

ETAPA DE DIRECCIÓN

DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

La etapa de dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos; es por eso que debemos de describir en que consiste, cómo es que funciona, a quién o quienes va dirigida y valorar los resultados que arroja.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

1. Mando o Autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

2. Comunicación: Lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión: Su función es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

FACTOR HUMANO

Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a los empleados a darse cuenta de que pueden utilizar sus capacidades y habilidades no solo para satisfacer las necesidades de la empresa sino también las propias.

A los empleados no solo se les debe considerar como una parte de los planes administrativos sino también como parte de una sociedad en el que desempeñan distintos papeles como son el de consumidores, miembros de una familia, asociaciones, etc., por lo que los administradores deben tomarlos en cuenta como miembros activos de un sistema social.

Los administradores deben tomar en cuenta que no todos los individuos son iguales, es decir, que no existen las personas promedio y por lo tanto no pueden generalizar acerca de las necesidades de los empleados, ya que estas no podrán satisfacerse por completo, por lo que se debe dejar un margen para realizar ajustes de acuerdo con cada individuo y situación en específico.

Así también se debe tomar en cuenta la dignidad de las personas, pues esta no deberá ser afectada al tratar de cumplir con las metas organizacionales. Deberá tomarse en cuenta que el individuo también se ve afectado por factores externos y no puede despojarse de ellos al presentarse a trabajar.

Podemos ver en qué forma las personas pueden influir en la marcha de una empresa y cuáles son los efectos de dicha influencia:

- Por el carácter individual de cada uno de los miembros del personal desde la categoría más elevada a la más humilde;
- Por la posición del a jerarquía y por las atribuciones de cada una de la estructura orgánica el a empresa;
- Por las relaciones cotidianas entre el personal dirigente, los empleados y los obreros;
- Por las relaciones colectivas entre empleados o directores y los trabajadores.

LIDERAZGO

El liderazgo se define como el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Madurez en el puesto: habilidad, conocimientos y experiencia.

Madurez psicológica: voluntad y motivación.

La tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano.

COMUNICACIÓN

Es uno de los facilitadores más importantes administrativas. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

El gerente astuto, sabe que la gente está influenciada por muchos factores y toma en cuenta al interactuar con ella. La comunicación es necesaria en todas as relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Y puede llegarse el caso de que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respeten o agradan una a la otra.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien

ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados para mejor manejo de la empresa.

Tipos de Comunicación.

- a. Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.
- b. **Formal:** Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc.

Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.

- c. **Informal:** Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, esta distorsiona el mensaje que se quiere dar.
- d. **Ascendente:** Es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.
- e. **Descendiente:** Es aquella que va desde los niveles más altos a las más bajas, **ejemplo:** desde el presidente o gerente de una empresa hasta los obreros.
- f. **Verbal:** Es aquella que se da a través de palabras, **ejemplo:** reuniones, juntas
- g. **Escrita:** Es la que se da a través de cartas, memorando, etc.
- h. **Eficiente:** Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.
- i. **Efectivo:** Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje se transmite por un canal emprendida al final del intercambio de información.

TIPOS DE AUTORIDAD

La autoridad y el mando son dos factores importantes en la etapa de dirección. La autoridad se define como la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido. El mando es el ejercicio de la autoridad con respecto

a cada función determinada; puede decirse que el mando es la autoridad puesta en marcha. La autoridad se describe en cuatro tipos:

1) Índole jurídica: se impone por obligación y puede ser formal u operativa.

2) Formal: Se recibe un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

a) Autoridad lineal: Autoridad y responsabilidad correlativa se transmite íntegramente por una sola línea para cada grupo o persona.

b) Autoridad funcional: La ejercen varios individuos en un mismo grupo, cada uno con funciones distintas.

3) Técnica: Se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.

4) Personal: Se otorga a ciertas personas en razón de sus cualidades morales, psicológicas, etc.; lo cual les otorga un ascendiente indiscutible sobre los demás (liderato/leadership).

MOTIVACIÓN

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

MOTIVACIÓN LABORAL

Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

La motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se está en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

- **Motivación positiva.**- Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.
- **Motivación negativa.**- Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.

MOTIVACIÓN INTERNA Ó INTRÍNSECA (MI)

Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la Motivación Interna para aprender.

Motivación Interna hacia la realización: En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.

Motivación Interna hacia experiencias estimulantes: Opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones (ej. placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).

MOTIVACIÓN EXTERNA Ó EXTRÍNSECA (ME)

Es extrínseca cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece.

Contraria a la Motivación Interna, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de ME:

- **Regulación externa:** La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. Por ejemplo: un estudiante puede decir, "estudio la noche antes del examen porque mis padres me fuerzan a hacerlo".

- **Regulación introyectada:** El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. Por ejemplo: "estudiaré para este examen porque el examen anterior lo reprobé por no estudiar".
- **Identificación:** Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación. Por ejemplo: "decidí estudiar anoche porque es algo importante para mí".

MODELOS DE MOTIVACIÓN

Modelo de Expectativas.- Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo

Modelo de Porter y Lawler.- Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

Modelo integrador de Motivación.- Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.