

# LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA.



# 1. CONCEPTO.

*" Proceso dinámico de actuación de una persona sobre otra u otras, con el fin de guiar su comportamiento hacia un objetivo determinado, a través de la prioridad de decisión que le concede su situación de poder".*

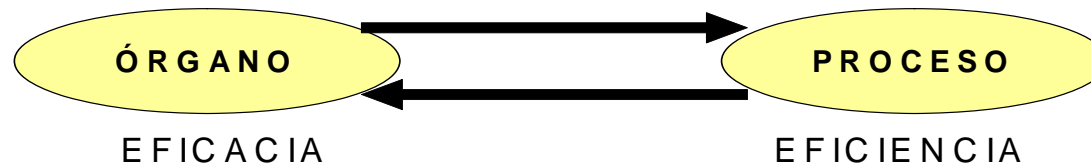
*La AMA añade que además los objetivos a alcanzar deben dar una **plena satisfacción a los clientes** y con un **alto grado de motivación de quienes trabajan.***

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

**DIRECCIÓN:** Proceso mediante el cual las personas responsables de una organización combinan los recursos disponibles para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

- Proceso permanente
- Gestión de recursos
- Logro de objetivos



## **DIRECTOR.**

Nombrado por la empresa. Formal.

Cuenta con el respaldo de la autoridad formal.

Tiene un poder legítimo para recompensar o castigar los comportamientos de los empleados.

Implica realizar una serie de funciones dentro de la empresa.

Función tradicional: Planificar, organizar, dirigir y controlar.

## **LÍDER.**

Surge dentro de un grupo de personas de la empresa. También puede ser nombrado por la empresa.

Puede contar o no con el respaldo de la empresa.

Su poder consiste en lograr que los demás actúen más allá de las directivas de la autoridad formal, e incluso oponerse a ella.

Es una forma de obtener el apoyo e influir sobre los demás.

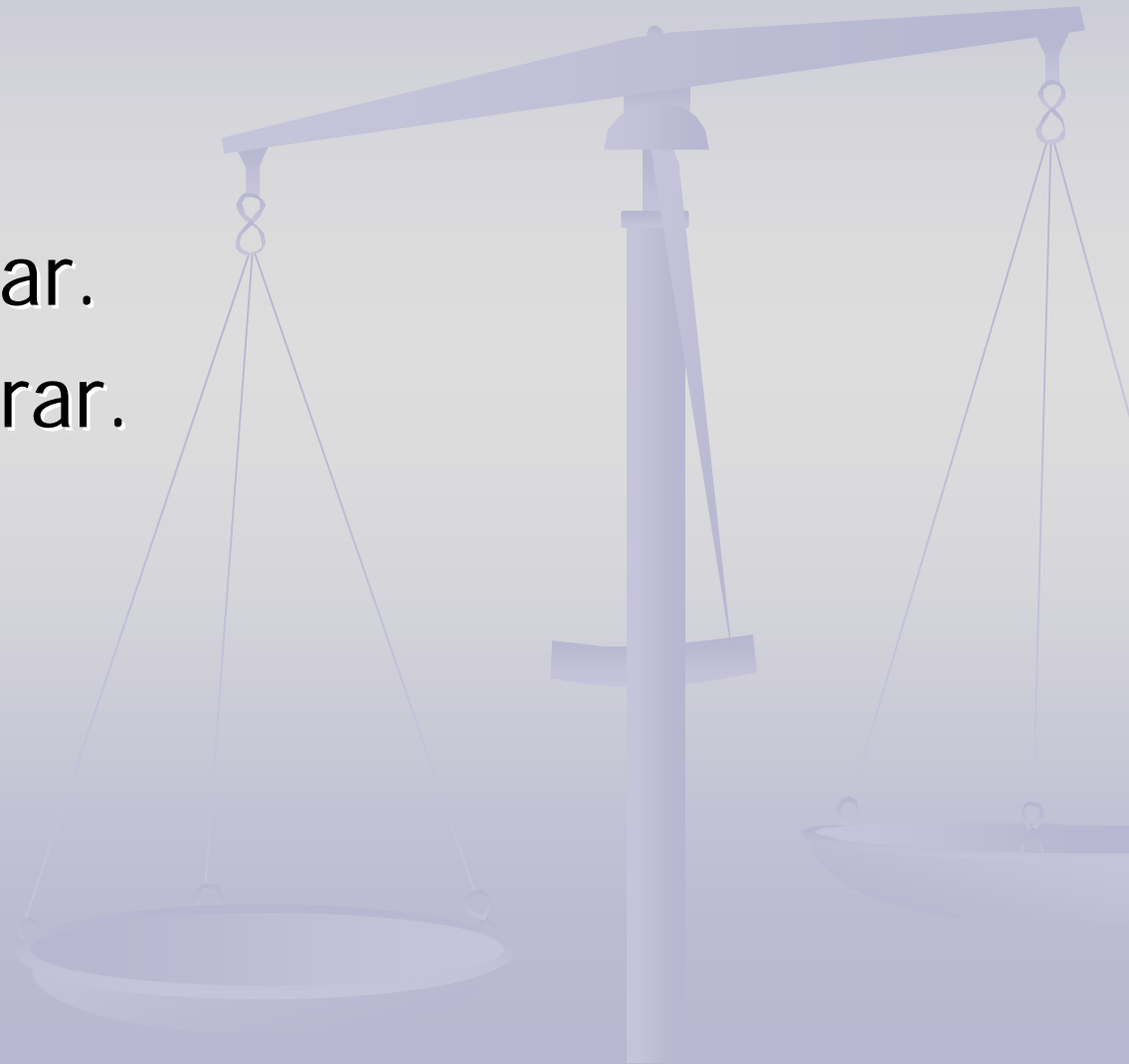
Su función principal: influir sobre los demás con el fin de lograr determinados objetivos organizacionales o personales.

