



4

La dirección de la
empresa

Tema 4. La dirección de la empresa

4.1. Niveles directivos y funciones de la dirección

4.2. Organización de la empresa

4.3. Gestión de Recursos Humanos

4.4. Sistemas de información para la dirección de la empresa

Fernández, E. y otros (2008). *Iniciación a los Negocios para Ingenieros. Aspectos Funcionales*, Ed. Paraninfo: Madrid

Cuervo, A. (2008). *Introducción a la Administración de Empresas*. Ed. Cívitas: Madrid.

4.1. Niveles directivos y funciones de la dirección



Organización: un conjunto de personas que deciden coordinar sus acciones en aras de alcanzar un objetivo común



Objetivos → esfuerzo coordinado de los individuos que la integran

Dirección → Coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa (personas)



Funciones clásicas del proceso directivo

- 1. Planificación:** decidir por anticipado qué se va a hacer en el futuro y determinar los medios necesarios para alcanzarlo → toma anticipada de decisiones: ¿qué quiere conseguirse? ¿cómo se va a lograr? ¿cuáles son los medios necesarios?
- 2. Control:** verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y tomar medidas correctoras
- 3. Organización:** diseñar la estructura organizativa → relaciones entre los miembros de la empresa (jerarquía) y un orden: ¿quién tiene que hacer qué tareas? → ORGANIGRAMA
- 4. Dirección de Recursos Humanos:** integrar dentro de la estructura a los individuos y orientar su comportamiento hacia el logro de los objetivos: reclutamiento, selección, entrenamiento, asignación de personas a puestos, diseño del sistema de recompensas

Niveles directivos

ALTA DIRECCIÓN (Ápice Estratégico):

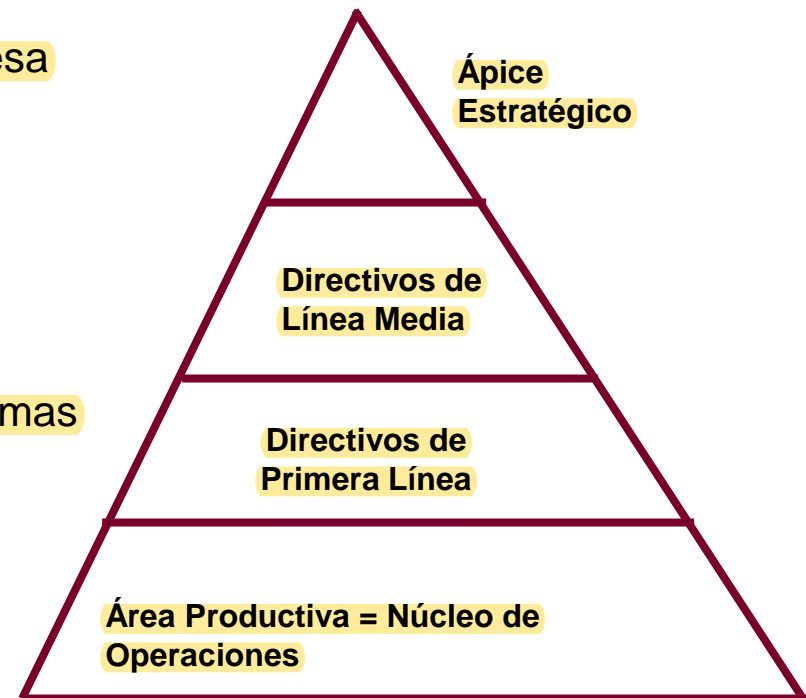
- nivel más elevado de la jerarquía
- asume las más elevadas responsabilidades de la empresa
- fija objetivos, estrategias y planes a largo plazo
- decisiones innovadoras
- supervisa el funcionamiento general de la empresa

DIRECTIVOS DE LÍNEA MEDIA:

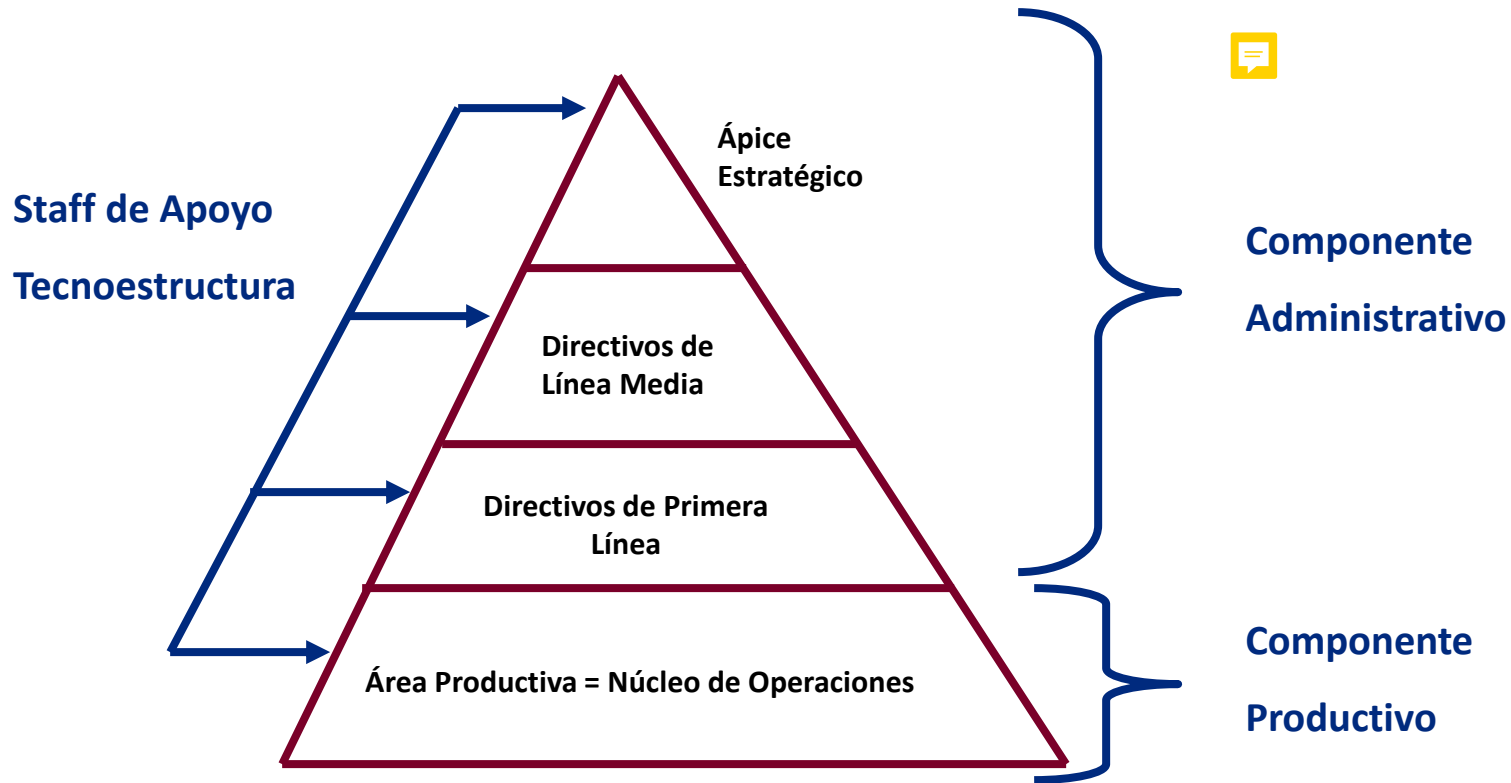
- mantienen en contacto a la alta dirección y a los directivos de primera línea
- transmiten información: traducen y desagregan directrices de la alta dirección en objetivos y programas concretos para cada subordinado
- supervisan y coordinan a los de primera línea

DIRECCIÓN OPERATIVA (Supervisores de Primera Línea):

- nivel más bajo de la jerarquía directiva
- control de los operarios
- asignan trabajadores a puestos y evalúan su rendimiento
- decisiones rutinarias y repetitivas



Partes de la organización



Staff de Apoyo → personas que respaldan a la organización en distintas funciones

Tecnoestructura → expertos en normalización (cómo realizar el trabajo, qué resultados alcanzar o qué conocimientos se requieren) o técnicos de selección de personal

Habilidades directivas



Técnicas:

Habilidad en un área funcional específica (ventas, contabilidad..)



Humanas:

Habilidad para trabajar con y a través de otras personas en un rango de relaciones diferentes.

