

UDS



ALTA DIRECCION Y GOBIERNO CORPORATIVO

Administración y Estrategias de Negocios

Profesor:

LAF Carlos Eduardo Morales Hernandez

Continuamos

UNIDAD 2

ESTILOS DE DIRECCIÓN

- 2.1.- Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección.
- 2.2.- Variables que determinan el estilo de dirección de acuerdo a situación.
- 2.3.- La personalidad del jefe.
- 2.4.- Los subordinados.
- 2.5.- Las funciones a realizar.
- 2.6.- La cultura organizacional.
- 2.7.- La atmósfera del grupo.
- 2.8.- La tecnología.

Continuamos

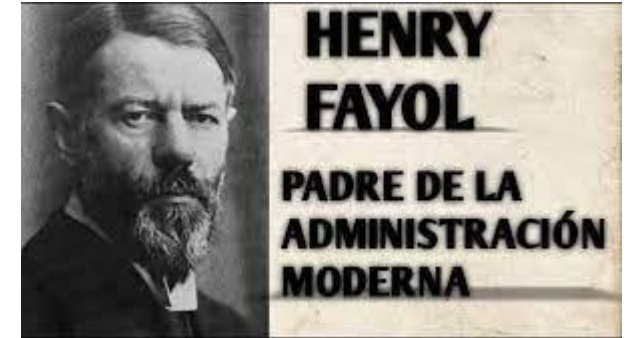
UNIDAD 2 ESTILOS DE DIRECCIÓN

- 2.9.- Las metas.
- 2.9.1.- El proceso de motivación
- 2.9.2.- Diversos modelos de motivación
- 2.9.3.- El concepto de Abraham Maslow
- 2.9.4.- El comportamiento humano en el trabajo y la satisfacción.
- 2.9.5.- La teoría motivacional de McClelland
- 2.9.6.- La teoría motivacional de la expectativa de Vroom

Unidad II

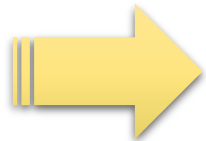
Estilos de Dirección

2.1 Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección

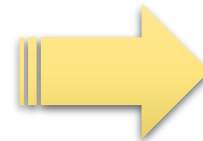


- Enrique Fayol es el autor más reconocido en el terreno de la administración mundial
- “PADRE DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA”

Aportaciones principales



1. La universalidad de la administración
2. Relevancia de la administración en las universidades

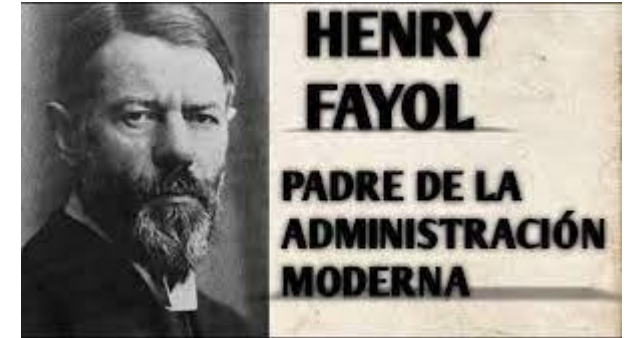


3. Proceso administrativo
4. Principios generales de la administración

Unidad II

Estilos de Dirección

2.1 Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección



Aportaciones principales

1. Relevancia de la administración en las universidades

No importa la clase de organización (pública o privada) de que se trate ni el tamaño de esta o el país donde se ubique, la administración puede aplicarse, lo único que ocurre es la adaptación a las necesidades de cada entidad.

