

# Dirección y Liderazgo

Clase 2 - 18/09/2021

## Unidad I. Dirección

---

### I.2 Principios de Dirección

Los principales principios de la dirección que debemos considerar como una guía para el desempeño eficiente y eficaz en cualquier empresa son los siguientes:

1. **El principio de la coordinación de intereses.** El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren ***coordinar los intereses del grupo y aun los individuales*** de quienes participan en la búsqueda de aquel. La Dirección será eficiente en tanto ***se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.*** Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización, y si éstas no se contraponen a su autorrealización.
2. **Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que ***la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.***

3. **De la supervisión directa.** Se refiere al **apoyo y comunicación** que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
4. **De la vía jerárquica.** Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás emitirlos sin razón y en forma constante. Postula la importancia de **respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal**, de tal manera que, al emitirse una orden, sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo. Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior de órdenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios, debe explicarse la razón de haber tomado esta medida excepcional y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad del mando.

5. **De la resolución del conflicto.** Debe procurarse que *los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible* y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.
6. **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la *posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.*
7. **De la motivación.** Debe procurarse *aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.* La eficacia y eficiencia de los programas de motivación que se implementen para el personal, y por consecuencia el éxito de la empresa, dependerá en gran parte el grado de cuidado con que los directivos y administradores evalúen oportunamente los diversos programas de estímulos y recompensas para sus trabajadores.

8. **Del liderazgo.** La eficacia y eficiencia de la dirección de personal, dependerá en gran medida de la comprensión y aplicación de medidas a sabiendas de que el personal que se involucra en su organismo social, tiende y es ***influenciado por quien le ofrece medios para la satisfacción de sus metas personales.***

#### 2. **Principios propuestos por Koontz y O'Donnell.**

A. **Principio de dirigir el objetivo.** Cuando más sean capaces los administradores de ***armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa,*** tanto más eficaz y eficientemente será esta.

B. **Principio de armonía del objetivo.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. ***Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos,*** lo que se facilitara si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

## Unidad I. Dirección

### I.2 Principios de Dirección

---



- C. Principio de unidad de mando.** La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos 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. Este principio hace énfasis en ***cada subordinado, debe rendir cuentas a un solo superior.***
- D. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- E. Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que ***la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal*** o arbitrio.
- F. De la supervisión directa.** Se refiere al ***apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados*** durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

- G. De la vía jerárquica.** Postula la importancia de **respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal**, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
- H. De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de **resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan**; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
- I. Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la **posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.**



## Los 14 principios de Dirección de Henry Fayol

**I.- División del trabajo.** Henry Fayol plantea que la organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos. Esto se debe a que una división del trabajo conduce a la especialización, la especialización y la eficiencia aumenta, mejora la eficacia y la productividad y la rentabilidad de la organización.

En la práctica: ***La empresa debe elegir para cada puesto de trabajo a los mejores en su especialidad,*** para ventas una persona con conocimientos previos y experiencia en manejo de público, en el proceso productivo personas expertas en su área, etc.



## Unidad I. Dirección

### 1.2 Principios de Dirección

---



**2.- Autoridad y responsabilidad.** Según Henri Fayol, debe haber un ***equilibrio entre la autoridad (poder) y responsabilidad (funciones)*** (ver más sobre la diferencia entre autoridad y poder). La autoridad debe ser igual a la responsabilidad. Si la autoridad es más que la responsabilidad entonces es probable que un gerente pueda abusar de ella. Si la responsabilidad es más que autoridad entonces él puede sentirse frustrado. Por ejemplo: Cada departamento en la empresa tiene un gerente especializado además en el área, este se encarga de dirigir las actividades llevadas a cabo en el departamento y controlar el desempeño del personal subordinado a sus órdenes.

**3.- Disciplina.** Disciplina significa el ***respeto a las normas y reglamentos de la organización.*** La disciplina puede ser auto-disciplina, o puede ser forzada. La autodisciplina es la mejor disciplina. Sin embargo, si no hay auto-disciplina, entonces la disciplina debe reforzarse mediante sanciones, multas, etc. Ninguna organización puede sobrevivir sin disciplina. En la práctica: Los cargos de gerente de cada departamento deben ser ocupados por personas capaces de liderar equipos de trabajo, se pueden además establecer acuerdos equitativos para recompensar el rendimiento y sanciones para aquellos que incurran en infracciones laborales.

## Unidad I. Dirección

### 1.2 Principios de Dirección

---



**4.- Unidad de Mando.** Dentro de los 14 Principios de Henry Fayol ***un subordinado (empleado) debe tener sólo un superior (jefe o gerente)***. Un subordinado debe recibir órdenes de un solo superior. En otras palabras, un subordinado debe informar a un solo superior. Según Fayol, si un subordinado recibe órdenes de más de un superior, entonces no habrá desorden. Esto afectará a la disciplina, la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de la organización. Unidad de Mando es un principio muy importante de la gestión. Este principio se basa en la regla «Demasiados cocineros estropean el caldo».

