



Materia: Dirección y liderazgo.

Dra. Nayeli Morales Gómez

 UDS Mi Universidad

 @UDS_universidad

www.uds.mx

Mi Universidad

Tel. 01 800 837 86 68

Bienvenidos a la primera semana de trabajo de nuestra materia.

1.1. Generalidades de Dirección.

Quiero contextualizar un poco al elemento de dirección como el tercero de la administración general, a continuación les describo brevemente cada uno.



1.- Planificación: es prever todos aquellos requerimientos para llevar a cabo un proceso, tarea o actividad, es el espacio donde diseñas todas las estrategias para alcanzar los objetivos y metas.

2.- Organización: en este punto se organizan los recursos con los que se cuenta, generas orden de tus propios procesos y verificas que tienes y que te falta para alcanzar tus objetivos y metas, es como la guía de los pasos a seguir.

3.- Dirección: convencionalmente era dirigir o mandar debido a las tareas que se desarrollaban, hoy en día es trabajar en conjunto con tus colaboradores, dándole dirección a cada tarea o proceso en conjunto con los recursos humanos y materiales, es la fase donde se toman las decisiones, se delega autoridad y se supervisa que se cumplan las actividades para el logro de lo planificado .

4.-Control: aquí hacemos una revisión de lo que se ha hecho y si se ha realizado conforme al programa diseñado, los procesos establecidos, las ordenes dadas y los principios establecidos.

Para que nos sirve conocer las etapas?

Para poder aplicar específicamente, la etapa del proceso directivo.



Que pasa en la dirección?



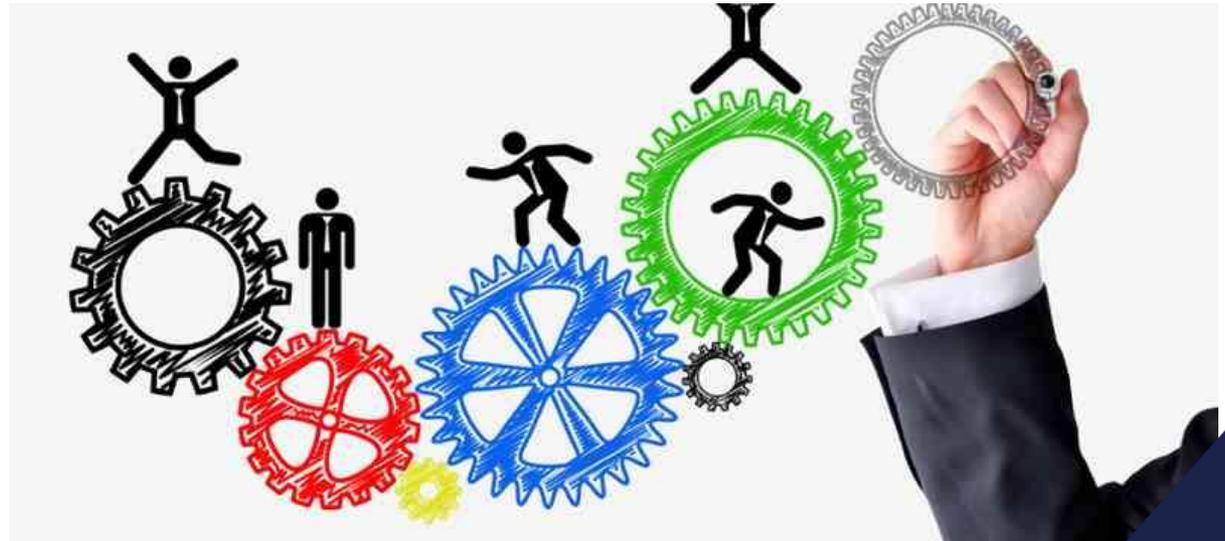
Se aplican todas las etapas del proceso administrativo, y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección. La dirección es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

Definición según autores:

- Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.
- Fayol define la dirección indirectamente al señalar: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.

Definición según autores:

- Burt K. Scanlan Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.
- Leonard J. Kazmie La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.





Teorías Gerenciales De Douglas Mc Gregor

- La tesis central de estas teorías radica en lo siguiente: los valores del administrador-director-gerente-supervisor determinan su proceder, acciones y, por tanto, sus resultados. Pero ¿qué son los valores? Un valor es una creencia arraigada sobre lo que debe ser y lo que es correcto.

Teorías Gerenciales De Douglas Mc Gregor

- La aportación principal de Douglas es la teoría “X” y la teoría “Y”, en ésta se clasifica a dos tipos de gerentes-supervisores-directivos predominantes en los ambientes laborales, a saber: tradicionales, teoría “X”, con poca confianza en el trabajador, y humanistas, teoría “Y”, que ve a los trabajadores, empleados y colaboradores como personas con grandes cualidades y cree que una labor enriquecida motiva al trabajador y éste produce más.