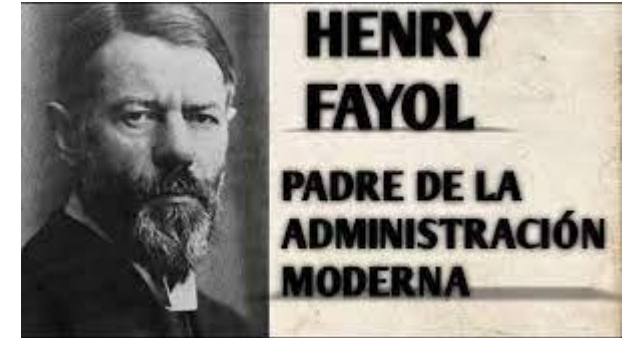
2. Relevancia de la administración en las universidades

El autor logró establecer que la administración debía existir en todas las escuelas y en todo tipo de profesión, incluso en cursos en las carreras universitarias

Unidad II

Estilos de Dirección

2.1 Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección



Aportaciones principales

3. Proceso administrativo

Denominó a esto como operaciones, hoy se conoce como proceso, es decir, secuencia de pasos o actividades para alcanzar un objetivo: **previsión, organización, dirección, coordinación y control.**”

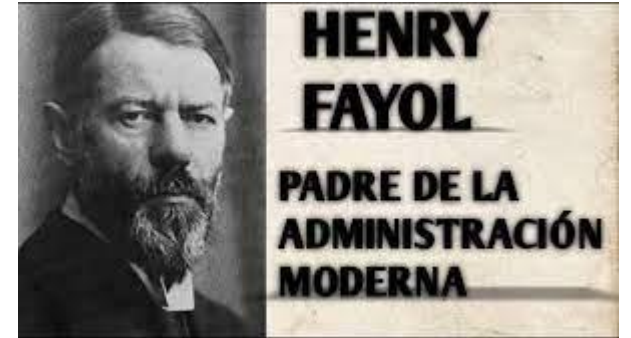
4. Principios de dirección

Entendidos como las guías generales de acción 14 principios

Unidad II

Estilos de Dirección

2.1 Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección



Aportaciones principales

4. Principios de dirección

1. División de trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al general
7. Retribución a las capacidades del personal

8. Centralización vs descentralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad de personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo o unión del personal

2.1 Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección

La función principal de la dirección general es elaborar un programa de acción de largo, mediano y corto plazo, verificar que se cumpla, así como coordinar permanentemente las actividades de las otras áreas: ventas-mercadotecnia, producción, finanzas y personal o recursos humanos, conforme el plan rector, y las estrategias que impulsen el desarrollo de la empresa.

Producción



Es la encargada de producir los bienes o servicios (productos) que comercializa la empresa

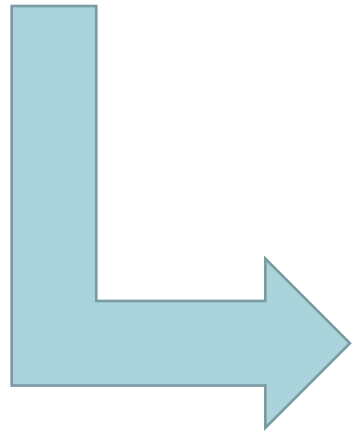
Finanzas



Su objetivo es el uso óptimo del capital. Comprende la búsqueda de recursos en las fuentes: bancos, financieras, proveedores, acreedores y programación de pagos.

2.2.- Variables que determinan el estilo de dirección de acuerdo a situación

El concepto de dirección conlleva a conocer todas sus características distintivas que permite distinguirla como una materia importante para la administración



Para el exterior la Dirección ha sido descrita como "la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la decisión que se tenga que ejercer como beneficio o futuro de la organización".

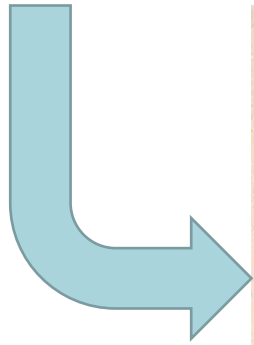
La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

Los antecedentes de los Enfoques de Dirección antes mencionado y cuales son algunas características más distintivas



Enfoque de **Contingencias** de Mary Parker Follet

Estos enfoques tienen sus antecedentes en la llamada escuela de las relaciones humanas, o escuela humano-relacionista, que presentaba diversas corrientes que contemplaban la problemática organizacional bajo diferentes perspectivas.



