

---

# **El proceso directivo**

---

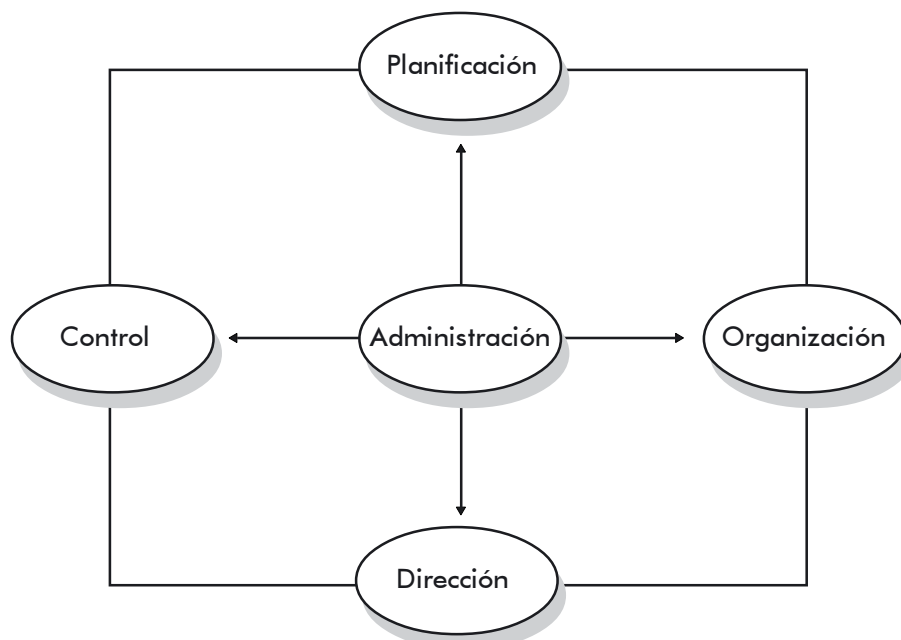
**unidad  
didáctica 1**



## **1. El proceso directivo**

---

A diferencia del gerente o supervisor tradicional que vigila el trabajo de otros, cuando se piensa en un líder-facilitador de equipos imaginamos el perfil de un motivador, instructor y mentor de desarrollo. Actualmente, una de las grandes preocupaciones de la empresa es tener buenos líderes que gestionen y saquen adelante los proyectos. El gran reto a la hora de realizar un proyecto es satisfacer al cliente, obtener resultados y motivar a la gente que trabaja en él. Para desarrollar estas habilidades y apoyar a los equipos de trabajo a que logren resultados en calidad, productividad y velocidad de respuesta, es necesaria la capacitación de los actuales gerentes o supervisores. Es obvio que un directivo tiene unas características personales básicas, pero a través de la formación y desarrollando las capacidades y comportamientos de un líder, se puede llegar a perfeccionar esta característica personal.



**El proceso directivo**

## ***Unidad Didáctica 1***

---

Las fases del proceso directivo son: planificación, organización, dirección y control

### **Planificación**

La planificación consiste en la previsión de las condiciones futuras en las que ha de actuar el sujeto; en la fijación de los objetivos a alcanzar; en la definición de los recursos que se piensan emplear para realizar los objetivos; en la determinación de las modalidades de empleo de los recursos; en la decisión de las distintas acciones a llevar a cabo; en la fijación de los plazos dentro de los cuales se deben desarrollar las distintas fases de las acciones decididas; en la previsión de los resultados y de los costes necesarios para conseguirlos.



Por lo tanto planificar es adelantarse a los acontecimientos. Una correcta planificación implica que las demás funciones se realicen con eficacia. Podemos encontrar una serie de componentes de gran relevancia dentro del proceso de planificación.

Entre ellos tenemos:

A. Adelantarse a las situaciones, es decir, tener en cuenta toda la información interna y externa para poder prever el futuro.

El método denominado D.A.F.O (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es el más utilizado por las empresas para poder realizar un análisis exhaustivo de la información externa, es decir, del mercado. Las Debilidades y Fortalezas son las propias de la empresa, mientras que las Amenazas y Oportunidades son las relativas al entorno.

