

LA FUNCIÓN DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN

Podemos decir que la DIRECCIÓN ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.

Por el contrario, el término gestión suele tener un alcance más limitado. Se entiende por GESTIÓN, de una empresa o entidad, el conjunto de actuaciones que posibilitan la realización de un plan o parte del mismo.

Algunas veces no resulta fácil deslindar, en la práctica, la dirección de una empresa de su gestión.

Gestión y liderazgo

Gestionar consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

La motivación también es muy importante en la función de gestión. Para que las personas hagan lo que se espera de ellas es preciso que se encuentren motivadas para ello.

Estilos de liderazgo

Un estilo de liderazgo es una forma de comportarse el líder ante sus seguidores. Los principales estilos de liderazgo son el autocrático o autoritario, el democrático y el laissez faire (“dejar hacer”).

Los líderes AUTOCRÁTICOS toman las decisiones sin consultar a sus subordinados, tienden a ser dogmáticos y orientados a la asignación de tareas y esperan de forma absoluta que sus subordinados acaten su mando.

Los líderes DEMOCRÁTICOS hacen que sus subordinados participen en la toma de decisiones. Antes de tomar una decisión solicitan opciones e ideas del grupo, tienden a ser más abiertos, facilitan la cooperación y apoyan a los miembros del grupo más que los autocráticos.

Los líderes que siguen el estilo LAISSEZ FAIRE dan muy poca orientación o ninguna a sus subordinados, limitándose a dejar que ellos decidan por sí mismos.

Las teorías X e Y

Douglas McGregor observó que el comportamiento del líder depende en gran medida de la visión que tenga de las personas, e identificó dos posiciones extremas que denominó teorías X e Y.

El modelo tradicional o TEORÍA X presume que el ser humano actúa básicamente por incentivos económicos. Su conducta suele ser pasiva, por lo que debe ser dirigido, controlado y obligado para desempeñar su trabajo. Su actitud es negativa, pues tiende a evitar responsabilidades y es manifiesta su falta de ambición.

El objetivo del individuo es la máxima seguridad en el empleo y la máxima remuneración económica. A todo esto se le denomina patrones negativos de comportamiento en la organización.

El modelo de recursos humanos o TEORIA Y se basa en que la conducta de las personas responde a la consecución de unas necesidades jerarquizadas.

Pretende maximizar el potencial (aptitudes y habilidades) de la persona. Se caracteriza por afirmar que, además del control, la obligación y el castigo, hay otros medios para el buen desempeño de una tarea, como pueden ser la autodirección y el autocontrol.

En general, para estas 2 teorías las personas:

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none">• Trabajan lo menos posible.• Carecen de ambición• Evitan responsabilidad• Prefieren que les manden• Se resisten a los cambios• Son crédulas y están mal informadas• Harían muy poco por la empresa si no fuera por la dirección	<ul style="list-style-type: none">• Consideran al trabajo natural como el juego• Se autodirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían• Tienen imaginación y creatividad• Sienten motivación y desean perfeccionarse• Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos.

Si un líder piensa que sus subordinados son como los describe la teoría X utilizará un estilo autocrático y los empleados se rebelarán contra este autoritarismo y tendrán un comportamiento como los descritos por la teoría X. Si, por el contrario, el líder estima que sus subordinados están bien descritos por la teoría Y tenderá a ser democrático y sus empleados responderán con madurez, responsabilidad y gusto por el trabajo.

TEORIA DE F.W.TAYLOR

Toda la teoría de F. Taylor iba encaminada a encontrar los métodos de trabajo que permitiesen un aumento de la productividad en las empresas.