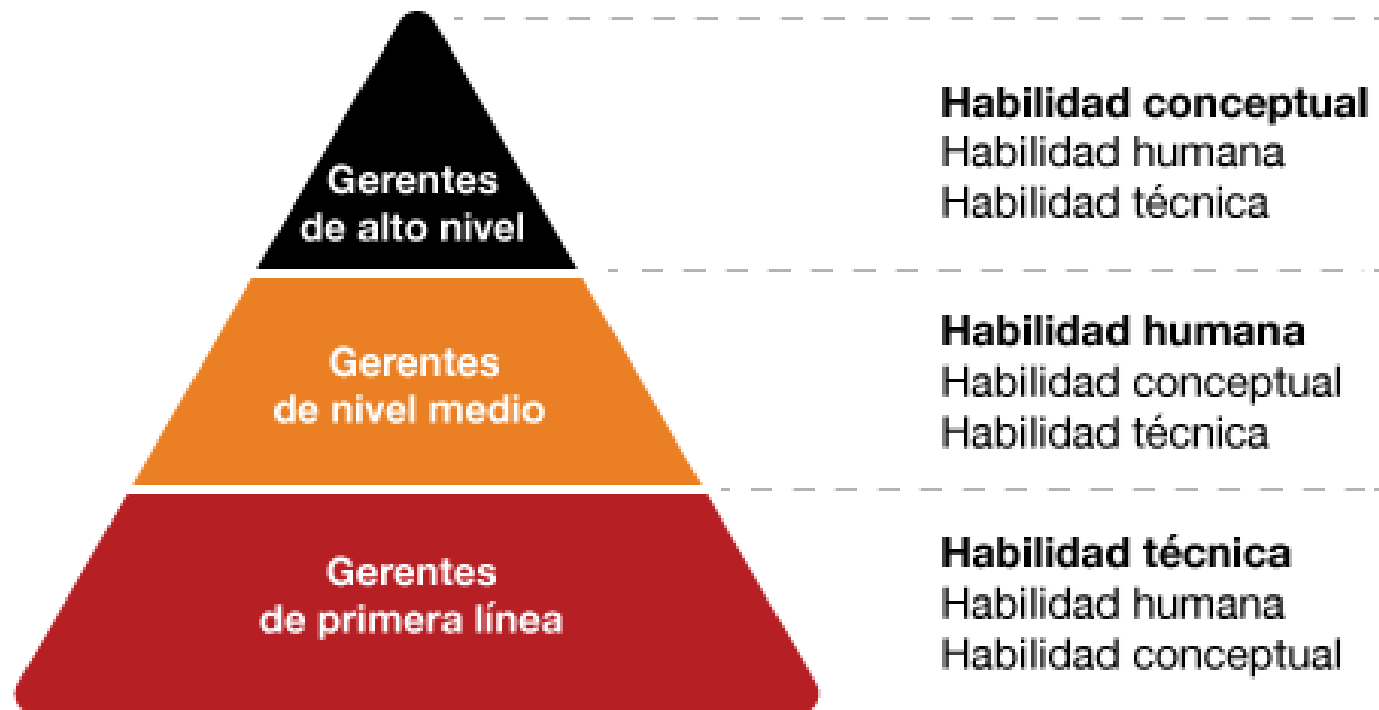


Conceptuales:

Habilidad para tener una visión de conjunto de toda la empresa y la relación con sus partes.



Habilidades directivas



4.2. Organización de la empresa

Organizar:

Dividir el trabajo y coordinar → Logro de los Objetivos de la empresa

Diseño de puestos

Departamentalización

Descentralización

**Modelo
organizativo**

1. ESPECIALIZACIÓN



Horizontal → **División del Trabajo**: número de tareas distintas que desempeña el trabajador

Vertical → **Control del individuo** sobre su trabajo: grado de autonomía del trabajador



Depende del tipo de proceso productivo y de la parte de la empresa donde se encuentre el puesto

Valorar rediseño de puestos de trabajo: Rotación y ampliación

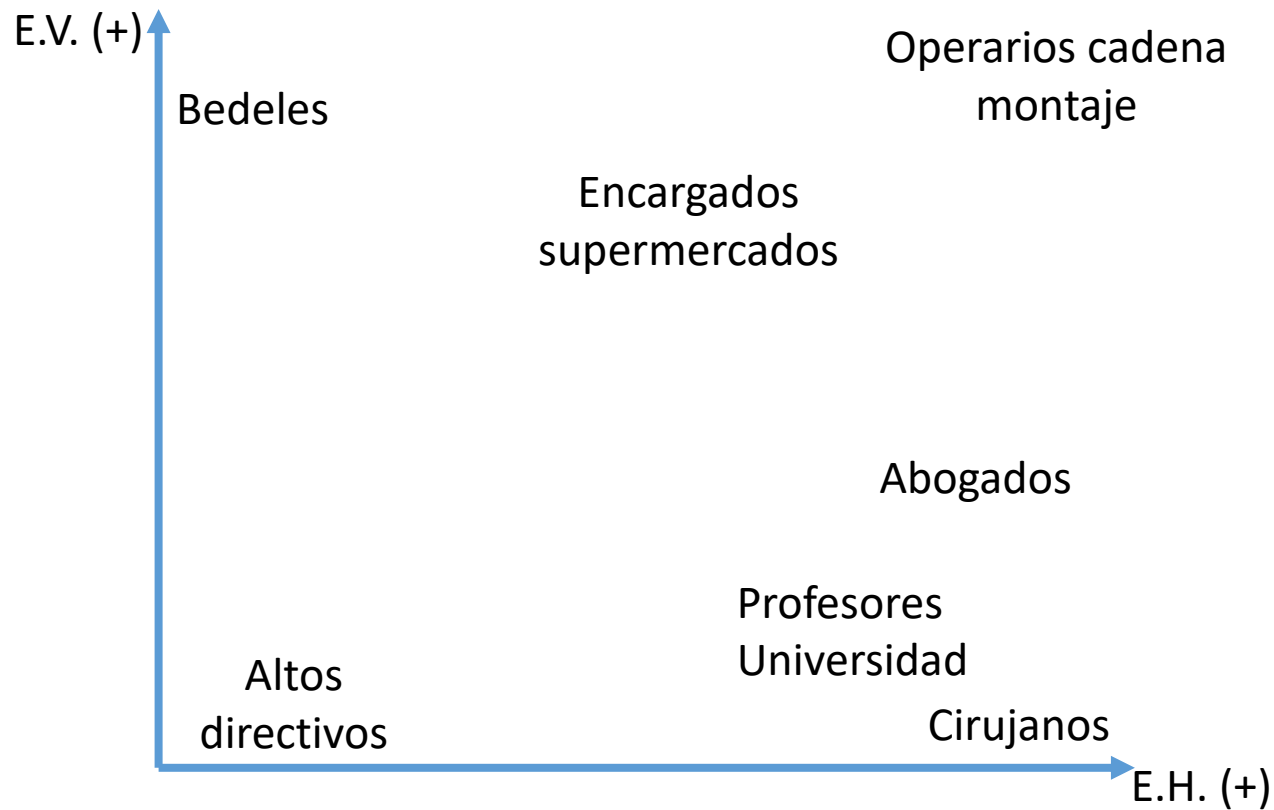
VENTAJAS

- Aumenta la destreza del trabajador
- Reduce el tiempo de cambio de tarea
- Reduce el tiempo de entrenamiento
- Facilita la mecanización

INCONVENIENTES

- problemas organizativos y de coordinación
- problemas de insatisfacción

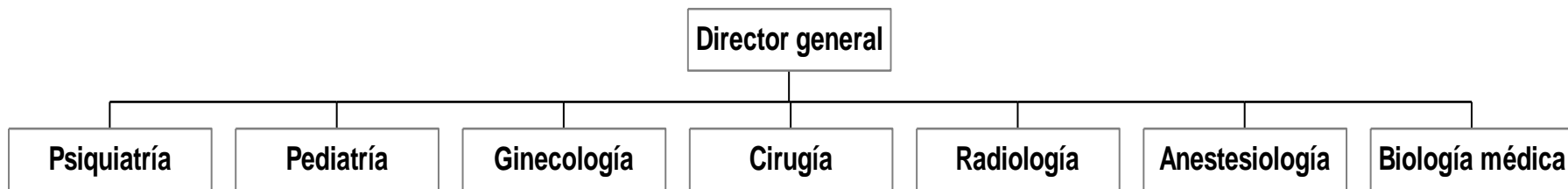
Diseño de puestos



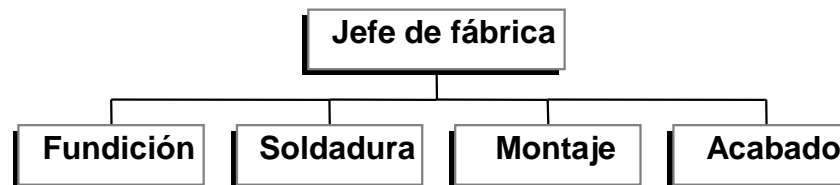
Agrupación de los puestos

1. DEPARTAMENTOS FUNCIONALES

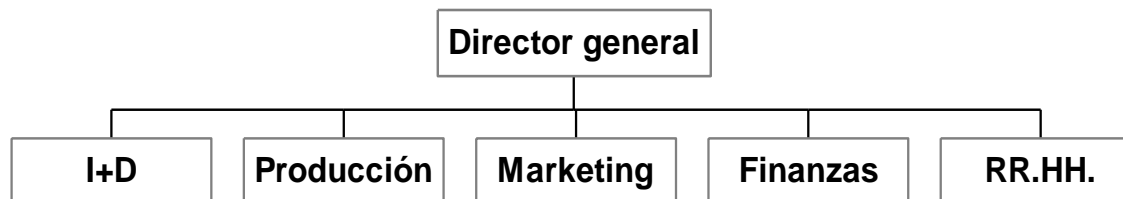
Agrupación por conocimientos y habilidades



