



## **TEMA 9: LA DIRECCIÓN**

### **1. Tarea directiva y roles de la dirección**

#### **Naturaleza y elementos de la conducción**

En varios de los temas de Administración se plantean frecuentemente contrastes entre los enfoques clásicos y conductistas; en lo referido al Gerenciamiento o Dirección de Organizaciones, se recrean estos contrastes. Los gerentes de la escuela clásica tienden a retener la autoridad y a desarrollar planes y estructuras que regulen estrictamente a sus subordinados. Los gerentes de orientación conductista propenden a compartir su autoridad y a permitir la intervención de subordinados en el planeamiento y en la ejecución de las tareas.

Detrás de estos dos enfoques actúa una filosofía de personal que concierne a la naturaleza fundamental de los recursos humanos utilizados en el marco de la actividad empresaria-organizativa. Conforme lo declarado por algunos teóricos: “Dime cuál es tu filosofía de la naturaleza humana y te diré cómo diriges”.

El reconocimiento de la importancia del componente humano ha sido impuesto a la gerencia de las empresas por la mayor actividad y por el poder de las asociaciones de trabajadores y por el gobierno, así como a raíz de una gradual concientización de que un empleo más eficiente de las personas puede conducir a una mayor rentabilidad.

El conocimiento general de la gente es requisito previo para la tarea específica de manejarla.

Se han propuestos diversos modelos de seres humanos por distintas disciplinas.

**Los psicólogos** presentan un juicio sumamente optimista de las aspiraciones humanas y tienen una cosa en común: la infinita capacidad humana para el crecimiento, el desarrollo, la realización y el compromiso para aprender, crecer y realizar.

Dentro de estas tendencias se destacan cuatro “modelos básicos de la naturaleza humana” propuestos por Abraham Maslow, Douglas McGregor, Chris Argyris y Frederick Herzberg.

Aún cuando los detalles difieren, hay mucho en común entre el ser humano “Autorrealizado” de Maslow, la persona de la “teoría Y” de McGregor, el ser “maduro” de Argyris y la persona “motivada” de Herzberg.

**Los etólogos**, o sea quienes practican el estudio del comportamiento animal, creen que la gente tiene una naturaleza dual y la analizan como animales y como personas, y sostienen que la capacidad del ser humano para el crecimiento descansa sobre un fundamento de patrones modeladores de la conducta transmitidos genéticamente.

**Los condicionistas**, dejan de lado el interés por lo humano, postulando que los seres humanos son mecanismos absolutamente maleables y que su comportamiento puede *condicionarse* de manera planificada. El enfoque consiste en premiar o retribuir las conductas deseadas y no hacerlo con las acciones no deseables, con el tiempo el comportamiento remunerado tenderá a ser repetido y el no reforzado se extinguirá y desaparecerá.

Ante todos estos análisis cabe una única conclusión: el ser humano es un mecanismo sumamente complejo que no responde a teorías simplistas de administración de empresas. Es posible rescatar de cada planteo expuesto anteriormente elementos que



pueden servir a los gerentes a la hora de conducir a su personal y elaborar programas de motivación.

Por último, y cualquiera sea el modelo específico de ser humano que se escoja por considerarlo el más realista, todos coinciden en que una persona emprenderá acciones o comportamientos que satisfagan necesidades y aspiraciones sentidas y percibidas.

Ahora bien, estos actos tienen lugar dentro de una cultura dada, y ese comportamiento sólo puede entenderse referenciándolo a las características de esa **cultura**.

No puede comprenderse cabalmente el comportamiento humano ni pronosticarlo con precisión, sin poseer un conocimiento de las varias culturas en que se desenvuelve ese comportamiento. Las costumbres, las tradiciones, los códigos y las leyes que conforman una cultura determinada, ponen límites precisos a la acción de conducir o gerenciar a un grupo humano. Frecuentemente coexisten muchas culturas dentro de una misma organización.

La gerencia debe comprender no sólo sus propias creencias y valores, sino también los sistemas de valores de grupos significativos dentro de la empresa, cuyos conocimientos y colaboración sean requeridos para alcanzar los objetivos de la organización.

Al conocimiento de los comportamientos individuales aportados por los psicólogos organizacionales debe agregarse el conocimiento del comportamiento grupal aportado por los sociólogos organizacionales.

En marco de una misma organización debería desarrollarse un clima de trabajo que facilite la efectiva colaboración entre grupos de creencias y costumbres culturales diferentes y variables.

## **2. El proceso de conducción y los estilos directivos**

El mando, la tercera función mayor de la gerencia, es el comienzo de la acción de acuerdo a planes previamente desarrollados. Esta acción la emprenden los recursos humanos de la empresa, siempre que hayan sido convenientemente motivados por los gerentes.

Además, éstos deben cumplir con una obligación de liderazgo que involucra una combinación de preocupaciones por los subordinados y por las metas organizacionales. Entonces puede definirse al estilo de liderazgo o conducción como *un patrón de comportamiento de los gerentes que es diseñado para integrar los intereses y los esfuerzos personales y organizacionales en procura de algún objetivo. Este patrón debe reflejar preocupación por las personas y para la empresa.*

### **La Naturaleza del Liderazgo**

Todo gerente desarrolla un estilo de liderazgo que se genera relacionando varios **elementos** complejos, primordialmente los siguientes:

- 1) **El líder**, su propia personalidad debe poseer ciertas características, que si bien no existe un estándar universal de rasgos de liderazgo, pueden identificarse cuatro o cinco factores que ayudan a tener éxito: Inteligencia, confianza en sí mismo, voluntad férrea, actitud hacia las relaciones humanas y orientación hacia la realidad.