Las Debilidades (o Puntos Débiles) se corresponden con aquellos aspectos internos de la empresa que hacen que su estrategia no avance al ritmo adecuado. Mientras que en las Fortalezas (o Puntos Fuertes) se engloban todos aquellos factores que hacen que la empresa pueda aprovechar todas las ocasiones que se le presenten en el mercado.

Por otro lado, las Amenazas son aquellos factores del mercado que inciden de forma negativa en el desarrollo estratégico de la empresa. Y las Oportunidades por el contrario, incluyen elementos del entorno propicios para el crecimiento de la misma.

El cuadro que refleja la estrategia a seguir según la confrontación entre los aspectos internos y externos de la empresa, es el siguiente:

<b>MATRIZ DAFO</b>		<b>ENTORNO EXTERNO</b>	
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>E M P R E S A</b>	<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
	<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia

## **Unidad Didáctica 1**

---

**Estrategia Ofensiva:** Con esta estrategia se pretende desarrollar las fortalezas de la empresa mediante las oportunidades del mercado.

**Estrategia Defensiva:** A través de sus puntos fuertes, la empresa se defiende de las amenazas del entorno.

**Estrategia de Reorientación:** Esta estrategia pretende que con las oportunidades que le brinda el mercado a la empresa, ésta pueda disminuir sus puntos débiles.

**Estrategia de Supervivencia:** Para poder prevenir que las amenazas del entorno no incidan sobre los puntos débiles de la empresa, se aplicará esta estrategia.

B. Predeterminar los objetivos y políticas. Los objetivos que se establecen en la planificación deben de tener las siguientes características:

- Que se pueda demostrar que se han llevado a cabo.
- Que sean concretos y claros.
- Deben ser susceptibles de valoración.
- Que se puedan conseguir.
- Que la cantidad de ellos asignada a cada individuo sea la adecuada.
- Es importante que se definan junto con aquel individuo que los tiene que lograr.
- Deben ser compatibles entre sí y con el resto de objetivos globales de la empresa.

Las Políticas se pueden definir como aquellas acciones que la empresa lleva a cabo para cada situación o conflicto. Por ejemplo, la política de personal, la de ventas, la de financiación, etc.

C. Elaborar el programa, es decir, crear un proyecto en el que se prevean acciones encaminadas a la consecución de unos objetivos. Para ello se deberá de determinar:

- El tiempo necesario para su desarrollo.
- El objetivo a conseguir.
- El personal responsable de ese objetivo.
- A quién afectará dicho programa.

D. Definir los recursos necesarios para llevar a cabo la planificación. Además se incluye, la determinación del coste de cada una de las acciones a realizar (medios financieros, económicos, físicos, personal, ...).

E. Crear niveles de planificación. Teniendo en cuenta que en la empresa existen distintos niveles jerárquicos, se deben de establecer diversos niveles de planificación. Por ello existen dos tipos de planes:

- Planes a largo plazo, que son los llevados a cabo normalmente por los directivos (Escala-fón Superior), en un periodo de tiempo superior al año.
- Planes operativos: Son aquellos que se constituyen para cada departamento, sección o individuo de la empresa (Escala-fón inferior). Su temporalidad es un año o inferior.

Existen tres tipos de Planificaciones según el nivel jerárquico que las desarrolle:

- Planificación estratégica: Se corresponde con los planes a largo plazo, de ahí que sea la dirección superior de la empresa la que la defina. Dentro de esta planificación se disponen los objetivos importantes de la empresa y cómo llegar a ellos.
- Planificación táctica: Es labor de la jerarquía intermedia. Esta planificación se incluye dentro de los objetivos globales de la empresa, pero en ella se desarrollan los planes específicos para cada departamento.

## ***Unidad Didáctica 1***

---

- Planificación operativa: Es la realizada por la jerarquía inferior, es decir, por los obreros de la empresa. El periodo de tiempo en el que se lleva a cabo es a muy corto plazo.