Agrupación por procesos de trabajo

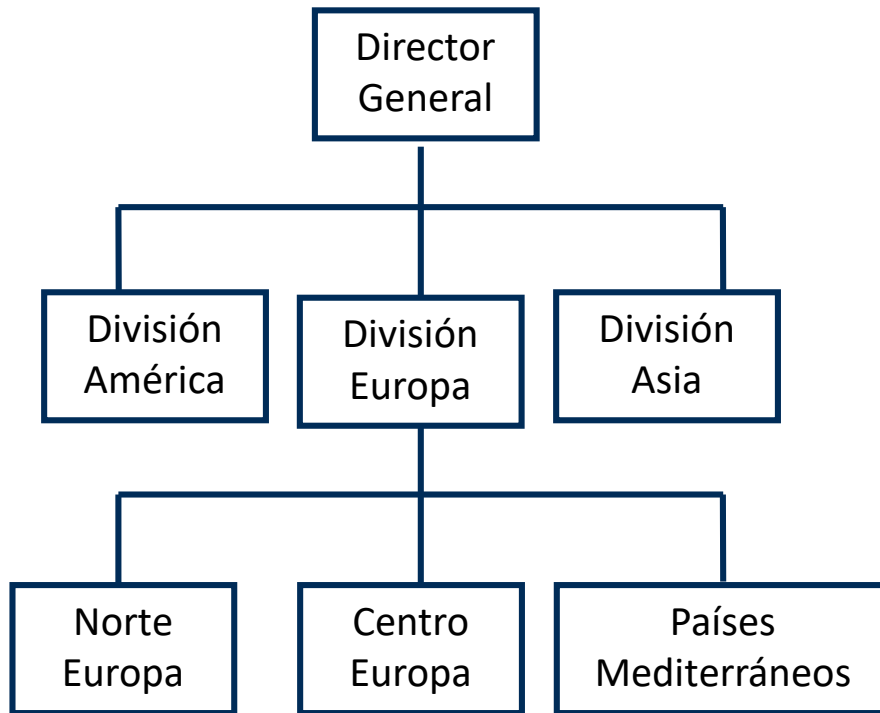


Agrupación por funciones

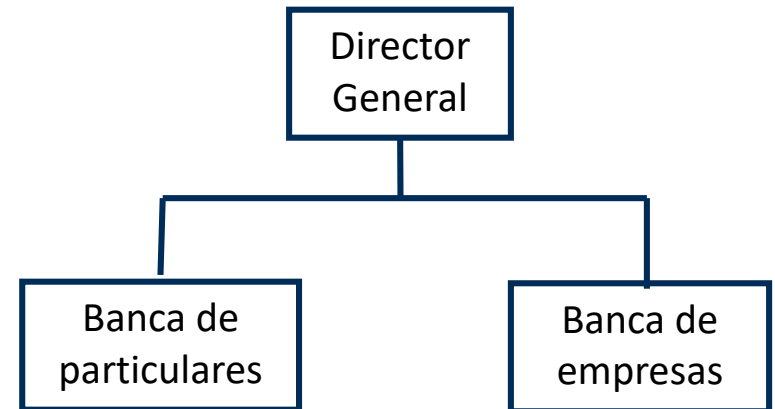


2. DEPARTAMENTOS EN BASE A MERCADO

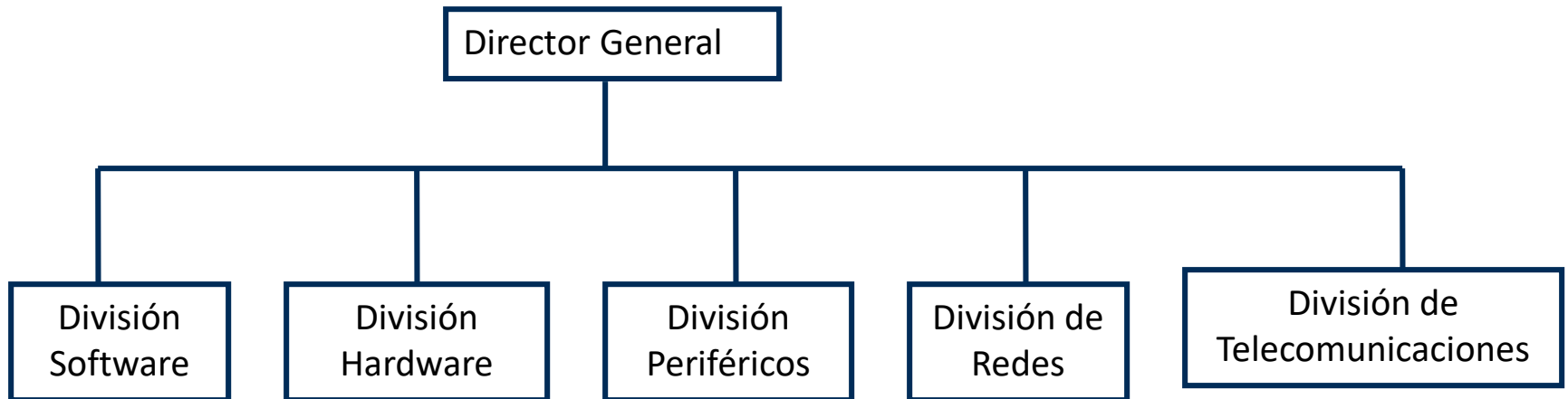
2.1. Geográfico



2.2. Por clientes



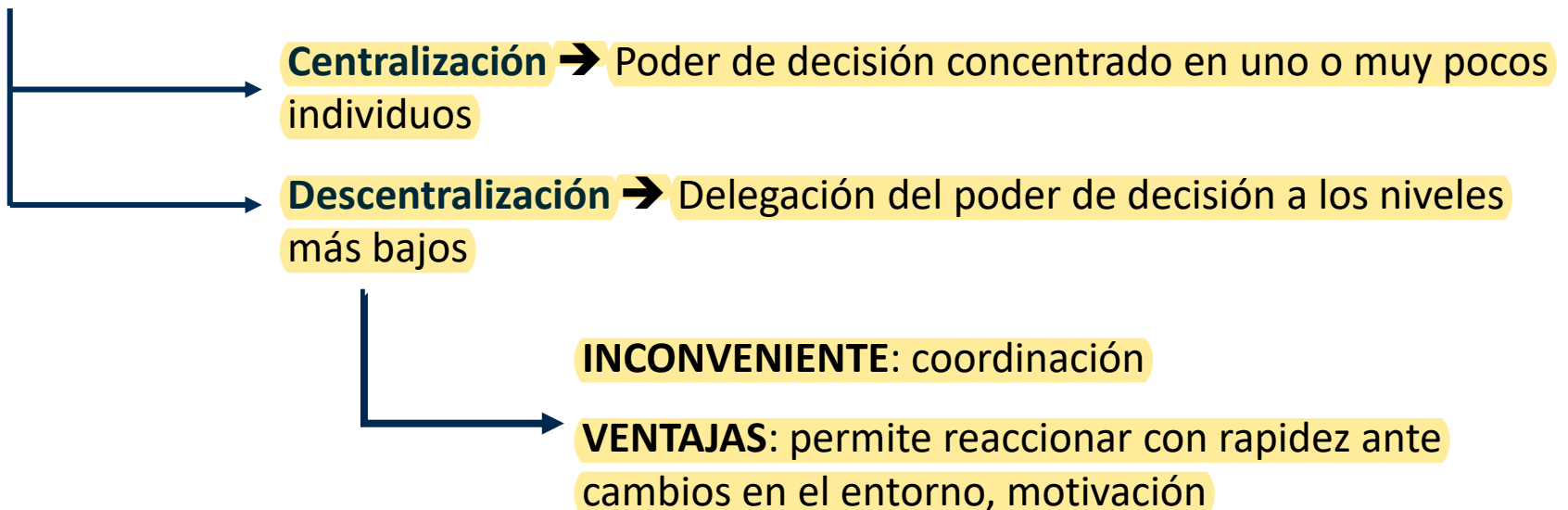
2.3. Por productos



3. DEPARTAMENTOS MIXTOS: Por mercados y por funciones

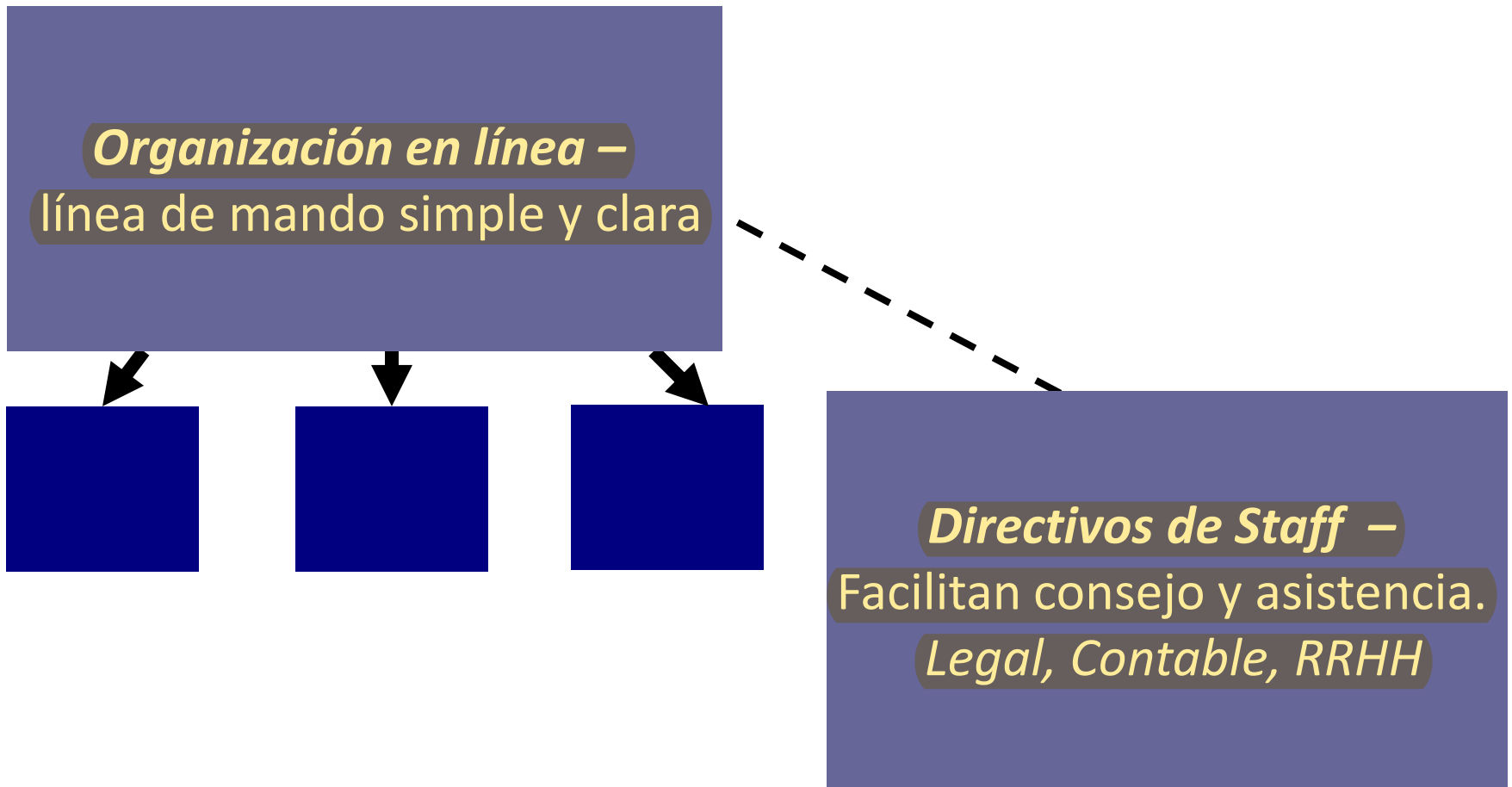
Diseño del sistema decisor

Grado en que la autoridad se reparte a lo largo de la jerarquía

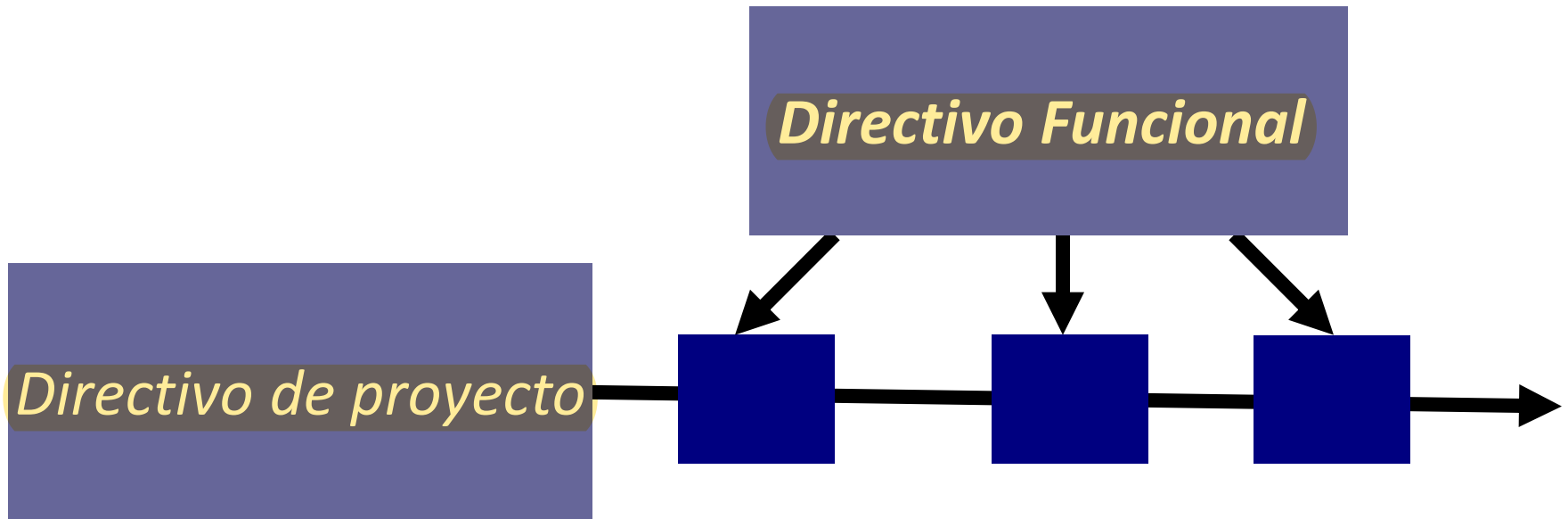


Modelo organizativo

Forma organizativa



Forma organizativa



Organización matricial –

- Une a distintos especialistas para trabajar en proyectos
- No hay una clara línea de mando
- Eficiente para trabajar por proyectos

4.3. Gestión de Recursos Humanos

ANÁLISIS DEL PUESTO (AP):

- **Proceso fundamental del que dependen la mayoría de las actividades.**
- **Consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.**

- 1) **Denominación del trabajo y Departamento y división donde se localiza el puesto de trabajo**
- 2) **Fecha en la que se ha realizado el AP mostrándose la última actualización**
- 3) **Nombre del titular y nombre del analista del puesto (puede omitirse)**
- 4) **Resumen del puesto de trabajo y objetivo del mismo**
- 5) **Supervisión que recibe y ejerce**
- 6) **Cometidos y responsabilidades principales**
- 7) **Requisitos del puesto de trabajo (Descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar el puesto)**
- 8) **Contexto del puesto de trabajo (exteriores, congelador, humos...)**

Conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo -con el mínimo coste para la organización-.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO



a) INTERNO

Se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello se acude a la promoción de empleados o a traslados de éstos.



b) EXTERNO

Se produce cuando la organización busca candidatos en el mercado de trabajo, ya sea los que buscan trabajo o aquellos que en principio no están interesados en cambiar de trabajo.

RECLUTAMIENTO INTERNO



VENTAJAS

1. El conocimiento que el candidato tiene sobre la organización y ésta sobre él
2. Los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con la organización
3. Aumenta la motivación de los trabajadores
4. Aprovecha las inversiones en formación de la empresa
5. Desarrolla un cierto grado de competencia interna
6. Es más barato que el reclutamiento externo



INCONVENIENTES

1. Dificultad para encontrar en la propia organización a la persona con la habilidad requerida
2. Luchas internas / conflictos / falta de cooperación
3. Impide que personas con otros puntos de vista se incorporen a la organización

RECLUTAMIENTO EXTERNO

TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

1. Presentación espontánea
2. Recomendaciones de los empleados
3. La publicidad
4. Agencias de empleo
5. Empresas de trabajo temporal
6. Asociaciones y colegios profesionales
7. Instituciones técnicas y educativas
8. Clientes, proveedores, competencia
9. Reclutamiento por internet

En comparación con un anuncio por métodos tradicionales....

- Internet ofrece un acceso inmediato a un enorme mercado
- Las páginas web ofrecen una ventaja considerable en términos de contenido
- Coste reducido
- Igualdad de oportunidades para pymes y grandes empresas
- Presencia aumentada (tiempo de publicación mayor-media 30 días)