- 2) **El seguidor**, las características del personal que conduce influyen decisivamente en el éxito de su gestión. De acuerdo al tipo de personas o grupo a conducir se adoptará un comportamiento u otro. No será el mismo enfoque el que se adopte para conducir un grupo de obreros manuales que el empleado para motivar a un grupo de científicos de un laboratorio de investigaciones.
- 3) **La situación**, el problema y su ambiente estructuran el tipo de liderazgo que se necesita. De acuerdo a este criterio, una persona podría ser líder en una situación liderada o subordinada en otra.

### **Estructuras de Liderazgo**

Todos los gerentes tienen responsabilidad de liderazgo. La ejecución específica de esa responsabilidad puede exhibir muchas formas, es por ello que se han desarrollado esquemas que exponen la diversidad de tipos de estilos de liderazgo, entre los cuales el gerente puede escoger el más apropiado para su caso particular. Estas clasificaciones de estilos pueden dividirse en dos tipos principales:

- 1) **Estructuras de contingencias**: dentro de estas teorías se sostiene que las características de cada situación dictarán el estilo que mejor cuadre. La atención se centra en clasificar las situaciones, ya que no hay un estilo óptimo válido para todas ellas.
- 2) **Estructuras universales**: esta posición sostiene que hay un sólo estilo apropiado para todas las situaciones. Estos esquemas se basan en los modelos humanos propuestos por los psicólogos. Como son personas las que constituyen el principal componente en la mayoría de las situaciones, consideran que un enfoque común es factible y aconsejable.

A continuación se desarrollan dos esquemas, uno de contingencia y otro universalista.

### **La clasificación de Kurt Lewin, (Esquema de contingencia)**

En este esquema hay tres estilos de liderazgo, determinados por la ubicación de la función decisoria: Autocrático, Democrático y de Rienda Suelta.

En el Estilo **Autocrático** o autoritario, la toma de decisiones es facultad exclusiva del líder. Las formas que adopta pueden variar desde la coerción, la benevolencia o la manipulación, pero siempre se termina haciendo lo que el jefe quiere.

El Estilo **Participativo** o democrático está acorde con la posición de los conductistas, el líder escucha a sus subordinados antes de decidir, sus opiniones son tenidas en cuenta, lo que logra interesarlos por los problemas organizacionales ya que perciben que pueden influir en las decisiones finales que adopte el jefe.

El Estilo **Rienda Suelta, permisivo** o "*Laissez Faire*" (Dejar hacer), trata de transferir la responsabilidad de las decisiones al grupo, deja hacer lo que el grupo quiere que se haga, sin guiarlo, ni coordinarlo, ni ordenarlo. Este tipo de liderazgo hace muy lento el trámite del proceso decisorio y generalmente la situación degenera en caos.

De acuerdo a este esquema contingente, el rol del líder es el de actuar de acuerdo a la naturaleza de la decisión, y al tipo de grupo a liderar, eligiendo el estilo que mejor se adapte a ellos. Por Ejemplo, en estudios realizados en Gran Bretaña se halló que, de los 143 gerentes investigados, todos menos 10 empleaban los tres o más estilos, según fuera la decisión a tomar. Si era una importante para la empresa, tendían a ser autocráticos. Si era importante para los subordinados, tendían a consultar y hasta a delegar la decisión en el grupo. Cuando era importante para ambas partes, consultaban con los subordinados antes de tomar ellos mismos la decisión. Cuando no era importante para ninguna de las dos partes, los gerentes tendían a ahorrarse



tiempo, decidiendo autocráticamente o promoviendo el adiestramiento permitiendo que decidieran sus subordinados.

### **La Grilla Gerencial de Blake y Mouton (Esquema Universalista)**

La grilla es como un tablero de ajedrez con dos dimensiones o lados, uno se denomina: "Interés por las personas", el otro: "Interés por la Producción". Se asignan puntos que van de 1 a 9, los que indican el grado de interés creciente hacia uno u otro lado: las personas o la producción. Sobre esta base se clasifican cinco estilos de comportamiento gerencial:

1. 1. El gerente tiene escaso interés por las personas y por la producción.
9. 1. El gerente procura eficiencia operativa con controles donde no puedan interferir elementos humanos.
1. 9. El gerente es considerado, cómodo y amigable, y se preocupa poco por la producción.
5. 5. El gerente intenta equilibrar y ceder algo de interés por el trabajo a cambio de un nivel de moral satisfactorio.
9. 9. El gerente busca lograr alta producción con el personal comprometido, a través de la confianza y el respeto mutuos en una situación de interdependencia.

En este esquema, los cuatro primeros estilos no representan una buena integración entre valores humanos y la empresa. Sólo la posición 9.9. de máximo interés por las personas y la producción es el estilo de liderazgo deseado, algo coherente con los modelos psicologistas, que postulan que debe haber poco conflicto; lo que es fundamental entre una empresa bien administrada y un ser humano maduro y bien equilibrado.

### **Liderazgo y Niveles Organizativos**

De acuerdo al nivel o la parte de la organización que se analice será la situación de liderazgo que se presente y por consiguiente serán distintas las habilidades requeridas para ser líder en la alta dirección, la gerencia intermedia o al nivel supervisor.

Las situaciones de liderazgo en la cumbre de la organización requieren **destrezas conceptuales** para establecer los objetivos básicos y la imagen de la empresa, así como habilidades para tratar las incertidumbres del medio-ambiente externo a la organización.

