

Capítulo 5

Efectividad Directiva

En este capítulo se aborda la efectividad directiva, la planeación, como punto central de la acción, la dirección, como elemento activo y definitorio y el control, como elemento que mide el desempeño.

Introducción

Para el logro de la efectividad directiva, deben confluír una serie de factores que van desde la definición de los objetivos, las funciones, los sistemas y los procedimientos, hasta la asignación de recursos y responsables y la ejecución operativa de los programas.

Por lo tanto describiremos los factores centrales que dan cuerpo a la función de efectividad directiva y que son: la planeación, como punto central de la acción administrativa y como referencia contra la cual se contrastan los niveles de efectividad práctica, la dirección, como elemento activo y definitorio del comportamiento operativo de la organización y el control como elemento que permite conocer los niveles reales de desempeño y tomar decisiones basadas en un sistema de información.

II.5.1 La planeación como condición básica de la efectividad.

Fuente: IMSS, “Efectividad directiva”, Ed. IMSS, México, 1989.

Toda actividad administrativa que pretenda ser racional, debe sustentarse inicialmente en un proceso de planeación. La planeación es un intento organizado para predecir problemas futuros y fundamentalmente, para resolver esos problemas fijando ciertas directrices

La *metodología de la planeación* es un proceso racionalizador que intenta establecer de manera anticipada el ordenamiento lógico de toda una serie de recursos en razón de un objetivo.

La condición básica para aplicar con efectividad la metodología de la planeación es tener un conocimiento profundo del problema o los problemas que se pretende resolver. Permite visualizar el tipo de recursos necesarios para su solución y establecer las políticas y objetivos operacionales que definan los canales y límites de la acción.

Las fases específicas que se contemplan para efectos de aplicar la metodología de la planeación son las siguientes:

- a) Elaboración del diagnóstico de la situación.
- b) Formulación de pronósticos de las tendencias actuales de la situación.
- c) Análisis y selección de alternativas.
- d) Conformación de la estructura programática.
- e) Presupuesto-programático.

La elaboración del diagnóstico de la situación

La investigación se inicia con el cuestionamiento de la realidad que se expone en el planteamiento de un problema. El aspecto más importante en el proceso de investigación es este planteamiento del problema, ya que de acuerdo como se planté se determinará algún tipo de respuesta, en el caso de que se trate de desarrollar un proyecto, se debe entender cual es su objetivo y su alcance, es decir, los resultados a los que pretendemos llegar.

En esta fase del diagnóstico de hecho se está recopilando la información de las situaciones que provocan el problema o las que justifican el proyecto, esta información una vez ordenada y sistematizada servirá como plataforma para el desarrollo del sistema. Los instrumentos de recopilación de información más usuales son:

- *La observación.*- En su dimensión general implica el examen empírico la comprobación de los fenómenos de la realidad; en su dimensión particular consiste en un instrumento de recopilación de información mediante la vigilancia de la realidad en la búsqueda de los datos significativos.
- *La entrevista.*- Este instrumento de recopilación de información es de suma utilidad para obtener datos, especialmente cuando el elemento de estudio se constituye por individuos y el tema reviste complejidad e importancia para no dejar la recopilación de información a la forma casi impersonal del cuestionario.
- *El cuestionario.*- Es un instrumento de recopilación de información aplicado, mediante un formulario escrito por lo general, a un contingente numerosos y disperso de elementos de estudio.

Formulación del pronóstico de las tendencias

Una vez que se ha elaborado el diagnóstico de la situación-problema y se conocen de una manera pormenorizada los detalles del mismo, estaremos en posibilidad de prever las posibles tendencias de su evolución y en la misma medida ir anticipando posibles soluciones por lo que se deben diseñar las diferentes alternativas.

Análisis y selección de alternativas

La selección de medios alternativos implica un análisis de disponibilidad presupuestal, tácitamente un estudio de costo-beneficio en donde se valora de antemano, el impacto que una decisión causará en la economía de la organización y en la solución de los problemas.

La estructura programática

Se integra mediante la agrupación de las actividades de un organismo y en razón de los objetivos que se pretenden alcanzar, presentándola coherente y ordenadamente en forma de programas y sub programas. Incluye las metas que se pretende lograr, y los impactos que la acción del organismo tendrá en el medio hacia el cual orienta sus actividades.

La estructura programática debe poseer las siguientes características:

- ◆ Ser flexible, es decir, con posibilidad de adaptarse a toda redefinición de los objetivos iniciales.
- ◆ Facilitar el tratamiento automatizado de la información y presentar la información sobre el funcionamiento de los programas.
- ◆ Proporcionar a los responsables, particularmente a los altos niveles de decisión, una visión completa del conjunto de sus responsabilidades que le permitan decidir en función del logro de los objetivos.

La presupuestación como factor central del análisis costo-beneficio

Esta es una de las técnicas más importantes para la asignación y uso racional de recursos. La presupuestación, como tal, implica la asignación de recursos escasos tras objetivos bien precisos, así como su ejercicio y control.

Información necesaria para un sistema de presupuesto por programa:

- *Recursos.*- Identificar los recursos existentes y la capacidad de acción que se da así como precisar su costo, comparar con los recursos que se necesitan para llevar a cabo las acciones incluidas en los programas y precisar su costo adicional.
- *Control.*- Revisar el alcance de los programas de acuerdo con el cumplimiento de metas e identificar las desviaciones de lo ejecutado a lo programado en cuanto a actividades y costos.
- *Evaluación.*- Identificar la acción final estimada, identificar y valorar los beneficios del resultado de acuerdo con el objetivo y en relación con su costo.
- *Reajuste.*- De acuerdo con los resultados, será necesario modificar la estructuración, los programas propuestos o el objetivo.

