



DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

ING. KARINA MARICRUZ PÉREZ GUILLÉN

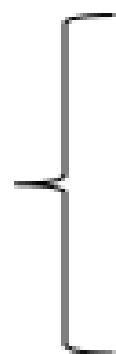
Tel: 963 176 36 35 – 963 593 57 37

E-mail: Karinamaricruz_881026@Hotmail.com

CRITERIOS DE EVALUACION:

Actividades	20%	}	Cuadro sinóptico
			Súper nota
			Mapa conceptual
Foros	30%		Ensayo
Examen	50%		

CRITERIOS DE EVALUACION:

Actividades	50%	 <ul style="list-style-type: none">Act. Áulicas 20%Act. Plataforma 30%
Examen	50%	

- 1** **IMPONE**
nunca escucha
- 2** **ORDENA**
para ganar
- 3** **UTILIZA**
a las personas
- 4** **MANDA**
por ser superior
- 5** **BENEFICIOS**
por encima de todo

JEFE VS. LÍDER



- 1** **ESCUCHA**
nunca impone
- 2** **INSPIRA**
para mejorar
- 3** **INCLUYE**
a las personas
- 4** **ENSEÑA**
y aprende
- 5** **PERSONAS**
lo primero



- La visión que tienen en general los trabajadores de sus jefes es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que ayuda y orienta para cumplir con las metas

**Un jefe inspira temor,
un líder inspira respeto**

LIDERAZGO

- se produce cada vez que se trata de influir en el comportamiento de un individuo o grupo.

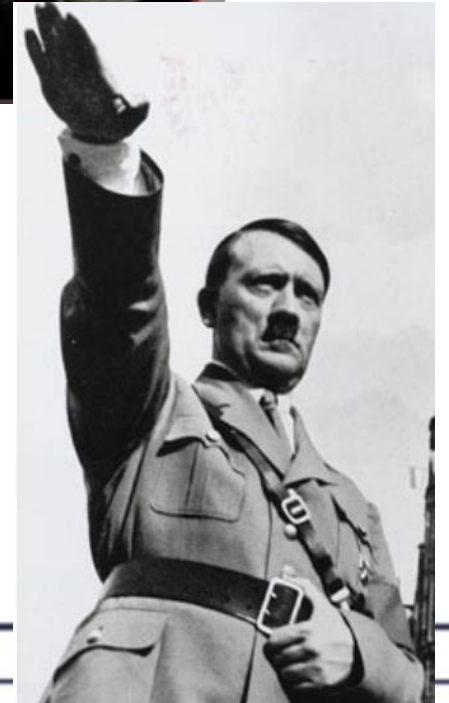
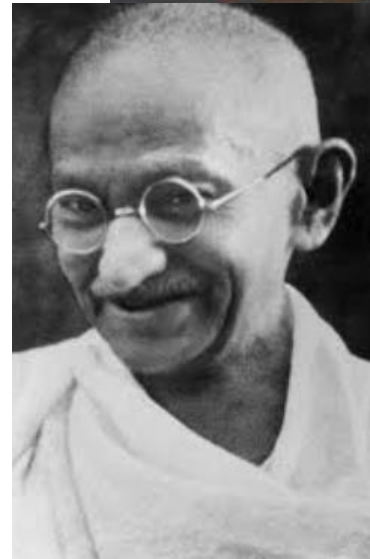


- Integridad
- **Visión**
- **Trabajo en equipo**
- Entusiasmo/ motivador
- Gestor
- Capacidad de aprendizaje
- **Reconoce y Valora**
- Creatividad
- Innovador
- **Sirven como ejemplo**



CARACTERÍSTICAS DE UN LIDER

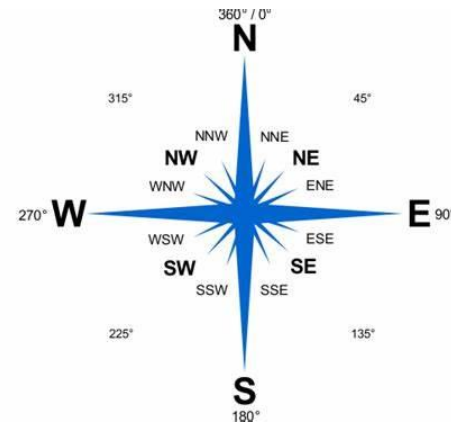
- Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa.
- Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones.
- usen su tiempo con inteligencia





Dirección

- Línea imaginaria establecida entre dos puntos; en especial cuando indica orientación o destino.
- Indicación de la orientación o destino de un cuerpo en movimiento.
- Dirección como domicilio, es decir, el lugar de residencia de un individuo.
- Acción de dirigir.