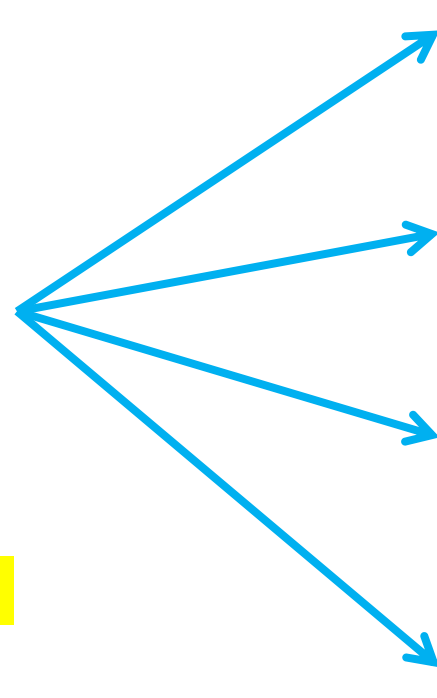
Una de los principales exponentes de esta escuela fue Mary Parker Follet, quien fue una crítica abierta de la corriente científica de Taylor y sus seguidores, afirmando que solamente tomaba en cuenta aspectos mecanicistas y se olvidaba de factores psicosociales.

La función del líder consiste en construir relaciones en las que cada miembro del equipo se vea a sí mismo *trabajando con* el jefe, más que *trabajando para* el jefe, en el propósito de la organización.

2.2.- **Variables** que determinan el estilo de dirección de acuerdo a situación

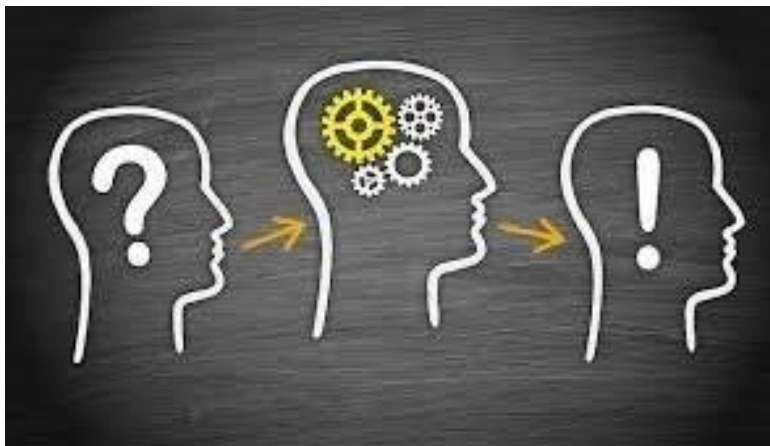
Sobre los estilos de dirección y liderazgo, House y Aditya (1997) plantean que aunque el fenómeno del liderazgo ha existido desde la Antigüedad, su estudio sistemático social comenzó sólo a principios de los treinta.

Existen 4 principales perspectivas teóricas:

- 
- 1) **La teoría de rasgos**
 - 2) **Las teorías del comportamiento**
 - 3) **Las teorías contingencia**
 - 4) **La teoría integral**

I) Teorías de los Rasgos: “el líder nace, no se hace”

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son.



Para Fayol es importante destacar la existencia de 2 elementos importantes (más allá de los rasgos) sobre los cuales se podrían analizar los estilos de dirección:

- **Capacidad Técnica** (el logro o la presentación de unos resultados u objetivos establecidos)
- **Capacidad Administrativa** (la forma como se trabaja con las personas para llegar al logro de esos objetivos).

2) Teorías del Comportamiento

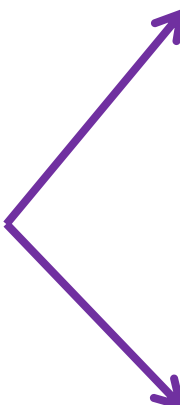
El comportamiento presentado por los dirigentes fue analizado a la luz de **2** énfasis que éstos podían evidenciar.