En la práctica: ***se entiende viendo el organigrama***, donde se establece una cadena de mando de la organización que va desde el mando superior ejercido por el gerente general, presidente o como se le llame en la organización y se distribuye en los diferentes departamentos donde el gerente lleva el mando del área.

## Unidad I. Dirección

### 1.2 Principios de Dirección

---

**5.- Unidad de Dirección.** Según los 14 Principios de Henry Fayol todas ***las actividades que tengan el mismo objetivo deben ser dirigidas por un gerente***, y debe utilizar un plan y procedimientos establecidos. Esto se conoce como unidad de dirección. Por ejemplo, todas las actividades de marketing, como la publicidad, promoción de ventas, política de precios, etc., deben ser dirigidas por un solo gerente. Se debe utilizar sólo un plan para todas las actividades de marketing.

En la práctica: Todo lo relacionado al empleado, debe ser manejado por el departamento de recursos humanos, el gerente de este departamento dirige y vigila todo lo relacionado a pagos, comisiones, vacaciones, cumplimiento de horario, amonestaciones, para ello existen parámetros y lineamientos en la empresa.

**6.- Subordinación de interés individual al interés general.** En una organización, hay dos tipos de interés, a saber: El interés individual de los empleados, y el interés general de la organización. El interés individual se le debe dar menor importancia, mientras que el interés general debe tener mayor importancia. Si no, la organización colapsará.

## Unidad I. Dirección

### 1.2 Principios de Dirección

---

**7.- Remuneración.** La remuneración es el **precio por los servicios recibidos**. Si una organización quiere que los empleados sean eficientes y de mejor rendimiento, entonces debe tener una buena política de remuneración. Esta política debe dar la máxima satisfacción tanto para el empleador como para los empleados. Debe incluir tanto los incentivos financieros y no financieros.

En práctica: La remuneración debe ir acorde al cargo y la actividad desempeñada y tener en consideración la experiencia, el tiempo empleado, los conocimientos de la persona, entre otras

**8.- Centralización.** En la centralización, **la autoridad se concentra sólo en pocas manos**. Sin embargo, en la descentralización, la autoridad se distribuye a todos los niveles de gestión. Ninguna organización puede ser completamente centralizada o descentralizada. Si existe una centralización completa, entonces los subordinados no tienen autoridad (poder) para llevar a cabo su responsabilidad (deberes). Del mismo modo, si no hay descentralización completa, entonces el superior no tendrá autoridad para controlar la organización. Por lo tanto, debe haber un equilibrio entre la centralización y la descentralización.

En la práctica: Se aplica un poco de las dos, para que el superior conserve la autoridad para controlar la organización y los subordinados tengan algo de autoridad para llevar sus deberes.

## Unidad I. Dirección

### I.2 Principios de Dirección

---



**9.- Cadena escalar.** Jerarquía es una línea de autoridad o cadena de mando. Según los 14 Principios de Henry Fayol **la jerarquía une a todos los miembros (directivos y empleados) de arriba a abajo**. Cada miembro debe saber quién es su superior. También debe saber quién es su subordinado. La jerarquía es necesaria para una buena comunicación y no debe romperse. Sin embargo, si la acción rápida es necesaria, esta cadena se puede romper. La cadena escalar se muestra por una escalera doble A G y A Q. A es el jefe de la organización. B y L son el nivel siguiente, y así sucesivamente. Si la acción rápida es necesaria, entonces un «Gang Plank», «FP» se hace. Ahora, F y P pueden ponerse en contacto entre sí directamente, pero deben informar a E y O sobre sus decisiones.

**10.- Orden.** Debe haber **un Orden de cosas y personas en la organización**. Para las cosas se llama orden material. Para las personas se llama Orden Social. Orden de materiales se refiere a «un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar». Orden social se refiere a la selección del «hombre adecuado en el lugar adecuado». Debe haber una disposición ordenada de los recursos, tales como hombres y mujeres, dinero, materiales, etc. Una desviación puede conducir a un mal uso y el desorden.

## Unidad I. Dirección

### 1.2 Principios de Dirección

---



**11.- Equidad.** Los gerentes deben utilizar la equidad en el trato con los empleados. La equidad es una **combinación de bondad y justicia**. Equidad crea lealtad y devoción en los empleados.

