

## **TEMA 5: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: DIRECCIÓN Y CONTROL**

1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA
2. ESTILOS DE DIRECCIÓN: LA TEORÍA “X” E “Y” DE MCGREGOR
3. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO. TEORÍA DE MASLOW
4. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA
5. FUNCIÓN DE CONTROL

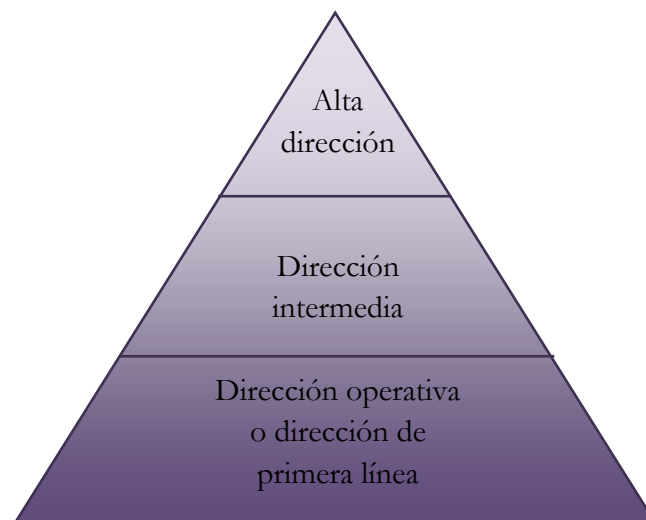
## 1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Después de planificar y tener una estructura organizativa clara de los recursos disponibles, se debe intentar cumplir los objetivos previstos. Para ello, la empresa ha de estar bien gestionada.

**Gestionar** consiste en intentar que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos marcados.

Las personas que desarrollan la función de dirección se conocen como cargos directivos, y son las que tienen la responsabilidad de llevar a buen fin las actividades que se desarrollan en la empresa. Por lo tanto, poseen autoridad y tienen la última palabra en la toma de decisiones. En definitiva, ejercen el mando y coordinan al resto de trabajadores de la empresa.

Los puestos directivos se suelen dividir en tres niveles distintos, según la siguiente estructura piramidal:



### a) Alta dirección

Supone el nivel más alto de la pirámide. Este escalafón lo forman la presidencia, la dirección general o gerencia de la empresa, además de los directivos clave, como el jefe de *marketing*, el de producción, el de administración y finanzas y el de recursos humanos. Se encargan de tomar las decisiones más importantes, generalmente de carácter estratégico, y de supervisar el funcionamiento general de la empresa. Normalmente no ejercen directamente el mando sobre muchas personas, sino solamente sobre los directivos que están en un nivel inferior.

### b) Dirección intermedia

Realizan una misión fundamental dentro de la empresa, como es la de ejercer de **enlace** entre la alta dirección y los directivos de primera línea. Sirven de engranaje de transmisión de las órdenes que emiten los altos directivos hacia quienes se encargan de su cumplimiento. Realizan tareas como dirección de zona, coordinación de ventas, etc., y se responsabilizan de diseñar tácticas y

elaborar procedimientos que apoyen el desarrollo de los planes elaborados en la alta dirección. Por ejemplo, la jefa de ventas para Andalucía occidental de un fabricante de productos derivados del cerdo ibérico se encargará de establecer las rutas de los vendedores, entablar contacto con los principales clientes, etc. Estos directivos tienen más personas a su cargo que la alta dirección, aunque no tantas como los directivos de primera línea.

### c) Dirección operativa (de primera línea)

Este nivel se corresponde con el último eslabón de la cadena de mando. Son los que están en contacto con el personal laboral (no directivos). Por lo tanto, tienen muchas personas bajo su influencia directa y son los que más a menudo deben ejercer la **autoridad**. Un ejemplo muy claro son los supervisores de un taller o de un almacén, que controlan directamente todas las actividades que realizan los operarios a su cargo. Su principal tarea, por lo tanto, consiste en asignar tareas específicas a los trabajadores, para así cumplir con los planes elaborados en los niveles superiores. Además, evalúan día a día la ejecución de los planes, por lo que su labor resulta fundamental para el control.

## **2. ESTILOS DE DIRECCIÓN: LA TEORÍA “X” E “Y” DE MCGREGOR**

Hay diversos **estilos de dirección** y, según se dirija de una manera o de otra, se puede aumentar o disminuir el rendimiento de las personas que están bajo ese mando.

Los estilos de dirección se sitúan, normalmente, en límites extremos: por una parte, el estilo puramente **autoritario**, que se caracteriza por dirigir con órdenes imperativas; por otra, una manera más **democrática** de dirigir, ya que las decisiones se toman de una forma participativa entre las personas interesadas. Sería necesario encontrar un estilo mixto o intermedio, aunque estos estilos se utilicen cuando el trabajador se sitúe en los límites extremos.