DIRECCION

- Puede definirse como el proceso de trabajar con y a través de individuos y grupos, más otra serie de recursos, para alcanzar los objetivos organizativos



- 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”.



- 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.



- ***Los humanos no son máquinas; incluso éstas requieren de la intervención del ser humano para funcionar:*** un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador, asimismo, un grupo de trabajado requiere de un coordinador.



Importancia

- La dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el **logro de los objetivos organizacionales**, y por conducto de la dirección se establece la comunicación **necesaria para que la organización funcione.**



Importancia de la dirección

La dirección es la parte esencial y central de la [administración](#), a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos, planea, organiza, integra y controla



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.



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”.***



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.



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.

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.



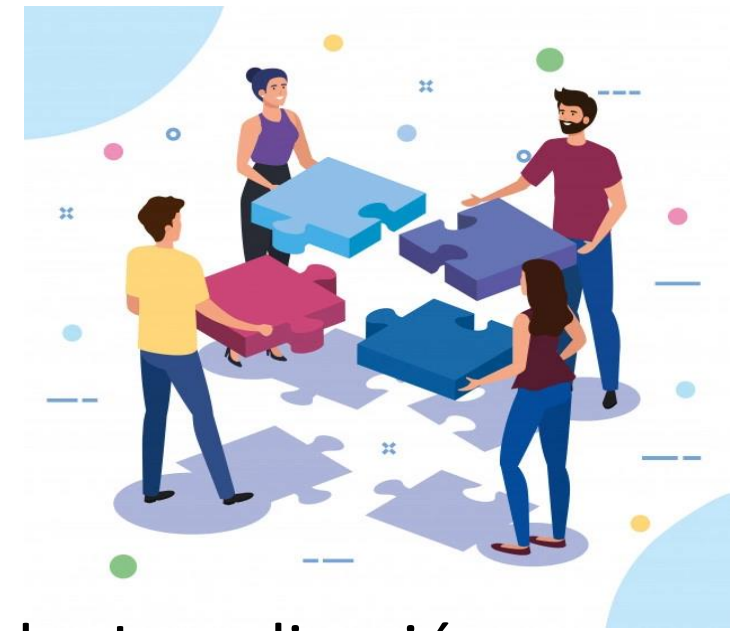
Teoría “Y”

- 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.



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**.



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.

- Douglas Mc Gregor reconoce que hay, en la realidad, **gente irresponsable o con otros intereses**. Lo que sostiene que el supervisor no debe partir de una creencia generalizada de que todos los trabajadores son irresponsables y flojos por naturaleza, **y que el trabajo es un castigo divino**, como se menciona en el supuesto cuatro de la teoría “X”.



- Estos “prejuicios” general baja motivación en los trabajadores. La baja participación **por excesos de controles y abuso de autoridad** generan una superación insana, con resentimiento y luchas entre los trabajadores y la dirección, lo cual obstruye el desarrollo del potencial de los colaboradores.

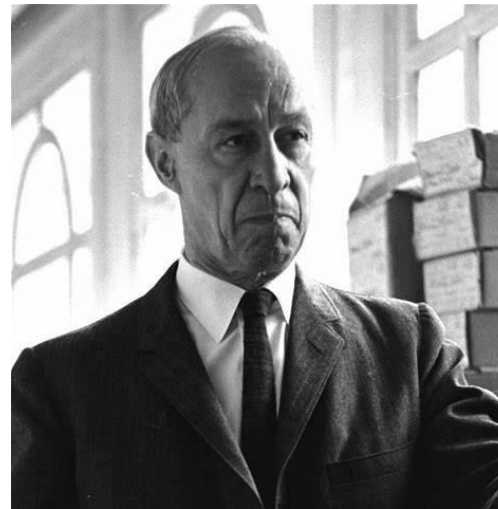


- Es común oír en la empresa “yo no cambio hasta que cambie el otro”, pero la transformación empieza con uno mismo, la dirección espera que cambien los colaboradores, y ellos, que lo haga primero la gerencia.



