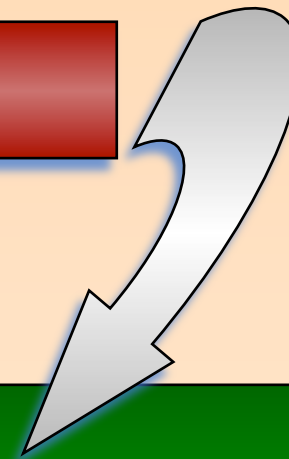
5

## LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?



H. MINTZBERG



➤ ROLES:

- . Interpersonales
- . Informativos
- . Decisionales



**H. MINTZBERG**

<b>ROLES INTERPERSONALES</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>Cabeza visible</b>	Es el símbolo de la organización y como tal tiene que representarla, ya sea por necesidad legal, de protocolo, social o de estímulo.
<b>Líder</b>	Conseguir de sus subordinados el comportamiento deseado, que trabajen de forma coordinada para alcanzar los objetivos asignados a su unidad.
<b>Enlace</b>	Relacionar su unidad con el entorno, entendiendo por entorno tanto el resto de la organización como el medio exterior. Su objetivo es crear una red de contactos externos

**H. MINTZBERG**

<b>ROLES INFORMATIVOS</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>Monitor</b>	En el sentido de receptor. El directivo busca y recibe información, que le permite conocer lo que sucede dentro y fuera de su organización.
<b>Difusor</b>	Transmitir información externa al interior de la empresa, así como información interna a sus subordinados
<b>Portavoz</b>	Además de transmitir información hacia abajo, también tendrá que hacerlo hacia arriba (los superiores) y hacia fuera (el entorno)

**H. MINTZBERG**

<b>ROLES DE DECISIÓN</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>Empresario</b>	<b>Iniciador y estimulador del cambio. Busca oportunidades, detecta fuerzas y debilidades y proyecta la manera de afrontar las amenazas</b>
<b>G e s t o r d e anomalías</b>	<b>Resolver los problemas imprevistos que vayan surgiendo</b>
<b>Asignador de recursos</b>	<b>Adscribir todo tipo de recursos a las actividades planeadas, supervisar el proceso de asignación y evaluar sus resultados</b>
<b>Negociador</b>	<b>Representar a la organización en toda negociación importante</b>

**ROLES AFECTADOS POR EL TAMAÑO DE LA EMPRESA**

<b>ROLES MÁS IMPORTANTES EN PYME</b>	<b>ROLES ASOCIADOS A GRAN EMPRESA</b>	<b>IMPORTANCIA SIMILAR</b>
REPRESENTANTE EMPRENDEDOR PORTAVOZ ASIGNADOR DE RECURSOS	NEGOCIADOR GESTOR DE ANOMALIAS ENLACE	LÍDER MONITOR DIFUSOR

**CUALIDADES PARA SER DIRECTIVO****COMO LÍDER**

Formar equipo. Saber ceder. Aceptar el error. Comprometerse. Comprender a los demás. Tratar positivamente los conflictos. Infundir confianza. Hacer participar. Despertar entusiasmo. Comunicarse.

**COMO DECISOR**

Asumir riesgos. Tener sensibilidad estratégica. Detectar oportunidades. Mirar al exterior. Adaptarse y anticiparse a los cambios. Hacer frente a los obstáculos. Ser socialmente sensible. Tener las ideas claras.

**COMO ADMINISTRADOR**

Manejar bien las cifras. Tener mente analítica. Ser firme. Tener sentido de los negocios. Ser curioso. Informarse.

**COMO TRABAJADOR**

Tener intuición. Ser riguroso. Trabajar mucho. Ser creativo. Ser ambicioso. Tener sentido práctico. Autocriticarse. Capacitarse. Tener autocontrol. Tener experiencia.

# P.F. Drucker "The Effective Executive" (1967)

- Hay 5 prácticas y hábitos que deben ser aprendidos para llegar a ser un ejecutivo eficaz:

- 1° todo ejecutivo eficiente controla su tiempo,
- 2° todo ejecutivo eficaz dirige sus esfuerzos hacia resultados predeterminados,
- 3° el ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias,
- 4° el ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, por lo tanto, establece prioridades y;
- 5° el ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones, sabe que tiene que aplicar un sistema para ello.