**12. Estabilidad del personal.** Un empleado necesita tiempo para aprender su trabajo y llegar a ser eficiente. Por lo tanto, se le debe dar tiempo para ser eficiente. Cuando él llega a ser eficaz, debe ser permanente. En otras palabras, **los empleados deben tener la seguridad laboral**. En la práctica: No se debe cambiar al personal de cargo a cada rato, de esa forma nunca van a obtener la experiencia necesaria para realizar las labores con éxito.

**13. Iniciativa.** La administración debe fomentar la iniciativa. Es decir, se debe **alentar a los empleados a hacer sus propios planes y la ejecución de estos planes en los procesos de la empresa**. Esto traerá satisfacción a los empleados y a su vez el éxito de la organización. Por ejemplo: La directiva debe motivar a los empleados a hacer sus propios planes y pautar la ejecución de los mismos y contemplar que en algunos casos pueden cometerse errores.



## Unidad I. Dirección

### I.2 Principios de Dirección

---

**14. Espíritu de cuerpo.** Esprit de Corps significa «espíritu de equipo». Por lo tanto, la dirección debería **crear la unidad, la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados**. Deben evitar la división y la política de gobierno.

### I.3 Etapas de Dirección

#### **Toma de decisiones**

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

- **Definir el problema.** Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- **Analizar el problema:** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.



- **Evaluar las alternativas**

Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas, así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de: Análisis de factores tangibles o intangibles, Análisis marginal, Análisis costo-efectividad.

- **Elegir entre alternativas**: Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que origine grandes beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos imprevistos. Las bases para elegir alternativas pueden ser: Experiencia, Experimentación, Investigación.

- **Aplicar la decisión.**

Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

## Unidad I. Dirección

### I.3 Etapas de Dirección

---



#### **Integración**

El administrador elige y se apropia, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales, así como humanos, estos últimos, son los más importantes para su ejecución. Sus reglas son: Debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados para realizar sus funciones, el proceso de inducción debe ser adecuado.

#### **Motivación**

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada. Ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos. Motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los esquemas esperados.

## Unidad I. Dirección

### I.3 Etapas de Dirección

---



Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que éstos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

### **Comunicación**

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para poner en marcha sus planes se necesitan sistemas de información eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

## Unidad I. Dirección

### I.3 Etapas de Dirección

---



#### Supervisión

La supervisión consiste en **vigilar y guiar** a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este nivel aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos. El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores y la observancia de la motivación y del mercado formal de disciplina.

#### Autoridad

La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

## Unidad I. Dirección

---

### 1.4 Elementos de Dirección

#### **1- La planificación**

Como en muchos ramos prácticos, desde la programación de la informática hasta la ingeniería, el primer paso es la planificación. Este es el paso más importante. Es menester saber la dirección de la compañía, determinar cuántos recursos son necesarios y cómo obtenerlos, y qué posibilidades realistas tiene el negocio de resultar un éxito rentable. Antes de tomar cualquier acción se debe de planificar el curso de las acciones con la mayor precisión posible.

#### **2- La organización**

La organización está encaminada a combinar los componentes de un negocio de una manera armoniosa. Las empresas tienen varios componentes, como la gente que trabaja en las instalaciones, la maquinaria que se usa para hacer los trabajos, los sistemas de informática y las relaciones externas, entre otros. La organización es necesaria para que todos estos elementos trabajen en conjunto.

### **3- El manejo de recursos humanos**

Muchos expertos dicen que los recursos humanos son el elemento más importante de cualquier negocio. Un director empresarial debe decidir cuánta gente emplear, qué tipo de empleados buscar y cuánto pagarles. Después de que se hayan encontrado y seleccionado los empleados indicados, es necesario entrenar, calificar y desarrollar los recursos humanos de forma continua durante su estancia en la compañía.

### **4- El Liderazgo**

La dirección empresarial implica el manejo cotidiano de los empleados. Es necesario guiar las actividades de los trabajadores y asegurarse de que estén encaminados hacia el beneficio de la empresa. Para ello es necesario tener un estilo de liderazgo adecuado, tratando bien a los empleados y sabiendo cambiar el estilo dependiendo de las circunstancias. Se puede efectuar la dirección por medio de la comunicación, la valorización del rendimiento de los empleados y, en ocasiones, la corrección de conductas inadecuadas. Las metas de la empresa solo se pueden lograr en conjunto y con un buen líder.

#### **5- El control**

No importa que tan eficaz sea la dirección diaria, siempre pueden presentarse situaciones que deban resolverse. A través del control se puede determinar la adherencia de los procesos al plan original determinado de la empresa, y las medidas que se toman cuando algún componente del sistema sale fuera de esas normas.

#### **6- Estrategia**

La estrategia empresarial se decide desde la dirección y es clave para el éxito de la empresa. Una buena estrategia llevará a mejores resultados a largo plazo y aumentará las probabilidades de supervivencia de la empresa.