

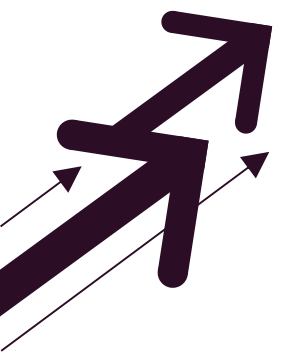
# LA FUNCION DE DIRECCION

Tema 14  
Departamento de Economía  
IES Plurilingüe Fontexería



# **FUNCIÓN DE DIRECCIÓN**

Planificación, organización, gestión e control



# Función de dirección

A **función de dirección** encárgase de coordinar ás demais funcións ou subsistemas da empresa.

Para iso debe decidir **que** facer, **como** facelo e **quen** debe facelo.





## Os niveis de dirección

### Alta Dirección

Está constituída polos altos cargos da empresa. Neste nivel tómanse decisións sobre os obxectivos a longo prazo. Ademais, supervísase o funcionamento de todo o sistema.

### Dirección Intermedia

Encárgase de deseñar os procedementos para levar a cabo os plans da alta dirección.

### Dirección Operativa

Poñen en práctica os plans dos mandos intermedios. Son os responsables de asignar e avaliar determinados procesos.



# Las funciones dos directivos

- **A planificación** é a actividade previa a calquera outra. Consiste en determinar que se quere conseguir e como.
- **A organización** fai posible que os plans se leven a cabo de forma conxunta entre todos os elementos do sistema. Para iso é necesario dividir o traballo entre departamentos e persoas, así como coordinar as actividades.
- **A xestión ou dirección** fai posible que as persoas da organización cumpran coas súas funcións. Para iso é necesario a motivación e o liderado.
- **O control** consiste en verificar que se cumpra o planificado, comparando os resultados reais cos previstos, identificando as desviacións e adoptando as medidas correctoras oportunas

## Etapas do traballo administrativo





# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





# A planificación estratéxica

A longo prazo  
Reducir a incerteza na toma de decisións

A planificación estratéxica é un proceso sistemático de **toma de decisións** pola **dirección** da empresa en resposta a un contorno cambiante para lograr resultados determinados.

Lévanse a cabo **plans** para acadar os obxectivos propostos.

## A arte da guerra. Sun Tzu

Escrito hai máis de 2400 anos, segue sendo un libro de referencia de estratexia militar.

No últimos anos aplicáronse as estratexias e tácticas descritas por Sun Tzu á xestión de conflitos e a cultura corporativa:

"Dirixir moitas persoas é como dirixir unhas poucas. Todo se basea na organización".

"A mellor vitoria é vencer sen combater"





# A planificación estratéxica: FASES

1ª

## Análise da situación actual

Esta primeira fase consiste en realizar unha análise dos factores externos para coñecer o contorno específico e xeral no que actúa a empresa. Tamén se fará unha análise da situación interna que deberá axudar a detectar as súas debilidades e fortalezas.

