**DIRECCIÓN**

**Concepto**

La dirección, que sigue a la planeación y [la organización](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml), constituye la tercera [función](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen. Éste es el papel de la dirección: poner a funcionar [la empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción –cómo poner en marcha-, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los[recursos](http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml) humanos de la [empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml).

**Importancia**

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la [comunicación](http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml), capacidad de [liderazgo](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml) y [motivación](http://www.monografias.com/trabajos28/saber-motivar/saber-motivar.shtml) adecuadas. Para dirigir a los subordinados, el administrador debe –en cualquier nivel de la organización en que se encuentre- comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros. La dirección es un [proceso](http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE) interpersonal que determina relaciones entre individuos. La dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el [comportamiento](http://www.monografias.com/trabajos16/comportamiento-humano/comportamiento-humano.shtml) de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los [problemas](http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#PLANT) que enfrentan cuando traducen los planes en [acciones](http://www.monografias.com/trabajos4/acciones/acciones.shtml) completas.

**Tipos de Dirección**

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

1. Nivel global: abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha. Concierne al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. Nivel departamental: abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la denominada [gerencia](http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml). Involucra al [personal](http://www.monografias.com/trabajos11/fuper/fuper.shtml) de mandos [medios](http://www.monografias.com/trabajos14/medios-comunicacion/medios-comunicacion.shtml), es decir, la mitad del [organigrama](http://www.monografias.com/trabajos11/organig/organig.shtml). Corresponde al nivel táctico de la empresa.
3. Nivel operacional: abarca cada [grupo](http://www.monografias.com/trabajos14/dinamica-grupos/dinamica-grupos.shtml) de personas o de tareas. Se denomina [supervisión](http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml). Incluye el personal de base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa

**Características de la Dirección**

**Unidad de mando:**

El principio de unidad de mando fue bastante demostrado por Farol y los demás autores anatomistas. Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe rendir [cuentas](http://www.monografias.com/trabajos5/cuentas/cuentas.shtml) a un solo superior. La finalidad de este principio es evitar posibles [conflictos](http://www.monografias.com/trabajos55/conflictos/conflictos.shtml) resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades de éste. Este principio también se denomina principio de [autoridad](http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml) única, y es bastante valioso para el esclarecimiento de las relaciones de autoridad y[responsabilidad](http://www.monografias.com/trabajos33/responsabilidad/responsabilidad.shtml).

El principio de unidad de mando se aplica a los [procesos](http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE) de organización y dirección. Se funda en el supuesto de que el subordinado tiene más facilidad de rendir cuentas a un solo superior, y trabaja mejor de este modo, pues evita dividir la lealtad, enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias. El conjunto de esfuerzos individuales que todo administrador debe manejar para cumplir una tarea por intermedio de otras personas no permite ninguna interferencia interna en la supervisión de subordinados.

**La delegación:**

Para que el agrupamiento de funciones de una organización sea lógico y armonioso, es necesario que todas las funciones requeridas para la consecución de los objetivos de la empresa sean delegadas al nivel organizacional que pueda ejecutarlas bien.

La delegación es una técnica específica de dirección. El proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas. Dado que la responsabilidad no puede delegarse, quien la delega no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad a sus subordinados en el cumplimiento de las [obligaciones](http://www.monografias.com/trabajos14/obligaciones/obligaciones.shtml).

La delegación de autoridad puede ser genérica o específica, oral o escrita. Sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o tareas. Si la asignación es vaga, el subordinado quizá no comprenda cuáles son sus deberes y falle en su cumplimiento, no por incapacidad o incompetencia suya, sino por ignorar cuál es la mejor manera de realizarlos.