Douglas McGregor estudió el comportamiento del directivo y observó que este dependía de la visión que tenía de los trabajadores. A partir de este estudio identificó dos posturas, que llamó **teoría X** y **teoría Y**.

Según la **teoría X**, hay personas que:

- a) Tienen aversión al trabajo, lo consideran un mal que se ha de soportar y, como consecuencia, trabajan lo mínimo posible.
- b) No tienen ambición y, por tanto, no quieren responsabilidades.
- c) Prefieren que les manden.
- d) No quieren cambios y prefieren métodos conocidos.

Según la **teoría Y**, hay personas que:

- a) Quieren trabajar, el trabajo les estimula y les ayuda a realizarse.

- b) Creen que la energía que desprenden con el trabajo es tan natural como la energía desprendida con el deporte o con el juego.
- c) Tienen ambición, imaginación y creatividad.
- d) Quieren responsabilidades y se sienten responsables de su trabajo.

Por tanto, según se participe de la teoría X o de la teoría Y, la forma de dirigir a las personas será totalmente diferente. El primer tipo de trabajador necesita una dirección autoritaria y el segundo una mucho más flexible y democrática. Sin embargo, ya hemos visto que estos casos son comportamientos extremos, y que en cada situación se aplica el estilo más conveniente, existiendo también una postura intermedia para trabajadores con comportamientos intermedios.

### **3. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO. TEORÍA DE MASLOW**

#### **3.1. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Para explicar la motivación, debemos referirnos al principio básico de la actividad económica, es decir, a las necesidades. Las personas tienen unas necesidades que producen insatisfacción si no se consiguen. El empuje que les hace falta, para cubrir estas necesidades (y por tanto quedar satisfechos) es la motivación y para motivar a las personas hace falta conocer sus necesidades.

Por consiguiente, cada empresa ha de aplicar unos incentivos motivadores en sus políticas de gestión de recursos humanos, con la finalidad de que el rendimiento o la productividad aumenten. Estas políticas dependerán del tipo de trabajadores que tenga la empresa, y por ello, cada empresa seguirá una política determinada.

Algunos de los incentivos que utilizan las empresas son los siguientes:

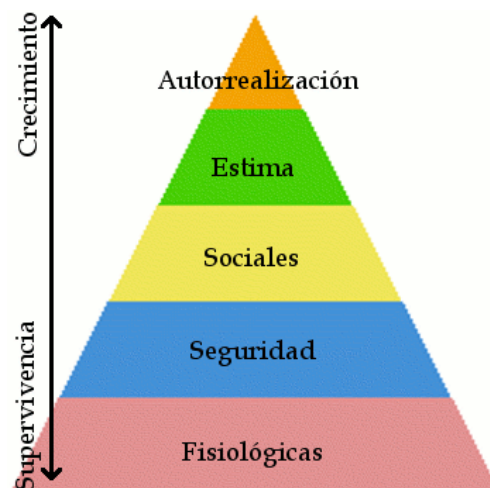
- **El dinero.** Sirve básicamente para satisfacer necesidades de consumo, es decir, de compra. Todas las personas tienen necesidades vitales (comida, vestido, vivienda) y para adquirir estos bienes hace falta dinero. También sirve para cubrir la «necesidad de estatus», ya que un buen salario otorga una posición social alta. Pero a pesar de estas consideraciones, para que el dinero sea motivador, el trabajador ha de notar que la empresa es consciente de su esfuerzo en el trabajo y que este se le reconoce y, por tanto, se le paga más.
- **Las expectativas de futuro.** Cuando el trabajador tiene posibilidades de mejorar y de ascender en su lugar de trabajo, y cuando sus esfuerzos tienen algún tipo de repercusión profesional, está más motivado.
- **Reconocimiento del trabajo.** Se debe tener en cuenta el esfuerzo que hace cada persona en su puesto de trabajo, con independencia del lugar que ocupa en la empresa, y es necesario recompensarlo de alguna manera.
- **Colaboración en el trabajo.** Se han de otorgar tareas de responsabilidad, delegar funciones, hacer que los subordinados participen en los problemas de la empresa, solicitar su opinión..., de manera que los trabajadores se sientan parte de la empresa y noten que su colaboración es necesaria para el funcionamiento de esta.

### 3.2. TEORÍA DE MASLOW

Abraham H. Maslow fue el autor más destacado de la teoría humanista. Clasificó las necesidades humanas en **cinco niveles** que se han de satisfacer de manera progresiva. Estas necesidades constituyen una fuente de motivación que desaparece a medida que se van satisfaciendo.