Los gerentes de jerarquías intermedias son los responsables de traducir los objetivos generales, abstractos, en las directivas precisas para los supervisores, por lo tanto su trabajo requiere interactuar con los miembros de la organización y con unidades al margen de su área inmediata de autoridad, desarrollando **destrezas de negociación**, intermediando y aportando certidumbre a los supervisores e incertidumbre a la alta dirección.

La gerencia a nivel de supervisor requiere más **habilidades y destrezas técnicas** para permitirle controlar el núcleo tecnológico de la organización. En virtud que al supervisor le toca desenvolverse en medio de una multitud de expectativas contrastantes, también debe poseer habilidades para conciliar discrepancias y buscar soluciones de compromiso para lograr un equilibrio de fuerzas sobre la cual construir unidades de trabajo eficientes.

## **3. Gestión de recursos humanos**

Evaluación del potencial humano.



El potencial humano es la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, generar ideas innovadoras, aceptar el cambio y tener predisposición para asumir nuevas y diferentes responsabilidades. Es conveniente tener una opinión basada en hechos objetivos y no tener opiniones de otras personas porque puede conducir a error. Quien tenga potencial se distinguirá por tener capacidad para *pensar estratégicamente*, es decir pensar a largo plazo, prever el futuro, tener la capacidad de abordar los problemas de manera global.

Tener localizado el personal con potencial supone tener ventajas para cubrir nuevos puestos de trabajo de cierta responsabilidad, lo cual supone menos tiempo de formación, menor número de fracasos, genera mayor satisfacción e integración del personal y un menor costo de selección. Ello tendrá utilidad siempre que esté integrado en un plan estratégico de los recursos humanos: planes de sustitución, cobertura de nuevas necesidades, posibilidades de desarrollo organizacional, previsión ante los cambios tecnológicos, etc.

Tradicionalmente, se ha venido promocionando al personal en base a su pasado laboral en la propia organización, pero esto puede ser peligroso porque puede suceder que dicho ascenso muestre la inutilidad del trabajador para desempeñar un puesto superior al que se hallaba hasta entonces. Por ello se hace necesario estudiar las capacidades potenciales del individuo, ya que de este modo la empresa podrá utilizar lo mejor posible sus recursos humanos fijando políticas de promoción y formación. Al mismo tiempo, el empleado tiene la certeza de que su potencial es tenido en cuenta y recibirá, en caso necesario, la formación que le permita un desarrollo profesional adecuado.

Formación del Inventario del potencial humano o evaluación del personal. Se trata de hacer una relación de todos los datos del trabajador y actualizarlos. Posteriormente se realiza un estudio sobre lo que puede ser capaz de hacer en el futuro. Se tendrán en cuenta la experiencia, la formación, los éxitos anteriores, los factores psicométricos como la capacidad de razonamiento, los rasgos de personalidad, etc.

Quien realiza esta tarea es normalmente el responsable de cada departamento. La elección de los datos a observar dependerá también del objetivo perseguido por la organización, de la posibilidad y método para obtener datos falibles, del nivel de sensibilización de la población a este tipo de mediciones.

#### Fases que se hacen después de realizar el inventario

- Determinar los grados de potencial que puede tener cada trabajador individualmente.
- Establecer, para los diferentes puestos claves, los sucesores potenciales.
- Establecer estrategias como planificar las carreras profesionales, cursos alternativos, prácticas, rotación en varios puestos, etc.

Se actuará sobre directivos, personal clave y mandos intermedios. El personal clave sería aquel trabajador que lleva una determinada tarea muy compleja. El objetivo final se puede resumir en:

- Asegurar la disponibilidad y calidad de candidatos capaces de asumir puestos claves de la organización.
- Ser capaces de detectar a las personas con mayor potencial y situarlas en puestos más importantes.



Métodos. Una vez que se tiene la información de cada trabajador se debe determinar quién tiene el potencial. Ello se podrá hacer a través de, o utilizando los siguientes métodos:

- Método de la evaluación por expertos: se nombra un comité compuesto por personas de confianza, con conocimientos profundos de la empresa y otros con funciones asesoras (empresas externas). Ellos recopilan la información (entrevistas, test psicotécnicos, currículos, etc.) y emiten informe de cada individuo.
- Método de la comisión de altos ejecutivos: en un momento determinado, cuando surge una vacante, cada ejecutivo expone la información que tiene de su personal para valorarlos y finalmente elegir al más adecuado para cubrir dicha vacante. Puede ser arriesgado al perderse la objetividad y no tener en consideración otros valores.
- Método de las simulaciones de los futuros desempeños: tiene la ventaja de ser una forma bastante objetiva de evaluar al individuo y puede proporcionar la información más crítica sobre la que basar una evaluación del potencial de una persona. Se evalúan una serie de ejercicios que son observados por profesionales los cuales emitirán un informe objetivo y no condicionado. Se suelen utilizar:
  1. **Assessment center:** método muy efectivo. Consiste en reunir a un grupo de personas para presentarles una serie de ejercicios que deberán resolver. Posteriormente serán calificados sus comportamientos y capacidades.
  2. **Estudio de casos:** consiste en someter a la consideración de un grupo situaciones verdaderas. Cada caso es un problema que la empresa ha debido o debe resolver.
  3. **Business game:** (juego de empresa): consiste en un juego organizado en torno a una empresa imaginaria. Cada candidato debe ir resolviendo los problemas que vayan apareciendo en dicha empresa.
  4. **ROLE-PLAYING** (dramatización): se representa con actores improvisados un problema de actualidad para poner en evidencia lo que se debería hacer o lo que no y observar lo que es justo y lo que es equivocado.
  5. **Método de la opinión de jefe directo:** es el método más sencillo, rápido y económico, pero también el que da menos garantías, ya que se puede ignorar a alguna persona. En ningún caso un jefe directo recomendará a una persona competente en su área para que ésta sea enviada a un área ajena.
  6. **Método de auto evaluación:** es sumamente subjetivo y suele confundirse los intereses con la capacidad. Consiste en pasar un cuestionario a todos los empleados para que contesten sinceramente. Las preguntas que se les plantean son si creen que pueden adaptarse a un nuevo puesto, si tienen los conocimientos necesarios, etc. Normalmente, las respuestas no son del todo reales porque se confunden las reales capacidades con los deseos del personal.

