

## 6. EL PROCESO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

Como ya hemos dicho, al sistema de dirección le corresponde el establecimiento de estrategias y planes estratégicos y al sistema de dirección establecer los planes operativos y ejecutarlos. Para llevar a cabo estas misiones, la empresa debe seguir un proceso determinado, pero para que este proceso sea más eficaz es necesario seguir un método que nos sirva de guía y que nos indique las actuaciones que hay que seguir para alcanzar los diferentes fines. Este método es aún más necesario porque en el proceso van a participar una pluralidad de personas y, por tanto, es imprescindible que todas avancen por un mismo camino.

El proceso de dirección y gestión abarca 6 fases (*Organización Previa, Visión, Análisis Estratégico, Planificación Estratégica, Gestión y Control*). Las cuatro primeras forman parte del proceso de dirección (sistema de dirección estratégica), pues tienen como finalidad establecer las estrategias que va a seguir la empresa. La fase de *Gestión* corresponde al proceso de gestión, pues en ella se van a realizar las operaciones necesarias para cumplir con la misión de la empresa y alcanzar los objetivos previstos, siguiendo las pautas marcadas previamente por la estrategia. A la última fase (*Control*) le corresponde seguir el cumplimiento de los planes (tanto estratégicos como operativos), por ello esta fase afecta tanto a la dirección como a la gestión.

Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V	Fase VI
Organización. Previa	Visión	Análisis Estratégico	Planificación Estratégica	Gestión	Control

### 6.1. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO (FASE I)

En esta primera fase del proceso de dirección pretendemos establecer unas premisas de trabajo o plan de actuación que nos sirva de guía para conseguir el objetivo que se persigue en este proceso: la elaboración de un Plan Estratégico. Para ello, será necesario que el plan de trabajo contemple las siguientes actividades:

1. Una vez que el **máximo responsable de la empresa** ha optado por establecer un sistema de dirección estratégica, debe **comunicárselo a todo el personal** implicado en

el proceso. De esta forma les hará ver la necesidad de seguir dicho proceso, solicitando su **participación activa** en el establecimiento del mismo.

2. Una vez que todos los implicados están de acuerdo en la implantación del proceso, se deberán establecer las siguientes premisas para llevarlo a cabo:

- a) **Establecer las actividades y tareas a realizar.** Por ejemplo, análisis del entorno general, del entorno particular, del mercado,...
- b) **Fijación de un calendario de programación de las actividades, señalando los grandes hitos temporales,** estableciendo la fecha en que determinadas actividades deben estar concluidas y sin las cuales no se puede seguir avanzando.
- c) **Nombrar un responsable para cada actividad** o grupo de actividades si una persona puede hacer más de una tarea simultáneamente. Además se debe tener en cuenta que no todas las actividades se realizan a la vez, por lo que una persona cuando acabe una tarea, puede ocuparse de otra relacionada con la anterior.
- d) **Establecer cuales son los recursos requeridos para llevar a cabo dichas actividades, dando importancia a la identificación de las necesidades de información.** Por ejemplo, para realizar un análisis del entorno general habrá que reunir bibliografía especializada sobre cada uno de los apartados a estudiar como demografía, sociología, política, etc.

Cuando el proceso ya ha sido organizado, siguiendo los puntos anteriores, se pasará a desarrollarlo iniciándose así la segunda fase. Este plan no será algo cerrado, sobre todo en su calendario, sino que se irá completando o modificando conforme avancemos en el desarrollo del proceso.

## 6.2. VISIÓN DE LA EMPRESA (FASE II)

Una vez organizado el proceso de Dirección y Gestión, deberíamos pasar a la FASE II, denominada VISIÓN DE LA EMPRESA. En esta fase pretendemos obtener un conocimiento mínimo de la empresa que nos será imprescindible para poder orientar las siguientes fases del proceso. Para ello, vamos a estudiar la misión de la empresa.

La misión de la empresa consiste en establecer la visión ideológica de la misma respecto al papel que cumple o debe cumplir en su entorno, en el sistema social en que actúa y que pueda justificar su existencia. Esta misión se va a conceptualizar como la expresión de la cultura de la empresa.

En definitiva, se trata de orientar a la empresa y establecer el camino por el cual va a ir actuando de forma general, consiguiendo una primera idea de la cuál va a ser la misión de la empresa.