Maslow representaba estas necesidades en forma de pirámide:

1. Primero se encuentran las **necesidades fisiológicas**, que son las necesidades básicas (comer, beber, protegerse del frío, etc.). El individuo llega a creer que, si tiene la comida garantizada para toda la vida, será feliz y no deseará nada más.
2. Pero cuando las necesidades primarias están satisfechas, aparecen las **necesidades de seguridad**. De alguna manera sirven para consolidar lo que se ha obtenido hasta ahora, como un contrato indefinido, un seguro, la jubilación, etc.
3. Las **necesidades sociales o de estatus** agrupan las necesidades de amor y afecto y de sentirse aceptado por la comunidad; en el caso de una empresa, consiste en sentirse considerado, respetado e integrado.
4. Después aparecen las **necesidades de la propia estima**: confianza en uno mismo, fama, prestigio; aplicado a la empresa, consiste en que se valore la capacidad de trabajo de la persona.
5. En último lugar estaría la **necesidad de autorrealización**. Consiste en llegar a lo máximo posible, conseguir en la vida los objetivos que nos habíamos propuesto. En el caso de la empresa, significa conseguir el objetivo que el trabajador se hubiera propuesto: ser jefe, director...



### 4. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

En el caso de la actividad empresarial la comunicación es imprescindible. Sin una comunicación fluida entre todas las personas que trabajan en una empresa resultaría imposible alcanzar los objetivos propuestos.

La organización debe decidir el tipo de comunicación utilizada según la situación y el fin pretendido. Existen distintos **tipos de comunicación**:

a) **Según su ubicación:**

- **Comunicación interna:** tiene lugar dentro de la empresa, como las órdenes de los jefes a los subordinados o las sugerencias que éstos aportan.
- **Comunicación externa:** se produce entre la empresa y el exterior: con clientes, proveedores, competidores, fuerzas políticas, etc. Se le suele denominar **relaciones públicas**.

b) **Según el tipo de organización donde se produce:**

- **Comunicación formal:** la relacionada con la organización formal.
- **Comunicación informal:** se refiere al intercambio de información en el seno de la organización informal. Un tipo especial dentro de esta modalidad son los denominados **rumores**, que resultan muy perjudiciales, ya que suelen distorsionar la realidad.

c) **Según la dirección en que se transmite:**

- **Comunicación vertical:** sigue la escala jerárquica de la empresa, y puede ir de los jefes a los subordinados (**descendente**) o de los subordinados a los jefes (**ascendente**). En realidad, toda comunicación vertical tiene ambos sentidos. Por ejemplo, un superior transmite una orden a un trabajador y éste le responde de alguna manera, aunque sea demostrando agrado o desagrado.
- **Comunicación horizontal:** es la que se produce entre dos personas pertenecientes al mismo nivel de jerarquía. Por ejemplo, entre dos vendedores o entre el director de *marketing* y el director de recursos humanos.
- **Comunicación cruzada:** en este caso, el intercambio de información tiene lugar entre dos personas pertenecientes tanto a niveles jerárquicos distintos como a diferentes áreas de actividad. Por ejemplo, la comunicación que se establece entre el director financiero y un operario de la fábrica.

## 5. FUNCIÓN DE CONTROL

La **función de control** consiste en **verificar que todo ha salido como se había planificado**, para garantizar que **se cumplen los objetivos** establecidos. Se debe hacer una comparativa con lo que se había previsto y ver **si existen desviaciones que haya que corregir**.

a) **Fases del proceso de control**

Para llevar a cabo un buen control se han de seguir varias fases o etapas:

1. Se han de marcar unos **estándares**, es decir, unas medidas que se consideren normales. Por ejemplo, la cantidad de producción obtenida por una máquina en un tiempo determinado, el coste por unidad de producto, etc.

2. Se han de **medir las actividades**, es decir, una vez que se han fijado los estándares, se debe medir o analizar lo que se ha obtenido realmente.

3. Se han de **corregir las desviaciones** obtenidas, es decir, una vez que se han detectado las desviaciones, se han de analizar y determinar los motivos que las han originado para su posterior corrección. Generalmente, los motivos son dos: o no se han ejecutado los planes como se había previsto, por falta de organización o por poca rentabilidad de los recursos, o estos planes no eran los correctos y se habían marcado unos objetivos que no se podían conseguir.

## b) Técnicas de control

Entre las herramientas más utilizadas para llevar a cabo el control podemos destacar las siguientes:

1. **Observación:** consiste en comprobar personalmente el desarrollo del plan.

2. **Auditoría:** esta técnica es más elaborada, y se utiliza sobre todo para la planificación contable y financiera. Consiste en una comprobación exhaustiva que sirve para verificar la información de que se dispone, como por ejemplo los datos del balance de situación de una empresa. La auditoría puede ser interna, si la realiza el personal de la empresa, o externa, si la llevan a cabo profesionales independientes.

3. **Control presupuestario:** el presupuesto contenido en el plan es una herramienta de control muy poderosa, ya que expresa en términos cuantitativos todas las acciones previstas en él.

4. **Técnicas analíticas y gráficas:** existen multitud de técnicas de control basadas en la estadística y en el análisis matemático y gráfico, como el punto muerto o las ratios del análisis contable.