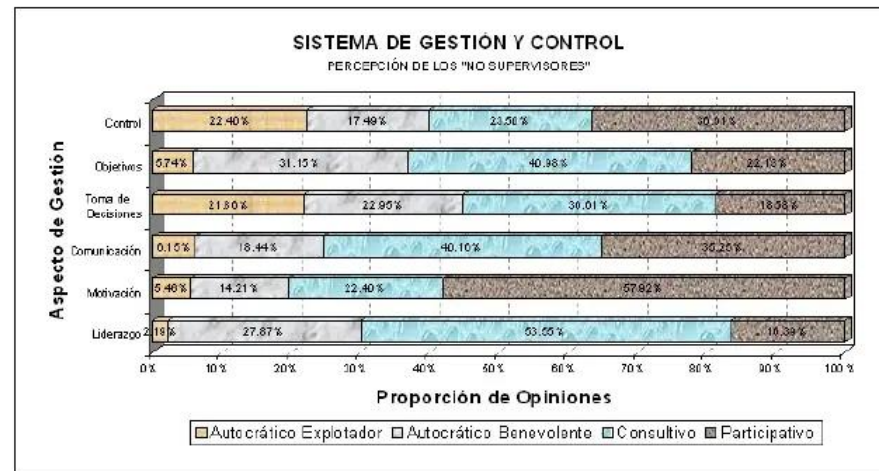
Sistemas de Dirección de Likert

- 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

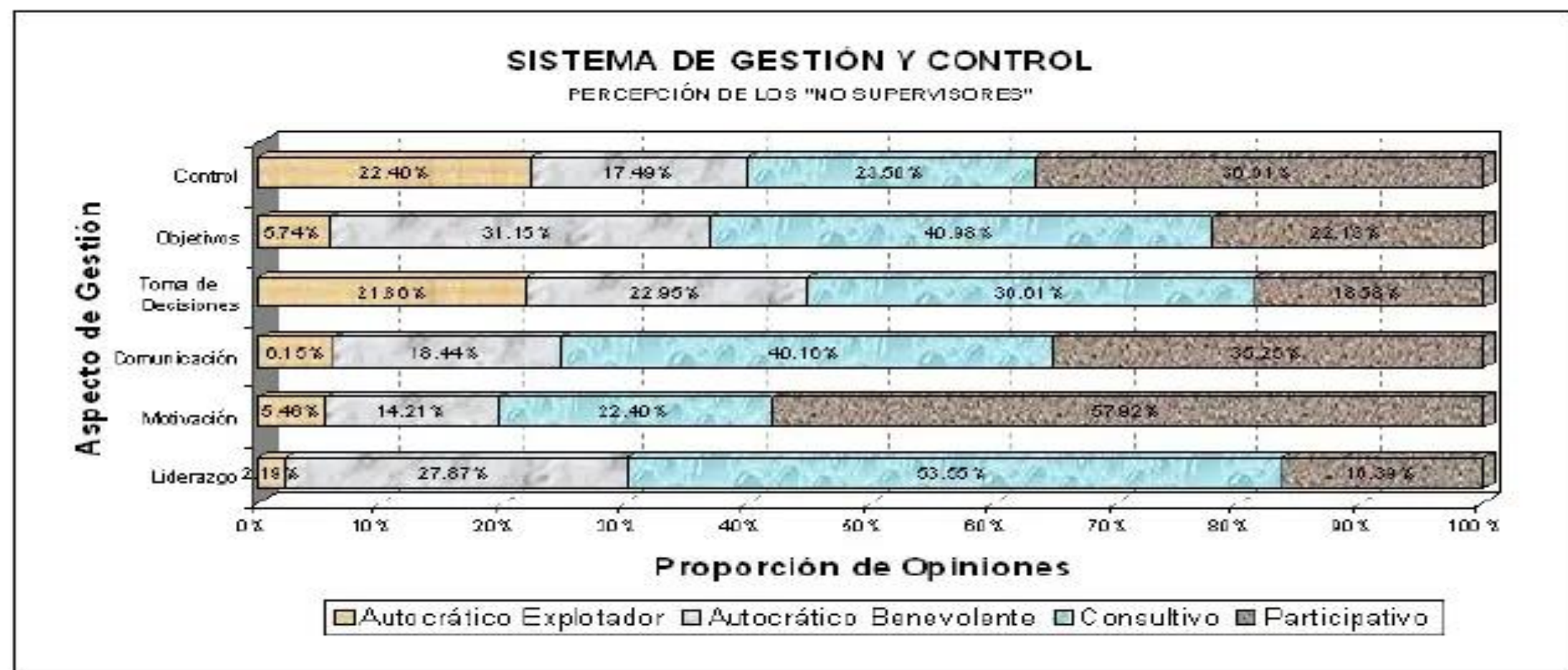


- Likert creó el denominado lidermómetro, “conjunto de escalas para evaluar el desempeño de un líder y la satisfacción de los miembros o colaboradores”.

Test de Likert



Test de Likert



TEORÍA DEL SISTEMA DE LIKERT

SISTEMA 1: AUTORITARIO EXPLOTADOR

- Los directivos son muy autoritarios confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo.

SISTEMA 2: AUTORITARIO, PERO PATERNAL

- las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y en parte con el temor y castigo.

SISTEMA 3: CONSULTIVO CON DERECHO A TENER LA ULTIMA PALABRA

- Los directivos tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa.

SISTEMA 4: PARTICIPATIVO Y DEMOCRÁTICO.

- los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas, opiniones.

Modelo de Madurez-Inmadurez de Argyris

- 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.



Modelo de Madurez-Inmadurez de Argyris

- las figuras de autoridad: gerentes y directivos, los cuales consideran el autoritarismo como la mejor forma de dirigir.



