

NATURALEZA, CONCEPTOS Y PROPOSITOS DE LA DIRECCIÓN

DIRECCIÓN: Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente, ya que con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado y para los que se había urbanizado e integrado, pero hay dos estratos sustancialmente distintos daría obtener éstos resultados.

- a) Es el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en cuanto tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

IMPORTANCIA. De manera que sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, sino se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor, y es que todas las etapas de la dirección que es la esencia y el corazón de lo administrativo, aquí tenemos en todos los casos que ver con "hombres concretos" a diferencia de los aspectos de la parte mecánica en que tratamos más bien de relaciones con "el cómo debían ser las cosas" aquí vemos casos y problemas "como son realmente".

SUS FASES, ETAPAS.

La dirección de una empresa supone:

- a) Que se deleguen autoridad ya que administración es "hacer a través de otros".
- b) Que se ejerza esa autoridad" para lo cual debe precisarse sus tipos, elementos o bases, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados.
- d) Que supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

a) Principios de la coordinación de intereses.

"El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo, y aún los individuos, de quienes participan en la búsqueda de aquél".

b) Principio de la impersonalidad el 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 manada".

c) 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. En todo caso lo contrario sólo se justifica cuando:

1. Que realmente la orden sea tan importante que amerite romper los canales establecidos.
2. Que esto ocurra en forma excepcional y extraordinaria: de lo contrario, si el salto de los jefes interinos estuviera dándose constantemente, en realidad ella significaría, o que los jefes interinos son innecesarios, o que se les considera no preparados para su puesto.

d) Principio de la resolución de conflictos.

"Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible, de modo que sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes".

e) Principio de aprovechamiento del conflicto.

"Se debe dividir para éste efecto la forma de resolver los conflictos en tres::

1. Por dominación: Cuando una de las partes en conflictos obtiene lo que deseaba, en base a la pérdida correspondiente de la otra de sus pretensiones, ejemplo: En un juicio, una parte es condenar y la otra es absolver.
2. Por compromiso o conciliación: Cuando ambas partes solucionan a su conflicto, cediendo cada una, partes de sus pretensiones ejemplo: El arreglo en que las dos partes de un pleito ceden parcialmente aquélla a que lo creían tener derecho.

3. Por integración o coordinación: Cuando ambas partes logran íntegramente sus pretensiones lo cual permite encontrar una solución de satisfaga a todos disminuyan las utilidades de los empresarios, sino que se conceda en el logro de mayor productividad.

EL ARTE DE MANDAR

La autoridad

"Es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa a ser obedecida por otros".

Origen de la autoridad

1. El convenio. Contrato de trabajo, o de sociedad.
2. Propiedad de los bienes productivos. El régimen económico-social imperante: en la empresa de nuestros tiempos, el empresario, quien ejerce la autoridad y se funda en el hecho de que siendo el que tiene derecho de la misma, evidentemente, con base en el sistema económico social, que reglamente los contratos de trabajo y sociedad.

Tipos de autoridad

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha: los dos últimos, forman más bien la autoridad normal, que dan el prestigio, los conocimientos etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

Autoridad

Jurídica: se impone por:

- Formal Lineal.
- Formal Funcional.
- Operativa.

Moral: se impone por convencimiento.

- Técnica
- Personal

a) Autoridad formal

Es aquella que se recibe de un jefe superior par ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

b) Autoridad operativa

Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones, ejemplo: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto

c) Autoridad técnica.

Es aquella que se tiene razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia, es la autoridad del profesionalista, del técnico, operativo-experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y/o pericia.

INSTRUMENTOS DEL MANDO

Los elementos del mando. El poder de mandar necesariamente incluye tres funciones:

1. Determinar lo que debe hacerse.
2. Establecer cómo debe hacerse.
3. Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Suele llamársele a estas funciones, directivas la primera, administrativa la segunda y supervisora o ejecutora a la tercera.

Así en una empresa, la primera está vinculada al consejo directivo, la segunda a la gerencia general, y las terceras a su cuerpo de auxiliares inmediatos.

En cierto modo, sobre todo en la administración industrial, todo jefe posee necesariamente los tres elementos mencionados.

4. Formas de mando.

Deben distinguirse dos formas básicas en que puede ejercitarse el mando:

a) Ordenes.

Consiste en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la iniciación de que una situación particular y concreta debe ser modificada. Lo que caracteriza a la orden, es pues, al referirse al cambio de una situación particular y concreta.

Los elementos básicos de orden son:

1. Emisión.
2. Ejecución.
3. Verificación.

A estos añadimos como corriente derivada que refuerza la orden:

1. Recomendaciones del subordinado.
2. Reporte.
3. Reacción humana.

Que son los seis elementos que unen al jefe, subordinado y la situación que modifica.

b) Instrucciones.

La instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentan en forma repetida, ejemplo: se da la orden de desarmar una máquina y la instrucción sobre cuándo debe hacerse normalmente y la forma de realizarlo.

Entre los medios más usuales de transmitirlos se encuentran las circulares, los instructivos de trabajo, etc.

El análisis señalado por los elementos de la orden aplicable también a las instrucciones: sirven de base a las siguientes reglas:

- 1) Deben planearse las órdenes e instrucciones y para ello revisarse, antes de darlas: Si la persona a quién se le dará es la más adecuada. Si es el momento más adecuado para darlas: cuál será la forma más apropiada para transmitirla.
- 2) Deben transmitir las órdenes e instrucciones adecuadamente. Para ello se requiere: respetar el orden jerárquico o funcional, utilizar el lenguaje técnico correspondiente, el medio adecuada.
- 3) Deben revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron: retroalimentación, respuesta, resultados, informes, actitudes.

c) Decisiones.

La toma de decisiones es por así decirlo la llave final de todo proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no se da una decisión. Puede decirse que la toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, a la investigación de los cambios que los conducen a él, y a la fijación de alternativas.