II.5.2 La dirección como elemento activo y definitorio

La dirección tiene la responsabilidad máxima en una organización y los resultados que se obtienen, buenos o malos, son imputables a ella. El éxito que se puede llegar a tener depende del grado en que se considere a la dirección como una función colectiva, por tanto, del nivel de participación concedido a los subordinados.

La autoridad, como función correlativa de los puestos directivos, se funda en la capacidad, en la comprensión, en el buen juicio y la imaginación de quien ocupa puestos de responsabilidad directiva.

Consideraciones para una buena dirección:

- *Las metas de la organización.*- El objetivo del administrador es lograr la movilización de todas las capacidades a fin de realizar una meta aceptada por unanimidad. Casi toda la gente tiene intereses que van en dos sentidos: en su integridad o personalidad consciente y en sus relaciones con el medio circundante.
- *Análisis de puestos.*- Una vez que las metas del programa han quedado establecidas y han sido aceptadas, debe buscarse el trabajo en equipo en el seno de la organización, a fin de alcanzarlas, a este efecto, deberán analizarse las funciones de todos los empleados, a fin de distribuir el trabajo racionalmente; a continuación deberá establecerse un sistema fluido de información para dar lugar a la delegación, la supervisión y la coordinación de funciones.
- *Las comunicaciones en la dirección.*- Las comunicaciones son factor importante en la vida de las instituciones, en la dirección deberá ocupar el lugar central de un sistema de comunicaciones que abarque toda la estructura. La información que va de arriba hacia abajo en la estructura organizacional se conoce como "instrucciones", y la que va de abajo hacia arriba como "informes".
- *Funciones y aptitudes de los directores ejecutivos.*- A mayor altura de la jerarquía, corresponde menor injerencia en los detalles, mayor delegación de funciones y mayor interacción de los sistemas, grupos y relaciones públicas, por otra parte, a menor jerarquía en el escalafón corresponde mayor detalle en el trabajo y mayor injerencia en situaciones concretas y trabajos directos.

En términos generales, las tres principales funciones ejecutivas son:

- 1) Mantener las comunicaciones en la organización.
- 2) Verificar que se provean los servicios esenciales.
- 3) Establecer los propósitos y objetivos.

Las cualidades activas de los buenos dirigentes son:

- 1) el vigor;
- 2) la resistencia;
- 3) la capacidad intelectual;
- 4) el sentido de responsabilidad organizacional;
- 5) la insistencia;
- 6) la persuasión; y
- 7) la intuición.

A lo anterior habría que agregar:

- 8) el empuje;
- 9) el sentido de estrategia;
- 10) la facultad para conocer y escuchar a la gente; y
- 11) el buen juicio.

II.5.3 El control como elemento que permite conocer los niveles reales de actuación

Se ha visto la importancia y la necesidad de la planeación en los sistemas que pretenden lograr buenos niveles de efectividad en sus resultados, sin embargo la planeación por sí misma no garantiza el logro de resultados adecuados, el directivo debe entrar en otros campos del proceso administrativo, que implican al igual que la planeación, el desarrollo de actividades específicas.

Estas actividades administrativas son:

- la coordinación
- el control administrativo
- la evaluación

La coordinación

Involucra una serie de factores a considerar para que se dé adecuadamente:

- ◆ A mayor división del trabajo, corresponde mayor importancia a la unión de los componentes en una relación unificada.
- ◆ La especialización del trabajo es conveniente, en cierto modo, sin embargo requiere una alta integración y el trabajo en equipo.
- ◆ La integración de las diversas funciones, a mayor integración individual suele corresponder mayor integración de grupo.

- ◆ A mayor comprensión y aceptación de los objetivos de los sistemas por quienes colaboran en éstos, corresponderá una mayor facilidad para conseguir su cooperación voluntaria.
- ◆ A mayor perfección de los sistemas, corresponderá una disminución del concepto de autoridad en el sentido de dominación.

El control administrativo

Es el medio del que se vale la dirección para determinar que fines se están alcanzando satisfactoria y oportunamente, es el medio por el cuál los administradores miden el esfuerzo respecto a las metas propuestas y que les permiten ver si se están logrando o no.

El control se vale de informes, presupuestos, normas, limitaciones en los gastos y metas esperadas de productividad. Toda información que se va generando, se pone al servicio de la planeación misma, de la organización, del mecanismo de dirección, de la investigación, del control de presupuestos y análisis de costos y de la administración de personal.

Al poner en práctica un sistema de control, deberán tenerse en mente tres actividades principales:

- ◆ proyectar el sistema de control en función de la planeación
- ◆ establecer normas y procedimientos
- ◆ determinar el grado en que la práctica se ajusta o se aleja del plan

La evaluación

Es un concepto que se complementa con el control, pero que tienen campos bien definidos. Al control se le identifica como el instrumento encargado del funcionamiento de un sistema para que su desarrollo se efectúe de acuerdo con lo planeado. La evaluación califica si los resultados producidos por ese sistema van dirigidos a la eficacia en el logro de los objetivos últimos y a la eficiencia en la utilización de recursos escasos.

Las habilidades por ellas requeridas constituyen el reto central de la función directiva, pues se refiere al quehacer práctico y concreto de la dirección: conseguir los resultados esperados.

Bibliografía de este capítulo:

1. IMSS, “Efectividad directiva”, Ed. IMSS, México, 1989.