## LA DIRECCIÓN

### EL LÍDER

- IMPLICA Y MOTIVA
- ES UN COLABORADOR MÁS
- ESCUCHA Y GENERA CONFIANZA
- ES BUEN COMUNICADOR
- APOYA Y ORIENTA
- TRANSMITE SEGURIDAD
- ES ACEPTADO EN EL GRUPO DE FORMA NATURAL
- HACE REALIDAD EL CAMBIO ORGANIZATIVO
- SE ADAPTA A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO
- CONOCE A LAS PERSONAS Y LAS CONDUCE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, PUES EL PODER ESTÁ EN LAS PERSONAS

# LA IMPLICACIÓN

IMPLICACIÓN = NEGOCIACIÓN Y MOTIVACIÓN

➤ SI IMPONEMOS LOS OBJETIVOS NO SE DEJA PARTICIPAR AL EMPLEADO Y NO HAY INTERACCIÓN



NO HAY IMPLICACIÓN

➤ SI SE HACE UNA DEFINICIÓN CONJUNTA DE OBJETIVOS FOMENTAMOS LA PARTICIPACIÓN



HAY IMPLICACIÓN

➤ LA IMPLICACIÓN FACILITA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS Y MEJORA LA CALIDAD AL PRODUCIRSE UN MEJOR SERVICIO



# LA IMPLICACIÓN

IMPLICACIÓN = NEGOCIACIÓN Y MOTIVACIÓN

## NEGOCIACIÓN

- \* MANDOS DISPUESTOS A ESCUCHAR PLANTEAMIENTOS DIFERENTES A LOS SUYOS
- \* SE ADECUA EL ESTILO DE LIDERAZGO A LA MADUREZ DE CADA COLABORADOR

## MOTIVACIÓN

- ESTIMULAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN
- FOMENTAR LA AUTONOMÍA Y EL TRABAJO EN EQUIPO
- COMPARTIR OBJETIVOS
- FOMENTAR LA CARRERA PROFESIONAL Y LA FORMACIÓN
- INCENTIVAR

**COMPONENTE HUMANA****➤ RASGOS CULTURALES DE LA EMPRESA ACTUAL** (según  
el Prof. Fernández Romero)

- Visión clara y jerarquizada de los objetivos
- Sistema de valores compartidos
- Énfasis en la mentalidad a L/P
- Creatividad e innovación
- Atención al cliente
- Confianza en el hombre
- Aceptación del cambio como algo natural
- Enfoque positivo del conflicto.

**SÍNTESIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

- **ATENCIÓN PREFERENTE A LOS RR.HH.**
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (sin olvidar la atención al cliente y la búsqueda de la calidad)**
- **UN CLARO ESQUEMA DE VALORES COMPARTIDOS, UNA CULTURA FUERTEMENTE IMPLANTADA**

## TENDENCIAS

- Se deja atrás la estructura funcional y se potencia la relación entre cliente y organización, dando así una mayor amplitud y perspectiva que permita generar resultados más ventajosos para ambos.
- El cliente no quiere pagar más por la estructura de la empresa o por una mejor organización, pero si quieren percibir el valor de los servicios e incluso pagar más por un valor añadido que sea importante para él.
- La empresa sólo se podrá entender a través de la revisión de los procesos de trabajo de una manera con
- Es de vital importancia una gestión de RR.HH. y del cambio que doten a la organización de la flexibilidad suficiente para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

# ¿Qué cualidades debe tener un gestor para actuar con eficacia?

- La visión de lo que hay que hacer para luego compartirla y comunicarla a los colaboradores clientes y al mercado.
- Tener la determinación, la pasión y el coraje para llevarla adelante, y trasladar esa visión a los resultados.
- Humildad en el sentido de estar todo el día escuchando lo que te dice tu equipo, los clientes y los competidores.

visionario

Resultados

Trabajar en equipo

Fuente: elaboración propia a partir de

Expansión&Empleo 30 septiembre 2007

visionario

Resultados

Trabajar en equipo

Usar estos valores para construir

## GRUPO HUMANO

Capaz de conseguir los resultados que se quiere alcanzar, donde prevalecen las fortalezas de unos y se compensan las debilidades de otros

# CITAS SOBRE LIDERAZGO

“La gente pregunta la diferencia entre un líder y un jefe...El líder trabaja al descubierto, y el jefe encubierto. El líder lidera y el jefe maneja.” (Theodore Roosevelt).

“Yo no sólo utilizo todo el cerebro que tengo, sino el que puedo conseguir prestado.” (Woodrow Wilson) .

"Un sueño es sólo un sueño. Un objetivo es un sueño con un plan y una fecha tope". (Harvey Mackay).

# CITAS SOBRE LIDERAZGO (II)

- “Yo mantengo seis hombres honestos y serviles. Ellos me enseñaron todo lo que supe; sus nombres son Qué y Por Qué y Cuando, y Cómo y Dónde y Quién”. (Rudyard Kipling, en 'Just So Stories', 1902.).
- “Cualquiera puede enfurecer –eso es fácil. Pero enfurecerse con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por la razón correcta y en la forma correcta – eso es difícil.” (Aristóteles).
- “Yo alabo en voz alta. Yo culpo calladamente.” (Catalina la Grande, 1729-1796.)