Instrumentos y técnicas. Se aplican 4 modalidades:

- Complimentación por el jefe inmediato.
- Complimentación por el comité evaluador.
- Complimentación por el dpto. de psicología a partir de datos documentales
- Directamente al individuo.





### Fase final

**A)** Apreciación de la capacidad de desarrollo: en el momento de cerrar el informe se deberán determinar:

1.- *El nivel de promoción de las personas que tienen el potencial, a saber:*

- a) Los capacitados excepcionales: los que en 5 años pueden escalar hasta dos niveles.
- b) Los destacados: son los que pueden llegar a subir un puesto en el mismo plazo de tiempo.
- c) Los normales: son los que en el momento oportuno y con cierta ayuda podrán subir un nivel.
- d) Los limitados: son los que se estancarán en el mismo puesto mientras éste dure.

2.- *Análisis de capacidades gerenciales:* planificar, organizar, controlar, evaluar, motivar, comunicar, tomar decisiones, delegar, plantear, etc.

3.- *Detección de intereses profesionales:* es importante también averiguar los intereses de cada trabajador para desarrollarse en la organización, es decir, si quieren formar parte de la línea de mando o de staff, o bien de las dos o ninguna.

**B) Toma de decisiones:** la empresa deberá tomar una decisión y señalar el plazo de la promoción, la formación específica que se les va a dar, determinar los puestos concretos que puede ocupar, establecer un sistema de control a lo largo del desarrollo de la actividad y determinar qué se va a hacer con el personal poco eficaz.

Hay que establecer, además, un sistema de comunicación de las decisiones que se han tomado, hacerle saber al personal cómo ha funcionado y a los que se les considera válidos, se les informa de lo que se planea hacer con ellos, que tienen posibilidad de progresar y que se va a contar con ellos.

### **Planificación estratégica del personal.**

Es el proceso por el que una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles y rentables económicamente. Los planes varían de una empresa a otra según su tamaño. El plan de recursos humanos tiene que estar inserto en el plan estratégico de la empresa, dentro del cual se incluyen planes de las distintas áreas que componen la organización. Son las líneas generales que a través de planes más específicos, van detallando con más precisión lo que se persigue. Todas las empresas deberían tener algún tipo de planes (previsión de futuro)

Estructura de la planificación: Se parte de los elementos generales para todo tipo de planificación en las empresas:

1º Fijación de objetivos: como ser: alcanzar el liderazgo en el sector, abrir nuevas líneas de productos, llegar a nuevos mercados, etc.

2º Análisis del presente: se trata de analizar las posibilidades económicas, las instalaciones, la productividad, la plantilla, la clientela, todos los datos a los que se puede llegar para poder compararlos con los de la competencia.

3º Hipótesis de futuro: averiguar qué medidas se han de tomar para llegar al nivel más alto. Observar si se puede sostener el volumen de clientes, la productividad. Se puede utilizar para ello la experiencia en otros planes, las tendencias del mercado, la comparación, programas.



4º Determinación de la línea de actuación: fijar prioridades, señalar plazos, concretar a las personas que van a ayudar, informar a la gente, llegar a acuerdos con los proveedores. Se analizarán los pros y los contras de cada alternativa.

5º Ejecución del plan: los problemas que puedan surgir se tratarán con las técnicas apropiadas de mando, motivación, coordinación y control.

6º Seguimiento: todo plan necesita un seguimiento ya que sino tiende a desviarse, a no cumplirse. Para ello se utilizan personal, programas de computación, sistemas de control, etc.

Para que el plan no sea irreal e inviable, se tendrán en cuenta unos principios generales:

- Principio de interdependencia: si se actúa sobre un factor, se deberá actuar también sobre los otros. Todos los factores se encuentran interrelacionados.
- Principio de flexibilidad: el plan no ha de ser rígido porque es necesario ir cambiando y adaptarse a las circunstancias, sin perder nunca los objetivos.
- Principio de exactitud: se debe tratar a toda costa a que se cumpla el plan. Ello disminuye el margen de error entre lo planificado y la realidad posterior que nos podemos encontrar.
- Principio de economicidad: todo lo que se haga debe guardar relación entre costo y utilidad.

#### Elementos esenciales de la planificación de los recursos humanos

1º Tener un inventario (buena información) de los recursos humanos (cuál es la plantilla, cómo está compuesta, antigüedades, edad, sexo, etc.

2º Hacer un análisis de la estructura de cada unidad. (Departamentos, secciones, centros, plantas, delegaciones.

3º Analizar los puestos de trabajo y saber cuáles son necesarios cubrir.

4º Analizar las cargas de trabajo a través de un conjunto de metodologías que facilitan el estudio de las funciones, tareas, cargas de trabajo. Se detallarán los horarios, jornada, calendarios, ausentismo, paros tecnológicos, la rotación, etc.