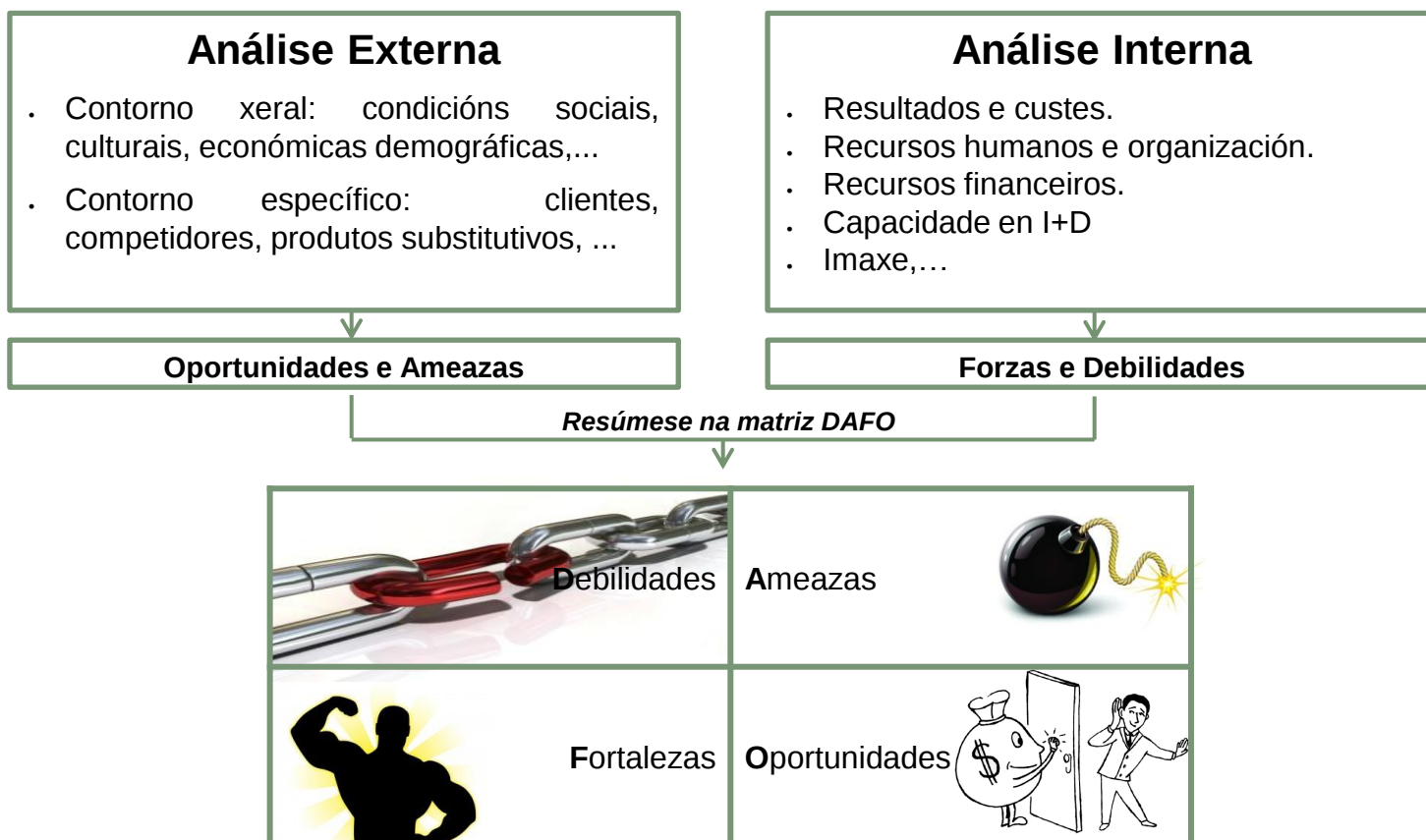


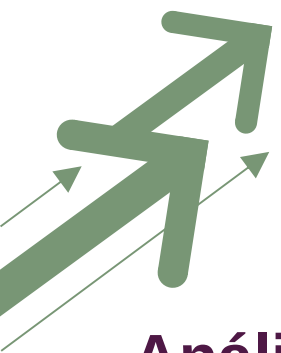


# A planificación estratéxica: FASES

1ª

## Análise da situación actual



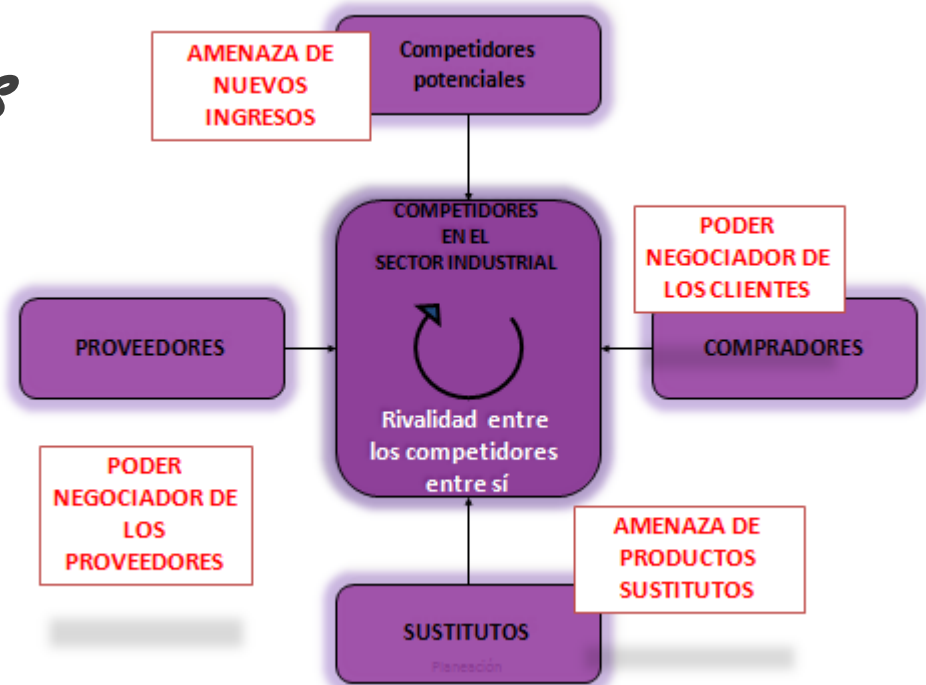


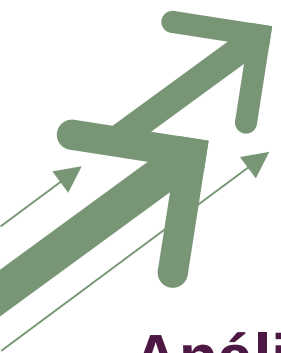
# A planificación estratégica: FASES

## Análise Externa

*Análise do sector de Porter*

*As 5 forças competitivas*



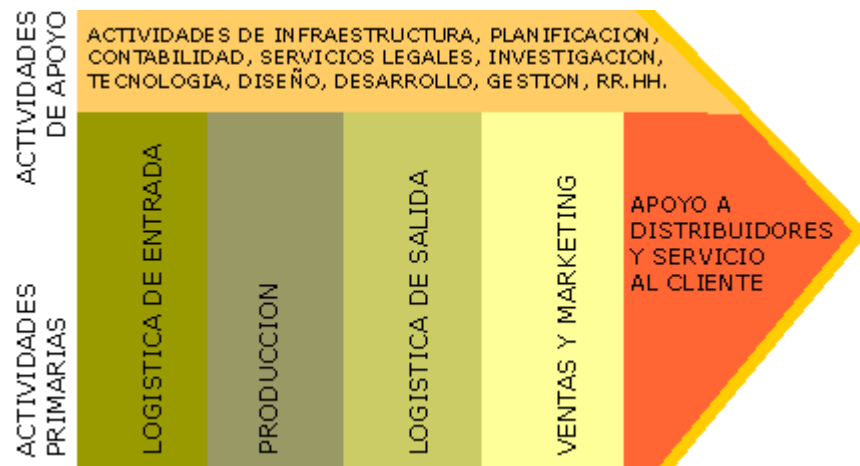


# A planificación estratégica: FASES

## Análise Interna

### *Cadea de valor de Porter*

Un dos instrumentos máis utilizados na análise da situación interna da empresa é a observación da súa cadea de valor.





# A planificación estratéxica: FASES

## 2ª

### Definir obxectivos

Unha vez que sabemos onde estamos (primeira fase), a empresa deberá formularse onde quere ir: os obxectivos que quere conseguir. Hainos de longo alcance (misión e visión) e outros obxectivos máis funcionais.

Toda organización ten unha **misión** que a define. En esencia esta debe contestar á pregunta: ¿en qué negocio estamos?

A **visión** responde á pregunta: ¿cal debería ser o negocio nun anos? A visión representa o ideal buscado; nela reflíctense os **valores** que buscamos.

#### VALORES

Sistema de crenzas que rexen o comportamento da organización

#### MISIÓN

Motivo, fin ou propósito da existencia da empresa

#### VISIÓN

Imaxe dun futuro desexado





# A planificación estratégica: FASES



**PEPSICO**

| Iberia

## Nuestra Misión y Visión



En PepsiCo creemos que ser un ciudadano corporativo responsable no es sólo lo correcto, sino lo correcto para nuestro negocio.

### Nuestra Misión

Nuestra misión consiste en ser la primera Empresa de Productos de alimentación y bebidas de conveniencia. Nos esforzamos por ofrecer valor a los inversores a la vez que proporcionamos oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a nuestros empleados, nuestros socios comerciales y a las comunidades en las que desarrollamos nuestras operaciones. Y en todo lo que hacemos, luchamos por la honestidad, la justicia y la integridad.

### Nuestra Visión

"La responsabilidad de PepsiCo es mejorar continuamente todos los aspectos del mundo en el que desarrollamos nuestras operaciones (medioambiente, sociedad, economía) creando un futuro mejor que el presente."

Nuestra visión es poner en marcha iniciativas que beneficien a la sociedad y comprometernos a crear valor para el accionista convirtiendo PepsiCo en una empresa verdaderamente sostenible.



# A planificación estratégica: FASES



Inicio » Grupo Bimbo » Misión, Visión, Valores

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



En el Mundo



Estructura



Herencia



Misión, Visión,  
Valores



Código de Ética



Estándares de  
Calidad



Nuestra Gente



Reconocimientos  
Grupo Bimbo

### MISIÓN

Alimentar, Deleitar y Servir a nuestro mundo.

### VISIÓN

En nuestra Visión 2015 SOMOS:

- Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.
- El proveedor preferido de nuestros clientes.
- Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro.
- Una empresa financieramente sólida.
- Un lugar extraordinario para trabajar.

En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.





# A planificación estratégica: FASES

## Nuestra visión

Samsung se guía por una visión singular: liderar el movimiento de convergencia digital.

Creemos que, a través de la innovación tecnológica de hoy, encontraremos las soluciones que necesitamos para hacer frente a los retos del mañana. La tecnología brinda oportunidades a las empresas para crecer, a los ciudadanos de los mercados emergentes para prosperar aprovechando la economía digital, y a las personas para inventar nuevas posibilidades.

Tenemos el objetivo de desarrollar tecnologías innovadoras y procesos eficaces que creen nuevos mercados, mejoren la vida de las personas y permitan a Samsung seguir siendo un líder de mercado fiable.