La cultura, entendida como conjunto de valores compartidos, va a determinar el estilo general de la organización. Una cultura fuerte, supone un sistema de valores plenamente compartido.

La empresa es una institución que en cada caso concreto, organiza una cultura o sistema de valores, persiguiendo determinados objetivos, con referencia a otros: “supervivencia o crecimiento”, “atención personalizada a clientes”, etc. Cada empresa ha de elegir su cultura consistente y compatible con su estructura organizativa y económica y con la del medio ambiente donde se desenvuelve (entorno competitivo). Para establecer dicha cultura, se deberán desarrollar los siguientes puntos:

a) **Relación de la empresa con los principales grupos de interés.**

El sistema empresarial ha adquirido un sentido de responsabilidad hacia los grupos con él relacionados que antes no tenía. La empresa ha de procurar lograr y mantener un equilibrio entre ella misma y los grupos con los que se relacione directamente: accionistas, proveedores, empleados, clientes, Estado y comunidad en general. Esta especie de compromiso ocasionará una serie de restricciones (reglas de decisión que excluyen ciertas opciones de libertad de acción de la empresa) y condiciones delimitadoras de los objetivos así como una serie de responsabilidades obligaciones aceptadas por la empresa).

b) **Declaración de los objetivos de actuación.**

El establecimiento de los objetivos generales de actuación se verá influido por una serie de consideraciones:

- **Naturaleza o clase de Empresa:** los objetivos variarán según nos encontremos ante empresas públicas y privadas o ante empresas de pequeña y gran

dimensión. Es evidente que el objetivo de una Empresa privada será el de maximizar su excedente económico y el de una Empresa pública de mejorar la rentabilidad social. De la misma manera, una gran Empresa buscará maximizar su crecimiento mientras que una pequeña Empresa procurará su supervivencia e independencia.

- **Técnica de administración:** los objetivos no serán los mismos para una dirección agresiva, que busca conseguir un gran prestigio y estatus social con un mayor riesgo, que para otra conservadora que busca seguridad y poco riesgo, sin preocuparse de conseguir mayor poder.

Por ejemplo, siguiendo la idea de los ejemplos anteriores, un pequeño club de tenis privado, de reciente creación, con una dirección conservadora, tendrá como objetivo general la supervivencia, de forma que obtenga un beneficio suficiente como para justificarse ante los accionistas, ya que estos exigirán un mínimo de rentabilidad de su inversión. Posiblemente, con el paso del tiempo, y si todo marcha bien, las expectativas del club irán creciendo y se empezará a plantear la posibilidad de crecer y ampliar la Empresa, con lo que habrá que ir revisando los objetivos, pasando estos a ser la maximización del rendimiento económico y el crecimiento, ampliando por ejemplo sus instalaciones u ofreciendo otras alternativas a parte del tenis, tratando de mejora su posición tanto a nivel local como incluso nacional.

#### c) **Declaración de los valores de la empresa**

Al igual que una persona tiene unos valores por los cuales se rige durante toda su vida y conforme a los cuales actúa, una empresa también debe decidir que valores va a aceptar y seguir durante su ciclo de vida. Los apartados que deben tenerse en cuenta para establecer los valores de la Empresa son los siguientes:

- Ética
- Creencias
- Reglas de personal
- Comportamiento de la corporación.

Lo que se establece en estos puntos no es algo definitivo, sino una idea previa general que debe revisarse continuamente, tanto si se trata de una empresa nueva, como si ya está en funcionamiento.

### 6.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO (FASE III)

A continuación vamos a desarrollar la tercera Fase del proceso de dirección Estratégico que servirá de antecedente necesario para formular las estrategias de la empresa.

La necesidad de este análisis surge de la situación compleja y cambiante en la que se mueve la empresa tanto en el ámbito externo o entorno como en el ámbito interno, es decir, en su propio funcionamiento y organización. A través de este análisis podremos conocer la situación actual de la empresa así como la de su entorno y por tanto, podremos prever cual va a ser su evolución.

Podríamos definir el análisis estratégico como el proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección realizar un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva.

De esta manera, como ya hemos dicho, el análisis estratégico abarca dos ámbitos o aspectos: el análisis externo y el análisis interno. Por último, en vista del estudio realizado, definiríamos la posición competitiva de la empresa.