TAREAS: orientación específica a resultados y/o aspectos concretos de la producción

PERSONAS: orientación hacia la gente con la cual se pretende llegar a tales resultados o que desarrollan las tareas

3) Teorías contingencia o situacionales

Un solo estilo no basta y niegan la existencia de un estilo mejor de Dirección, afirmando que éste depende de las circunstancias o situación



La teoría de la contingencia de Fiedler establece que, para que un líder sea eficaz, su estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación.

La teoría situacional propuesta por Hersey y Blanchard propone que el estilo de liderazgo debe cambiar según varía la madurez de nuestros subordinados, tomando en cuenta indicadores de competencia

4) La teoría integral

Motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional pretende cambiar a las personas y a los sistemas sociales

Motivación

El líder articula al visión inspirando a los seguidores



Estimula y moviliza capacidades

Asume cambios, adopta riesgos y solicita a sus colaboradores ideas



Influencia

Generada a través de elevados estándares éticos, infunde orgullo, respeto y confianza



Personaliza las relaciones

Tiene en cuenta las necesidades y preocupaciones de sus seguidores



4 Estilos de liderazgo



Estilo indiferente

(**bajo** énfasis en las tareas y **bajo** énfasis en las personas)

Estilo tecnicista

(**alto** énfasis en las tareas y **bajo** énfasis en las personas)

Estilo sociable

(**bajo** énfasis en las tareas y **alto** énfasis en las personas)

Estilo sinérgico

(**alto** énfasis en las tareas y **alto** énfasis en las personas)

ESTILO INDIFERENTE (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

- Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos
- La impersonalidad y la divagación caracterizan la forma a través de la cual el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores,
- Por lo general no ejerce mecanismos concretos de control
- El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional.
- Este tipo de dirigente no se preocupa por promover la comunicación de manera formal.



Se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual prima la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área

ESTILO TECNICISTA

(alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

- Los dirigentes que se inscriben en este estilo de dirección y liderazgo son altamente autócratas
- La precisión y el absolutismo caracterizan la forma a través de la cual el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores
- Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral con flujo de dirección únicamente descendente
- El control es ejercido de manera constante a través de indicadores cuantitativos, siendo también frecuente el uso de amenazas, castigos y el temor
- La idea de trabajo en equipo es esencialmente inexistente



Se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados que presente el área.

ESTILO SOCIABLE

(bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

- Los directivos que se inscriben en este estilo son altamente participativos
- La importancia y la cordialidad de la orden caracteriza la forma a través de la cual el dirigente las imparte
- El control es ejercido muy pocas veces
- Por otra parte, pese a que el dirigente considera el trabajo en equipo como un aspecto importante, valora de manera significativa el desempeño individual
- Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral principalmente con flujo de dirección en sentido ascendente y descendente.



Se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual el rol fundamental del dirigente se encuentra orientado a fomentar las buenas relaciones y buen ambiente de trabajo para todos y cada uno de los miembros del área

ESTILO SINÉRGICO

(alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

- Los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos y en gran medida se encuentran orientados al proceso del equipo
- La relevancia, la concreción y la cordialidad caracterizan la forma a través de la cual el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores
- A menudo el control es ejercido de manera concreta sobre aspectos o compromisos puntuales
- El trabajo en equipo es considerado como esencial para el adecuado desempeño del área
- Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente



Se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual el rol fundamental del dirigente se encuentra orientado a ser un interfaz entre los grupos de trabajo para facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupo, logrando con ello un excelente desempeño en la obtención de los resultados preestablecidos.

2.3 La personalidad del jefe

La personalidad es el reflejo exterior de nuestro interior. Es la suma de todas nuestras características, éstas describen nuestro comportamiento, ya sea reservado, extrovertido, sumiso, dominante, egoísta, consciente, etc



Respecto a la personalidad de un jefe, ésta debe enfatizarse en tener determinación hacia las tareas, vigor, perseverancia, empuje, iniciativa, creatividad y, además, poseer un enorme sentido de responsabilidad para la realización de las actividades encomendadas por la organización.

Un líder debe tener confianza en sí mismo, y aceptar los resultados y las consecuencias de todas las decisiones que tome, poseer capacidad para lograr una interrelación social, y para alcanzar los objetivos previstos.