## Nuestra misión

Todo lo que hacemos en Samsung responde a nuestra misión: ser la mejor empresa "digital-ε Company"



Samsung se convirtió en una empresa global afrontando los retos directamente. En el futuro, nuestros expertos continuarán asumiendo muchos retos e ideando nuevas soluciones creativas para desarrollar productos y servicios líderes en sus respectivos mercados. Su ingenio seguirá haciendo que Samsung continúe siendo una empresa global rentable y responsable.

# A planificación estratégica: FASES



## Misión

La misión de IKEA es producir muebles de calidad con buenos diseños del producto y en ofrecer funcionalidad a precios asequibles.

## Visión

Ser una empresa reconocida mundialmente por la calidad y diversidad de sus productos a bajos precios; contribuyendo de igual manera a satisfacer las necesidades del cliente.





# A planificación estratéxica: FASES

## Definir obxectivos

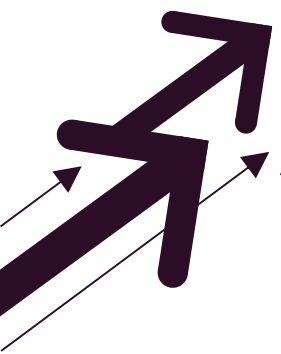
Os **obxectivos** concretan a misión de forma máis operativa. Son o fundamento da planificación.

Representan as condicións futuras que a empresa loita por alcanzar e deben ser concretados por escrito.

Os obxectivos eficaces teñen as seguintes características: específicos, **motivadores** (deben inspirar a alcanzar a misión), **alcanzables** e **relevantes**.

Hai obxectivos xerais, que involucran a toda a empresa e obxectivos **específicos** para unha área da empresa (de produción, financeiros, comerciais, etc.).





# A planificación estratéxica: FASES

3ª

## Implantación de estratexias

A estratexia é a forma en que se vai a alcanzar os obxectivos propostos.

Por exemplo, estudamos as estratexias competitivas de Porter (liderado en custos, diferenciación e segmentación).

A orixe do termo estratexia procede do grego "stratego", que significa "xeneral" no sentido de mando militar.





# A planificación estratégica: FASES

4<sup>a</sup>

## Decisiones Operativas

Unha vez establecidas as decisións estratégicas na fase anterior, estas iranse completando con outras decisións operativas (de 1 ano ou menos) a través dos plans concretos de acción.

Os plans concretan **cando**, **como** e **con que recursos** se van executar as accións necesaria para acadar os obxectivos.





# A planificación estratégica: FASES

## Control

Se los plans que se poñen en marcha, non se acadan os obxectivos previstos, haberá que corrixilos.





**Función de organización**



# Concepto de organización

A organización é consubstancial á actividade humana





# Concepto de organización

Función que diseña a **estrutura interna** necesaria para o funcionamento da empresa, é dicir, as tarefas necesarias e a asignación destas tarefas entre cada persoa na empresa.

Tamén determina as relacións entre elas (como se coordinan e comunican as persoas), a súa responsabilidade e a súa autoridade.





# Concepto de organización

## Exemplo: Queremos xogar ao fútbol

- Necesitaremos persoas que saiban xogar. As características físicas e técnicas de cada unha serán diferentes.
- Para organizar haberá que axustar as peculiaridades dos xogadores ás distintas funcións que realice (porteiro, dianteiros, defensas, etc.). De igual forma, necesitaremos un adestrador.
- Ademais necesítanse unhas regras e uns elementos materiais (terreo de xogo, porterías, balón, etc.).





# Principios básicos de organización

QUE ORGANIZAMOS?



PERSOAS:  
• EMPREGADOS  
• DIRECTIVOS  
• ASESORES

POR QUE ORGANIZAMOS?



PARA LOGRAR A MAIOR EFICIENCIA NA EMPRESA

EN FUNCIÓN DE QUE ORGANIZAMOS?



PRINCIPIOS, FUNDAMENTOS OU CRITERIOS



# Principios básicos de organización

*Criterios para agrupar e coordinar ao persoal*

## Relacionados co desenvolvemento vertical:

- **Autoridade e responsabilidade.** Debe haber unha liña de autoridade claramente definida, coñecida e recoñecidas por todos dende o cume da organización ata cada individuo de base. A autoridade é a capacidade de mandar, de dar ordes e de tomar decisións sobre outros. A autoridade sempre leva consigo a responsabilidade. A responsabilidade é a obriga de levar a cabo as tarefas que che foron asignadas. A quen exerce a autoridade atribúeselle o resultado, bo ou malo.
- **Xerarquía.** A cada persoa que ocupa un nivel xerárquico delégaselle AUTORIDADE abonda para dirixir os seus subordinados e é RESPONSABLE ante os seus superiores.



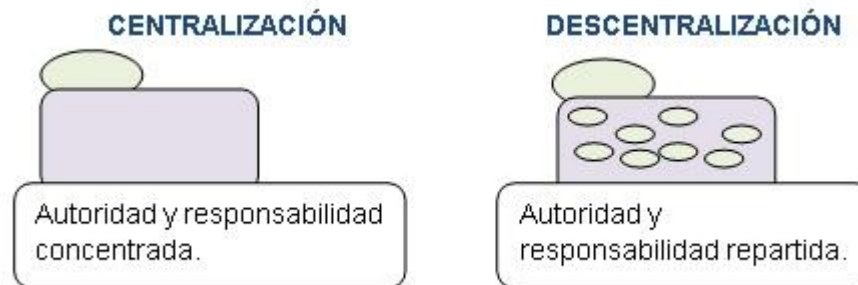


# Principios básicos de organización

*Criterios para agrupar e coordinar ao persoal*

## Relacionados co desenvolvemento vertical:

- **Unidade de mando e descentralización.** A unidade de mando refírese á conveniencia de que cada subordinado só reciba ordes dun xefe. Unha organización está centralizada cando a maioría das decisións se toman na cúspide da organización, nos niveis superiores. Descentralizar consiste en delegar decisións, aliviando o traballo directivo e mellorando a motivación dos empregados.





