ALTA DIRECCION Y GOBIERNO CORPORATIVO

**UNIDAD 1**

**EL PAPEL DE LA DIRECCION DENTRO DE LA**

**ORGANIZACIÓN**

1.1.- Naturaleza de la dirección.

El liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo influencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común.

Un buen ejemplo de líder es el director de una orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

También el liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.

2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad. La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan.

1.2.- Importancia de la dirección.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes.

Un buen líder debe reunir cuatro condiciones;

* Compromiso con la misión
* Comunicación de la visión
* Confianza en sí mismo
* Integridad personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza.

1.2.1.- Proceso de dirección.

La dirección y su aplicación en las áreas funcionales

Naturaleza y propósito

Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, sin evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y, en gran medida, hacer lo mismo con la naturaleza.

La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa, es decir, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado.

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo latino dirigiere, éste a su vez se forma por el prefijo di, intensivo, y regere, regir, gobernar.

Conceptos y principios básicos

Delegación de autoridad

La autoridad, en el ámbito administrativo, está identificada con la base legítima del poder, por lo tanto, existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar.

La delegación se considera como un acto elemental en la administración y muy necesaria para que exista una organización. La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones.

**UNIDAD II**

**ESTILOS DE DIRECCION**

2.1.- Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección.

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:

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

**La personalidad**

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.

Para efectos prácticos de este apartado, se mencionan sólo las dos siguientes dimensiones de personalidad: extrovertida e introvertida.

Una persona extrovertida “es sociable, gregaria, segura de sí misma, parlanchina o activa”. Posee mayores intereses al medio que le rodea, se entrega con bastante vigor y mantiene su entusiasmo en la ejecución de sus actividades.

El introvertido, por su parte, “es una persona con tendencia a desinteresarse del medio ambiente y a buscar todas sus satisfacciones en su mundo interior.”

**El clima organizacional**

El clima organizacional “es el ambiente de las relaciones sociales internas de una empresa”. Es el medio presente en la organización, es el modo de trabajar que tiene y adopta ésta, lo cual es percibido por los integrantes de una organización, y repercute en el comportamiento de éstos, y se ve reflejado en los factores motivacionales que la empresa ofrece a los trabajadores, lo cual permite satisfacer sus necesidades individuales.

El clima organizacional debe ser favorable, porque consigue fomentar entre los integrantes un ambiente agradable para el desarrollo de todas las actividades de una manera armoniosa.

**Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional (DO) surgió en 1962 como resultado de las ideas sobre la empresa, el ser humano y el propio ambiente, todo esto con el fin de mejorar el crecimiento y desarrollo. El desarrollo organizacional “representa un enfoque de solución de problemas de actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral, desarrollado por especialistas en ciencias del comportamiento: psicólogos, sociólogos y, en menor grado, antropólogos sociales.

2.9.- Las metas.

Las metas y objetivos son el fundamento de la planificación de las actividades formativas. Si están bien escritas, el formador tendrá una estructura muy útil para debates, actividades y tareas. Las metas y objetivos sirven como recordatorio de que la formación no es un fin en sí mismo, sino el medio para un fin.

Metas

Las metas explican lo que hay detrás de lo que enseñaremos en la formación. Articulan lo que queremos conseguir y ayudan a mantener la dirección.

2.9.1.- El proceso de motivación.

1. Personalidad del individuo:

Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad".

"La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor".

1. Deseos y necesidades:

Las necesidades del ser humano pueden clasificar se de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así por que son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

1. Motivación obtenida:

Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes.

1. Objetivos y metas:

En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder logrará la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, "Cuando los resultados no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos"

**UNIDAD III**

**MOTIVACION Y LIDERAGO**

3.1.- Concepto de gerencia y líder

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

**3.2.- Características del liderazgo**

Muchas son las cualidades que definen al líder.

Como cualidades básicas señalamos:

Visionario:

El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

Persona de acción:

El líder no sólo fija unos objetivos exigentes, sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.

El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

Brillante:

El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

Coraje:

El líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.

Contagia entusiasmo:

El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.

Gran comunicador:

Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

Convincente:

El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Gran negociador:

El líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

Capacidad de mando:

El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.

Exigente:

Con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Carismático:

Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.

Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

Honestidad:

Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero.

El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.

Cumplidor:

El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Coherente:

El líder tiene que vivir aquello que predica.

**UNIDAD IV**

**ETICA PERSONAL EN LA EMPRESAS**

4.3.- Moral filosófica.

Las palabras “ética” y “moral” tienen un significado etimológico semejante en sus raíces griega y latina. En el uso común se emplean casi siempre indistintamente y, a veces, conjuntamente, aunque quienes las usan así probablemente no serían capaces de decirnos con precisión si significan lo mismo o se refieren a algo diferente.

En el lenguaje filosófico contemporáneo se han estipulado, sin embargo, dos distinciones y dos clases de definiciones diferentes de estos términos. En un primer sentido se comprende a lo moral como una dimensión que pertenece al mundo vital, y que está compuesta de valoraciones, actitudes, normas y costumbres que orientan o regulan el obrar humano. Se entiende a la ética, en cambio, como la ciencia o disciplina filosófica que lleva a cabo el análisis del lenguaje moral y que ha elaborado diferentes teorías y maneras de justificar o de fundamentar y de revisar críticamente las pretensiones de validez de los enunciados morales.

**4.8.1.- La ética en las relaciones laborales**

La reflexión sobre la ética en la empresa ha sido prolífica desde los años setenta, y coincidió con la reivindicación de la necesidad de pasar de las palabras a los hechos. Esta necesidad de institucionalizar y hacer operativa toda esa reflexión en la praxis empresarial se concretó principalmente en el desarrollo de códigos éticos y otros documentos de autocontrol, los cuales tienen el objetivo fundamental de mejorar la actuación ética de las personas en la organización y así generar mayor legitimidad social y una cultura corporativa coherente. Pero los resultados de ese desarrollo son un tanto contradictorios.

Si bien por un lado la mayor parte de las grandes empresas en todo el mundo ha elaborado códigos éticos, por otro el escepticismo hacia este tipo de documentos es cada vez mayor debido a la falta de un fundamento filosófico coherente y a un proceso de elaboración inadecuado de los mismos.