Teorías Gerenciales De Douglas Mc Gregor

Supuestos de la teoría “X”

1. La gerencia es la única responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en pro de sus fines económicos.
2. Las personas deben orientar sus esfuerzos, modificar su conducta y adaptarla a las necesidades.
3. Para identificar las necesidades de la organización, es necesaria la participación activa de la gerencia.
4. El trabajo es castigo divino. “Ganarás el pan con el sudor de tu frente”.

Teorías Gerenciales De Douglas Mc Gregor

Supuestos de la teoría “Y”

1. Todos los colaboradores de una empresa son responsables de los resultados y al hacerlos participes, se auto realizan, por lo que los resultados esperados serán mayores.
2. La autorrealización genera creatividad, fundamental en la empresa para ésta que funcione bien y se expanda.
3. El ser humano tiene mucho talento y en la empresa sólo se utiliza una mínima parte de sus capacidades.
4. El trabajo es natural en el ser humano y resulta divertido si así lo creamos como directivos–superiores.

Teorías Gerenciales De Douglas Mc Gregor

- Valores del supervisor Teoría “X”

1. El trabajador es perezoso por naturaleza.
2. No tiene ambición, no le gusta aceptar responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
3. Sólo se preocupa por él.
Y no por las necesidades de la organización.

- Teoría “Y”

1. El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
2. Le gusta apoyar y alcanzar objetivos valiosos.
3. Puede auto controlarse y auto dirigirse para alcanzar sus metas.

Teorías Gerenciales De Douglas Mc Gregor

Actitudes derivadas Teoría “X”

1. Hay que dar a la gente trabajo fácil y bien organizado.
2. Hay que controlar mucho al subordinado.
3. Establecer reglas firmemente sólidas con sistemas rutinarios.
4. Ver a los subordinados.
5. Es necesario dirigir las actividades del subordinado, recompensarlos económicamente, implementarles castigos y controlarlos.

Teorías Gerenciales De Douglas Mc Gregor

Teoría “Y”

1. Hay que establecer ambientes agradables de trabajo para que los colaboradores alcancen las metas establecidas y aporten ideas que fomenten y desarrollen su potencial para el crecimiento de la organización. Se debe fomentar la toma de decisiones de los colaboradores.
2. Permitir que los colaboradores amplíen, permanentemente, la autodirección con el fin de enriquecer sus puestos.
3. Ver a los colaboradores.
4. Hay que involucrar a la gente en la misión de servicio de la empresa, hacia el usuario o cliente.

Teorías Gerenciales De Douglas Mc Gregor

Resultados Teoría “X”

1. La gente será más disciplinada.
2. En el mejor de los casos, se cumplirá con lo planeado. La aplicación de la resolución de los problemas tendrá una agilidad en tanto no haya pérdida de tiempo por discusión en grupos; la calidad de las decisiones dependerá de la calidad del jefe.
3. El trabajador carecerá de autoestima y autorrealización.

Teorías Gerenciales De Douglas Mc Gregor

Teoría “Y”

1. Habrá informalidad de ciertos comportamientos con el cumplimiento, por convicción, de una disciplina básica.
2. Se puede mejorar la planeación de los resultados en tanto los colaboradores ayuden a resolver los problemas del sistema.
3. La calidad de las decisiones depende de la calidad de las discusiones, de los debates para tomarlas y del facilitador o líder.
4. Los colaboradores de una empresa se auto realizarán en la medida en que se cumplan con los resultados.

Sistemas de Dirección de Likert

El autor Rensis Likert, con mucho renombre en el campo de la psicología industrial, destacó por sus investigaciones y por la consistencia de sus mediciones en el comportamiento humano del líder, de ahí que aún se empleen las escalas de medición y los factores y sus factores que este autor estableció, y conforme los diseñó, pues en psicología se requiere homogeneidad en los criterios de medición para hacer comparaciones.

Likert creó el denominado lidermómetro, “conjunto de escalas para evaluar el desempeño de un líder y la satisfacción de los miembros o colaboradores”.