Para ello la administración científica del trabajo se basa entre otros en los siguientes principios:

- Determinar los procedimientos y métodos de producción que resulten más eficaces para realizar una determinada tarea o trabajo.
Para ello se debe realizar un estudio detallado y científico del trabajo, el tiempo y los elementos o utensilios que el operario utiliza para desarrollar una determinada tarea, con el fin de determinar la forma más productiva y menos nociva para el trabajador.
- Seleccionar al personal más apto para cada tarea y adiestrarlo adecuadamente en el trabajo que van a realizar.
- La retribución del trabajador se establecerá de manera que aquel que consiga realizar sus tareas dentro del tiempo fijado previamente percibirá como compensación un porcentaje mas de su salario ordinario, con lo cual se premia la productividad.
- Se produce una división del trabajo entre la dirección y los trabajadores, pues la dirección se ocupa de dar las instrucciones concretas al trabajador de cómo realizar su trabajo y el operario debe ponerla en práctica.
- Se debe producir una cooperación entre los trabajadores y la dirección para incorporar los cambios en los métodos y procedimientos que sean necesarios, repartiendo la responsabilidad entre todo el personal.

Como ejemplo practico de los resultados obtenidos puede citarse el de la selección de bolas de acero. En su empresa este trabajo lo realizaban 125 mujeres con una jornada laboral de diez horas y media. Seleccionando al personal e instruyéndolo sobre la forma mejor de realizar el trabajo, consiguió que 35 obreras en una jornada de ocho horas realizaran la misma cantidad de trabajo. A las obreras les otorgó una prima del 80% del salario.

Principales errores de Taylor:

- 1) Consideración mecanicista del hombre. El fin exclusivo del trabajo del hombre es la consecución del máximo beneficio mediante el empleo del método más eficaz. Según Taylor, la organización científica era una ciencia exacta y el individuo no era sino una máquina cuya única aspiración es ganar dinero. No comprendió la naturaleza humana y creó malestar y oposición en los trabajadores.
- 2) Exceso de especialización. Reduce las posibilidades de desarrollo de la persona y constriñe su personalidad.
- 3) Separación radical entre dirección y trabajo. Una persona no puede programar o ejecutar solamente sino que siempre realiza en diversa medida ambos aspectos.

TEORIA DE E.FAYOL

ENRIC FAYOL, ingeniero francés, trata de aplicar en su obra Administración Industrial y General (1916) el método científico a la organización administrativa de la empresa.

Convencido de la necesidad de organizar al personal de un modo racional para alcanzar una mayor productividad y eficiencia en las empresas, centró sus estudios en la dirección de la empresa mientras Taylor lo hizo más en la base de la pirámide, es decir, en el trabajo del operario.

Todas las operaciones que se desarrollan en la empresa se pueden repartir en las siguientes funciones:

- Funciones técnicas: Producción, fabricación y transformación.
- Funciones comerciales: Compras, ventas cambios
- Funciones financieras: Búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad: Protección de personas y bienes.
- Funciones administrativas: Que son las más importantes ya que su misión es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar todas las actividades restantes.

Para llevar a cabo estas funciones, Fayol estableció una serie de principios, que aplicó en su experiencia profesional como directivo:

- a) División del trabajo: se deben dividir las tareas de forma que al especializarse se produzca más y mejor con menos esfuerzo.
- b) Autoridad responsable: quien ejerce el mando tiene que poder otorgar recompensas e imponer castigos con sentido de justicia y con la autoridad que le da la experiencia y el saber hacer.
- c) Disciplina: es el respeto a las normas establecidas en la empresa y afectan tanto a un jefe de mayor rango como al empleado más modesto. Para que esta disciplina sea eficaz debe haber unas normas claramente establecidas y buenos jefes en todos los niveles de la organización.
- d) Unidad de mando: una persona no podrá recibir ordenes de más de un jefe
- e) Unidad de dirección: para un conjunto de operaciones con una misma finalidad debe existir un solo jefe y un solo programa de actuación.
- f) Subordinación del interés particular al interés general de la empresa.
- g) Remuneración justa del personal.
- h) Centralización.
- i) Jerarquía: existe una serie de jefes que van desde el nivel superior al inferior.
- j) Orden: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- k) Equidad.
- l) Estabilidad del personal
- m) Iniciativa
- n) Unión del personal.

TEORIA DE ELTON MAYO

La aplicación de las teorías de Taylor produjo efectos muy considerables en orden al aumento de la productividad y consiguiente disminución del precio de coste. Sin embargo, el éxito del taylorismo fue sólo parcial por no conceder al hombre toda la importancia que tiene en el proceso productivo.