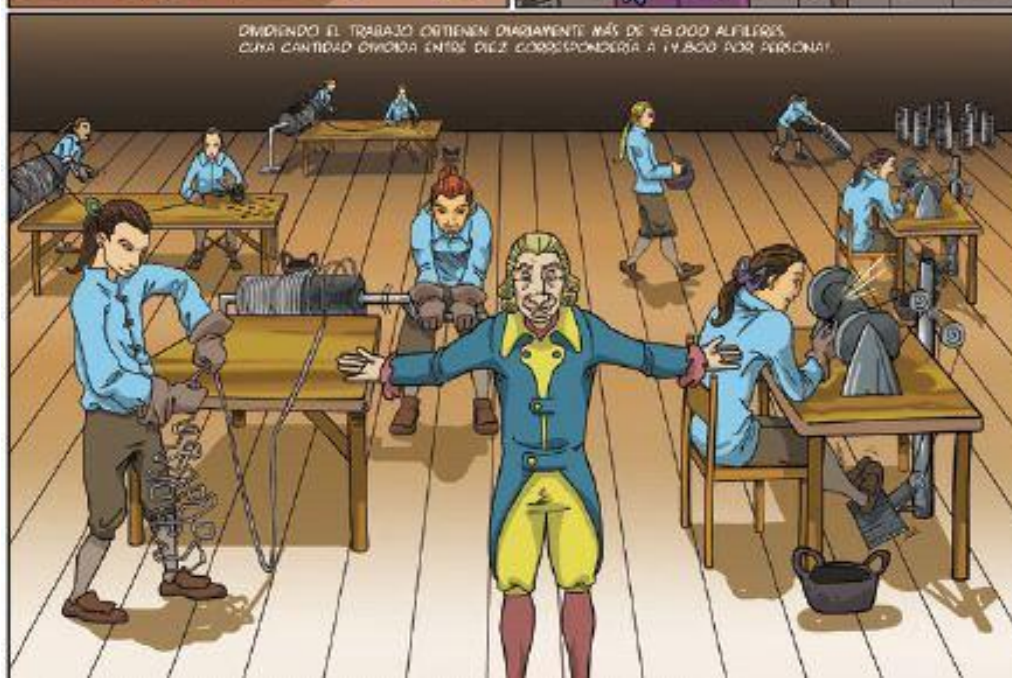
# Principios básicos de organización

*Criterios para agrupar e coordinar ao persoal*

## Relacionados co desenvolvemento horizontal:

- **División do traballo.** Para ser máis produtivos, o traballo debe dividirse en tarefas concretas. Dende Adam Smith aplícase a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.
- **Especialización.** Cada persoa debe realizar unha soa función en canto fora posible, o que determina unha división especializada do traballo.
- **Coordinación.** O obxectivo da organización é facilitar a coordinación, a unidade e o esforzo conxunto.
- **Agrupación de unidades ou departamentalización.**







# Principios básicos de organización

*Criterios para agrupar e coordinar ao persoal*

## Departamentalización

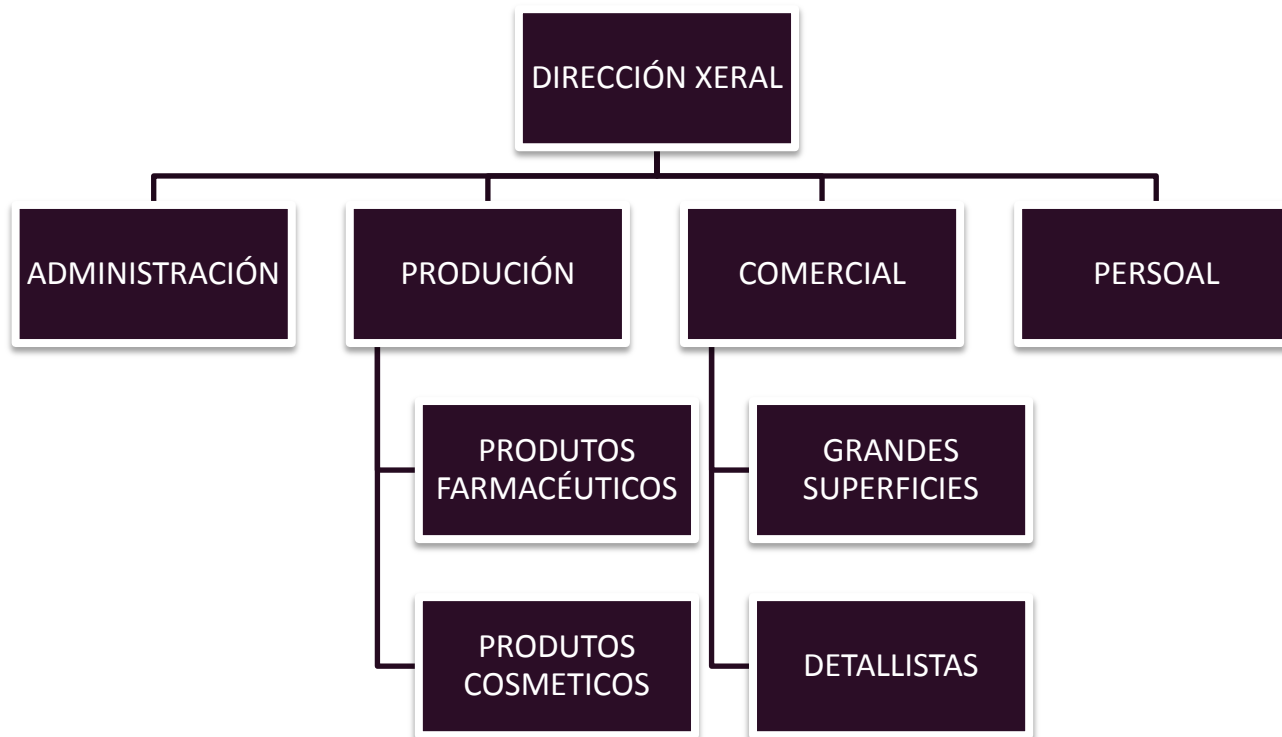
- **Departamento:** agrupación de unha ou varias persoas realizan un conxunto de tarefas específicas.
- ***Criterios para departamentalizar: (Na práctica, a maior parte das grandes empresas utiliza varios destes criterios.)***
  - Por funcións ou funcional.
    - Ex.: Producción, Marketing, Recursos Humanos, Finanzas
  - Por territorios ou xeográfica.
    - Ex.: zona norte, centro e sur.
  - Por produtos ou servizos.
    - Ex.: Unha empresa que teña unha liña de produtos farmacéuticos e outra de cosméticos.
  - Por clientes e canles de distribución.
    - Ex.: Detallistas e grandes superficies.
  - Por procesos.
    - Ex.: fases do proceso e produción.

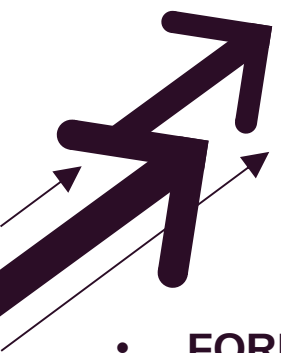


# Principios básicos de organización

*Criterios para agrupar e coordinar ao persoal*

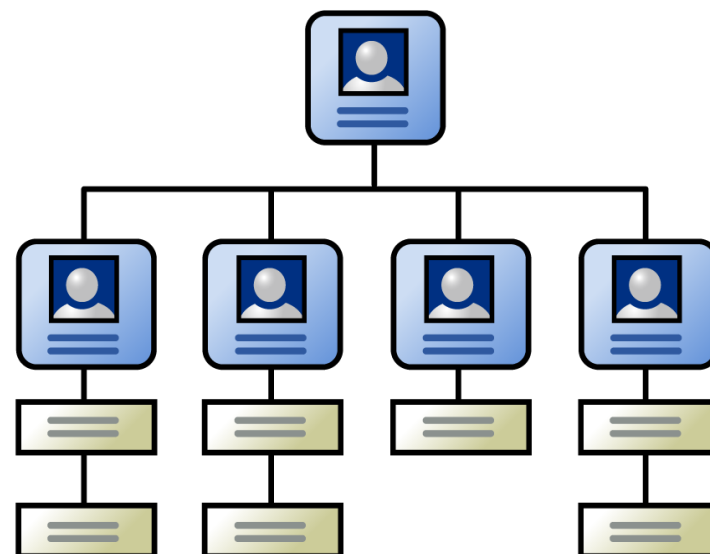
## Departamentalización

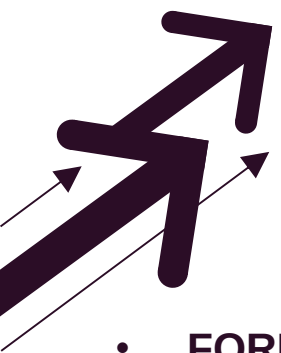




# Organización formal e informal

- **FORMAL:** É a *estrutura interna da empresa*, que incorpora relacións de **xerarquía** e **autoridade**. Representase mediante un **organigrama**. Esta *parte formal* da organización é a súa *armazón*. Crea unidades organizativas (departamentos), asigna funcións, autoridade, responsabilidade e xerarquía e establece as relacións entre as unidades e as coordina. Está definida intencionadamente, é dicir, **planificada**.