Toda delegación de autoridad puede ser recuperada por quien la otorga, ya que una de las características de la delegación es que el poseedor original no se desprende del todo de ese poder al delegarlo en otra [persona](http://www.monografias.com/trabajos7/perde/perde.shtml). Si así fuese, existiría una alteración fundamental de la autoridad en la organización cada vez que aquélla se delegue, lo cual afectaría no sólo el contenido de los cargos, sino los cargos mismos. La reorganización y redelegación originan siempre una recuperación de la autoridad. Por ejemplo, cuando cierta reorganización quita el control de [calidad](http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml) al gerente de la fábrica y lo pone en manos de un subordinado del gerente de [producto](http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml), es evidente que este último recuperó parte de la autoridad delegada en el gerente de la fábrica y la transfirió a otro ejecutivo.

Existen ciertas [actitudes](http://www.monografias.com/trabajos5/psicoso/psicoso.shtml#acti) personales del administrador que condicionan fuertemente la delegación:

* Receptividad: el administrador que va a delegar autoridad debe tener una disposición sincera a aceptar las ideas y sugerencias de otras personas. El administrador que sabe delegar debe dar buena acogida a las ideas ajenas y vender o sugerir sus ideas a los demás.
* Disposición para delegar ("desprenderse"): el administrador que delega autoridad debe estar dispuesto a transferir el poder de tomar decisiones a sus subordinados. Un administrador aumentará su contribución a la empresa si puede seleccionar las tareas y concentrarse en aquellas que ayuden más a la consecución de los objetivos de la organización, y distribuir los demás entre sus subordinados aunque pueda realizarlas mejor él mismo.
* Disposición para tolerar los errores ajenos: los errores graves o repetidos pueden evitarse, sin dejar de delegar o perjudicar el [desarrollo](http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml) de un subordinado. La orientación paciente y las preguntas bienintencionadas e inteligentes son algunas de las [herramientas](http://www.monografias.com/trabajos11/contrest/contrest.shtml) con que cuenta el administrador para delegar con acierto y desarrollar a sus subordinados.
* Disposición para confiar en sus subordinados: dado que la delegación implica un acto de confianza mutua, los administradores no tienen otra alternativa que confiar en los subordinados. Con frecuencia, el administrador no confía en los subordinados porque no desea "desprenderse", no delega con [inteligencia](http://www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml) ni sabe establecer controles que garanticen el [empleo](http://www.monografias.com/trabajos36/teoria-empleo/teoria-empleo.shtml) apropiado de la autoridad.
* Disposición para establecer y utilizar controles amplios: dado que el administrador no puede delegar su responsabilidad por el [desempeño](http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml), no debe delegar autoridad, a menos que esté dispuesto a encontrar medios suficientes para verificar si la autoridad se aplica de manera adecuada para alcanzar los objetivos o desarrollar los planes de la empresa o del departamento. En la mayor parte de los casos, la [resistencia](http://www.monografias.com/trabajos10/restat/restat.shtml) a delegar y confiar en los subordinados se debe a la deficiencia del superior para planear, establecer y utilizar controles adecuados para evaluar el desempeño de aquéllos.

**Amplitud de control:**

El principio de la amplitud o ámbito de control, o incluso del ámbito de mando (span of control), se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad. Existe un límite del número de personas que un jefe puede supervisar con [eficiencia](http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml). La amplitud de control se refiere a la cantidad de subordinados que cada órgano o cargo puede tener, de modo que pueda influir en ellos de manera adecuada. Cuanto mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de [atención](http://www.monografias.com/trabajos14/deficitsuperavit/deficitsuperavit.shtml) y control que el superior puede ejercer sobre ellos.