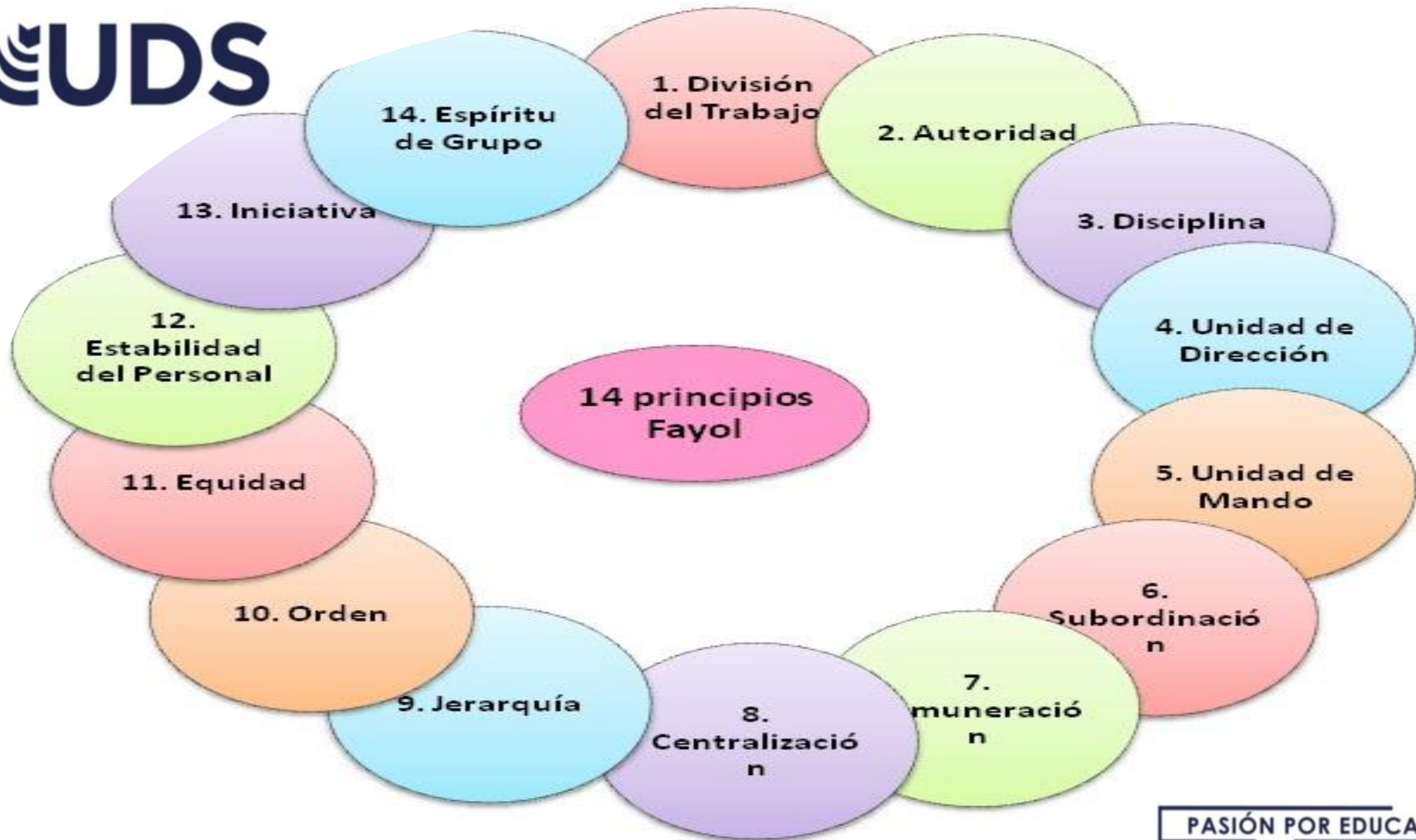
- Enrique Fayol es el autor más reconocido en el terreno de la administración mundial, es denominado el “padre de la administración moderna”, entre sus aportaciones principales destaca la universalidad de la administración



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.





PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

EL PRINCIPIO DE LA COORDINACION 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.



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 persona





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.



DE LA VÍA JERÁRQUICA.

- Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás emitirlos sin razón y en forma constante.

