

## DIRECCIÓN



### 1. CONCEPTO

- 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, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
- Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.
- Fayol define la dirección indirectamente al señalar: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.
- Burt K. Scanlan  
Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.
- Leonard J. Kazmie  
La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.
- Robert B. Buchele  
Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.
- Joel J. Lerner y H.A. Baker  
Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

La función de dirigir es un proceso que abarca todos los niveles de la organización y es una actividad especial que se realiza plenamente cuando una persona, habiendo recibido una determinada autoridad, tiene la responsabilidad de enseñar, de guiar y dirigir las actividades de otros. La misión consiste en obtener, mediante habilidad, motivación y eficacia, los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos.

Si quisiéramos hacer una clasificación de los niveles que abarca la dirección tendríamos que decir:

- Le corresponde al directivo tener la visión necesaria para lograr proyectar su empresa. Para esto deberá tomar las mejores y mas importantes decisiones de ahora y hacer las predicciones sobre aquellos aspectos mas significativos e importantes del futuro.
- Definir claramente las metas y los resultados esperados, y encaminar al grupo humano a su consecución; para ello debe establecer objetivos claros, alcanzables con criterios y periodos definidos, y con los recursos y presupuestos suficientes para conseguirlos.
- El logro de los resultados, esta directamente relacionado con las condiciones y características de su recurso humano. La dirección deberá hacer participe de la gestión, a toda la colectividad empresarial, y con un claro concepto de la autoridad y responsabilidad deberá delegarle lo necesario, con la supervisión y control que se juzgue conveniente.

## **2. EL ARTE DE DIRIGIR**

Son diversos los significados que podemos dar al concepto dirigir, todos ellos válidos y mutuamente complementarios. Así, podemos señalar que:

Dirigir es lograr objetivos a través de otros. Conseguir que otros hagan lo que tienen que hacer, o sea, cumplir con la tarea encomendada.

Dirigir es hacer que otros coordinen sus esfuerzos, su inteligencia y su voluntad para obtener resultados, que solos o con el esfuerzo aislado no serían posibles.

Para dirigir es necesario tener en cuenta a las personas tal y como son, con sus conocimientos (lo que saben), sus capacidades (lo que pueden) y sus voluntades (lo que quieren) con el fin de transformarlas incrementando sus conocimientos, mejorando sus capacidades, corrigiendo sus hábitos y modificando sus comportamientos. Y si seguimos avanzando en nuestro proceso conceptual, podemos señalar también que dirigir es obtener el máximo aprovechamiento de los recursos (escasos) disponibles.

Efectivamente, un directivo tiene la responsabilidad de obtener el máximo partido a los recursos normalmente escasos que dispone. Con buenos mimbres es más fácil hacer un buen cesto. Por ello, el mérito de un directivo está en "optimizar" esos recursos y lograr con ellos el mejor resultado posible. Pero sobre todo, para nosotros, el mejor concepto es el que señala que:

Dirigir es "hacer hacer" siendo responsables de lo que hagan otros. Para los matemáticos hacer al cuadrado.

Son multitud de directivos a los que les encanta "hacer", y cuanto más hacen mejor, porque así se sienten muy "ocupados" y así encuentran la "justificación" de no llegar a todo lo que se les pide. Consideran que dan todo lo que pueden y no se les puede pedir más.

Estos directivos tan laboriosos olvidan algo fundamental y es que mientras ellos están tan ocupados "haciendo" lo que corresponde hacer a un colaborador se produce un vacío de dirección y nadie se ocupa del "hacer hacer". Mientras el directivo "hacedor" está atento a su árbol particular deja de observar el bosque que debe atender.

La labor de un directivo no es el "hacer" como piensan muchos, sino el "hacer hacer" respondiendo ante otro de los resultados obtenidos.

El hacer tareas propias de los colaboradores es la gran trampa de muchos directivos y ello se debe a que resulta mucho más sencillo el hacer que el "hacer hacer". Dirigir es complejo y requiere una permanente atención a todo el proceso de dirección.

Un directivo se parece mucho a un entrenador de fútbol. Es el responsable de preparar adecuadamente a su equipo, de establecer la estrategia de juego, de adecuar a cada uno en su puesto, de decidir la alineación inicial del partido, de establecer modificaciones o correcciones durante el mismo, de analizar los resultados conforme a los objetivos establecidos, de felicitar o amonestar a sus jugadores,... pero él no juega el partido, el hace hacer y es el responsable principal de los resultados obtenidos por su equipo, de forma que si éstos son negativos de forma sucesiva se pedirá su cabeza como todos conocemos muy bien.

El "hacer hacer" supone que cada colaborador "sepa" lo que tiene que hacer y que lo haga, y una vez que lo está realizando, "dejarle hacer", interfiriendo lo menos posible y aceptando los riesgos de que se pueda equivocar. Y el ejercicio de la dirección tiene también un gran componente de "servicio" a los colaboradores, por lo que, también entendemos que:

Dirigir, es hacer a los colaboradores para que logren unas metas previamente establecidas.

Es el jefe quien está al servicio de los miembros de su equipo y no a la inversa. El jefe tiene por misión principal lograr que sus colaboradores alcancen los objetivos establecidos y, para ello, estará atento a cualquier tipo de incidencia de previsión, organizativa o de coordinación que impida el referido fin. Y por último: Dirigir, es la acción de crear y ejecutar el cambio.

Hoy más que nunca, en un entorno cambiante, dirigir es percibir el cambio y ser capaz de llevarlo a buen fin influyendo a sus colaboradores para conseguirlo.

