

# Dirección y Liderazgo

## **Presentación del Profesor**

**Nombre:** Beatríz Adriana Méndez González

**CV Resumido:** LAEA (Licenciada en administración de empresas agropecuarias), egresada de la Universidad Autónoma Chapingo, campus Chapingo, Texcoco, Edo. de México; cursé una maestría en economía, en el Colegio de Posgraduados, ubicado en Montecillos, Texcoco, Edo. de México; licenciatura trunca en Teología; carrera técnica en operación de computadoras; algunos diplomados en desarrollo empresarial y en herramientas para la docencia; diversos cursos, talleres y seminarios.

Cuento con experiencia profesional en el sector servicios (empresas) y agropecuario (en instituciones de gobierno dedicadas al agro); en el ámbito educativo, más de 15 años, en más de 3 universidades, como docente y también en cargos administrativos.

Mi objetivo de vida, es el desarrollo y superación constante, personal y profesional, para el bien ser, bien hacer, bien estar y bien tener (Carlos Kasuga), propio, de mi familia y demás seres queridos.

Me identifico mucho con el siguiente adagio:

***“Pon todo lo que eres en lo mínimo que hagas”. Fernando Pessoa***

## **Presentación de la Materia**

**Nombre:** Dirección y Liderazgo

**Objetivo de la materia:** Al finalizar el curso el alumno desarrollara estrategias y habilidades con el objeto de conducir grupos humanos dentro de las organizaciones.

### **Presentación del programa:**

#### Unidad 1. Dirección

- 1.1. Generalidades de Dirección.
- 1.2. Principios de Dirección
- 1.3. Etapas de Dirección.
- 1.4. Elementos de Dirección

#### Unidad 2. El liderazgo y sus antecedentes

- 2.1 Generalidades de Liderazgo.
- 2.2 Antecedentes de Liderazgo.
- 2.3 Teorías de Liderazgo.
- 2.4 Liderazgo y ética profesional.

## **Presentación de la Materia**

### **Unidad 3. El pensamiento de liderazgo**

- 3.1 Tipos de liderazgo.
- 3.2 Pensamiento sistémico y liderazgo.
- 3.3 Técnicas de negociación.

### **Unidad 4. Las relaciones y el liderazgo**

- 4.1 Relaciones diádicas, seguidores y delegación.
- 4.2 Liderazgo transcultural.
- 4.3 Algunos líderes que han dejado historia.

## Planeación didáctica

		<b>PLANEACION LICENCIATURA ESCOLARIZADO</b>	<b>DAC-PLAN-01</b>	
			Páginas 1 - 3	
<b>Tipo</b>	Formato	<b>Disposición:</b> Interno		<b>Emisión</b>
<b>Emitió</b>	Dirección Académica	<b>Aprobado:</b> Dirección General		08/04/2015
<b>Licenciatura:</b> PSICOLOGIA		<b>Materia:</b> DIRECCION Y LIDERAZGO		<b>Clave:</b> LPS706
<b>Modalidad:</b> Escolarizada		<b>Cuatrimestre:</b> 7°.		<b>Horas:</b> 4

<b>OBJETIVO:</b>	Al finalizar el curso el alumno desarrollara estrategias y habilidades con el objeto de conducir grupos humanos dentro de las organizaciones.
------------------	---

S	CLASE 1	CLASE 2	CLASE 3	CLASE 4
1	ENCUADRE	UNIDAD I	1.2.- Dirección.	1.2.- Dirección.
2	1.2.- Dirección.	1.2.- Dirección.	1.2.- Etapas de dirección.	1.2.- Etapas de dirección.
3	1.2.- Etapas de dirección.	1.2.- Etapas de dirección.	1.2.- Etapas de dirección.	RETROALIMENTACION DE CONTENIDO