#### Objetivos de la planificación de los recursos humanos

- Asegurar la cantidad y calidad de las personas necesarias.
- Prever la formación que se deberá dar, en el momento oportuno.
- Motivar al personal o factor humano explicándoles el plan que se va a llevar a cabo, a través de revistas, folletos, reuniones, ...
- Ayudar a mejorar el clima laboral. Cuando existe un plan, normalmente el personal está descontrolado y todos quieren llegar a los objetivos.
- Contribuir a sacar los máximos beneficios para la empresa ya que se van a utilizar en mejoras para el personal.

Tiempo de la planificación en los recursos humanos. Es necesario establecer unos plazos o etapas para llegar a los objetivos. Se considera corto plazo entre los 6 meses y 1 año (permite prever la cantidad de personal, modificar la calidad, etc). El medio





plazo sería desde 1 año hasta 3 (suministrar la cantidad y calidad), y el largo plazo a partir del tercer año pues sólo permite la planificación global coordinada.

#### Fases de la planificación de los recursos humanos.

1º Autoanálisis: analizar la capacidad de la plantilla, las categorías profesionales que las componen, la experiencia.

2º Evaluar la organización del trabajo. Se deberá basar en criterios de eficacia, de un buen sistema de producción, de estabilidad del sistema de producción, de puestos de trabajo atractivos y de calidad del medio ambiente.

3º Previsión: especular cómo será la empresa en el futuro teniendo en cuenta los cambios, el mercado.

4º Establecimiento de los objetivos: formación que se va a dar, dónde se va a buscar el personal. No son los mismos objetivos que tiene la empresa en general.

5º Programación: establecer las acciones a llevar a cabo por la planificación en base a las anteriores previsiones.

6º Ejecución: poner en marcha las acciones conducentes a alcanzar los objetivos propuestos.

7º Seguimiento: tener a alguna persona (P. ej.: Director de recursos humanos) que vaya siguiendo el plan (y no sólo impulsarlo) y vaya observando si hay desviaciones para poder dar las soluciones oportunas.

#### Áreas de planificación de los recursos humanos

- La plantilla: para hacer un plan es necesario hacer un estudio de la plantilla de personal en el que se tendrá la calificación, en qué lugar se encuadrarán, etc.
- Las necesidades de personal: se hace una previsión de las necesidades futuras de personal.
- Las carreras profesionales: se trata de prever cuántos trabajadores actuales pueden promocionarse, si necesitan formación para cubrir los puestos que se crearán en el futuro. Si no hay suficiente capital humano en la empresa se necesitará contratar a personal ajeno.
- Reclutamiento del personal: cómo y dónde encontrar al personal en el futuro.
- Formación: a quién formar, en qué momento y para qué.
- Costos de personal: hacer un estudio de los costos del personal que se ha previsto como necesario.

Optimización de las plantillas. Es ajustar el personal a las necesidades de la empresa con el máximo rendimiento. Está relacionado con la productividad: producir en grandes cantidades, y también con la competitividad: hacerlo con los mejores precios, con el menor costo, influyen los salarios, y el clima laboral general dentro de la empresa

A la hora de hacer el estudio para optimizar las plantillas, se ha de investigar, desplazándose a cada uno de los departamentos y averiguar las tareas que se llevan a cabo, cuáles de ellas se puede mejorar, se puede descubrir los tiempos improductivos, analizar cuántos puestos de trabajo son necesarios para ser eficaces (si falta o sobran), las características de estos puestos y las ocupaciones de los mismos, cuántas personas son necesarias para cubrirlos eficazmente.



La productividad como base para la optimización de plantillas. El proceso de análisis nos indica cuáles son los tiempos de improductividad y se puede destacar que la jornada del personal comprende tiempos que no son productivos. El tiempo básico de producción es el tiempo necesario para obtener una unidad de producto, es decir, el tiempo contratado por la empresa respecto al trabajador. Sin embargo, raras veces se consigue la obtención del producto dentro de este tiempo ya que ocurren incidencias que hacen que disminuya el tiempo trabajado. Estos tiempos originados por las interrupciones se puede agrupar en:

- Tiempos por defecto de diseño. Las piezas mal diseñadas provocan la existencia de cambios en el trabajo, en las máquinas y hacen aparecer los tiempos improductivos.
- Tiempos por deficiencias en el método de fabricación. Emplear máquinas inadecuadas, materiales en mal estado, lo que también produce paros y tiempos muertos.
- Tiempo improductivo imputable a la Dirección. Querer atender a todos los clientes muy pronto, no tener previsto el suministro de materias primas, ofrecer una gran cantidad de productos diversos hace que se tengan que tener preparadas muy diversas máquinas dejándolas inoperantes durante mucho tiempo.
- Tiempo improductivo imputable al trabajador. Derivado de la falta de puntualidad, huelgas, conflictos, descansos legales y biológicos, etc.

Se han de reducir al mínimo o eliminar estas incidencias para aproximarnos al máximo número de horas contratadas.

Métodos de trabajo, movimientos y tiempos. Todo trabajo supone una sucesión de actos que, ensamblados entre sí para conseguir un objetivo, dan un resultado final. Se pueden hacer de forma desordenada o bien de forma ordenada, coordinada, reflexionada y el resultado será mejor. Quien se encargue de llevar a cabo el análisis de los métodos en la empresa, deberá conseguir ese resultado final, y además deberá realizar los estudios de manera que vaya observando los trabajos existentes, los vaya desmenuzando y analizando para ver si se pueden simplificar para que sean más sencillos para el trabajador y los realicen de forma más rápida.

Quien se dedique a mejorar los métodos ha de tener una mentalidad innovadora para simplificar o facilitar las operaciones. Los métodos persiguen el ahorro del movimiento y del tiempo.