## **Organización**

La Organización consiste en preparar todos los recursos (personal, instalaciones, equipos, capital, etc.) que los programas aprobados exigen para la consecución de los objetivos; en definir los sistemas y los procedimientos aptos para permitir el mejor empleo de dichos recursos; en adaptar oportunamente estructuras, relaciones etc., de acuerdo con las modificaciones que se van produciendo en los programas respecto a los planteamientos iniciales.



Dentro del proceso de organización existen una serie de acciones a realizar:

1. Organizar las funciones según la jerarquía establecida.
2. Delimitar las tareas para que no exista ningún tipo de error (omisión, duplicidad, etc.)
3. Conocer las competencias y responsabilidades de cada individuo, sección o departamento.

4. Crear aquellas relaciones que posibiliten la armonización de las diversas funciones.

Todas estas acciones van encaminadas a la creación de una estructura, que dependiendo del tamaño y de la actividad de la empresa, puede ser:

- Estructura funcional: Es aquella que se crea en función del trabajo específico que se realiza (trabajos administrativos, laborales, fiscales, etc.)
- Estructura divisional: Normalmente se aplica en grandes empresas, donde la división se establece de forma más amplia. Por ejemplo por situación geográfica, por tipo de producto, etc.

## **Dirección**

La dirección consiste en sincronizar y armonizar constantemente entre sí y en función de los programas, las actividades, los medios y los hombres empleados para la consecución de los objetivos.



## ***Unidad Didáctica 1***

---

Por ello se puede decir que el proceso de dirección es la capacidad que tiene el líder para:

- Alcanzar los objetivos definidos.
- Dirigir al personal.
- Dar motivación y ejercer el liderazgo.
- Seleccionar al personal y darle formación.
- Delegar tareas.
- Comunicar y dar información.
- Solucionar problemas.

Como se puede ver, una de las habilidades que debe tener un buen líder es la de pretender alcanzar tanto los objetivos globales predefinidos, como los específicos de cada departamento.

Dentro de la Dirección por objetivos, será el líder y su equipo los que definan conjuntamente los objetivos globales de la empresa y la manera de llegar a alcanzarlos. Todos los individuos integrantes de ese equipo adoptarán las acciones que consideren oportunas, y tomarán las decisiones necesarias para poder lograrlos. Todo ello hace que estos sujetos se sientan plenamente integrados en la estrategia de la empresa, y por ello totalmente motivados. Además, para poder llevar un seguimiento en la consecución de los objetivos se establecerá un sistema de control que evaluará si los objetivos se van cumpliendo o no.

## **Control**

El control consiste en verificar, mediante la confrontación con los parámetros oportunamente fijados, si los resultados obtenidos se corresponden con los previstos en los programas. Se trata de controlar los progresos realizados, el cumplimiento de los plazos y los problemas encontrados, de forma que con todos estos datos se

puedan adoptar medidas oportunas, tales como, corregir si es preciso el programa inicial y formular nuevos programas sobre la base de la experiencia y resultados obtenidos.



Existen una serie de condiciones que se deben cumplir para que el control sea eficaz. Este debe ser:

- Oportuno, es decir, realizarse en el momento adecuado.
- Simple y Claro.
- Flexible, es decir, que se pueda adaptar a las variaciones que vayan surgiendo.
- Que se pueda utilizar la información obtenida a través de él.
- Que sea aceptado como un mecanismo de progreso y no de presión.

Dentro del proceso de control se establecen una serie de criterios para poder evaluar y medir los resultados obtenidos, así como la evolución de la empresa. Una vez aplicados dichos criterios, se compararán estos con los resultados obtenidos y se pondrán en marcha acciones para corregir cualquier desviación encontrada en dicha comparación.

## ***Unidad Didáctica 1***

---

Teniendo en cuenta este proceso y considerando que es responsabilidad directa del directivo, éste debe ejercer como líder y motivador, con el fin de obtener los mejores resultados para la organización y para el personal a su cargo.