## Planeación didáctica

4	<b>EXAMEN 1a. UNIDAD</b>	<b>UNIDAD II</b>	2.1.- Fundamentos de liderazgo.	2.1.- Fundamentos de liderazgo.
5	2.2.- Teorías de liderazgo.	2.2.- Teorías de liderazgo.	2.2.- Teorías de liderazgo.	2.3.- Liderazgo y ética profesional.
6	2.3.- Liderazgo y ética profesional.	2.3.- Liderazgo y ética profesional.	2.3.- Liderazgo y ética profesional.	<b>RETROALIMENTACION DE CONTENIDO</b>
7	<b>EXAMEN 2a. UNIDAD</b>	<b>UNIDAD III</b>	3.1.- Tipos de liderazgo.	3.1.- Tipos de liderazgo.
8	3.1.- Tipos de liderazgo.	3.1.- Tipos de liderazgo.	3.2.- Pensamiento sistemático y liderazgo.	3.2.- Pensamiento sistemático y liderazgo.
9	3.2.- Pensamiento sistemático y liderazgo.	3.2.- Pensamiento sistemático y liderazgo.	3.3.- Técnicas de negociación.	3.3.- Técnicas de negociación.
10	3.3.- Técnicas de negociación.	3.3.- Técnicas de negociación.	3.3.- Técnicas de negociación.	<b>RETROALIMENTACION DE CONTENIDO</b>

## Planeación didáctica

11	EXAMEN 3a. UNIDAD	UNIDAD IV	4.1.- Relaciones diádicas, seguidores y delegación.	4.1.- Relaciones diádicas, seguidores y delegación.
12	4.1.- Relaciones diádicas, seguidores y delegación.	4.1.- Relaciones diádicas, seguidores y delegación.	4.2.- Liderazgo transcultural.	4.2.- Liderazgo transcultural.
13	4.2.- Liderazgo transcultural.	4.2.- Liderazgo transcultural.	4.2.- Liderazgo transcultural.	RETROALIMENTACION DE CONTENIDO
14	EXAMEN FINAL			

<b>ACTIVIDADES EN EL AULA PERMITIDAS:</b>	1.-Conducción Docente, manejo de Esquemas, Conceptos Básicos y Referentes Teóricos (Pizarron) 2.-Estructuración de Reportes de Lectura y Fichas de Trabajo; uso de Medios Audiovisuales. (Pantalla). 3.-Realizar Lecturas de Referencias Bibliográficas Sugeridas y Adicionales para generar Lluvia de Ideas. 4.-Propiciar Actividades de Interés dentro del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje para generar Investigaciones. 5.-Vinculación de la Materia con Casos Prácticos y Reales que se puedan sustentar teóricamente. 6.- 2 Exposiciones durante el Cuatrimestre.
---	--

## Planeación didáctica

<b>ACTIVIDADES NO PERMITIDAS:</b>	1. Exámenes Orales. 2. Exposiciones como Evaluación. 3. Improvisaciones.
-----------------------------------	--

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA.					
	TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO.
1	Libro	HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	CALAIDES S. GEORGE, ALVAREZ MEDINA, MAR. LOURDES	PEARSON	2004
2	Libro	LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN EFECTIVA	FIEDLER, FRED, CEMMERS MARTIN	TRILLAS	1999
3	Libro	LIDERAZGO ESTRATÉGICO	FREEDMAN, MIKE	MC GRAW HILL	2004

CRITERIOS, PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION Y ACREDITACION.	
Trabajos Escritos	10%
Actividades extra- escolares	20%
Actividades aulicas	20%
Examen	50%
Total	100%
Escala de calificación	7- 10
Mínima aprobatoria	7

<b>NOTA:</b>	En la planeación los exámenes aparecen siempre en día lunes, pero dependerá de la programación de la sub-dirección académica, y en esa semana se podrán hacer los cambios necesarios.
--------------	---

## Criterios de evaluación:

<b>Actividades en plataforma</b>		
Actividad 1	20%	
Actividad 2	15%	
Actividad 3	15%	<b>50%</b>
<b>Examen</b>		<b>50%</b>
<b>Total . . . . .</b>		<b>100%</b>

Nota: Escala de calificación del 7 al 10, mínima aprobatoria 7.

