

## 2. LA DIRECCIÓN

### 2.1 Concepto de dirección

Dirigir es:

- ✚ Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que se realicen eficiente y eficazmente.
- ✚ Es guiar a los empleados hacia el logro e los objetivos organizacionales.

Como lineamientos de la dirección están:

- ✚ Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente.
- ✚ Definir claramente las tareas de los empleados.
- ✚ Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal.
- ✚ Mantener una comunicación eficaz con los empleados.
- ✚ Fomentar interés, participación e iniciativa en el personal.
- ✚ Mantener la disciplina en el grupo de trabajo.
- ✚ Remunerar equitativamente al personal.

La dirección que se lleva a cabo en una organización supone la utilización de tres mecanismos para ejercer su papel de “dirigir” a los demás: la autoridad, el poder y la influencia.

La autoridad, la cual definiremos a detalle más adelante.

El poder, que se puede definir como la capacidad de ejercer influencia.

La influencia, son las acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o grupo.

### 2.2 Elementos de la dirección

Para que un individuo pueda ejercer una dirección eficaz debe contar con tres habilidades básicas: liderazgo, motivación y comunicación.

El liderazgo, que ya se definió anteriormente.

## Motivación

Uno de los temas clave en la dirección de recursos humanos es cómo lograr el compromiso de la gente con la organización. La respuesta la encontramos en la motivación.

La *motivación*, es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia la realización de sus labores, conciente de que está obteniendo beneficios personales y al mismo tiempo está contribuyendo al bienestar de su familia, la comunidad, así como el logro de los objetivos de la empresa.

Existen diversas teorías motivacionales que se siguen aplicando en la actualidad enfocadas a la motivación de las personas en las organizaciones, aquí se mencionan algunas:

1.- *Jerarquía de las necesidades* (Abraham Maslow): Jerarquiza las necesidades en cinco categorías y de acuerdo con su teoría buscamos satisfacer una necesidad de orden superior solo si estamos satisfechos con el nivel inferior. Las 5 categorías o necesidades son:

- a) *Fisiológicas*: enfocadas en las necesidades mas elementales que todos los seres humanos tenemos: sed, sueño, hambre, etc.
- b) *Seguridad*: se refieren a las necesidades de vestido y vivienda; así como, a la protección contra el peligro y las amenazas.
- c) *Sociales o afiliación*: se refieren a las necesidades de pertenencia a grupos y organizaciones, así como a las necesidades de: amor, afecto y amistad.
- d) *Estima*: necesidad de reconocimiento por parte de uno mismo y de los demás.
- e) *Autorealización*: necesidades encaminadas al cumplimiento de metas.

2.- *Teoría de los dos factores* (Herzberg): menciona que existen dos necesidades o factores que mueven a las personas:

- a) *Motivacionales*: Aquellos que cuando están presentes, te hacen sentir bien en la organización, como: aumentos salariales, promociones, mayores logros y responsabilidades, etc.

- b) *Higiénicos*: Aquellos que cuando están ausentes, te hacen sentir mal en la organización. Están relacionados con las condiciones “ambientales” de la empresa, como: condiciones físicas, relaciones con compañeros de trabajo, etc.

3.- Teoría X y Y (Douglas McGregor): establece que en la empresa existen dos tipos de personas:

- a) *Personas “Y”*: quienes son optimistas, comprometidas con su trabajo, positivas, enfocadas en resultados y en generar mas de lo que se les pide.
- b) *Personas “X”*: quienes representan lo contrario de las personas “Y”, son flojas, hacen su mínimo esfuerzo, negativas, poco colaboradoras, etc.

4.- Teoría de las expectativas (V. Vroom): Quien menciona que para que exista la motivación en las personas se requiere que se presenten de manera positiva tres elementos:

- a) *Valencia*: es la fuerza con la que deseas algo.
- b) *Expectativa*: es la probabilidad de que lo que deseas se te cumpla.
- c) *Medio*: son los recursos con los que se cuenta para alcanzar lo que se desea.

Agregando además que si una de las variables anteriores no se cumplía, en automático la motivación se perdía.

La motivación juega un papel muy importante en las organizaciones, ya que si el líder sabe como motivar a su personal, le será mucho más fácil alcanzar las metas organizacionales propuestas.

## Comunicación

Una buena comunicación, es el intercambio de pensamientos, información, hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o mas personas, para lograr confianza y entendimiento mutuo y/o buenas relaciones humanas.

En la empresa, la información que se transmite entre los miembros del equipo debe ser clara y comprensible para que las actividades se realicen efectivamente.

La comunicación efectiva es importante para los líderes/gerentes por dos razones:

- a) Porque es el proceso por el cual se desempeñan las funciones de planeación, organización, dirección y control, de hecho, constituye la base de todo el proceso administrativo.
- b) Porque es una actividad a la cual los líderes/gerentes le dedican la mayor parte de su tiempo.

El proceso de comunicación permite a los líderes/gerentes ejecutar las tareas de su cargo. Es necesario que reciban información para que tengan base para planear; los planes tienen que comunicarse a otros para que se ejecuten. Para organizar es preciso comunicarse con los empleados acerca de los oficios que les corresponden. La dirección exige que los líderes/gerentes se comuniquen con sus subordinados de modo que se logren las metas del grupo. Las comunicaciones orales y escritas son parte esencial del control.

### **2.3 La dirección dentro del proceso administrativo**

La dirección constituye el tercer elemento dentro del proceso administrativo, siendo el primero y el segundo respectivamente la planeación y la organización.

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. Es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

Si el individuo no sabe dirigir, por mucho que tenga planeación, organización y control, en términos de planteamiento e instrumentos, le será prácticamente imposible alcanzar los objetivos establecidos, a causa de la carencia de dirección.

La dirección es trascendental porque:

- ✚ Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ✚ A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- ✚ La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- ✚ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

- ✚ A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

## **2.4 El liderazgo en la dirección**

El liderazgo sin la dirección es imposible y la dirección sin liderazgo sería irresponsable.

Constituye uno de los tres elementos que componen el proceso de dirección.

Es una capacidad indispensable para un administrador. El administrador se distingue del líder en que el primero define y establece reglas; el segundo promueve el compromiso por cumplirlas.

Administra el que cuida los recursos, es líder el que comparte con los demás el mejoramiento de los mismos.

Esto implica un cambio de estilo en la dirección y la concepción que se tiene del uso de la autoridad y de la libertad y participación del subordinado. Se está abandonando la administración tradicional e iniciando una administración participativa en las organizaciones.