## **2. Liderazgo**

---

Como se ha comentado en la introducción, el liderazgo debe ser una de las funciones del directivo, y además tiene un gran peso específico dentro de todas las que debe desempeñar.

El concepto liderazgo tiene diferentes significados según los autores. En términos generales, se puede definir el liderazgo como el proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr o contribuir a las metas del grupo. Dicho de otro modo, el liderazgo es el proceso de dirigir y orientar las actividades de las tareas de los miembros del grupo de trabajo.



Toda persona puede llegar a ser líder si:

- Consigue la ayuda de los demás sin ser autoritario.
- Corre riesgos.

## **Unidad Didáctica 1**

---

- Hace posible la participación activa de los individuos.
- Es creíble mediante sus acciones.
- Sus proyectos hacen que los demás apuesten por conseguir los objetivos comunes.
- Es un modelo a seguir para los demás.
- Tiene visión de futuro.
- La responsabilidad y la participación de los individuos, la obtiene sin solicitarla.
- Promueve la participación y el trabajo en equipo.
- Está atento al progreso.
- Fomenta la creatividad y la innovación.
- Tiene gran capacidad de aprendizaje.
- Informa de manera adecuada de los cambios a efectuar en un periodo determinado, así como, de las actuaciones a seguir.

Los componentes fundamentales del liderazgo son:

1. La autoridad o el poder del líder. Conviene aclarar que no es exactamente lo mismo poder que autoridad en este contexto. Poder es la capacidad de un individuo o de un grupo para influir en las creencias o en las acciones de otros individuos. Por otro lado, autoridad es el poder derivado de la posición de un individuo en una estructura organizacional y cuyo fin es tener la última palabra en la toma de decisiones que afectan a otros, es decir, la capacidad para, no solo ordenar lo que se debe hacer, sino también influir en sus subordinados sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones. Ahondando en esta nota de liderazgo se puede apuntar que las fuentes del poder o la influencia del dirigente son diversas.

Existen distintos tipos de poder según la acción que ejerce el líder sobre el subordinado:

- a. *Poder de Recompensa*. Es el poder que ejerce el líder cuando gratifica a un individuo por haber llevado a cabo las responsabilidades asignadas.
  - b. *Poder Coercitivo*. El líder puede ejercer este poder para imponer sanciones, si los individuos llevan a cabo las tareas asignadas de forma incorrecta. De esta manera existen posibilidades de que el individuo realice el trabajo de la forma deseada.
  - c. *Poder Legítimo*. Existe cuando un individuo admite que el líder tiene derecho a ejercer influencia sobre él, para la realización de una tarea o proyecto.
  - d. *Poder de la Experiencia o Poder Experto*. El líder puede ejercer este poder, porque se supone que posee unos conocimientos específicos, que no tienen los demás individuos.
  - e. *Poder de referencia*. Tal como su nombre indica, es el que ejerce el líder sobre un determinado individuo, cuando éste lo considera como un ejemplo a seguir (incluso a imitar).
2. Otra de las características fundamentales del liderazgo es la habilidad para comprender a los subordinados y entender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes, según la propia idiosincrasia de cada uno en situaciones y momentos distintos.
3. La habilidad de inspirar a los seguidores actitudes y predisposiciones para que apliquen todas sus capacidades en la realización de un proyecto, implica las cualidades de simpatía y agrado en el líder. Esto provocará la lealtad, devoción y el deseo, por parte de sus seguidores, de hacer lo que el líder pretende. Desde esta perspectiva, no es ya tanto el mandar como el influir; no es tanto lo que se debe hacer, sino además, de qué manera llevar a cabo las instrucciones.

## Unidad Didáctica 1

---

4. El estilo del líder y el clima que este crea en su entorno y dentro del grupo. La principal tarea de los dirigentes es, ante todo, el diseño y mantenimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño del grupo.

El líder es uno de los elementos substanciales en la emergencia de la cultura organizacional de la empresa (Schein, 1988). En la siguiente tabla se muestra una comparación entre líder y directivo, donde aparecen sus diferencias y sus similitudes.