**Recursos de la materia:** Se encuentran en el apartado con el mismo nombre, en la plataforma; y son:

1. Planeación didáctica
2. Libros de consulta. Básico y adicional (es)
3. Formato de portada “actual”
4. Manual de actividades en plataforma
5. Videos

## Unidad I. Dirección

### I.1 Generalidades de dirección

---

La dirección es aquel **elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.**

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.***

## Unidad I. Dirección

### 1.1 Generalidades de dirección

---



Leonard J. Kazmie. La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por los procesos productivos, normas y políticas. 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 trabajo requiere de un coordinador.

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



“Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación.

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.**

La función de la dirección es un elemento del proceso administrativo que ***vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada***, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de ***lograr la competitividad de la empresa.***

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



### Teorías Gerenciales

La tesis central de estas teorías radica en lo siguiente:

Los valores del administrador-director-gerente-supervisor que **determinan su proceder, acciones y, por tanto, sus resultados.**

***¿Qué son los valores?*** Un valor es una creencia arraigada sobre lo que debe ser y lo que es correcto. Es la visión o **manera de ver las cosas**, por qué suceden.

Los valores corresponden a **modelos de pensamiento con supuestos o premisas.**

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



### Teoría 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:

1. **Tradicional, teoría "X"**, con poca confianza en el trabajador, y
2. **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.

En sus teorías, Mc. Gregor presenta **supuestos, valores del supervisor, actitudes derivadas y resultados**, los cuales se mencionan a continuación:

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección



<b>SUPUESTOS de la teoría “X”</b>	<b>SUPUESTOS de la teoría “Y”</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>2. Las personas deben orientar sus esfuerzos, modificar su conducta y adaptarla a las necesidades.</li><li>3. Para identificar las necesidades de la organización, es necesaria la participación activa de la gerencia.</li><li>4. El trabajo es castigo divino. “Ganarás el pan con el sudor de tu frente”.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>2. La autorrealización genera creatividad, fundamental en la empresa para ésta que funcione bien y se expanda.</li><li>3. El ser humano tiene mucho talento y en la empresa sólo se utiliza una mínima parte de sus capacidades.</li><li>4. El trabajo es natural en el ser humano y resulta divertido si así lo creamos como directivos-superiores.</li></ol>

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



<b>VALORES del supervisor Teoría “X”</b>	<b>VALORES del supervisor Teoría “Y”</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El trabajador es perezoso por naturaleza.</li><li>2. No tiene ambición, no le gusta aceptar responsabilidad, prefiere que lo dirijan.</li><li>3. Sólo se preocupa por él, y no por las necesidades de la organización.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. El ser humano tiene iniciativa y es responsable.</li><li>2. Le gusta apoyar y alcanzar objetivos valiosos.</li><li>3. Puede auto controlarse y auto dirigirse para alcanzar sus metas.</li></ol>

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



<b>ACTITUDES derivadas Teoría “X”</b>	<b>ACTITUDES derivadas Teoría “Y”</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hay que dar a la gente trabajo fácil y bien organizado.</li><li>2. Hay que controlar mucho al subordinado.</li><li>3. Establecer reglas firmemente sólidas con sistemas rutinarios.</li><li>4. Ver a los subordinados.</li><li>5. Es necesario dirigir las actividades del subordinado, recompensarlos económicamente, implementarles castigos y controlarlos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>2. Permitir que los colaboradores amplíen, permanentemente, la autodirección con el fin de enriquecer sus puestos.</li><li>3. Ver a los colaboradores.</li><li>4. Hay que involucrar a la gente en la misión de servicio de la empresa, hacia el usuario o cliente.</li></ol>