Movimientos. Implica el análisis de la tarea y determinar si se pueden alcanzar los mismos resultados con movimientos más simples o con menos movimientos. Gilberth los definió como la ciencia que elimina el desperdicio de tiempo que resulta de actividades mal realizadas. Es el arte de registrar, analizar y sistematizar el tiempo de cualquier operación

Análisis de la organización humana. Es analizar el personal actual de la empresa y determinar la plantilla óptima de personal. La determinación de ésta implica el mantenimiento de la plantilla existente o bien mejorarla o redimensionarla (reestructuración de la plantilla). Para analizar una plantilla primero se hacen operaciones aritméticas o sencillas que sirven para hacer comparaciones con otros dptos. o plantillas de otras empresas de la competencia. Para saber porcentualmente el personal que se tiene en la plantilla total. Se puede cambiar por otras categorías.



Flexibilidad laboral. Una empresa flexible es la que se puede adaptar a los cambios del mercado, la que idea más contratos para adaptarse, la que elabora el clima adecuado. Es cuando tiene un núcleo de personal cualificado, estable, comprometido con los objetivos de la empresa y a la vez está auxiliado con otros recursos humanos con contrato de tipo eventual. Coincide con la posibilidad de hacer contratos mercantiles o civiles y la suscripción de acuerdos con compañías para hacer frente a esa flexibilidad.

La flexibilidad de la jornada laboral se puede hacer a través de las horas extras o extraordinarias. Los convenios colectivos de trabajo pueden pactar la acumulación de una determinada cantidad de horas ordinarias para utilizarlas en un momento concreto por la empresa para que no se puedan asimilar a horas extras. Por ejemplo: hacer habitualmente una jornada de 7 horas diarias y la otra hora acumularla para los períodos de más faena.

Un horario flexible para el trabajador sería cuando no tiene la obligación de entrar a una hora determinada pero sí la de realizar su jornada completa, así cuanto más tarde entre, más tarde saldrá. Esto no es flexibilidad para la empresa, sino para el trabajador.

Flexibilidad en el contrato de trabajo. Existen diferentes tipos de contratos para que la empresa pueda elegir el más adecuado para su situación.

- Trabajo a domicilio: el trabajador se encarga de recoger el trabajo y lo realiza en su casa o en otro sitio que no sea la empresa, para devolverlo posteriormente transformado al empresario. En este tipo de trabajo no hay problemas de tiempo, espacio, de máquinas, aunque también se les ha de dar de alta.
- Teletrabajo: es cuando el trabajador realiza su trabajo desde casa con un ordenador personal conectado al de la empresa.
- Trabajo a turnos: el trabajador se ve reemplazado por otro durante 24 horas tras haber realizado jornadas de 2 días, días alternos, turnos nocturnos, etc.
- Trabajadores fijos discontinuos: dirigido a aquellas empresas que tienen trabajos de temporada.
- Contrato a tiempo parcial: es cuando el trabajador realiza menos horas que las habituales en la empresa.
- Contrato de obra o servicio determinado.
- Contrato de duración determinada.
- Contrato de interinidad: un trabajador sustituye a otro cuando éste tiene suspendido su contrato por vacaciones, permiso, excedencia, etc.
- Contrato de lanzamiento de nueva actividad (modificado)

Otros sistemas de flexibilidad no laboral (respecto a una empresa principal)

- Servicios de las empresas de trabajo temporal: servicios pensados para cubrir situaciones excepcionales como enfermedad, vacaciones, permisos, acumulación de tareas, pero no para trabajos ordinarios y para ahorrarse personal de plantilla. Existe un contrato mercantil entre la empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria y un contrato laboral entre la empresa de trabajo temporal y el trabajador.



- Subcontratación. Se produce cuando la empresa principal decide no hacer unos trabajos auxiliares de su propia producción o servicio. Esos servicios los contratan a otras empresas ajenas y como contraprestación pagan una factura.
- Arrendamiento de servicios a profesionales independientes: abogados, asesores fiscales, arquitectos, graduados sociales, incluso comerciales. Las empresas los ceden a otras principales.
- Uniones temporales de empresas para ayudarse técnicamente, financieramente, para hacer frente a grandes proyectos.

#### **4. Dinámica de la dirección. Motivación. Comunicación.**

La organización desarrollada para ejecutar los planes debe ser alentada para emprender la acción, lo que significa que debe motivarse a los recursos humanos de esa organización. Entonces una parte crítica de la función de dirigir, es la *motivación del personal* para que emprenda o realice acciones en procura de los objetivos de la organización.

En todos los seres humanos existe la capacidad de comportarse de muchas y diferentes maneras, el estímulo que provoca un determinado comportamiento es una **necesidad**, ese comportamiento se dirigirá hacia una meta particular que la persona ha aprendido a reconocer como eficaz para satisfacer esa necesidad. Por ejemplo: una persona que tiene hambre necesita alimentos, lo que provocará actos destinados a lograr esos alimentos, en nuestra sociedad, esto implica típicamente buscar y lograr una ocupación o empleo con el fin de ganar dinero. El éxito en alcanzar esta meta permite obtener alimentos y por ende la satisfacción de la necesidad.

Esta forma simple de enunciar el modelo general de motivación, no refleja en realidad lo complejo que puede resultar este proceso. En efecto, un acto individual podría reflejar una serie de necesidades diferentes, o una misma necesidad puede expresarse de varias maneras diferentes. Por ejemplo: El empeño por ascender dentro de una empresa podría estar motivado por la necesidad de realización personal, la necesidad de posesión de bienes materiales o la necesidad de reconocimiento de los propios méritos.