Los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

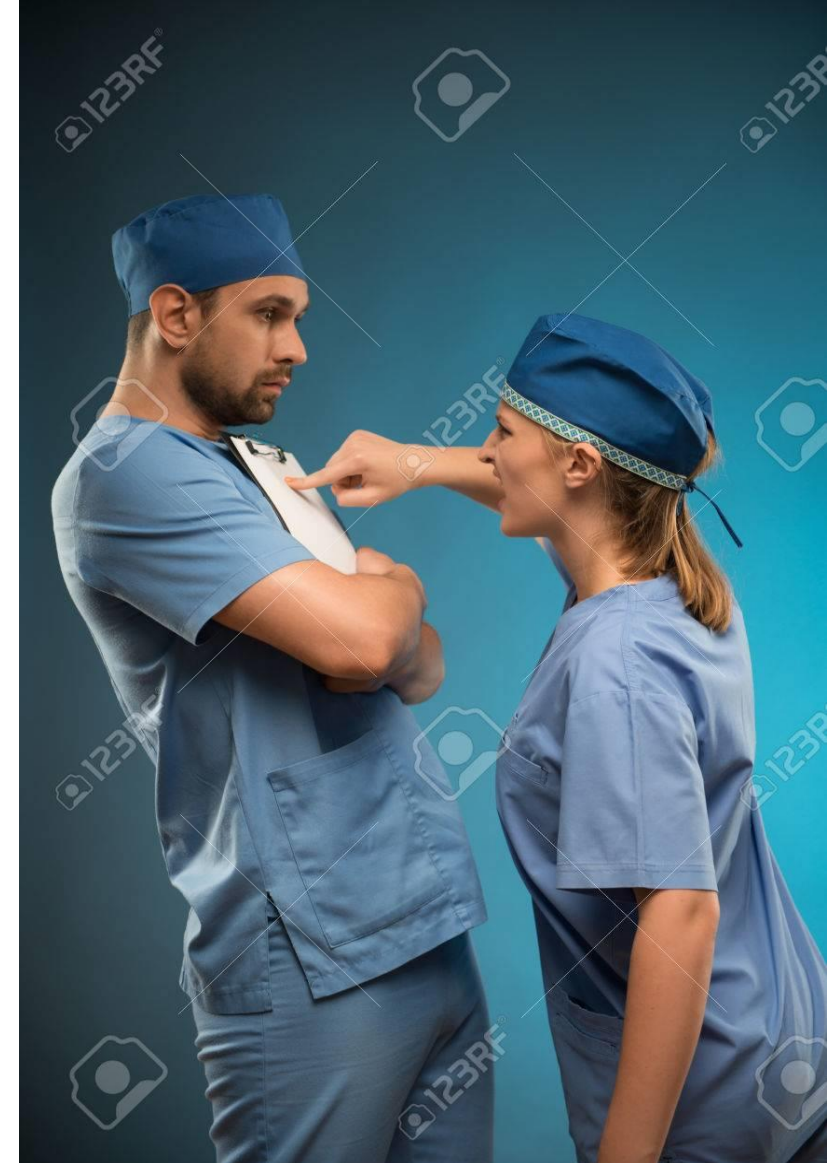


DE LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO.

- 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.



UDS



PASIÓN POR EDUCAR

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.



DE LA MOTIVACIÓN.

- 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.



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 ARMONIA DEL OBJETIVO

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.



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.



LOS 8 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN DE HENRY FAYOL

1.- 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.



2.- Autoridad y responsabilidad

Según Henri Fayol, debe haber un equilibrio entre la autoridad (poder) y 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.