- Día y noche vs anuncio los domingos
- Comunicación instantánea: se envía el currículum en el momento
- Los candidatos demuestran al menos habilidades tecnológicas



SELECCIÓN

El objetivo de un proceso de selección es elegir, entre el conjunto de candidatos captados mediante el reclutamiento, a la persona que mejor se ajuste al puesto de trabajo y pueda desempeñar más correctamente su actividad.

Objetivo: Medir a priori el rendimiento futuro del trabajador en su puesto, es decir, anticipar el rendimiento del candidato,



Instrumentos de selección



Instrumentos de selección

1. Impresos de solicitud

- Impreso de solicitud
- Impreso de solicitud ponderado
- Formulario de información biográfica
- Verificación de referencias

2. Entrevistas de selección

- Estructurada
- No estructurada
- Ante tribunal o panel
- Tensión
- Descripción de conductas

3. Pruebas escritas

- De aptitud
- Psicomotoras
- De competencia personal e interpersonal
- De logro
- De reconocimiento
- De preferencias
- De personalidad

4. Mecanismos de simulación

- Simulación de trabajo
- Ejercicio de bandeja
- Debates de grupo sin líder
- Juegos de empresa

5. Otros mecanismos

- Programas de evaluación
- Reconocimientos médicos / físicos
- Pruebas de capacidad física

Instrumentos de selección

La entrevista

Generalmente un directivo considerará el *currículum vitae* de un candidato y formulará preguntas que le ayudarán a predecir si un candidato va a rendir satisfactoriamente.

■ Permite obtener información que sólo se puede valorar *in situ*

■ Es la base de la mayor parte de los procesos de selección

- tener una impresión personal del candidato
- “venderle” el puesto de trabajo y la organización
- enfrentarse a sus preguntas

■ Poca validez por sesgos inconscientes del entrevistador



ENTREVISTA ESTRUCTURADA

- (1) preguntas situacionales, se plantean al candidato/a situaciones hipotéticas -generalmente incidentes críticos del puesto de trabajo- y se pregunta “qué haría en esa situación”
- (2) preguntas basadas en conductas pasadas para que el candidato/a describa “qué hizo en puestos anteriores”
- (3) preguntas relativas al *background* del candidato/a, en cuanto a su experiencia, formación y cualificaciones
- (4) cuestiones sobre el conocimiento del puesto, donde se solicita que describa o demuestre sus conocimientos del puesto al que opta

La última etapa del proceso de contratación es la socialización, que consiste en introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos del puesto que ocuparán y presentarles al resto de personas con las que trabajarán





A través de este proceso se enseña al nuevo empleado las normas, valores y en definitiva la cultura de la empresa, lo que facilita la integración y el mejor funcionamiento del empleado, además de asegurar la idiosincrasia de la organización

DISEÑO PLAN DE ACOGIDA

4.3.5. Formación y Desarrollo de carrera

La formación y el desarrollo de un empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes

-  **Formación** trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento
-  **Desarrollo** hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitarán en el futuro

	FORMACIÓN	DESARROLLO
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo/organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Meta	Corregir déficit de habilidad	Preparar para el futuro

¿Qué debe considerar un director de RH para invertir en formación?