Un Gerente moderno debe tener una clara conciencia de las necesidades humanas básicas para comprender las conductas de su personal y estimular aquellas que resulten positivas o favorables para el cumplimiento de los fines organizacionales.

El Gerente quiere que las personas se identifiquen con la empresa y trabajen eficientemente en procura de sus objetivos. Esas personas tienen necesidades, muchas de las cuales pueden satisfacerse dentro de la empresa. Corresponde al gerente examinar las distintas situaciones para determinar que recompensas específicas deben establecerse para satisfacer necesidades particulares del personal a fin de mantenerlo altamente motivado.

Entre las necesidades o aspiraciones más comunes de un trabajador que pueden satisfacerse mediante recompensas dentro de la organización, están las siguientes: Seguridad en el empleo; la paga o salario, que permite satisfacer necesidades fisiológicas básicas y a la vez funciona como indicador de status o prestigio; reconocimiento de los méritos personales por el trabajo realizado; aceptación por el grupo con el cual se trabaja; oportunidad para ascender y progresar, etc.



### **El Dinero como motivador**

La organización dispone de la escala de retribuciones que puede ajustar a las metas personales de una manera que procure satisfacer al personal y a la propia organización. Debe tener cuidado en seleccionar las retribuciones organizacionales que sean capaces de satisfacer necesidades y aspiraciones específicas de sus trabajadores, comunicar claramente la relación entre desempeño y recompensa, administrando el sistema de retribuciones de manera coherente y equitativa.

En la práctica, también se emplea la acción disciplinaria negativa como resultado posible cuando no se alcanzan con los comportamientos los objetivos o las normas fijadas. Luego los trabajadores que no satisfacen los niveles de desempeño deben afrontar las posibilidades de suspensiones, despidos u otras formas de acción disciplinaria.

La fuerza motivadora del sistema de retribuciones adquiere su grado máximo si:

- 1) la recompensa es altamente valorada y equitativa.
- 2) la persona se siente capaz de desempeñarse de acuerdo a lo prescrito.
- 3) percibe que la retribución le será efectivamente otorgada.

**Uno de los premios o refuerzos del comportamiento más antiguos y más durables es el dinero.** Frederick Taylor fue uno de los primeros en introducir planes de salarios incentivados en la industria de los EEUU. Se ha comprobado que el dinero puede servir para satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad y también puede convertirse en símbolo de status, con lo cual contribuye a satisfacer otro tipo de necesidades. Sin pretender afirmar que ésta sea la única recompensa posible o la más importante, puede afirmarse que el dinero desempeña un rol más que significativo en la mayoría de los programas de motivación.

La Dirección Superior puede utilizar el dinero para dos fines básicos: 1) Atraer al personal y 2) Motivar a ese personal para que aspire a más altos niveles de desempeño.

Existen innumerables sistemas de pagos individuales y grupales entre los cuales la Dirección puede elegir aquellos que mejor le sirvan para motivar el comportamiento que desee.

Básicamente pueden clasificarse en tres tipos generales:

- a) Salario Básico** del cargo o de la tarea.
- b) Salario o Retribución Variable** en reconocimiento del desempeño individual o del grupo.
- c) Pagos Suplementarios** no relacionados en forma directa con el cargo, suelen denominarse beneficios marginales, por ejemplo: vacaciones pagas, feriados especiales, seguros, jubilaciones, etc.

### **Contingencias del Comportamiento**

Los modelos acerca de la naturaleza humana y de la motivación de los trabajadores, al igual que cualquier otro modelo, son abstracciones de la realidad. La contingencia mayor está dada, para cualquier tipo de programa motivador, en la variabilidad de la personalidad humana.

El gerente debe adaptarlos para que encajen en una diversidad de hechos y factores situacionales: a las necesidades y aspiraciones de autorrealización, de poder, de aceptación por el grupo, etc.



La naturaleza de las personalidades de los trabajadores determinará finalmente la eficacia de los programas de motivación.

Los individuos que ven los acontecimientos como dependientes del destino, de la suerte o de otros poderes externos, reaccionarán menos positivamente a los incentivos que aquellos que miran los acontecimientos diarios como el resultado de sus propias acciones más que del destino u otras fuerzas. Este último tipo de personalidad tiende, a su vez, a tener una más alta autoestima, fortaleza del propio yo y sentimientos de competencia personal, todo lo cual facilita el empleo de modelos motivadores destinados a estimular el desempeño organizacional.

### **Comunicación.**

Todos los sistemas sociales necesitan de la comunicación para transmitir intenciones e intercambiar información. Comunicación es el proceso de efectuar un intercambio de entendimiento entre dos o más personas.

A través del proceso de estructuración de la organización se establece el esquema formal de sus partes componentes y de sus relaciones, luego a través del sistema de comunicaciones las partes se interrelacionan y unen en procura de los objetivos organizacionales.

Teóricamente el gerente puede proyectar metas, planes, procedimientos y estructuras orgánicas sin ayuda de terceros, pero para instrumentarlos necesita comunicarse con los demás. Luego, los subordinados deben comunicar los resultados de su trabajo a la gerencia si se quiere efectuar el control.

La escuela clásica y la conductista están igualmente interesadas en el alcance y eficacia del proceso de comunicación. Los clasicistas tienden a preferir las redes orientadas a controlar las actividades de las partes componentes de acuerdo con el plan oficial. Los conductistas consideran que las redes de comunicación deben ser empleadas además para revelar los sentimientos y las reacciones de los miembros del sistema, utilizando programas de desarrollo de la organización, participación y dinámica de grupos que demandan técnicas de comunicaciones intensas y más sofisticadas.