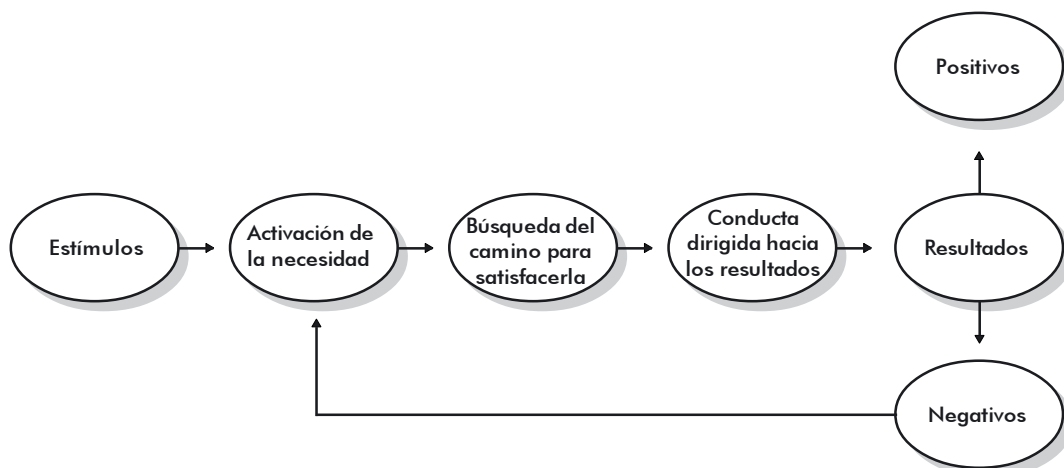
LÍDER	DIRECTIVO
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Surge en el marco del grupo, sobre cuyos miembros ejerce poder (carismático, experto, referencia...).</li><li>2. En general, no suele estar integrado dentro de la organización ni en la estructura oficial, ni reconocido por la autoridad formal, aunque algunas veces sí suceda (líderes sindicales).</li><li>3. Su actuación se orienta al mantenimiento del grupo y a la satisfacción de sus necesidades.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Está dotado de poder legítimo, coercitivo y de recompensa, que le es otorgado por el poder oficial en la estructura organizativa.</li><li>2. Está investido de autoridad por su posición dentro de la jerarquía de la organización.</li><li>3. Tiene asignadas competencias y funciones específicas dentro de la organización, orientadas al logro de objetivos generalmente de tipo productivo económico, bajo criterios de máxima eficiencia.</li></ol>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tanto el líder como el directivo han de estar dotados de capacidad de influencia sobre sus colaboradores. Ejercerá un poder efectivo sobre ciertos elementos y procesos de la vida del grupo u organización.</li><li>2. Ambos ejercen funciones de liderazgo (en un caso, más informal y en el otro, más formal).</li><li>3. Aunque no todo líder es un directivo, es deseable que todo directivo tenga algo de líder, en el sentido de su aceptación y poder de referencia sobre los subordinados.</li></ol>	

### **3. Motivación**

---

El segundo gran elemento que debe poseer un buen directivo es la capacidad para motivar a sus trabajadores, siendo a la vez una condición que acompaña al buen líder. Existen multitud de definiciones sobre motivación, dependiendo de las teorías desde las que se realiza; aunque la vamos a considerar como un proceso que parte de una meta a lograr o de una necesidad a satisfacer, e impulsa la realización y mantenimiento de una conducta determinada. La motivación puede ser algo externo cuando se produce desde fuera de la persona, o algo interno cuando el individuo se motiva a sí mismo.

Todo proceso de motivación, incluida la laboral, sigue el mismo esquema: Si partimos de un determinado estímulo, como por ejemplo, un ascenso, una mejora salarial, etc., éste tiene como consecuencia la activación de unas necesidades y la búsqueda del camino para satisfacerlas, dando lugar a la aparición de conductas orientadas a la obtención de unos resultados. Los resultados pueden ser positivos cuando se satisfacen necesidades y negativos cuando no se satisfacen. En éste último caso, el proceso se vuelve a iniciar y habrá que buscar una nueva conducta que permita satisfacer las necesidades.