Por ello, dirigir bien es un arte al alcance de quienes teniendo los conocimientos mínimos requeridos, ponen en práctica sus habilidades personales y tratan de mejorar en cada una de las ocasiones que tienen oportunidad para ello.

Para convertir en arte el ejercicio de la dirección es preciso tener bien presentes y llevar a la práctica una serie de aspectos que se mencionan a continuación:

### **SABER QUÉ ES LO QUE SE QUIERE LOGRAR**

Si no tenemos claro lo que queremos conseguir es "imposible" dirigir eficientemente. Por ello, en primer lugar es necesario tener bien presentes los objetivos que queremos lograr, una visión del "proyecto" que pretendemos alcanzar y desarrollar una actuación por prioridades, para lo cual, es preciso distinguir lo principal de lo secundario.

### **MOSTRAR CÓMO HACERLO**

Es nuestra obligación facilitar a nuestros colaboradores el ejercicio de su actividad.

Debemos organizar adecuadamente los recursos técnicos y humanos disponibles adiestrándoles adecuadamente y potenciando el trabajo en equipo.

### **DEJAR QUE LO INTENTEN**

Una vez que hemos señalado lo que hay que hacer y cómo hacerlo debemos dejar que lo hagan. Es probable que surjan dificultades y cometan algún que otro error. De unas y de otros adquirirán experiencia y madurarán profesionalmente.

### **OBSERVAR EL RENDIMIENTO**

Durante la ejecución de un trabajo nuestro papel de directivo estará supeditado a la debida coordinación de los colaboradores resolviendo los imprevistos que puedan aparecer, así como las dificultades que se les puedan presentar. Nuestra función principal en esta situación será la de estar a su "servicio" para resolver los problemas que puedan presentarse, motivarles y facilitar el logro de sus objetivos.

### **MEDIR LOS PROGRESOS**

No es suficiente con trabajar intensamente si no sabemos el valor de nuestro trabajo, si no medimos los resultados obtenidos. Por ello, tener un sistema de medición adecuado es la primera herramienta que debe pretender disponer todo directivo. Evaluar el trabajo realizado por nuestros colaboradores, determinando lo que han hecho bien y lo que pueden mejorar con el fin de adquirir experiencias positivas es una habilidad que debe ser practicada por todo directivo que pretenda mejorar en el ejercicio de su actividad profesional.

## **3. ELEMENTOS**

- El Jefe: Es aquel que tiene la función de dirigir.
- Los Dirigidos: Son a los que dirige el jefe.
- La Situación: Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- Importancia: Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

#### **4. PRINCIPIOS**

- ◆ De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- ◆ Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
- ◆ De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- ◆ De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
- ◆ De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
- ◆ Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

#### **5. IMPORTANCIA**

La dirección es trascendental por que:

- ◆ Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ◆ A través de ella se logran las formas de conducta mas deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- ◆ La dirección eficientemente 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.

## 6. ERRORES BÁSICOS DE DIRECCIÓN

No es fácil dirigir bien. Quizás por su dificultad, por inexperiencia, o bien, por falta de preparación, es frecuente contemplar a muchos directivos cometer errores "de libro" en el ejercicio de la dirección. Así, entre los errores más frecuentes tenemos los siguientes:

### \* La dirección por improvisaciones

Cuando no se efectúan las debidas previsiones surgen múltiples imprevistos que nos obligan a actuar y a poner parches y remedios fuera de tiempo con unos costes y trastornos frecuentemente elevados.

### \* La dirección por ensayos

No se sabe muy bien lo que se quiere y en lugar de detenerse a pensar qué es lo más sensato realizar, se actúa, se van efectuando pruebas y ensayos de acciones hasta lograr resultados positivos, o sea, hasta dar en la diana por causalidad.

### \* La dirección por urgencias

No hay objetivos, ni prioridades, ni planificación, y el criterio de actuación es la urgencia, según se van presentando se actúa, o bien, cuando hay una urgencia sea importante o no, se alteran los programas de actuación existentes y se pone a trabajar en ella.

### \* La dirección por acontecimientos

Circunstancia muy próxima a la anterior. En este caso no es la urgencia la que manda sino el acontecimiento producido por un tercero que se presenta en un momento determinado y concentra la actuación de todo un equipo de personas. La dirección más frecuente por acontecimientos es la originada por acciones de la competencia a la que hay que responder.

### \* La dirección por anécdotas

Según hayamos leído una noticia en la prensa, u oído un comentario en una tertulia, se establecen nuevos programas de trabajo que transforman los anteriormente existentes.

### \* La dirección a salto de mata

Cuando no se efectúa la debida organización tanto de los medios técnicos como de los humanos nos lleva a realizar un tipo de dirección de ir solucionando problemas sobre la marcha, a salto de mata, que produce la profunda sensación de desorganización, de falta de dirección.

### \* La dirección por sobresaltos

Es aquella que se produce cuando existe la tendencia a reaccionar ante cualquier problema nuevo como si fuera el más importante. Entonces el de arriba "asusta" a todo el equipo directivo haciendo que estos alteren sus prioridades y se pongan a trabajar en la solución del incidente. A la dirección por sobresaltos también se la conoce con el nombre de dirección por "problemas".

Por ello, dirigir bien es un arte al alcance de quienes teniendo los conocimientos mínimos requeridos, ponen en práctica sus habilidades personales y tratan de mejorar en cada una de las ocasiones que tienen oportunidad para ello.