1. Coste de la formación
2. Beneficio bruto que obtendrá si el empleado se forma
3. El incremento salarial que debe pagar al empleado como consecuencia de su mayor nivel formativo
4. ¿Es posible expropiar la formación? Es decir, perder a favor de la competencia, las inversiones realizadas para crear y mantener los conocimientos actualizados



GENERACIONES

Análogos

**Baby
Boomers**



(1946-1964)

*Hijos de la 2ª Guerra
Mundial*

Inmigrantes Digitales

**Generación
X**



(1965-1979)

*Juventud
de los 80's*

Nativos Digitales

**Generación
Y**



(1980-2000)

Millennials

**Generación
Z**



(2001-2010)

Generación Internet

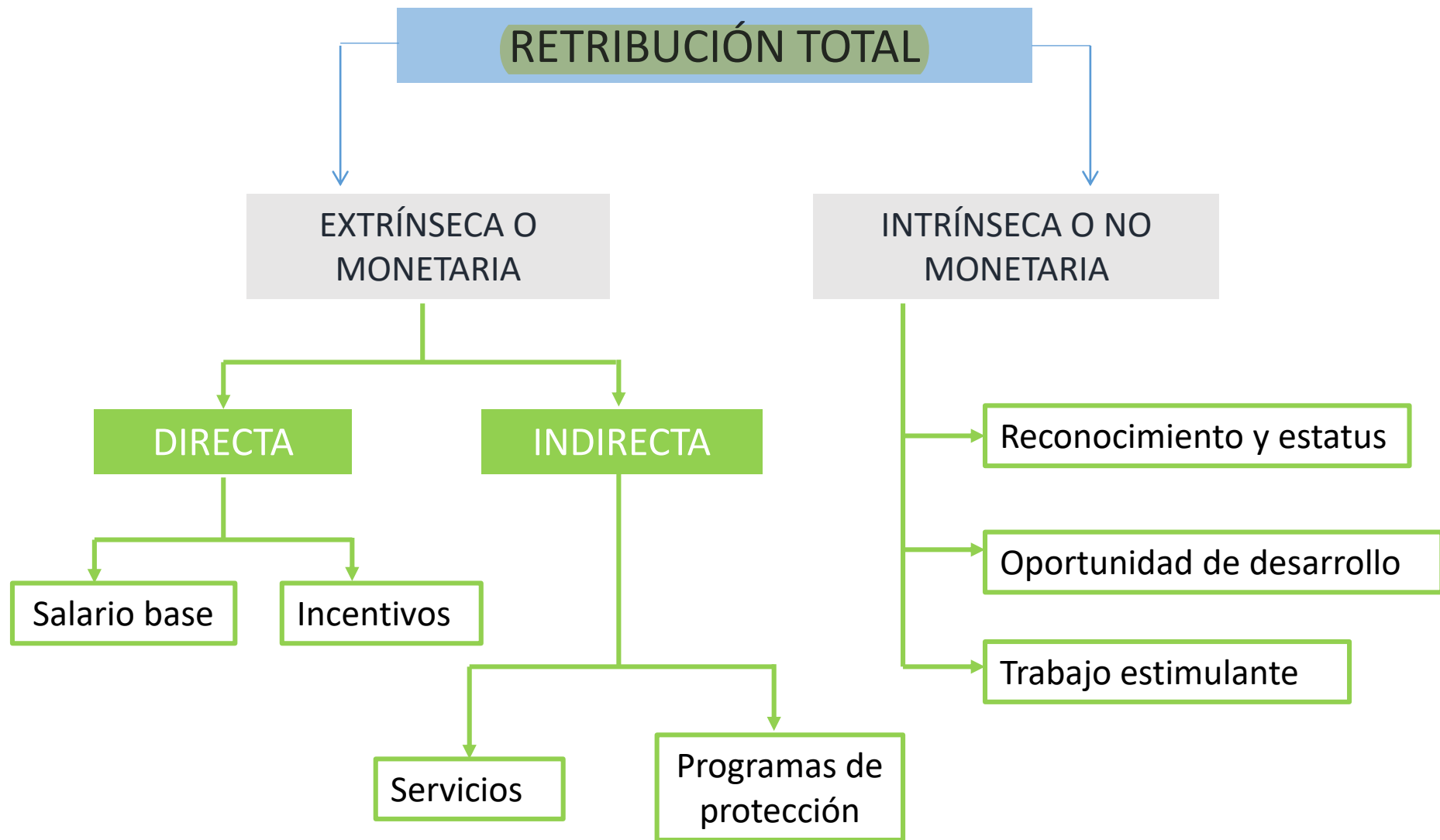
PRINCIPIOS BÁSICOS

- ✓ Equidad interna
- ✓ Equidad externa
- ✓ Reconocimiento a las diferencias individuales
- ✓ Administración del sistema retributivo



Objetivos de un sistema
de retribución

1. Atraer posibles candidatos
2. Retener a los buenos empleados
3. Motivar a los empleados
4. Administrar los sueldos conforme a la legalidad



4.4. Sistemas de información para la dirección de la empresa

A. Uso actual de las Tecnologías de la Información

Los directivos necesitan información para tomar decisiones correctas



Las bases de datos almacenan archivos en un sistema lógico

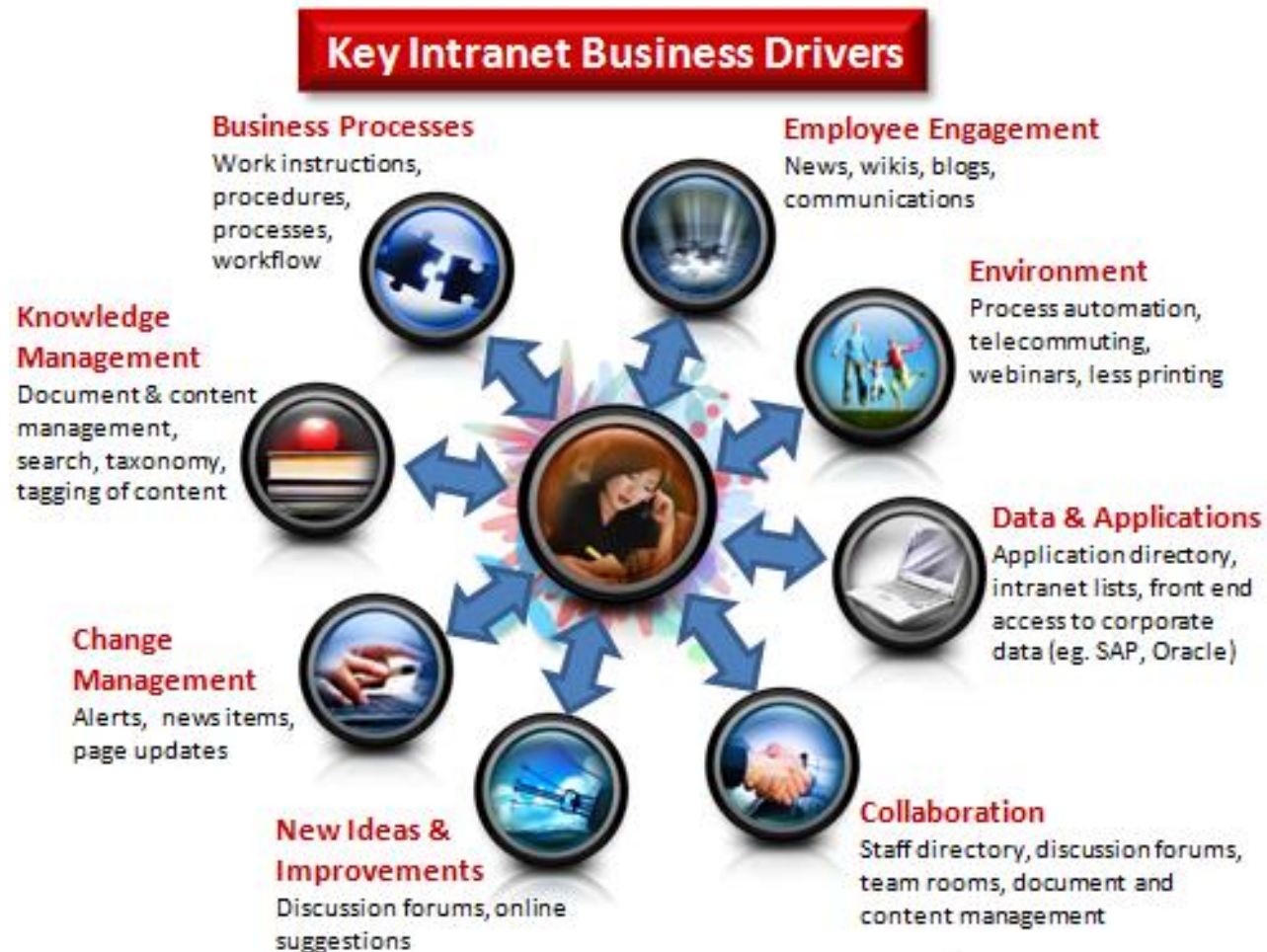
Características de una buena información

- ✓ Precisa
- ✓ Relevante
- ✓ A tiempo
- ✓ Comprensible
- ✓ Segura

B. Redes



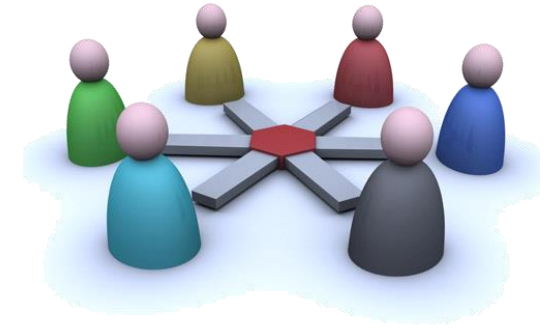
Intranet es una red con el mismo aspecto que Internet pero limitada a los servidores internos de la empresa y a sus empleados.