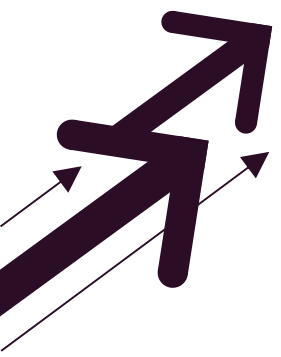


# Organización formal e informal

- **FORMAL.**
- **INFORMAL:** É unha rede de relacións persoais e sociais non establecidas pola organización que se producen **espontaneamente**. Frecuentemente ten a súa orixe en relacións de amizade, en intereses e gustos comúns, nun desexo de poder ou unha esperanza de conseguir os seus obxectivos persoais.

Sería contraproducente ignorar a existencia destes grupos informais dentro da organización. O conveniente sería incorporalos á organización, procurando harmonizar os seus obxectivos e os da empresa. Como consecuencia desta organización informal, as canles de comunicación poden funcionar de forma diferente, reafirmando a formación de líderes informais que exercen unha autoridade de feito dentro da empresa.

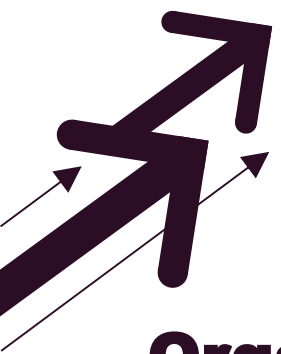




# Organización formal e informal

ORGANIZACIÓN REAL = ORGANIZACIÓN FORMAL + ORGANIZACIÓN INFORMAL





# Organización formal e informal

## Organigrama

O organigrama é a representación **gráfica** da estrutura **formal** da empresa.

Mostra os departamentos e as relacións que existen entre eles, os niveis de autoridade, a división de tarefas e o fluxo de autoridade e delegación.

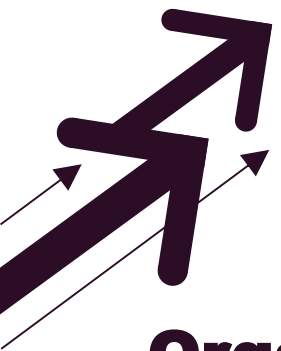
Tipos de organigramas:

Vertical

Horizontal

Circular

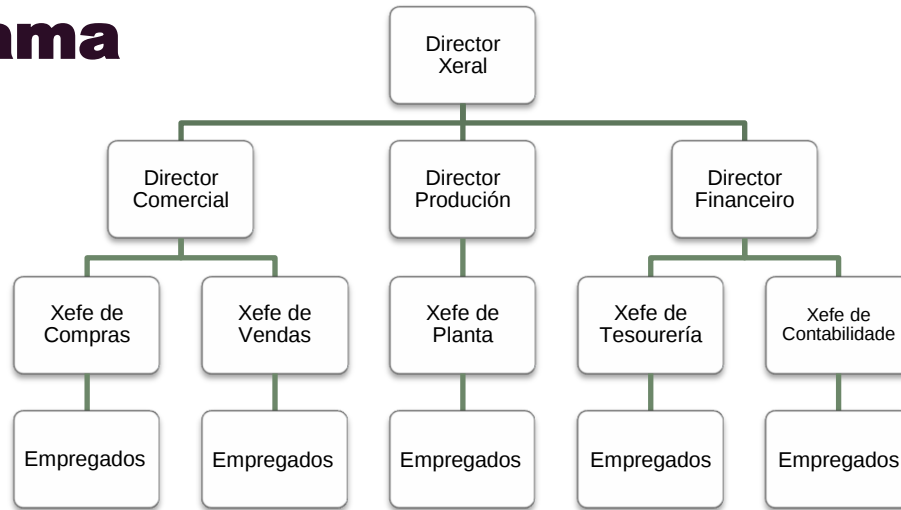




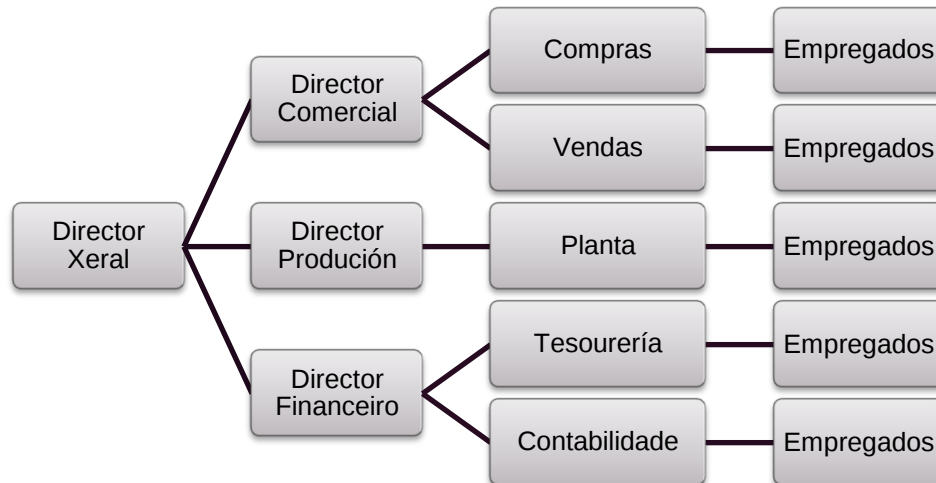
# Organización formal e informal

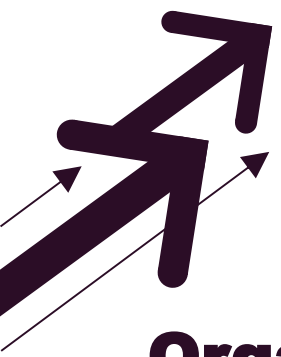
## Organigrama

Vertical



Horizontal

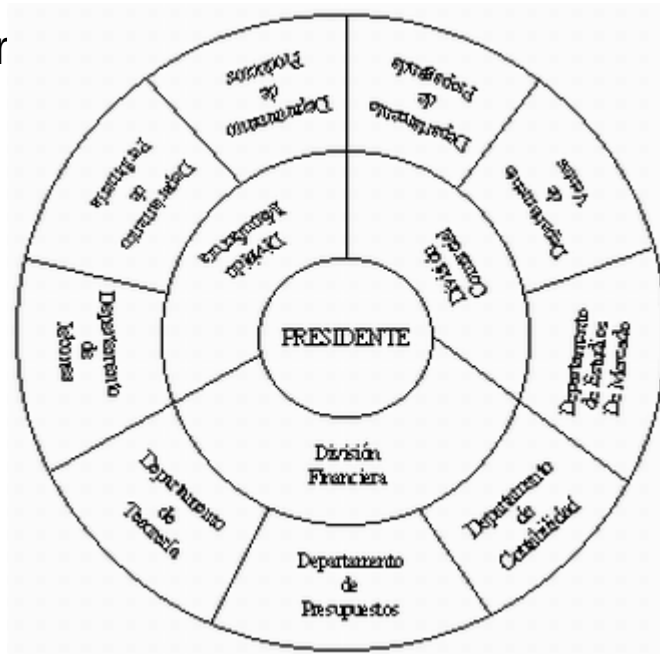




# Organización formal e informal

## Organigrama

Circular



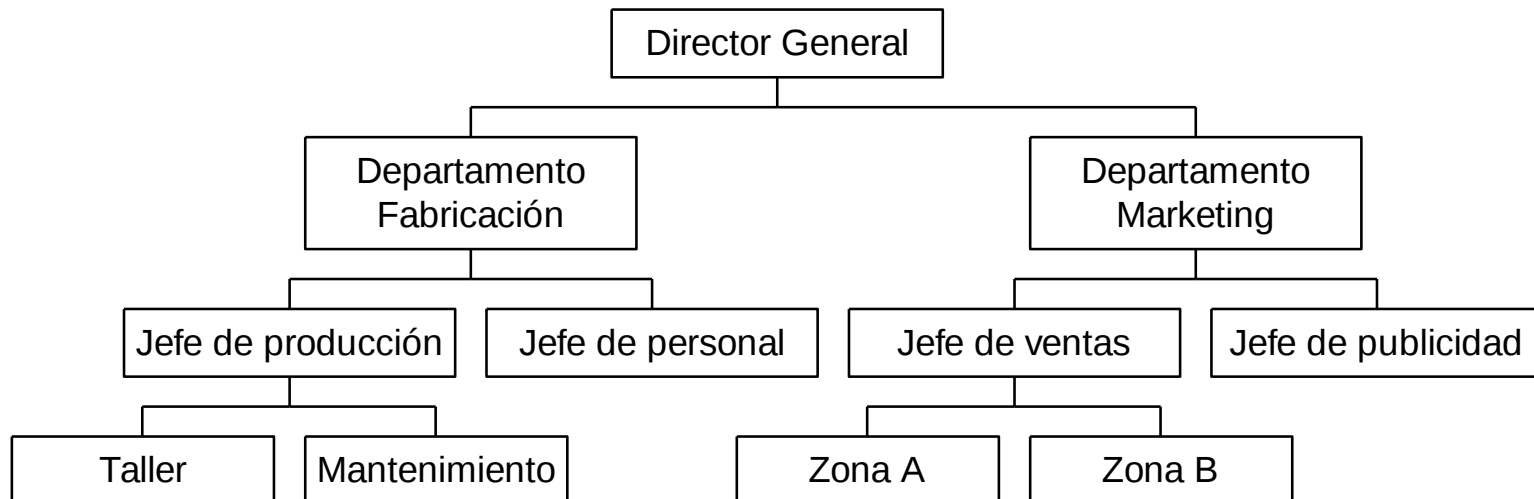


# Estructuras básicas de organización

## Estructura lineal ou xerárquica

Baséase na xerarquía e a autoridade. É o tipo de estrutura máis sinxelo e antigo. Os postos situados na cúspide da organización son os que asumen as decisións e os que posúen a información. Os postos máis baixos asumen só tarefas de execución.

- Unidade de mando.
- Estructura sinxela de doada implantación.
- Excesiva concentración de autoridade.
- Pode ser adecuada nun negocio pequeno.



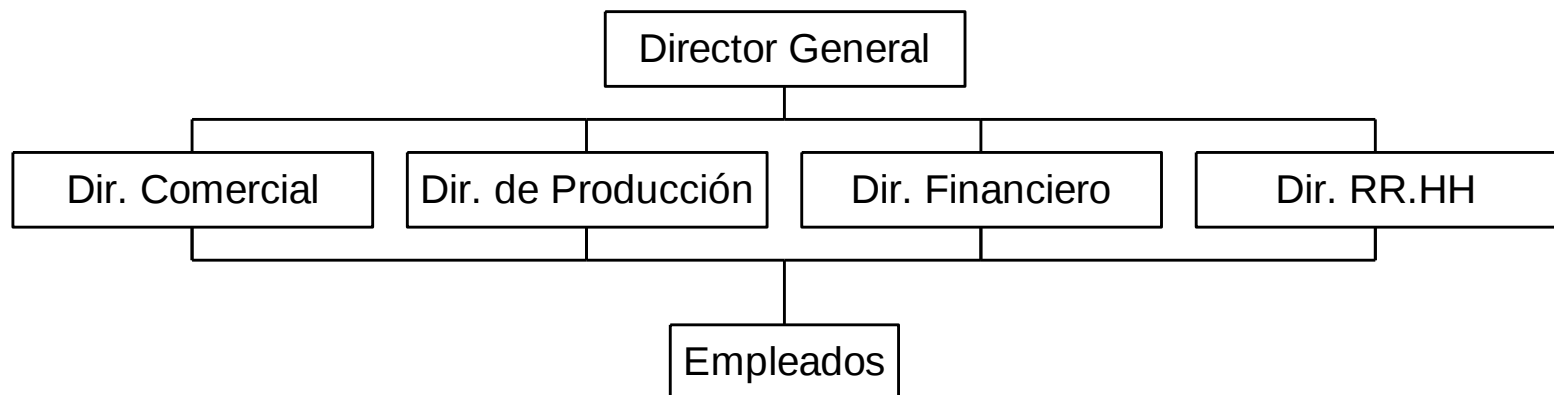


# Estructuras básicas de organización

## Estructura lineal funcional

Aplica o principio de especialización en tarefas. Hai especialistas dunha tarefa determinada que poden ter varios superiores responsables das distintas funcións existentes na empresa.

- Autoridade sustentada no coñecemento.
- Máxima especialización.
- Descentralización das decisións, ruptura da unidade de mando.