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección



<b>RESULTADOS Teoría “X”</b>	<b>RESULTADOS Teoría “Y”</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La gente será más disciplinada.</li><li>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.</li><li>3. El trabajador carecerá de autoestima y autorrealización.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Habrá informalidad de ciertos comportamientos con el cumplimiento, por convicción, de una disciplina básica.</li><li>2. Se puede mejorar la planeación de los resultados en tanto los colaboradores ayuden a resolver los problemas del sistema.</li><li>3. La calidad de las decisiones depende de la calidad de las discusiones, de los debates para tomarlas y del facilitador o líder.</li><li>4. Los colaboradores de una empresa se autorrealizarán en la medida en que se cumplan con los resultados.</li></ol>

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



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” generalmente bajan la 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***; es un círculo vicioso, pero lo importante es ***transformar esas actitudes inmaduras de todos los miembros y no sólo de la dirección***, como bien lo plantea Mc Gregor. Asimismo, hay también, en las empresas, colaboradores ubicados en la teoría “X” y “Y”.

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección



# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



### 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 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”*.

# Unidad I. Dirección

## 1. Generalidades de dirección

---



En las cuales *ubica cuatro estilos gerenciales comunes:*

1. **El 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. **El autoritario benevolente (de buena voluntad)**, 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.
3. **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. En esta *comunicación que fluye hacia arriba, no contiene lo que el jefe quiere escuchar*, además, se proporciona en cantidades pequeñas y en de manera cautelosa; *los subordinados pueden elegir y decidir sobre algunos aspectos vinculados con su trabajo*.

## Unidad I. Dirección

### 1.1 Generalidades de dirección

---



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.

Para que los estilos de dirección puedan funcionar de una manera eficiente, **se requiere OCUPAR LOS CUATRO MENCIONADOS.**

Cabe resaltar que **no existe una forma única para relacionarlos con todas las personas** y, por lo tanto, **hay que considerar el perfil de los subordinados, y tomar como prioridad las habilidades, las destrezas, las competencias, las necesidades, las inquietudes, los valores, etc.**

## Unidad I. Dirección

### 1.1 Generalidades de dirección

## 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.

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



### 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.

Así, en ciertas asignaturas, se enseña a decantarse por la libertad, en tanto que en las organizaciones se demanda disciplina y sometimiento a las normas y políticas; además, se reprime la participación de los trabajadores, pues son percibidos como subordinados.

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



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”.

Para que tal plan fuera funcional, diseñó una estrategia de concientización sobre los hechos o situaciones, el cual se basaba en argumentar, preguntar y reflexionar.

Recalca que las acciones emprendidas por las personas serán guiadas por las experiencias propias del individuo, y acepta que tales acciones son producto de las percepciones, por esa razón pone énfasis en la heterogeneidad de los factores implicados en los actos de los colaboradores.

## TEORIA DE LA MADUREZ CHRIS ARGYRIS

- 7 Cambios para la madurez en el individuo.