Extranets son intranets abiertas que proporcionan un acceso limitado a ciertos stakeholders, tales como clientes o proveedores clave.

Utilización de TI en el mercado B2B

Ventajas de las redes



- Las redes de información están facilitando el desarrollo de negocios con menos empleados y estructuras más simples porque mantienen redes electrónicas más que humanas entre empleados y clientes
- La gestión mejora al tener los directivos un acceso rápido a más información
- Las operaciones se flexibilizan porque se mejora la colaboración entre las unidades internas y también con empresas exteriores
- Separación geográfica entre el lugar de trabajo y la dirección de la empresa

C. Sistemas ERP

Los sistemas de información (datos, hardware, software, personas y procedimientos) **permiten:**

- Automatizar los procesos operativos
- Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones
- Mejorar la calidad, productividad, innovación y capacidad de respuesta
- Lograr ventajas competitivas



ERP es un sistema integral de administración

Proporciona software integrado para dar soporte a las distintas áreas funcionales de la empresa (finanzas, contabilidad, producción, recursos humanos...), según el proveedor y según los módulos que se instalen.

Los requisitos del negocio deben ser lo primero, y en segundo lugar las limitaciones de la tecnología.



Reconfiguración del software

Proveedores de software



SAP (SAP R/3)
Oracle (Oracle Manufacturing)
PeopleSoft (PeopleSoft)
JD Edwards (World)
Baan (Triton)
QAD (MRG/PRO)

Utilización de Tecnologías de la Información en la gestión interna

ERP (*enterprise resource planning*)

El elemento fundamental para la ERP es la supervisión en tiempo real de las funciones de la empresa como la calidad, disponibilidad, satisfacción del cliente y rentabilidad. Cuando ocurre algo en la línea de producción que afecta a una situación de la empresa por ejemplo, si las existencias del material de envase disminuyen hasta un cierto nivel que afecta la capacidad de entrega de un pedido a un cliente se acciona un mensaje para persona apropiada en compras.

Los sistemas ERP tienen la capacidad de configurar y reconfigurar todos los aspectos del ambiente de SI para respaldar la forma en que la empresa maneja sus operaciones.



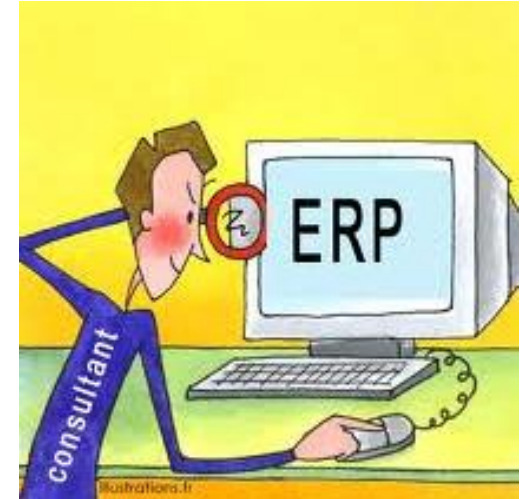
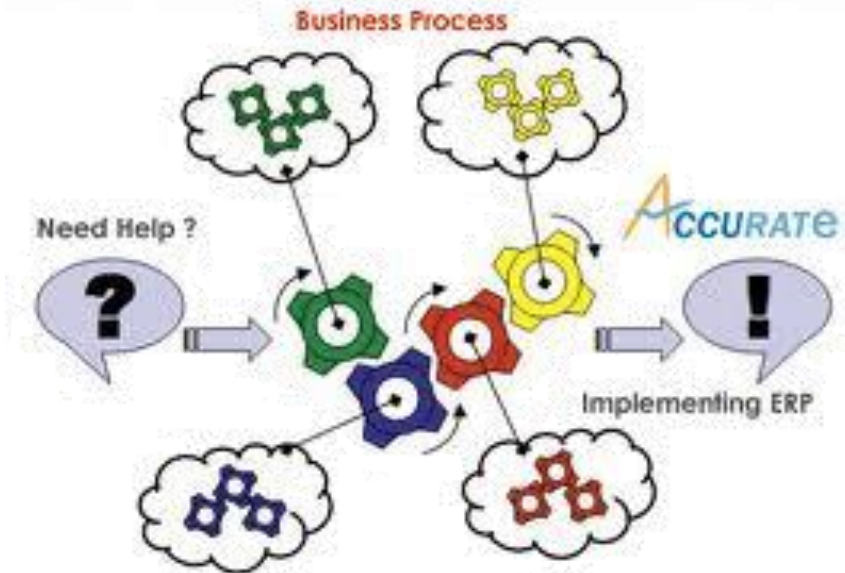
Information Integration through **EC*ERP** System

Utilización de Tecnologías de la Información en la gestión interna

ERP (*enterprise resource planning*)

VENTAJAS

- Eliminar la herencia de sistemas costosos e inflexibles
- Proporcionar mejores procesos de trabajo
- Oportunidad de mejorar la infraestructura tecnológica



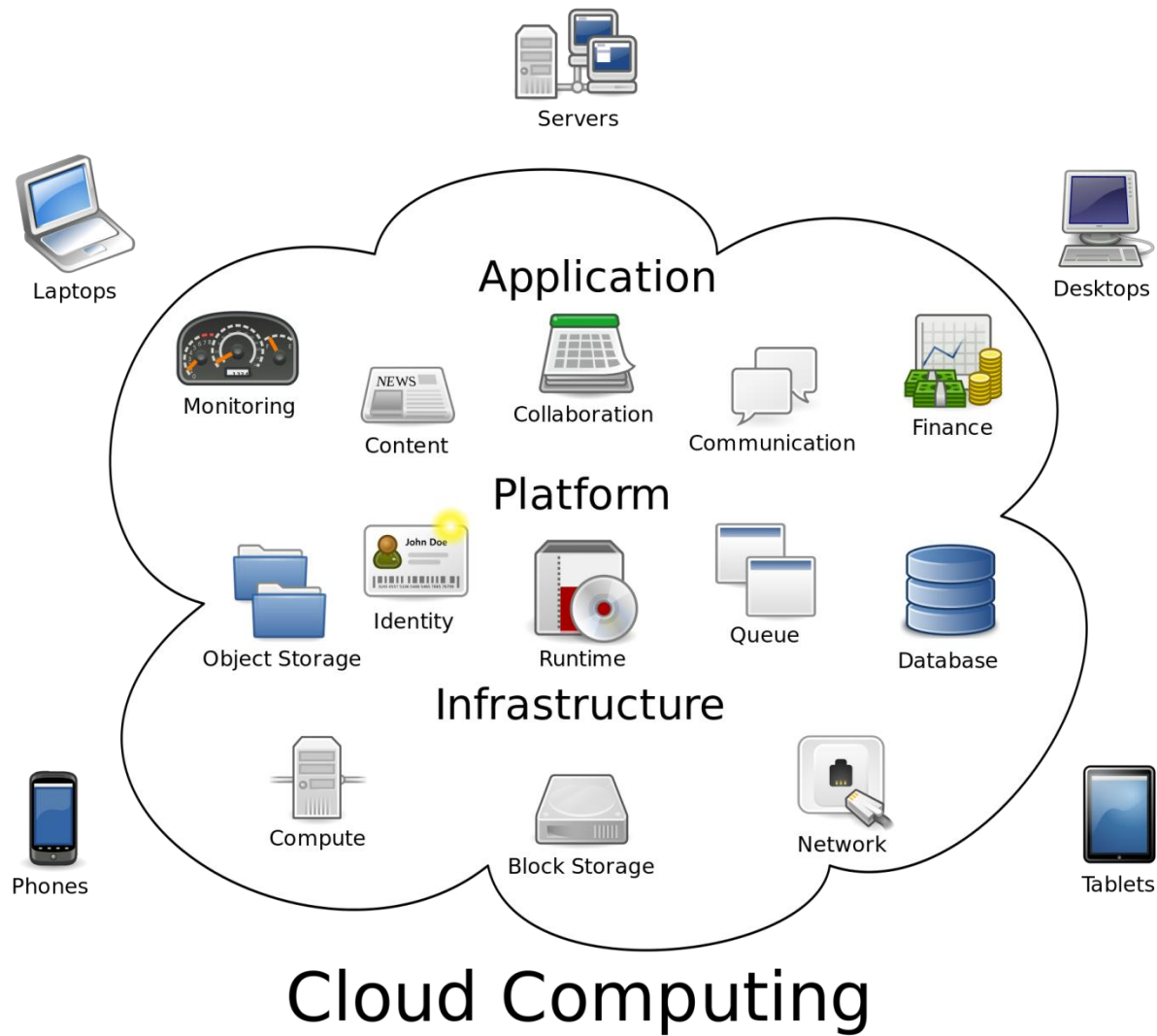
INCONVENIENTES

- Implantación lenta y costosa
- Difícil cambio de proveedor de software (retención).
- Necesidad de reciclaje de los trabajadores

D. Computación en la nube

- ***La computación en nube*** utiliza espacio e almacenamiento, aplicaciones y capacidad e procesamiento que suplementan los recursos internos del ordenador
- Algunos negocios han sido reacios a utilizar computación en nube porque desconfiaban de su seguridad y fiabilidad
- ***Pero la nube tiene ventajas contrastadas:***
 - ✓ Beneficio financiero
 - ✓ Flexibilidad
 - ✓ Favorece la colaboración
 - ✓ Velocidad de procesamiento





E. E-Commerce



Los sistemas de comercio electrónico son o bien business to business (B2B) o business to customer (B2C). In B2B las cadenas de valor se enlazan y permite a las empresas reducir costes operativos y mejorar su calidad.