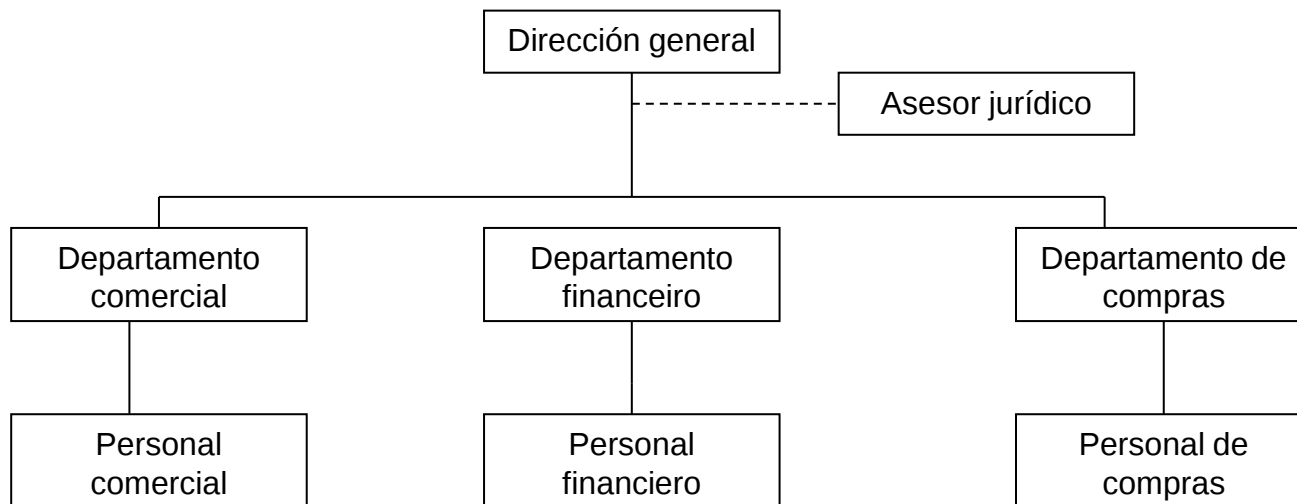




# Estructuras básicas de organización

## Estructura en liña e staff

Combinan as relacións de autoridade directa (en liña), con relacións de consulta e asesoramento (staff) en distintos campos: xurídico, laboral, fiscal, de enxeñería,... O staff non goza de autoridade, proporciona información experta e asesoría. A liña dos departamentos staff no organigrama represéntase con trazo descontinuo.

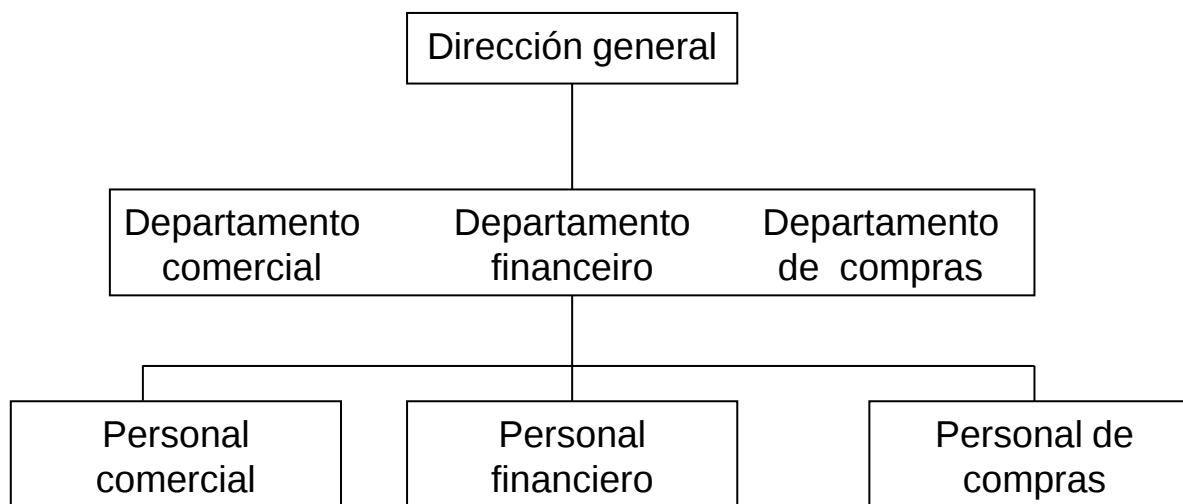




# Estructuras básicas de organización

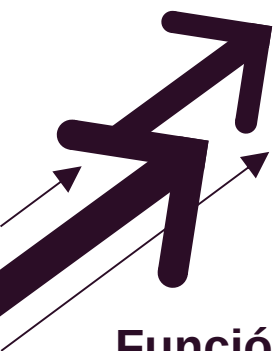
## Estructura en Comité

A autoridade e responsabilidade son compartidas por un grupo de persoas, en lugar de asumilas unha soa. Para tomar unha decisión, o grupo reúnese, intercambian opinións, discuten e chegan á elección final. Normalmente, utilízase para algunhas decisións, como o estudo do desenvolvemento dun produto no que se crea un comité con directivos de diversas áreas (producción, marketing e finanzas).



# Gestión de Recursos Humanos





# Xestión de RR.HH



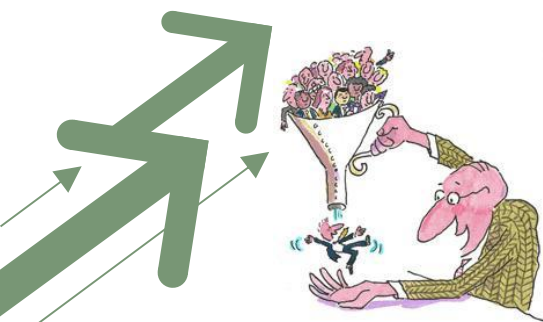
## Funcións:

- **Planificación** das necesidades de persoal: cantos, características, custo e prazo en que se van necesitar os postos de traballo.
- **Recrutamento**, selección de persoal e acollida de novos traballadores.
- **Valoración** do posto de traballo e determinación da retribución que corresponde a cada un.
- **Formación**.
- **Relacións laborais**. A empresa ten unha serie de obrigas legais derivadas das súas relacións laborais individuais (con cada traballador) e colectivas (cos representantes legais dos traballadores). Inclúense a prevención de riscos laborais (obrigas que a empresa debe cumprir en materia de prevención de accidentes de traballo e de enfermidades profesionais).
- **Administración do persoal**: elaboración de nóminas e trámites coa Seguridade Social, control de absentismo, trámites relacionados con infraccións e sancións, trámites de contratación e trámites relacionados coa finalización da relación laboral, etc.



**SELECCIÓN E  
FORMACIÓN**





## Selección e formación



### A selección do persoal. Pasos:

- Pártese da planificación do equipo, na que se determinou o perfil exacto do candidato ideal.
- **Recrutar**, que consiste en conseguir un número razoable de candidatos para o proceso de selección: pódese buscar dentro da propia empresa (**promoción interna**) ou acudindo ao **exterior** (mediante anuncios e prensa, acudir ás oficinas de emprego, bolsas de traballo, portais de emprego, etc). O candidato responde ás convocatorias mediante o seu **curriculum vitae**.
- A **selección** ten como finalidade escoller a persoa axeitada entre todos os candidatos. O proceso de selección pode consistir na realización de probas (coma test psicotécnicos, test de personalidade, test de actitudes, probas de cualificación profesional,....) e de entrevistas de traballo.
- **Elección** do candidato máis adecuado e a súa contratación.



# Selección e formación



## A formación dos recursos humanos

- Os recursos destinados á formación deben considerarse unha inversión e non un custo, pois incrementan o valor engadido polos RR.HH. É unha **vantaxe competitiva** para a empresa.
- O dinamismo da economía actual obriga a adaptarse constantemente ao contorno cambiante: é necesario contar cos RR.HH que posúan a formación axeitada para desempeñar con rapidez novas funcións e **adaptarse a circunstancias novas**.
- Actualmente a formación debe considerarse como un proceso que dura toda a vida profesional da persoa (**formación continua**). Todo traballador, en particular os que prestan os seus servizos en sectores moi dinámicos (dereito, medicina, finanzas, novas tecnoloxías.) teñen que formarse permanentemente se non queren perder valor no mercado de traballo. Esta reciclaxe continua viuse favorecida polas novas tecnoloxías: cursos en soporte multimedia, e-learning (a través de Internet),...