3.- Disciplina

Disciplina significa el respeto a las normas y reglamentos de la organización. 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.



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.

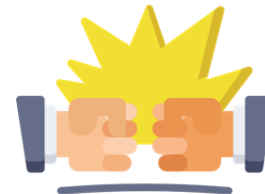
UNIDAD DE MANDO



Es uno de los 14 principios establecidos por Henri Fayol.



Indica que un empleado debe recibir órdenes de un único superior.



El objetivo es evitar conflictos entre superiores y entre los empleados y el superior.

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.

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.



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.



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.



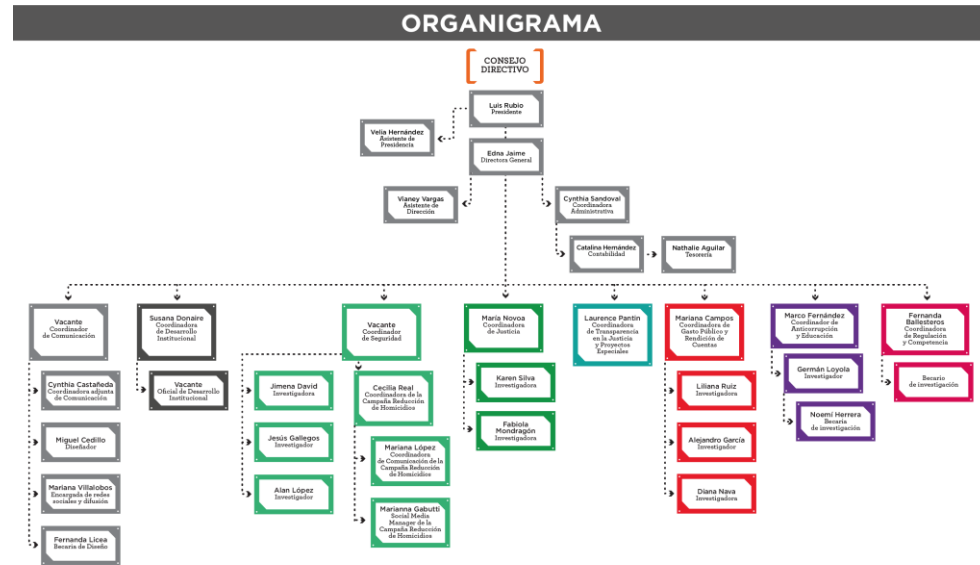
8.- Centralización

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).