Business-to-Consumer (B2C) –

Interacción entre las empresas y los consumidores finales

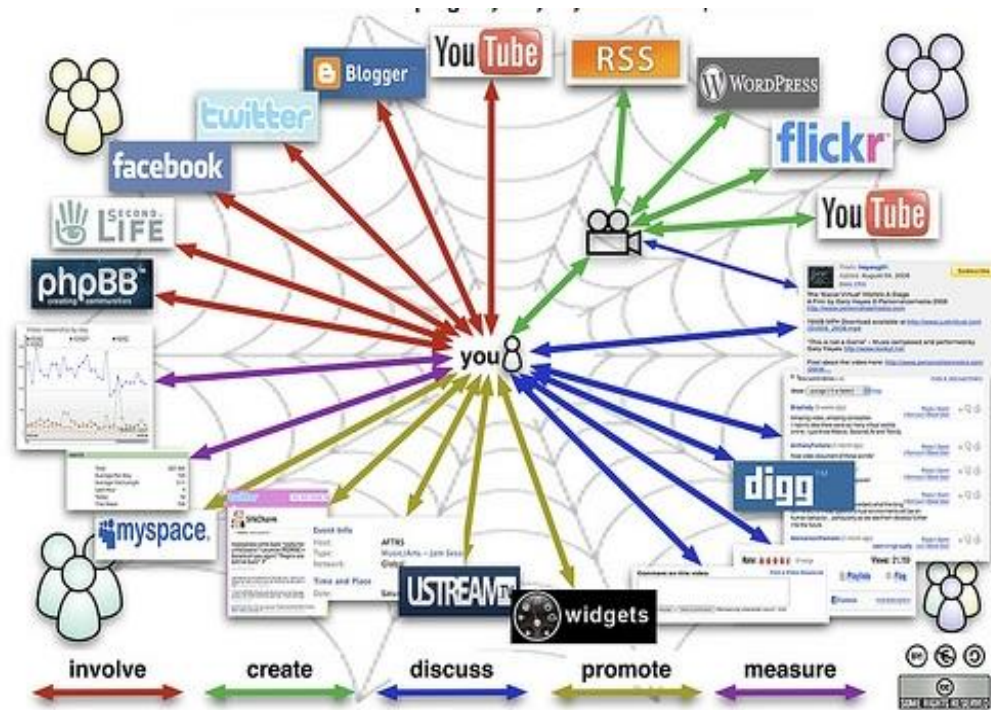
Comercio electrónico – utilización de Internet para intercambiar bienes y servicios

Business-to-Business (B2B) –

Empresas que compran y venden a otras empresas

Utilización de Tecnología de la Información en el mercado B2C

- ✓ La **Web 2.0** facilita a las empresas relacionarse con sus clientes y enriquecer sus experiencias
- ✓ Publicidad en Internet
- ✓ Marketing viral que permite a los clientes comunicar un mensaje de la empresa a su familia y amigos
- ✓ Gestión electrónica de pagos



Utilización de Tecnología de la Información en el mercado B2C

Redes Sociales

En sentido amplio, una **red social** es una estructura social formada por personas o entidades conectadas y unidas entre sí por algún tipo de relación o interés común. El término se atribuye a los antropólogos británicos Alfred Radcliffe-Brown y John Barnes.

Podemos definir las **redes sociales on-line** como estructuras sociales compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet, donde tienen lugar los encuentros sociales y se muestran las preferencias de consumo de información mediante la comunicación en tiempo real, aunque también puede darse la comunicación diferida.

(Fuente: Monográfico: Redes Sociales, Isabel ponde-kidatzia)

Plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios.

(Real Academia Española, 2016).

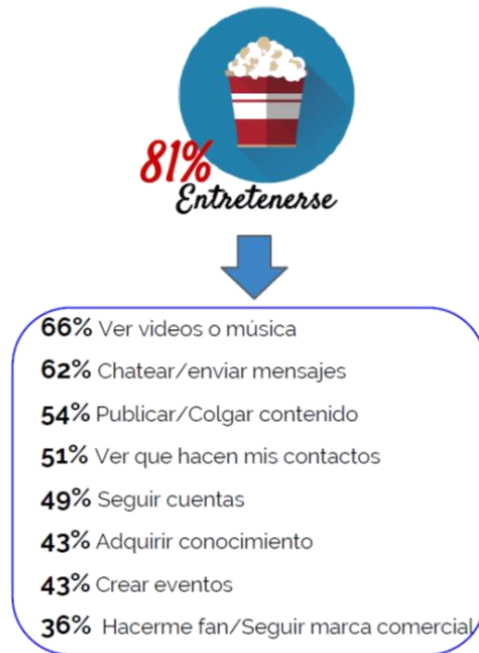
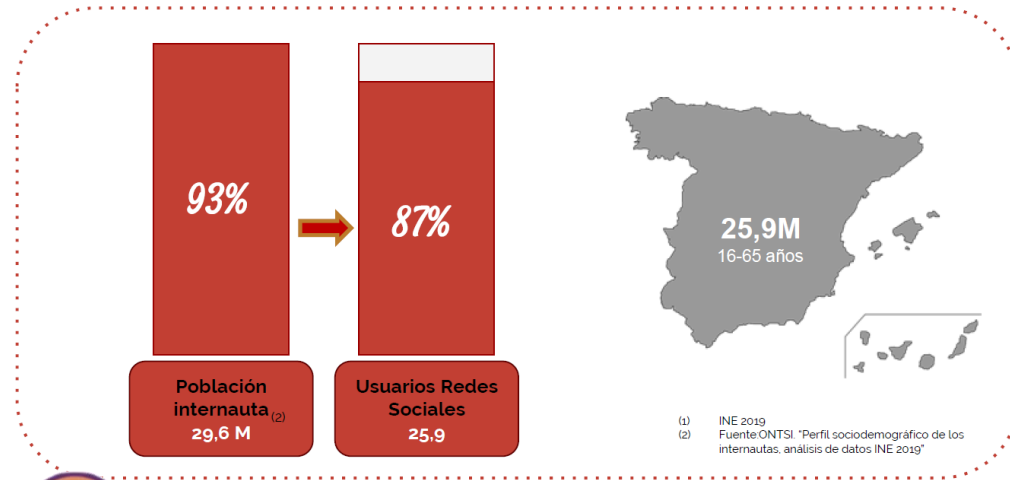
¿Qué debería cumplir una red social?

- Ser una red de contactos
- Tener un perfil
- Permitir interactuar
- Ofrecer funcionalidades sociales para interactuar con contenidos (crear, compartir y/o participar)

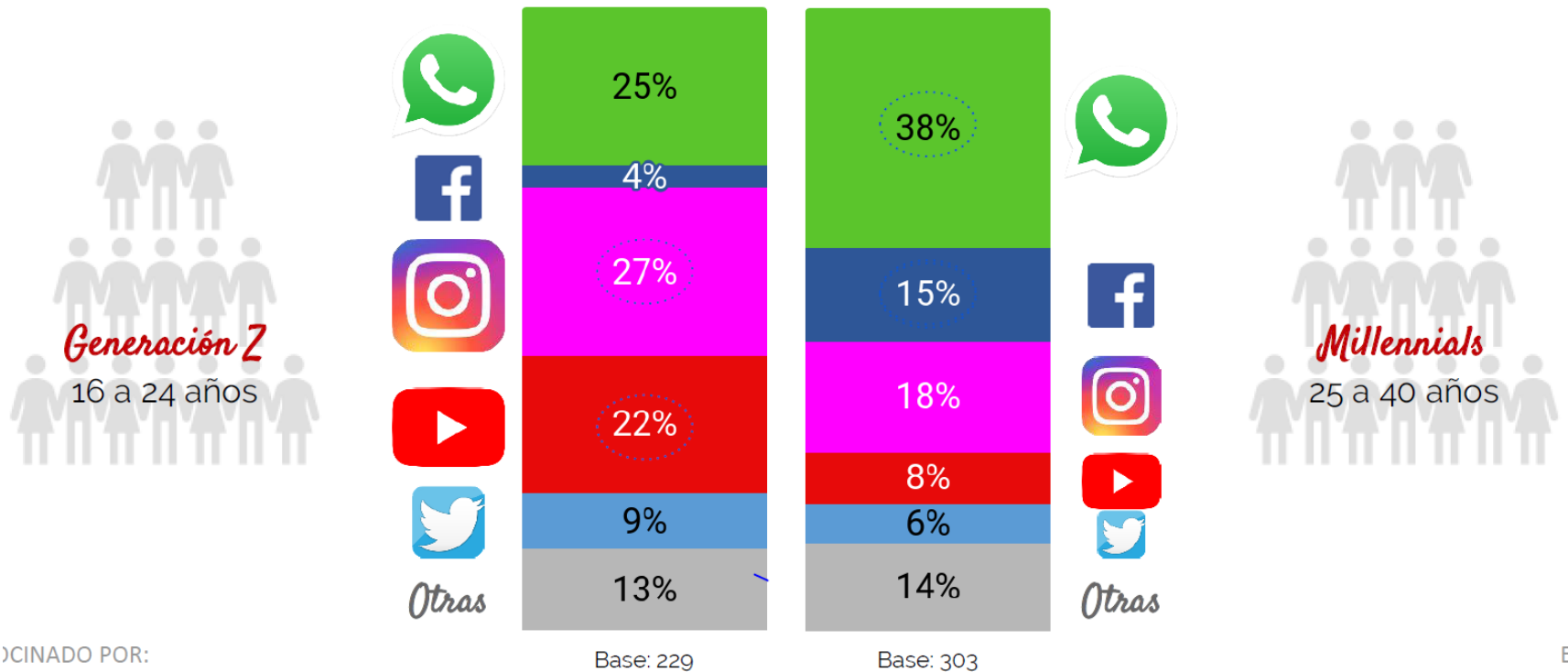
(Fuente: Comisión Redes Sociales IAB Spain)

Un 87% de los internautas de 16-65 años utilizan Redes Sociales

Redes Sociales



La preferencia de redes cambia según la generación. La Generación Z prefieren en primer lugar a Instagram, seguida de Whatsapp y Youtube. Por su parte, los Millennials ven con mejor ojos a Whatsapp, Instagram y Facebook.