# Motivación

- Os administradores motivan aos seus subordinados, o que significa que inducen aos subordinados a **actuar dun determinado xeito**.
- Os **motivadores** é son todas aquelas recompensas ou incentivos que os administradores brindan ao empregado, para que se sintan entusiasmados no desenvolvemento das súas tarefas.
- Como seres humanos que somos, as nosas motivacións poden ser moi complexas, e ata contraditorias.

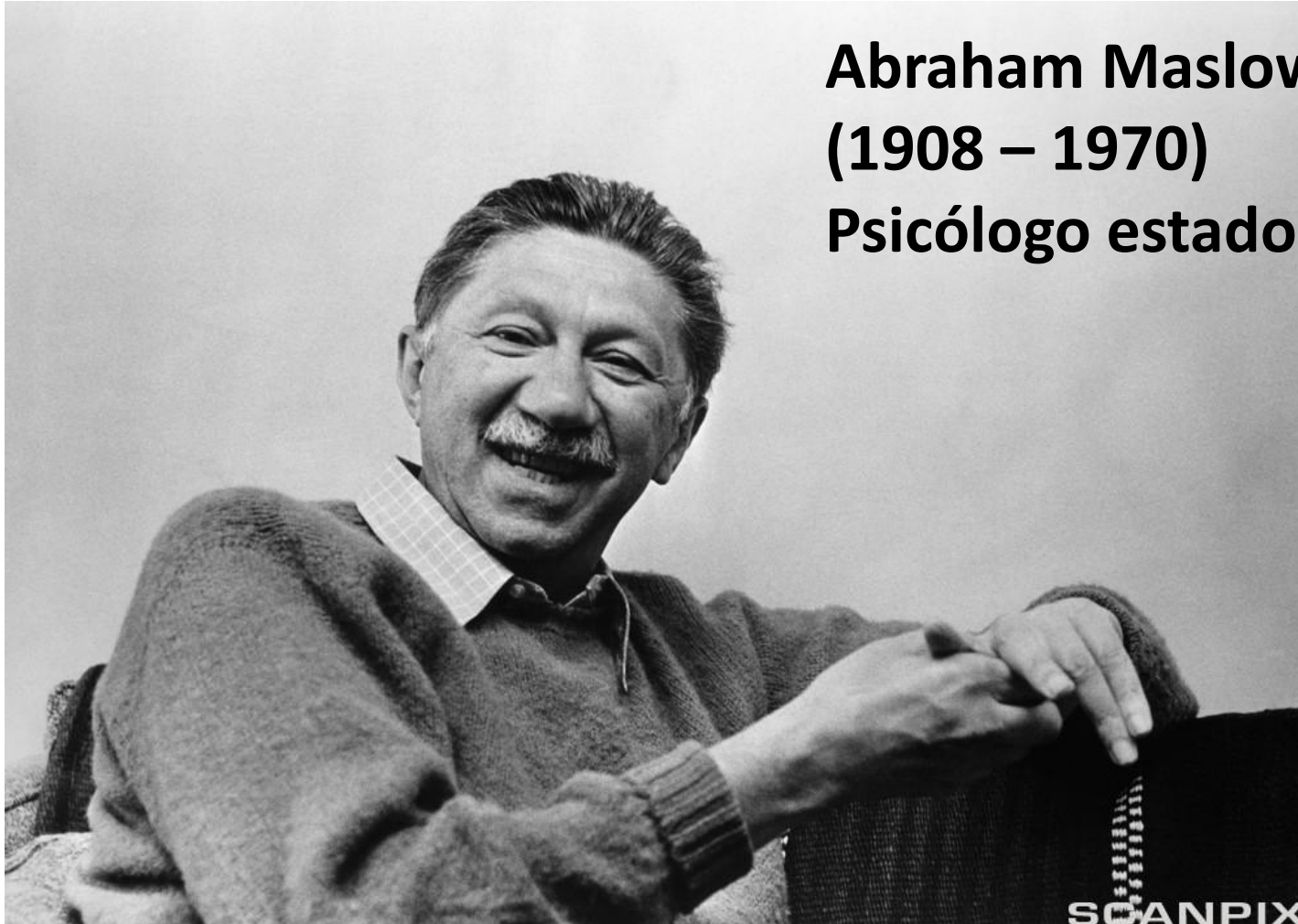
Imos estudar algunhas teorías sobre a motivación: a de Maslow e a de Herzberg.





# Motivación

## Teoría da xerarquía das necesidades de Maslow



Abraham Maslow  
(1908 – 1970)

Psicólogo estadounidense



# Motivación

## Teoría da xerarquía das necesidades de Maslow

Segundo Maslow, a razón pola que as persoas fan algo é pola **satisfacción das súas necesidades**.

As necesidades do ser humano están **xerarquizadas** e graduadas de tal forma que cando quedan cubertas a da orde inferior comézanse a formular as do seguinte grao ou escala de acordo coa súa xerarquía (de maior a menor grao):

- Necesidades primarias ou fisiolóxicas (fame, sede, etc.).
- Necesidades de seguridade (seguridade, protección, etc.).
- Necesidades de aceptación social (afecto, amor, pertenza a un grupo, etc.).
- Necesidades de autoestima (éxito, prestixio, etc.).
- Necesidades de autorrealización.





# Motivación

## Teoría dos dous factores de Herzberg

En “**The Motivation to Work**” (1959) presentou a su famosa teoría dos dous factores: os hixiénicos e os motivadores.

O termo **hixiénico** confunde un pouco, polo que para entendelo é preferible cambialo por **factores de mantemento**.

A orixe do termo ven da idea de que para previr as enfermidades a limpeza (hixiene) **é necesaria, pero non suficiente**: son necesarias outras medidas adicionais.

Mentras autores como **Taylor** propugnaba a **división de tarefas**, **Herzberg** insistía en enriquecer o trabalo (**job enrichment**) para aumentar a motivación e o compromiso do traballador coa empresa.



Professor Dr. Frederick Herzberg



# Motivación

## Teoría dos dous factores de Herzberg

Herzberg postulou a existencia de dous grupos ou clases de aspectos laborais: un grupo de factores extrínsecos e outro de factores intrínsecos.

### FACTORES HIXIÉNICOS ou DE MANTEMENTO

Están referidos ás condicións de traballo no sentido máis amplo: como o salario, os beneficios sociais, as políticas da empresa (normas e procedementos) cos traballadores, a seguridade no traballo, etc.

Estes factores extrínsecos só poden previr a insatisfacción laboral ou evitala cando esta exista, pero non poden determinar a satisfacción.

### FACTORES INTRÍNSECOS ou MOTIVADORES

Traballo estimulante,  
Responsabilidade ante novas tarefas,  
Logro e cumprimento (oportunidade de levar a cabo cousas interesantes),  
Recoñecemento dunha labor ben feita,  
Estatus, etc.

**A satisfacción laboral só pode vir xerada polos factores intrínsecos.**



No insatisfacción

higiene

Insatisfacción

Políticas empresa, supervisión, relaciones, condiciones físicas, salario

Satisfacción

motivadores

No satisfacción

Logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad, avance, crecimiento