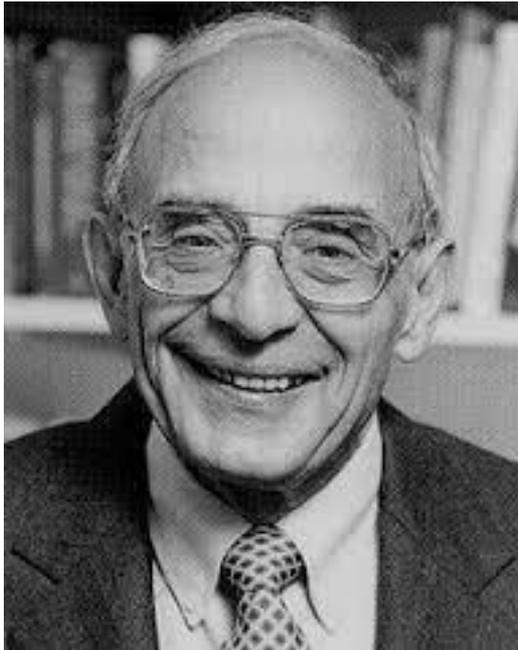
Sistemas de Dirección de Likert: Ubica cuatro estilos gerenciales comunes.

1. Autoritario explotador, caracterizado por el temor y las amenazas, donde la comunicación fluye de arriba hacia abajo, y las decisiones se toman desde la cúspide de la organización; además, se presenta un significativo distanciamiento psicológico entre el subordinado y el supervisor.
2. Autoritario benevolente, donde el cumplimiento se logra mediante recompensas, aquí la información va de abajo hacia arriba, y muy esporádicamente se dirige hacia arriba, se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; en tanto, la actitud de los colaboradores es de subordinación frente a los superiores.

Sistemas de Dirección de Likert: Ubica cuatro estilos gerenciales comunes.

3. El tercer estilo, el consultivo, obtiene el cumplimiento como resultado de las recompensas, y en ocasiones ocupa algunos castigos y propicia cierto involucramiento; asimismo, el cauce de información empieza a convertirse en comunicación, y va hacia arriba como hacia abajo.
4. El gerencial grupal o democrático, encierra e involucra a todos los niveles jerárquicos, así como la toma de decisiones y el flujo de comunicación.

Modelo de Madurez-Inmadurez de Argyris



Chris Argyris, en relación con los temas de la personalidad y la organización, sostiene que “el hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de los que las empresas exigen”.

En ese sentido, existe un desajuste en el comportamiento, e incongruencia entre lo que se enseña en el ámbito escolar de la primaria, secundaria e incluso en el nivel educativo profesional, en relación con lo que piden bastantes empresas, sobre todo las figuras de autoridad: gerentes y directivos, los cuales consideran el autoritarismo como la mejor forma de dirigir.

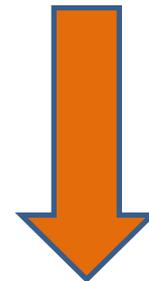
Modelo de Madurez-Inmadurez de Argyris

Argyris acentúa la relevancia que posee el aprendizaje organizacional en las empresas, algo que permitirá a la organización convertirse en “inteligente”. Este especialista propone, para el logro de esto, la implementación de un programa de capacitación, con el cual se permita a las personas obtener conocimientos, habilidades y valores para ayudarlos a trabajar en equipo y, con ello, colaborar en grupos maduros con la capacidad de auto dirigirse al aprender a desenvolverse de modo óptimo.

Antecedentes De Los Enfoques De Dirección “Situacional” Y De “Contingencia” (Fayol Y Follet)



Enrique Fayol es el autor más reconocido en el terreno de la administración mundial, es denominado el “padre de la administración moderna”, entre sus aportaciones principales destaca la universalidad de la administración, así como la relevancia de la administración en las universidades, el proceso administrativo, los principios generales de administración, y las áreas funcionales de las organizaciones, las cuales se consignan a continuación:



Antecedentes De Los Enfoques De Dirección “Situacional” Y De “Contingencia” (Fayol Y Follet)

- **Universalidad de la administración:** se refiere a que la administración, junto con los principios y las técnicas que la conforman, son de aplicación universal, esto es, no importa la clase de organización (pública o privada) de que se trate ni el tamaño de ésta o el país donde se ubique, la administración puede aplicarse, lo único que ocurre es la adaptación a las necesidades de cada entidad.