## **Unidad Didáctica 1**

---

En el proceso de motivación hay dos variables a las cuales hay que prestar especial atención: las necesidades y los resultados que se desean obtener.

La necesidad es la sensación de que falta algo que nos puede resultar útil. Cuando la carencia es muy intensa, se transforma en "necesidad".

Esta transformación va a depender de la fortaleza que tenga el individuo y de la práctica que tenga en satisfacer esas necesidades. Están condicionadas socialmente, porque por ejemplo, lo que es imprescindible en un lugar concreto puede ser que no lo sea en otro distinto.

Una primera clasificación de las necesidades, es la que hace Maslow. Este se basa, en que primero aparecen las necesidades de naturaleza fisiológica (las más inferiores) y a medida que éstas se van satisfaciendo, van apareciendo las necesidades de naturaleza psicológica (necesidades de rango superior).

Esta clasificación, tal y como la plantea Maslow, puede variar, ya que depende de las preferencias específicas del individuo. Puede ocurrir que una persona quiera primero satisfacer las necesidades psicológicas y después las fisiológicas.

Existen, según Maslow, cinco tipos de necesidades:

- Necesidades fisiológicas: hambre, sed, abrigo, aire, sexo, evacuación, etc.
- Necesidades de seguridad: orden, estabilidad, etc.
- Necesidades sociales: agrupación, organización, etc.
- Necesidades de consideración y estima: poder, respeto, admiración, etc.
- Necesidades de auto desarrollo del propio potencial: éxito laboral, reconocimiento, aprendizaje etc.

La pirámide donde se interpretan estas necesidades se verá en unidades didácticas siguientes.

Otra forma de clasificar las necesidades es distinguir entre:

- Necesidades físicas básicas o primarias.
- Necesidades sociales y psicológicas o secundarias.

<b>TIPOS DE NECESIDADES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>MANIFESTACIONES</b>
Necesidades primarias	<ul style="list-style-type: none"><li>- Surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana.</li><li>- Son universales pues afectan a todas las personas, pero varían en intensidad de un individuo a otro.</li><li>- Estás también condicionadas por la práctica social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alimento.</li><li>- Agua.</li><li>- Sexo.</li><li>- Sueño.</li><li>- Aire.</li><li>- Temperatura confortable.</li></ul>
Necesidades secundarias	<ul style="list-style-type: none"><li>- Representan necesidades de la mente y el espíritu más que del organismo.</li><li>- Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme el individuo madura.</li><li>- Las necesidades secundarias son las que implican los esfuerzos motivacionales de las empresas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rivalidad.</li><li>- Autoestima.</li><li>- Sensación de deber.</li><li>- Autoafirmación.</li><li>- Altruismo.</li><li>- Pertenencia a grupos.</li><li>- Recibir afecto.</li></ul>

Difícilmente las necesidades pueden ser satisfechas de un modo absoluto, pero sí hasta un nivel que dejen de impulsar nuestra conducta. No obstante, existen algunas necesidades que cuanto más se satisfacen más se activan, convirtiéndose en verdaderos generadores que, una vez activados, no se agotan (por ejemplo: dinero, poder, etc.).

Los resultados son los objetivos a alcanzar para satisfacer las necesidades. Estos pueden ser de dos tipos: intrínsecos y extrínsecos.

## ***Unidad Didáctica 1***

---

a. Los resultados intrínsecos son aquellos que emanan del propio sujeto. Como por ejemplo:

- La sensación de alegría al realizar actividades propias del puesto de trabajo.
- Sensación de logro que se experimenta cuando se consigue el éxito en el trabajo.
- La sensación de fracaso.
- Sensación de autonomía, por ejemplo al decidir la forma de organizar el trabajo.

b. Los resultados extrínsecos son los que están determinados y controlados externamente por la propia empresa u organización. Como son:

- Remuneración.
- Condiciones físicas del trabajo.
- Beneficios sociales.
- Interacción social, etc.