INMADURO



MADURO



Pasivo

Dependencia

Conducta restringida

Intereses erráticos

Posición subordinada

Falta de conciencia propia



Activo

Independencia

Cond. Diversificada

Persp. Largo plazo

Posic. Superior

Control sobre sí mismo

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



### Enfoques de Dirección “Situacional” y de “Contingencia” (Fayol y Follet)

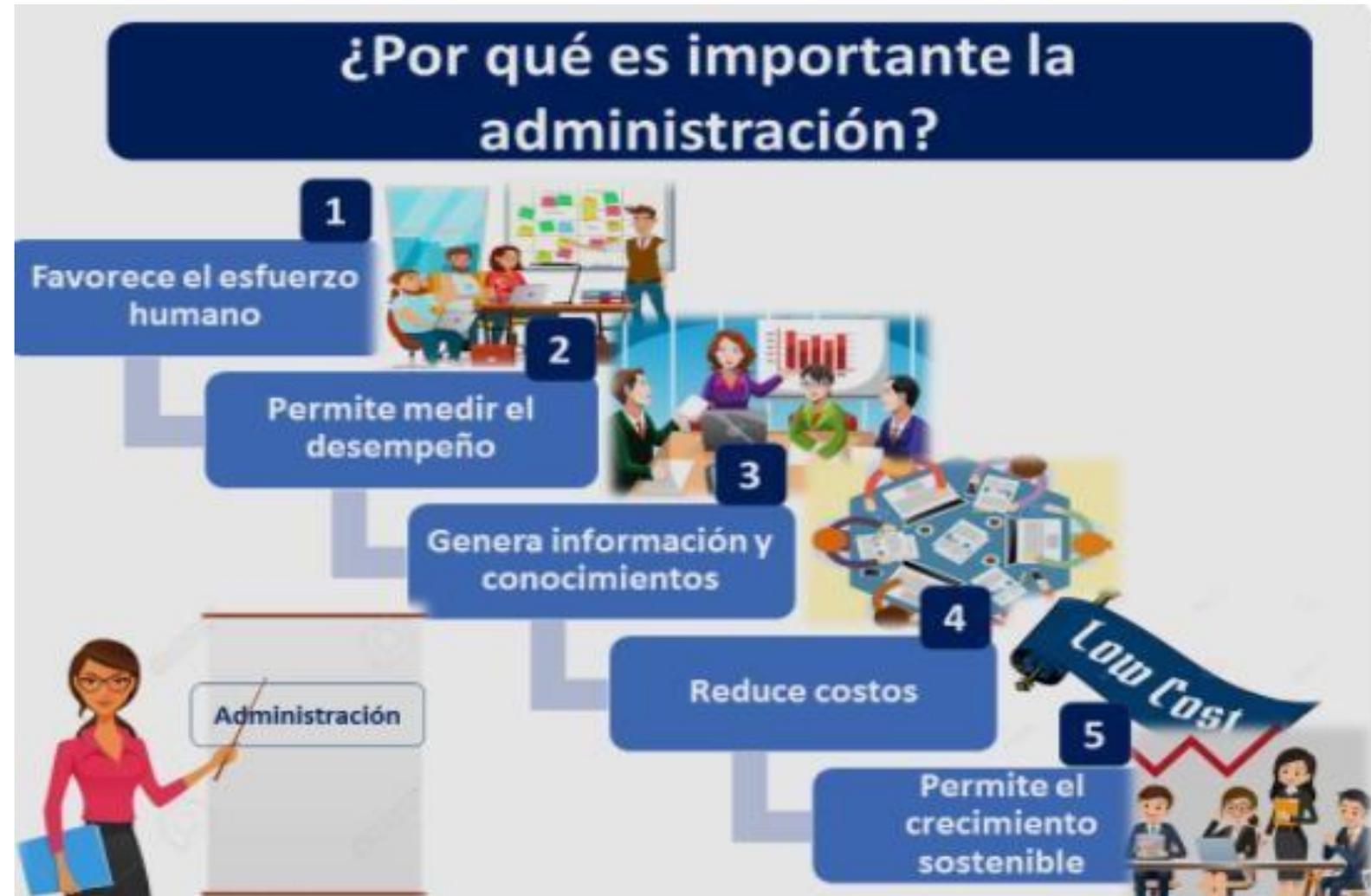
Enrique ***Fayol*** es el autor más reconocido en el terreno de la administración mundial, es denominado el ***“padre de la administración moderna”***, entre sus aportaciones principales destaca la universalidad de la administración, así como la ***relevancia de la administración en las universidades,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

***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.***

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

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.



# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



**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. Al respecto, cabe mencionar lo siguiente: prever se ciñe a la tarea de estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia). Organizar tiene que ver con constituir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano), esta etapa abarca la integración social. Dirigir, por su parte, se relaciona con hacer “funcionar” al personal. Coordinar con unir y armonizar todos los actos y los refuerzos. Por controlar hace referencia con verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas.

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



**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). Sin embargo, utilizarlos de manera correcta es un arte que exige inteligencia, experiencia, decisión, medida. La medida es una de las principales cualidades del administrador, ésta se forma con la práctica. Fayol dijo que los principios son muchos. No hay número exacto; aunque los más importantes, según él, son los siguientes:

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.