#1 La penetración de las Redes Sociales vuelve a crecer después de 4 años consiguiendo. Un 87% de la población española internauta usa RRSS (probablemente el confinamiento ha ayudado a ello).

#2 Whatsapp, Facebook, Instagram, Youtube y Twitter son las redes sociales que dominan el panorama español.

Facebook sigue siendo la Red más conocida, pero en términos de uso sigue perdiendo fuelle cómo veíamos en la edición pasada. Instagram por su parte, sigue ganando seguidores sobre todo entre las mujeres y los más jóvenes.

#3 TikTok, la red social revolución de este 2020

TikTok aumenta todas sus métricas por 3 o 4 respecto a 2019. Es una red que destaca entre los menores de 40 años y entre el perfil femenino. Antes se percibía como juvenil y musical, ha cambiado su percepción.

#4 El tiempo que pasamos en Redes Sociales aumenta en 2020: Los usuarios están de promedio 1:19h respecto a los 55min de 2019 (también hemos pasado más tiempo en casa)

Las mujeres son más intensivas que los hombres, y los más jóvenes que los más adultos. En las Redes que pasamos más tiempo son Whatsapp, Twitch, Youtube y Spotify.

#5 El móvil sigue siendo el dispositivo preferido para navegar en Redes Sociales, y este año se corona con un 97%.

#6 Un 52% de los usuarios declara seguir marcas en las Redes Sociales, la mitad de los cuales lo hacen de forma intensiva.

Además, un 33% percibe un nivel de confianza mayor hacia una marca si esta tiene perfil en Redes Sociales, sobre todo entre los más jóvenes y jóvenes adultos.

#7 A 1 de cada 4 usuarios no le molesta la publicidad en Redes (cuando en la edición anterior era un tercio) y, a un 34% de los usuarios, le gusta que esta se adapte a sus intereses.

#8 Las redes sociales son una importante fuente de información en el proceso de compra, un 56% declara que estas han influido en la decisión final de compra.

Un 59% usa las Redes Sociales para investigar antes de comprar un producto y un 44% deja comentarios sobre la compra. Estos comentarios tienen una valoración positiva entre los usuarios y una elevada influencia en realización de la compra.

#9 La mitad de los usuarios siguen a un influencer, principalmente en Instagram, Facebook y Youtube.

Solo un 34% de los seguidores considera a los influencers creíbles y un 46% considera que muestran un alto nivel de publicidad en sus publicaciones.

#10 Los profesionales usan las Redes básicamente para vender, centrando sus campañas en Instagram y Facebook.

8 de cada 10 profesionales que han contratado un influencer se sienten satisfechos de las acciones del mismo. Un 66% declara haber aumentado la inversión publicitaria en comparación al 2019 y, en mayor medida, para Instagram y Facebook.

#11 Los eSports son conocidos por un 59% de los usuarios. 3 de cada 10 usuarios los siguen, mayoritariamente de forma intensiva - una o más veces al mes-.

El canal para ver los eSports es a través del PC o el móvil, y las plataformas para verlos son: Youtube si es a la carta y Twitch si es en streaming. Aunque la inversión actual que declaran los profesionales es reducida, solo un 13% NO se lo plantea en un futuro. Las organizaciones planean invertir en publicidad y patrocinios y también potenciar su presencia en la Red Social de Twitch.

#12 La Generación Z tiene sus propias redes

Esta generación pasa de redes como Facebook, Twitter o LinkedIn y se concentra en otras menos masivas como Tiktok, Twitch o 21 Buttons, además de Spotify o Snapchat.

Fuente: Estudio anual Redes Sociales 2020
<http://www.iabspain.net/redes-sociales/>

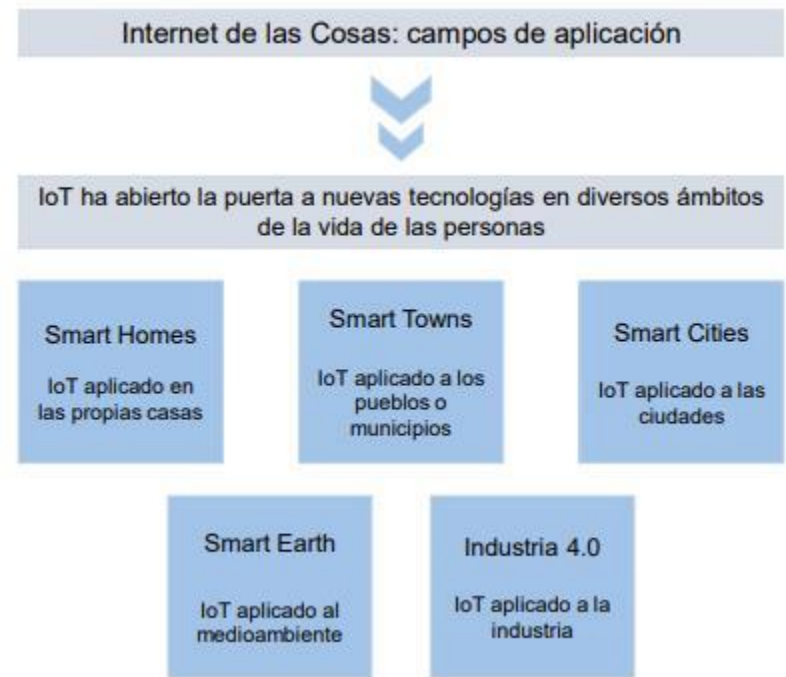
F. Internet de las Cosas (IoT)

IoT se ha definido como "el uso de sensores, actuadores y tecnología de comunicación de datos incorporados en objetos físicos que permiten que esos objetos sean rastreados, coordinados o controlados a través de una red de datos o de la Internet". (McKinsey Global Institute 2013, pág. 51) Si bien Internet revolucionó la manera en que las personas hacen negocios mediante la conexión de computadoras personales, ordenadores centrales y otras infraestructuras informáticas de las empresas, la IOT puede aportar nuevos cambios graduales tanto a las empresas como a los consumidores mediante conexiones entre objetos físicos (Ashton 2009) que antes no estaban conectados y que se consideraban inconexos, como automóviles, casas, turbinas de gas e incluso implantes dentales.

La definición de IoT hace referencia a la interconexión de objetos heterogéneos:
Objetos inteligentes.
Objetos carentes de inteligencia o no inteligentes.
Ambos tipos de objetos.

DEFINICIÓN DE OBJETO
Cualquier dispositivo electrónico que pueda ser conectado a Internet y pueda, bien recoger datos, como puede ser un sensor, o bien ejecutar una acción que pueda ser realizada por un objeto, comúnmente llamado actuador.

Cristian González García, 2017

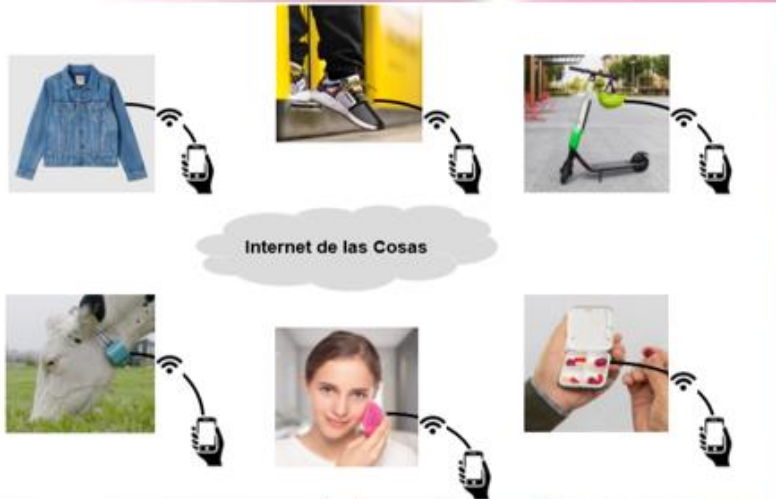


F. Internet de las Cosas (IoT)

Un producto inteligente conectado es aquel que capta, almacena y transmite información gracias a su particular composición añadiendo servicios respecto a los productos tradicionales (Porter y Heppelmann, 2014). A diferencia de estos últimos, dotados únicamente del componente físico, los productos interconectados cuentan a su vez con dos factores adicionales, la inteligencia y la conectividad.

Año 2022 ➔ 18 billones de dispositivos inteligentes conectados en el mercado (Novo, 2018)

¿Qué son los productos inteligentes conectados?



- Captan, transmiten y almacenan información
- Incorporan nuevas funcionalidades

Beneficios
consumidores

Beneficios y cambios
estratégicos fabricantes

FOREO

F. Internet de las Cosas (IoT)



Proyectos de referencia