2.4 Los subordinados

Definición Técnica: Un subordinado es un profesional dependiente de otros individuos o rangos superiores en una organización. Debe realizar su labor atendiendo a la gestión y dirección de los mismos.



Concretamente en el mundo empresarial, el papel del profesional subordinado constituye el elemento básico en la formación de plantillas y organigramas.

A su vez, la figura del empleado o trabajador subordinado depende directamente del concepto de superior o jefe. Toda contratación supone al mismo tiempo una posición de subordinación formal y normativa

2.5 Funciones a realizar

El funcionamiento o desarrollo organizacional es considerado como la estructura o forma que adopta una empresa para cumplir su misión o lograr sus objetivos. Esta estructura se basa en lo siguiente



- La magnitud de la empresa.
- Los recursos con los que se cuentan.
- Los objetivos que se persiguen.
- Los niveles de producción que se asumirán

2.6 La cultura organizacional



Entendemos como cultura organizacional aquellas normas y valores por los que se rige una empresa.

Pero, ¿por qué es tan importante la cultura organizacional?

Esta psicología organizacional cuenta con dos ámbitos de actuación: el interno y el externo.

INTERNO Cómo se relaciona la empresa con sus trabajadores, con las relaciones internas, las políticas de bienestar, el clima laboral de la oficina, etcétera.

EXTERNO Tiene que ver con el comportamiento de la entidad de cara al exterior, de su actitud social.

La idea es que esta cultura organizacional sea coherente y permita al trabajador identificarse con lo que se transmite socialmente

2.6 La cultura organizacional

COMPONENTES DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Componentes básicos de la cultura organizacional de una empresa:

- Las normas organizacionales
- Estructura de poder o tipo de liderazgo
- Las relaciones de la plantilla
- Los valores de la empresa



LAS NORMAS ORGANIZACIONALES

Establecen las pautas, normativas y principios de la empresa en relación a diferentes aspectos

- I. El código de conducta:** Todos los comportamientos establecidos, determinadas formalidades en las reuniones, ciertas normas de cómo estar en el espacio de trabajo, entre otros.

2.6 La cultura organizacional

LAS NORMAS ORGANIZACIONALES

2. **Los procedimientos operativos:** Por los que funciona la compañía.

3. **La misión y visión:** ¿Cuáles son los objetivos de la compañía? ¿Qué puesto pretende ocupar en el mercado? ¿Cuáles son las aportaciones que pretende dar al mundo? Todos tienen una visión a largo plazo, dónde se quiere llegar y eso es fundamental.

RELACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Otro de los componentes básicos de la cultura organizacional son las relaciones. Definen cuál es el clima de la compañía

- Relaciones verticales: es decir, entre la parte baja del organigrama y otras más altas
- Relaciones horizontales: Entre personal del mismo nivel
- Percepciones ajenas: Se trata de clientes y proveedores, la relación con ellos y cómo perciben a la compañía.



2.7 La atmósfera de grupo

CONCEPTO: Se refiere al estado de ánimo y los sentimientos de un grupo, que varían según sus interacciones.

Cuando **es positivo**, genera beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, mientras que cuando **es negativo** conduce a pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización incluso a la quiebra.



La importancia de buscar una buena atmósfera del grupo radica en que este influye de manera importante en el desempeño de los empleados, pues tiene un impacto profundo en la motivación, las actitudes y la satisfacción de los empleados a nivel individual.

2.8 La tecnología



Se entiende por tecnología empresarial toda aquella tecnología que puede ser aplicada en el sector empresarial con el fin de hacer más competitiva y eficiente la actividad de la empresa.

Es un elemento fundamental en cualquier empresa. Gracias a ella se consigue:

- Mejor eficiencia con unos costos más bajos
- Permite mejorar la competitividad
- Aumentar la seguridad interna y externa
- Abrir nuevas oportunidades de negocio

**Se puede dividir en
2 grandes sectores**

Hardware: Representaría los dispositivos tecnológicos físicos y tangibles

Software: Toda la programación que hacen posible el uso de los dispositivos físicos mencionados

2.9 Las metas



CONCEPTO: Resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico.