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.



10.- Orden

Debe haber una 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.



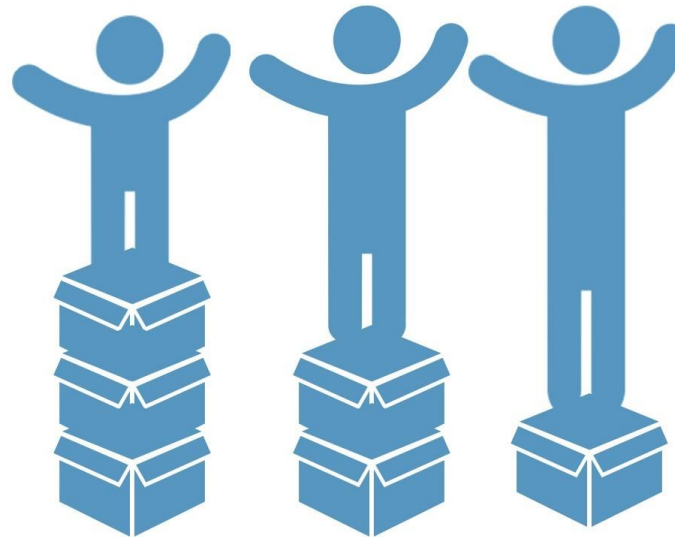
11.- Equidad

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.

Igualdad



Equidad



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.



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.



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.





¿LOS LÍDERES NACEN O SE HACEN?-

- Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.





JEFE: DICE «QUIERO»
LÍDER: DICE «QUEREMOS»

JEFE: SEÑALA QUIÉN SE
EQUIVOCO

LÍDER: SEÑALA EL ERROR

**JEFE: CONSIGUE QUE LA GENTE
HAGA LAS COSAS**

**LÍDER: CONSIGUE QUE LA GENTE
QUIERA HACERLAS**

JEFE: LO OBEDECEN LÍDER: LO SIGUEN



Liderar no es:

- Simplemente, dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios.
- Doblegar voluntades.

Liderar es:

- ***Educar***
- ***Instruir***: proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesitan para cumplir sus misiones.
- ***Conducir***: Guiar y dirigir a los subordinados de forma que logren sus objetivos.



“Un buen líder se distingue de los demás cuando empieza a desarrollar a las personas que le rodean”
Él toma a los suyos y los eleva del lugar donde están a un nivel superior

Los directivos del siglo XXI se les exige nuevas cosas :

- Idiomas
- Estudios
- Conocimientos informáticos
- Capacidad de comunicación
- Ganas de conseguir el cargo
- La confianza que inspira
- Organizado
- También conocer de las cosas malas que pueden afectar una organización
- herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad



GERENTE

- ***Es esa persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.***
- ***La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización.***



Cualidades del Líder empresarial

- **Brillante:** destaca entre los demás.
- Con **visión de futuro**.
- **Activo**, con iniciativa para tomar decisiones y asumir riesgos.
- Buen **comunicador**: sabe transmitir los mensajes y captar la atención.
- **Convincente** en la negociación.
- El líder ***tiene que posibilitar la creación de un clima o ambiente agradable***
- Inspira **confianza** y contagia **entusiasmo**.
- **Exigente** consigo mismo y con los empleados.
- **Carismático**, con una habilidad natural para persuadir a sus seguidores.



Clima laboral

Para un funcionamiento eficaz de la empresa y el desarrollo de un excelente clima laboral, se debe procurar que directivo y líder sean una misma persona.

De esta manera se evitarán conflictos en el trabajo.



ESTILOS DE DIRECCION

Estilos de dirección

Estilo Autocrático:

El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.



Estilo Paternalista:

Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas.

No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.



Estilo Democrático:

El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.



Estilo Laissez faire:

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones.

Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.



Estilo Burocrático:

La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.



Estilo Institucional:

El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