Antecedentes De Los Enfoques De Dirección “Situacional” Y De “Contingencia” (Fayol Y Follet)

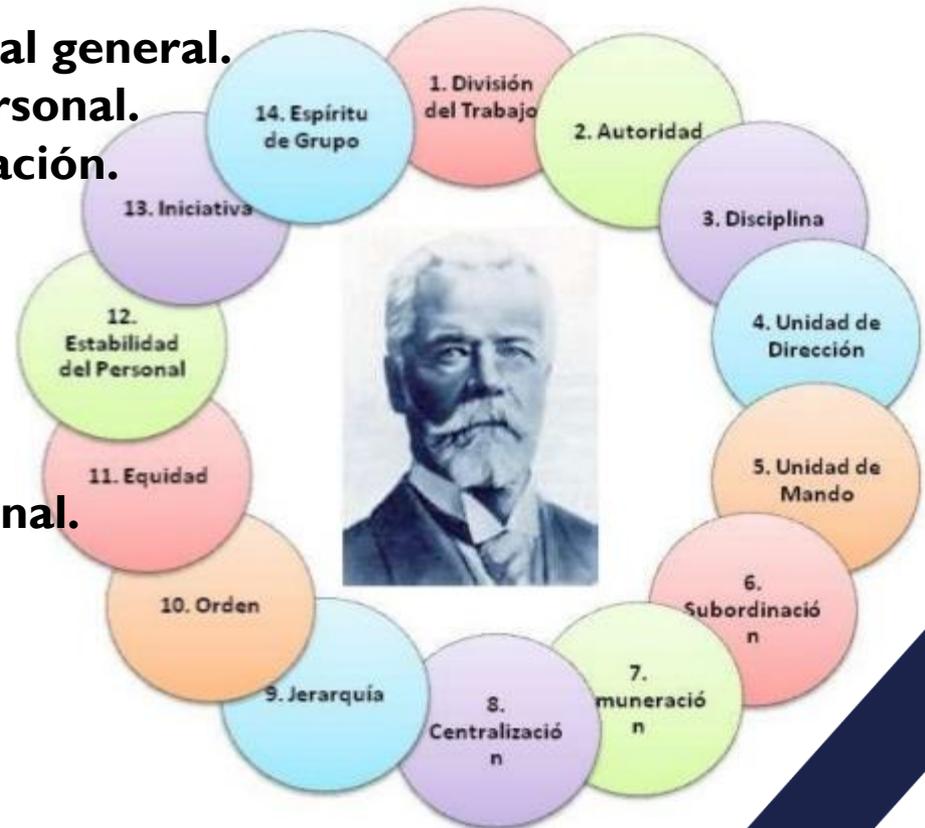
- **Importancia de la administración:** el autor logró establecer que la administración debía existir en todas las escuelas y en todo tipo de profesión, incluso en cursos en las carreras universitarias.
-
- **Proceso administrativo.** Denominó a esto como operaciones, hoy se conoce como proceso, es decir, secuencia de pasos o actividades para alcanzar un objetivo: previsión, organización, dirección, coordinación y control.” Fayol define administrar como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Antecedentes De Los Enfoques De Dirección “Situacional” Y De “Contingencia” (Fayol Y Follet)

- **Principios de dirección.** Entendidos como las guías generales de acción, se les consideran universales puesto que son aplicables en cualquier tipo de organización humana; en realidad, son axiomas (sentencia breve, tan clara que no requiere explicación).

Principios mas importantes según Fayol

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





Fayol llamó a la dirección general de administración general, y la consideró un área funcional básica de la que dependen otras funciones, como ventas, producción y finanzas. 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.

Mary Parker Follet



Especialista estudio el factor humano en la empresa y la forma de dirigirlo con base en sus estudios profesionales en psicología y sociología. Ella analizó a profundidad el rol del jefe (supervisor, gerente, etc.). Escribió el libro La administración como profesión, documento donde resalta la importancia de la aplicación del método científico aplicado a los aspectos psicosociales, organizacionales y la relevancia del ser humano en la organización.

Mary Parker Follet

Fue la primera mujer en señalar que la dirección general de las empresas, y cualquier posición directiva, requieren de más profesionalismo, en el sentido de que los ocupantes de tales puestos necesitan estudios especializados en management (dirección) con bases científicas y no fundamentares únicamente en la experiencia del colaborador.

Parker señala tres formas de resolver los problemas en la organización:

Predominio: El jefe decide lo que fortalece el autoritarismo de la dirección. No se realizan juntas de trabajo.

Compromiso: “En la política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan los votos de los demás para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que apoyan, en algunos casos, propuestas inadecuadas y contrarias a su ideología (yo te apoyo si tú me apoyas) de este modo, las camarillas se apoderan de la empresa sin tomar en cuenta al usuario o cliente, que precisamente es quien genera los ingresos de la empresa.”

Conflicto constructivo: es indispensable que los jefes de departamento realicen juntas de trabajo para obtener un mejor acercamiento con las demás áreas y así identificar cuáles son las zonas de oportunidad con el fin de mejorar.

Cualquier duda, comentario o apoyo que requieran con gusto pueden hacérmelo saber, éxito en este ultimo ciclo escolar que comprenden sus tres últimos cuatrimestres de la carrera.

