Proceso Administrativo (Dirección)

En todo sistema administrativo es necesario tener autoridades que realicen las tareas encaminadas a la consecución de los objetivos particulares. A esto le damos el nombre de Dirección e implica adoptar resoluciones y actitudes que influyan en el comportamiento de los subordinados.

CONCEPTO

Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida basándose en decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
Es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo; de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo.
La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante las guías de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

1. *De la coordinación de intereses.* El logro del fin común se hará más fácil, cuando mejor se logre coordinar los intereses de grupo y los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel. El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, viendo que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.
2. *De la impersonalidad del mando*. La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda. Por ello, cuando más se "impersonalice" la orden (presentándola como una exigencia que la situación concreta dispone por igual a quien manda, para exigir y a quien obedece par cumplir) dicha orden será mejor obedecida.
3. *Principio de la vía Jerárquica*. Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.
4. *Principio de la resolución de los conflictos*. Debe procurarse que los conflictos que parezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y de modo que sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes. (el conflicto es un obstáculo a la coordinación).
5. *Principio del aprovechamiento del conflicto*. El conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.

La actividad de un dirigente consiste en garantizar el trabajo y la colaboración de las personas bajo su dirección.
Las medios más típicos de dirección son:

- *haciendo uso de la autoridad (**mandato**)*- implica una conducción directa y cierto rasgo de pasividad de los dirigidos. Puede ser ejercida desde la autoridad formal.
- *por personalidad (**liderazgo**)*- motivando a los individuos por razones de lógica, influencia personal, o de coparticipación, puede ser ejercida por cualquier persona aceptada por los grupos y que reúna las características necesarias.

Mando

Es la función directiva que inicia la acción organizada.
Es la esencia de las operaciones.
La función de los depositarios del mando es dirigir, guiar y supervisar de tal forma que los supervisados estén motivados para ejecutar las ordenes.
La coordinación es un subproducto del buen mando.

Características de los mandatos:
Importancia: sobre las instrucciones se asienta la consecución de las metas organizacionales.
Cumplimiento: la fase de control implicada parte de la razonabilidad del mandato.
Inteligibilidad: cuanto más clara y precisa facilita su comprensión. Aquellas que son mas bien amplias se orientan a aprovechar el ingenio del que la recibe.
Tono y terminología: sea oral o escrita, el valor de la emisión de un mensaje estimula la aceptación, facilitando la voluntad y el entusiasmo.
Tiempo: los plazos completan los contenidos básicos.
Ambiente adecuado: comprende la comprensión de las relaciones jerárquicas, directrices y prácticas normalizadas por parte del subordinado. Como elemento adicional está explicar el porque (dando a conocer el motivo, detallando el fin que persigue).
Ordenes por escrito
(Ventajas):
- ✓ Pensadas detenidamente, eliminan discrepancias y actividades superpuestas.
- ✓ Los subordinados dispondrán de tiempo para estudiar el contenido.
- ✓ Comunicación simultánea a todos los interesados.
- ✓ Facilita su consulta posterior para su mejor cumplimiento.
- ✓ Evita los malos entendidos por falla de memoria, y la dualidad de esfuerzos.

(Inconvenientes):
- ✓ Costo alto por el tiempo que se invierte.
- ✓ Fácilmente conducen a la inflexibilidad.
- ✓ Más difíciles de modificar.
- ✓ Aun siendo inconvenientes los subalternos se atendrán a ellas.

Liderazgo
Un líder es una persona capaz de influir positivamente en otras para el logro de un objetivo determinado.
Existen dos tipos:
- *Formales*: son aquellos que tienen influencia por su posición jerárquica y por sus capacidades personales.
- *No formales*: su influencia responde a condiciones personales, independientemente de su jerarquía funcional.

❖ **Teorías**
- ➢ *De los rasgos característicos*- Tead sostiene que hay diez cualidades características para un liderazgo efectivo: 1) Energía física y nerviosa, 2) Un sentido de fin y de dirección, 3) Entusiasmo, 4) Cordialidad y afecto, 5) Integridad, 6) Dominio técnico, 7) Decisión, 8) Inteligencia, 9) Aptitud para la enseñanza, 10) Fe.
- ➢ *De las situaciones*- apunta a que el liderazgo es un producto de la situación de determinados grupos. Da preponderancia a la situación y no a las características del líder.
- ➢ *De la personalidad y necesidades del subordinado*- el punto de vista y actitudes del subordinado proyectarán hacia la creación y aceptación de un líder determinado.

❖ **Técnicas**
Ellas dependen de las personas implicadas, la situación, las condiciones variables y de los problemas que se trate. Todos son aplicables en distintos momentos, por tanto no son excluyentes.
- ➢ *De dirección consultiva*- maneja la consulta con el subordinado con respecto a la viabilidad, las posibilidades de resolución y a la extensión y contenido de un problema, antes de tomar una decisión y dar una orden. La insinceridad en este caso da resultados negativos y la decisión debe revelar al subordinado que incluso la opinión del ejecutor está sujeta a una evaluación crítica.
- ➢ *De dirección autocrática*- parte de la convicción de que se ha de permitir poca libertad a los subordinados para actuar sin permiso específico. Obliga a una estrecha supervisión.
- ➢ *De libertad de acción*- se da ánimo a la iniciativa personal y a la adquisición de

experiencia en un plan de independencia, muy utilizada en la formación de directivos.

Funciones Gerenciales (Henry Mitzberg)

- ***Relaciones personales internas o públicas***:
  - *Representación*- actos de naturaleza ceremonial que son rutinarias, no contienen comunicación o decisiones importantes.
  - *Conducción*- desde la elección de personal hasta una comunicación con ellos plantea elementos de poder teórico nacido de la autoridad formal.
  - *Enlace*- se orienta a hacer contactos fuera de la cadena de mando, pretendiendo buscar información (externa, privada, informal y oral, pero eficaz).
- ***Función informativa***: es el centro nervioso de su unidad
  - *Detección*- explora el medio, interroga a sus agentes de enlace y recibe información no solicitada.
  - *Trasmisión-* su capacidad de captación de información lo habilita para otorgarla a sus puntos relacionales subordinados.
  - *Emisión*- la emisión de información alcanza a personas ajenas a la unidad y concomitantemente, a sus superiores.
- ***Función decisoria***: la toma de información desemboca en esta actividad de relevancia. Comprende cuatro aspectos:
  - *Agente de cambio*- implica creación, modificación o corrección de programas o proyectos en su unidad, ya sea delegando o asumiendo personalmente la conducción.
  - *Piloto de tormenta*- frente a serias situaciones de conflicto es obligado a actuar, tomando el control e intentando resolverlas.
  - *Asignación de recursos*- el tiempo (propio y ajeno), estructura de su unidad, autorización final para decisiones importantes, buscando coherencia organizativa y gastos mínimos.
  - *Negociación*- implica compromisos con agentes externos a la unidad, por tanto nadie mejor que el centro neurálgico, por disponer de la información pertinente y capacidad formal en la toma de decisiones.