No es suficiente considerar al hombre como uno de los factores importantes de la producción y que se le pueda satisfacer sus necesidades con estímulos económicos. El hombre es el factor más importante de la producción, que reacciona a muy variados estímulos, por lo que ciencias que tienen al hombre como centro de sus estudios han aportado valiosas contribuciones a la organización y racionalización del trabajo.

Elton Mayo, graduado en sociología por la universidad de Harvard, realizó una serie de experimentos con un grupo de operarias en los talleres de Hawthorne, de la compañía Western Electric Co, dedicadas a la fabricación de material electrónico.

Con estos experimentos Elton Mayo pretendía alterar las condiciones de trabajo, disminuyendo las jornadas laborales, concediendo descanso cambiando las condiciones de los talleres, explicando a las operarias la importancia de su trabajo, etc. Cada cambio originaba un aumento de producción pero lo curioso del caso es que volviendo a las condiciones primitivas la producción siguió aumentado por lo que los técnicos no pudieron llegar a conclusiones definitivas pues se dieron cuenta de que los factores que incidían en la productividad eran tan numerosos y complejos que era muy difícil determinar la influencia de cada uno.

Elton Mayo llegó a la conclusión de que el espíritu de colaboración del personal era el responsable de tal incremento. No se había dado hasta entonces la debida importancia al factor humano en las empresas y era necesario aplicar los principios de la psicología y sociología a las relaciones en las empresas.

Puede decirse que Mayo dio a las relaciones humanas toda la importancia que tienen. Sin embargo enfocó el problema solo desde el punto de vista de la productividad y buscó soluciones globales sin darse cuenta de que cada personal humana ofrece facetas diferentes.

Los continuadores de la obra de Elton Mayo la perfeccionaron y crearon la llamada Escuela de las Relaciones Humanas, aplicando los conocimientos que ofrece la psicología y sociología industrial a las relaciones humanas en la empresa.

DIRECCION POR OBJETIVOS

La dirección por objetivos es un tipo de programa diseñado para favorecer la motivación de los empleados mediante su participación en la fijación de los objetivos y su conocimiento de los aspectos que se van a utilizar periódicamente para valorar sus rendimientos y la consecución de dichos objetivos.

Etapas o fases de la puesta en práctica de una dirección por objetivos:

- a) Elección de los objetivos generales de la empresa, por parte de la Dirección principal.
- b) Estos objetivos siempre que se pueda deberán estar expresados numéricamente, por ejemplo elevar los beneficios en un 2%, etc.
- c) Concreción de dichos objetivos para cada departamento o sección mediante reuniones con sus responsables de manera que estos participen en su establecimiento, en el plan de acción para llevarlo a cabo en el que participe todo el personal, en el calendario para su consecución y en el establecimiento del sistema de control que permita determinar su grado de cumplimiento.
- d) Control periódico de la dirección para llevar un seguimiento de la consecución de los objetivos y tomar las medidas oportunas correctoras conjuntamente o evaluar los resultados obtenidos.

Condiciones para poder aplicar la dirección por objetivos:

- a) Con relación a los recursos humanos:
Se debe fomentar el trabajo en equipo y los directivos deben estar preparados para delegar sus responsabilidades y crear grupos de trabajo donde exista un buen ambiente y se produzca un equilibrio entre intereses individuales y generales de la empresa.
- b) Con relación a la estructura organizativa:
 - a. Debe existir una unidad de dirección que no significa concentración de decisiones sino respuestas similares ante problemas que vayan surgiendo en diferentes circunstancias.
 - b. Por otro lado las comunicaciones e instrucciones entre departamentos deberán ser claras para favorecer la coordinación.
 - c. Los departamentos o secciones trabajaran bajo control presupuestario y a través del presupuesto de cada uno de ellos, se observará el grado de cumplimiento de los objetivos y se analizaran las desviaciones.
- c) Con respecto a los sistemas de motivación:
Estos deberán establecerse de forma que hagan atractivo los compromisos y responsabilidades que se adquieren para ello el sistema de remuneración tendrá en cuenta la consecución total o parcial de los objetivos que se han conseguido mediante gratificaciones en función del grado de cumplimiento de los mismos.
Por otro lado, el personal deberá estar periódicamente informado de los objetivos y logros conseguidos.