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



Fayol llamó a la dirección, 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. Dentro de estas áreas se encuentran las siguientes:

**Producción como área funcional:** Es la encargada de producir los bienes o servicios (productos) que comercializa la empresa; se hace cargo del diseño, la calidad y la programación de producción continua en productos de línea, estacional con artículos de temporada o por pedido.

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



**Finanzas como área funcional:** Su objetivo es el uso óptimo del capital. Comprende la búsqueda de recursos en las fuentes: bancos, financieras, proveedores, acreedores y programación de pagos. La función financiera abarca la contabilidad, también se encarga de resguardar los valores principales de la empresa y ejecuta la función de auditoría o control. Hoy día, también debe cumplir con las obligaciones fiscales y, en las pequeñas empresas, con las obligaciones laborales. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área.

**Ventas, mercadotecnia y distribución como área funcional.** Ventas conocidas hoy en las grandes empresas como mercadotecnia; también denominada en menor medida como distribución, se encarga de vender o distribuir (surtir) a comercializadores independientes, así como el control de vendedores (fuerza de ventas) desde la selección hasta el control de éstos. Establece cuotas y pronóstico de ventas en coordinación con el área de producción. Por su parte, la mercadotecnia realiza estudios de mercado para conocer a las poblaciones y segmentos o clases económicas que las forman. Comprende la publicidad, la promoción y la propaganda. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área.

## Unidad I. Dirección

### 1.1 Generalidades de dirección

---



*Personal o recursos humanos como área funcional.* Se encarga de *proveer y mantener en la empresa al personal altamente calificado para cada área.* Conlleva planeación, reclutamiento, selección y contratación de los empleados. Se encarga del proceso administrativo de su área.

Cabe mencionar que se estudiaron las áreas funcionales de las organizaciones de la época de Fayol y se las comparó con el enfoque contemporáneo. Se vio que, de manera conjunta, las áreas funcionales son la división departamental por *gerencias encargadas de realizar trabajos especializados*; la más común es personal, por su función, ya que denota actividad relacionada, aunque también se ocupan otros criterios.

Por tal motivo, el fayolismo como corriente de dirección se propagó por todo el mundo, sigue estando vigente y no sufrió críticas como escuelas anteriores, de ahí su importancia en la actualidad para la aplicación en las organizaciones.

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección



## Unidad I. Dirección

### 1.1 Generalidades de dirección

---

En lo que respecta a Mary Parker Follet, este especialista *estudió 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. 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 fundamentales únicamente en la experiencia del colaborador.*

Follet *consideró que lo fundamental de la labor directiva tenía como base utilizar la autoridad en el MODO DE COORDINAR AL GRUPO HUMANO,* y que las organizaciones y su dirección están en “conflicto” permanente. Según esta autora, *“el conflicto es una fuente importante de información de las diferentes visiones de cómo resolver problemas.”* Si el jefe sabe utilizarlo en juntas de trabajo, la ejecución de todos será coordinada.

# Unidad I. Dirección

## 1. Generalidades de dirección

---



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

1. **Predominio**. El jefe decide, lo que fortalece el autoritarismo de la dirección. No se realizan juntas de trabajo.
2. **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.” ***En las empresas, todas las áreas se hacen favores mutuos***, lo cual es negativo, porque ocasiona **vicios de trabajo**. Pues a la larga, los departamentos llegan a condicionarse, es decir, si los departamentos brindan ayuda, éstos la devuelven de la misma forma. Y en caso contrario, no se apoyan, por eso es considerado como una práctica insana.

# Unidad I. Dirección

## 1.1 Generalidades de dirección

---



**3. 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. Ahora bien, es necesario hacer una diferencia entre poder y autoridad:

La autoridad la otorga la empresa y es exclusiva del nivel jerárquico, en tanto que,

El poder es el reconocimiento a las cualidades, logros y efectividad que una persona desarrolla dentro de la organización, tal persona es sujeta a admiración por los logros al interior de la misma.