La comunicación cumple, como mínimo dos propósitos:

- En primer lugar, es el medio por el cual puede instrumentarse un plan y coordinar la acción en procura de un objetivo común.
- En segundo lugar es el medio por el cual los miembros de una organización pueden ser motivados para ejecutar ese plan voluntaria y entusiastamente.

El gerente puede conocer los objetivos lógicos y los requerimientos de la organización formal pero, y esto es lo más difícil de lograr, debe tratar de descubrir las aspiraciones y necesidades de las personas de quienes depende para el correcto cumplimiento de esos objetivos.

El proceso fundamental de comunicar una idea de una persona a otra involucra elementos tales como:

1) **La codificación** de la idea a una serie de símbolos para luego ser transmitidos a la otra persona que los recibe y descodifica. Estos símbolos son básicamente cuatro: las palabras, las acciones, las imágenes y los números.

2) **La emisión** de esas señales codificadas a través del habla, la acción, el dibujo o la escritura.





**3) La recepción** y comprensión del mensaje a través de lo que se escucha, se observa o se lee.

Si de este proceso surge una misma idea, habrá comunicación. El emisor se enterará del éxito de la transmisión solo al recibir la realimentación del receptor. Si bien rara vez se logra la comunicación perfecta, la habilidad en el uso de estos símbolos ayudará a derribar muchas de las barreras que existen para lograrla.

La coordinación demanda cierta estructuración del sistema de comunicación de una organización. Sin embargo, si las relaciones están demasiado reglamentadas conducen no sólo a la insatisfacción del personal, sino también a cierta ineficiencia en el proceso decisorio. Es necesario establecer un término medio entre una comunicación totalmente estructurada y otra totalmente libre.

La Administración de una Organización debe tender a compartir más información tanto con el personal como con el público en general. En el ámbito de la empresa debe desarrollarse la comunicación bilateral mediante el establecimiento de canales ascendentes y descendentes entre superiores y subordinados.

Los clasicistas destacan la importancia de los canales descendentes de la comunicación por la necesidad de dirigir, es decir transmitir las órdenes y las ideas de los superiores a los subordinados, en el convencimiento que la lógica de esas órdenes estimulará la acción deseada.

Los conductistas propugnan el establecimiento de canales ascendentes, de subordinado a supervisor, para determinar si han comprendido la información que se les envía desde arriba sino también para conocer los sentimientos y las actitudes de los mismos.

Los gerentes deben conocer bien el asunto por comunicar, el tipo de reacción que busca y el tipo de audiencia a la que se dirige. La oportunidad en que se emita el mensaje es también de suma importancia. Deben asimismo seleccionar los canales y los medios para cursar la información hacia abajo.

Entre los **canales descendentes** empleados figuran los siguientes:

1- *La cadena de mando*: impartiendo órdenes e información verbalmente, cara a cara o por escrito. Es el canal más usado y más apropiado para comunicación individual o grupal.

2- *Tableros de avisos o pósters*: se utiliza sólo como canal suplementario ya que existen empleados remisos a leer estos tableros.

3- *Periódicos internos*: puede utilizarse para difundir gran cantidad de información acerca de la organización, también pueden publicarse notas sobre el personal de la empresa, con lo cual cumple una función de desarrollo de la vida social de la organización.

4- *Cartas y mensajes en el sobre de pago*: suele usarse cuando la dirección superior desea dar a conocer algo de interés muy especial. De esta manera se asegura que el mensaje llegará a manos del destinatario.

5- *Manuales y folletos*: se utilizan para las personas que se incorporan a una organización o cuando se introducen sistemas nuevos o especiales, como un plan de retiros o de evaluación de tareas.

6- *Red de altoparlantes, intranet*: para anunciar las novedades del momento o para llamar al personal. Puede llegar a ser contraproducente.

7- *Información extraoficial*: se sugiere como medio para combatir rumores.



8- *El sindicato*: puede ser útil para comunicar ciertas filosofías al personal. La voz del gremio sumada a la de la empresa suele ser muy persuasiva.

9- *Memoria y Balances Anuales*: además de ser dirigidos a los accionistas, cada vez más, se redactan teniendo en cuenta al personal y al sindicato, ya que estos también acuden a este medio para obtener información de la empresa.

Los **canales ascendentes** más utilizados son:

1) *La cadena de mando*: teóricamente este canal es bidireccional entre superior y subordinado, siempre que el superior mantenga una actitud de puertas abiertas y desarrolle habilidades como consejero.

2) *Sistema de tramitar quejas individuales o generales*: algunas empresas establecen mecanismos para apelar las decisiones del supervisor inmediato de algún trabajador cuando éste se sienta afectado. También pueden generarse los medios para mantener en reserva el nombre y plantear la queja, como los buzones, los pizarrones, etc.

3) *Asesoramiento*: pueden proveerse consejeros o asesores especiales que atiendan a los empleados privada y confidencialmente.

4) *La asociación de trabajadores*: las reuniones de representantes de los trabajadores con los de la empresa es un canal establecido legalmente para atender cualquier aspecto de las relaciones obrero-patronales.

5) *Red de rumores o soplones*: nunca debe dejar de ser escuchado un rumor porque brinda a la gerencia indicios sobre las actitudes y sentimientos del personal. Asimismo el uso de delatores es también posible aunque no ético.

6) *Entrevista de despedida*: al abandonar la empresa se le brinda la oportunidad de descubrir sus sentimientos y opiniones acerca de la organización y los motivos de su salida.