En la práctica, existen diversos factores que condicionan la amplitud administrativa:

* Personalidad del jefe: constituye sin duda un factor condicionante del número de subordinados directos que pueden reportarle. La habilidad del jefe para delegar y librarse de los detalles; el saber distinguir entre lo esencial y lo accidental; entre lo importante y lo efímero; su mayor o menor grado de perfeccionismo; su mayor o menor autoconfianza; su madurez emocional, etc., le permitirán tener un mayor o menor número de subordinados.
* Nivel en que se ejerce la supervisión: los problemas que un obrero puede llevar al supervisor tienen solución relativamente sencilla e inmediata, y exigen una supervisión elemental; en consecuencia, ésta puede abarcar un gran número de subordinados. Por el contrario, muchas veces los problemas que un gerente lleva a un superior implican discusiones, recolección de elementos de juicio, enfoque ecléctico y, en consecuencia, mucho más [tiempo](http://www.monografias.com/trabajos901/evolucion-historica-concepciones-tiempo/evolucion-historica-concepciones-tiempo.shtml) de supervisión. En general, la cantidad de subordinados directos es inversamente proporcional al nivel en que se ejerce la supervisión. Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico, menor será el número de subordinados, debido a que la supervisión es más compleja.
* Calidad y nivel de los subordinados: supervisar [el trabajo](http://www.monografias.com/trabajos/fintrabajo/fintrabajo.shtml) de subordinados que cumplen sus funciones a plenitud y de manera satisfactoria da más tiempo para supervisar una mayor cantidad de subordinados, que en caso de que el mismo supervisor tuviera que suplir las deficiencias de los subordinados mediante una mayor orientación y [entrenamiento](http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml). Por consiguiente, la calidad y el nivel de los subordinados determina económicamente la cantidad de elementos por supervisar.
* Clase de [trabajo](http://www.monografias.com/trabajos34/el-trabajo/el-trabajo.shtml) de los subordinados: el tipo de trabajo (de línea o de staff), la [clase](http://www.monografias.com/trabajos901/debate-multicultural-etnia-clase-nacion/debate-multicultural-etnia-clase-nacion.shtml) de tareas (rutinarias o no), etc., son factores que determinan la cantidad de subordinados que un supervisor puede atender. Cuanto más complejo y variable sea el trabajo de los subordinados, menor debe ser el número de éstos, para asegurar una supervisión adecuada.
* Distancia entre los elementos supervisados: un supervisor quizá pueda atender varias filiales que estén en una misma ciudad, pero tal vez tenga dificultades si están dispersas en una gran área geográfica. Lo mismo ocurre a los subordinados: cuanto más cercanos estén entre sí, mejor será la supervisión. Además de los factores mencionados, existen otros –como el tipo de organización establecida, el [ambiente](http://www.monografias.com/trabajos15/medio-ambiente-venezuela/medio-ambiente-venezuela.shtml) general de la empresa, el nivel de entrenamiento, etc.- que condicionan en la práctica la fijación del número de subordinados que puede tener a cargo un supervisor. No obstante, el principio se mantiene: este número es limitado, y se halla establecido teóricamente por algunos clásicos entre cinco y seis personas que a la vez supervisan el trabajo de otras personas (entre diez y quince subordinados ejecutores, máximo 20), si la labor está automatizada o es rutinaria. La amplitud óptima de supervisión no es una cantidad fija, sino una variable determinada por diversos factores pertinentes en cada situación

V.A. Graicunas, consultor administrativo francés, publicó un trabajo que [muestra](http://www.monografias.com/trabajos11/tebas/tebas.shtml) las relaciones que se establecen en la organización desde la perspectiva de la amplitud administrativa. Estableció una ecuación para el número de relaciones entre los superiores y los subordinados, mediante una fórmula [matemática](http://www.monografias.com/Matematicas/index.shtml), y demostró que a medida que aumenta el número de subordinados, se incrementa geométricamente la complejidad de las relaciones. A pesar de las graves objeciones hechas a esa fórmula, ésta puede darnos una idea del problema focalizado.

Graicunas identifica tres clases de relaciones entre superiores y subordinados:

1. Relaciones simples directas: relaciones que el superior establece directa e individualmente con los subordinados inmediatos. Por consiguiente, equivalen en número al de los subordinados. Si el supervisor A tiene tres (n) subordinados B, C y D, existirán tres (r) relaciones simples directas.