Las metas han de tener las siguientes características:

Debe ser alcanzable: Una meta irreal o inalcanzable deja de serlo, y pasa a ser más bien un sueño, una fantasía o una imaginación.

Debe ser observable: Las metas deben formar parte de un sistema actual, es decir, deben poder medirse contra un punto inicial de la materia. De otro modo no se podría saber cuándo está cumplida.

Debe darse en un tiempo finito: Las metas deben poder cumplirse en un margen de tiempo determinado, no pueden ser eternas.

2.9 Las metas

2.9.1 El proceso de motivación

CONCEPTO: sucesión de procesos dinámicos que movilizan a las personas hacia un objetivo, meta o la superación de alguna adversidad, cuya función principal es el aumento de las probabilidades de que consigan adaptarse al entorno y, por ende, sobrevivir y también para poder tener una mejor calidad de vida.



2.9 Las metas

2.9.2 Diversos Modelos de Motivación



MODELOS DE MOTIVACIÓN

Son un manera de entender los conceptos de motivación

A. MODELO DE HOMBRE RACIONAL

Se basa en una mezcla entre las recompensas y los castigos donde el individuo actúa con una meta definida basada en el estímulo, ya sea positivo o negativo. Este método no funciona para todos los individuos y circunstancias y en todo momento sus efectos pueden ser de corto plazo

B. MODELO DE RELACIONES HUMANAS.

Señalan que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva más de factores intrínsecos tales como el reconocimiento, una sensación de realización y la satisfacción de las necesidades sociales

2.9 Las metas

2.9.2 Diversos Modelos de Motivación

C. MODELO DE AUTORREALIZACIÓN.



El modelo de autorrealización lo desarrollaron Maslow y Herzberg, basándose en su análisis de las necesidades y en su convicción de que las más importantes, desde el punto de vista de la motivación a largo plazo, son las concernientes a la **plenitud personal o autorrealización**

D. MODELO COMPLEJO.

El modelo identifica dos factores primordiales que determinan el esfuerzo que una persona ponga en un trabajo:

- El valor de las retribuciones al individuo, en cuanto a la probabilidad de que éstas satisfagan sus necesidades.
- La expectativa de que el esfuerzo que hace le va a significar la retribución que él quiere.

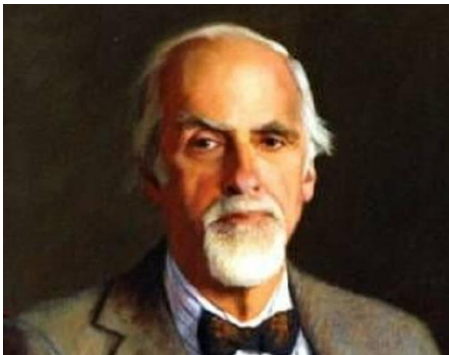
2.9 Las metas

2.9.3 El concepto de Abraham Maslow.

Se ha convertido en una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación

Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas.





2.9 Las metas

2.9.5 La teoría motivacional de McClelland

David McClelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades, que afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo

Necesidad de poder

Es el deseo de tener impacto, tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren estar en situaciones competitivas y orientadas hacia la posición y el estatus.

Necesidad de asociación o pertenencia

El deseo de ser del agrado y aceptado. Ser solicitados, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Necesidad de Logro

El impulso por desarrollarse, destacarse, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios.



2.9 Las metas

2.9.6 La teoría motivacional de la expectativa de Vroom

Todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para ser capaz de realizarlo.

Según Vroom, la motivación es producto de tres variables:

- 1. Valencia (V)** Valor que el trabajador otorga al resultado obtenido por la tarea realizada
- 2. Expectativa (E):** Percepción que el trabajador tiene sobre el resultado que va a obtener de su conducta
- 3. Medios (M):** Percepción del trabajador de que su acción particular (como elemento constitutivo de la empresa) va a ser determinante en la consecución del resultado esperado.

Motivación = Expectativa x Instrumentalidad x Valencia