## 1.2. Cualidades que se les va a exigir a la dirección y/o líderes.

- Saber. Estar en posesión de conocimientos. Técnicos. De dirección. De dirección de RRHH.
- Tener mandato o autoridad.  
Formal. Profesional (conocimientos).  
Moral.
- Ser aceptado por los subordinados. No se puede mandar en solitario. Un jefe lo es cuando se le obedece.

# 3. LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN.

- Planificar.
- Organizar.
- Dirigir y gestionar.
- Controlar y valorar.



## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

EL PROCESO DIRECTIVO	
FASES	FUNCIONES DE DIRECCIÓN
1. Planificación	Definir los objetivos centrales: <ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar los recursos a utilizar y las acciones a realizar</li></ul>
2. Organización	Preparar y desarrollar planes específicos de acción: <ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar los recursos necesarios y disponibles</li><li>• Repartir las funciones, responsabilidades y tareas entre las personas</li><li>• Determinar los procedimientos y sistemas de trabajo</li></ul>
3. Ejecución	Realizar los programas y planes diseñados.

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

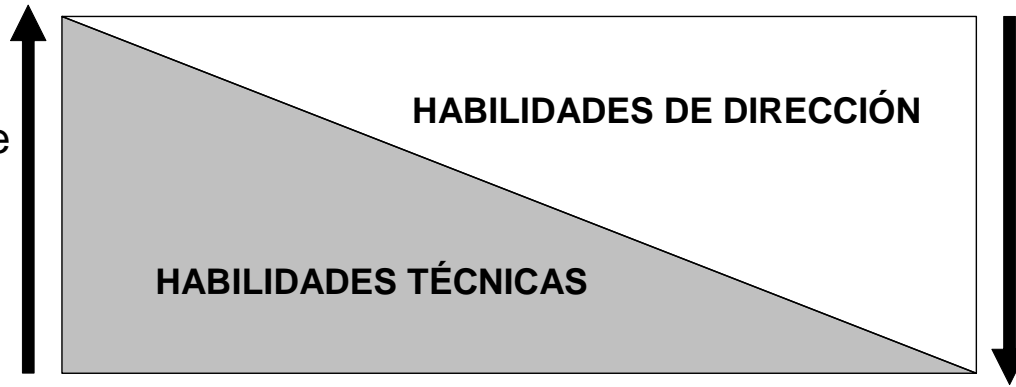
### FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN (Cont.)

EL PROCESO DIRECTIVO	
FASES	FUNCIONES DE DIRECCIÓN
4. Coordinación y liderazgo	<p>Comprobar el cumplimiento y la ejecución de los planes diseñados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sincronizar y establecer las relaciones entre las personas y los departamentos</li><li>• Determinar las normas</li><li>• Motivar a las personas, apoyarlas y formarlas</li><li>• Tomar decisiones</li><li>• Resolver conflictos</li><li>• Eliminar problemas y obstáculos</li></ul>
5. Control y valoración	<p>Verificar si se consiguen los objetivos propuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recoger y analizar los datos sobre los resultados obtenidos</li><li>• En caso contrario, realizar acciones correctivas</li><li>• Modificar el plan inicial y / o planificar nuevos programas en función de la situación actual</li></ul>

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### LAS HABILIDADES DE DIRECCIÓN

- Alta dirección
- Nivel medio de dirección
- Primera línea de dirección



# 1.3. Niveles directivos.

- La Alta dirección. Planificación estratégica, decisiones a alto nivel. Supervisión general.
- Dirección intermedia. Desarrolla los planes operativos. Establece la organización y procedimientos para llevar a la práctica los planes estratégicos de la Alta dirección. Control y supervisión de los inferiores.
- Dirección operativa. Son los responsables de los trabajadores directos. Ponen en marcha los planes desarrollados por la dirección intermedia.

# De lo anterior se deduce que

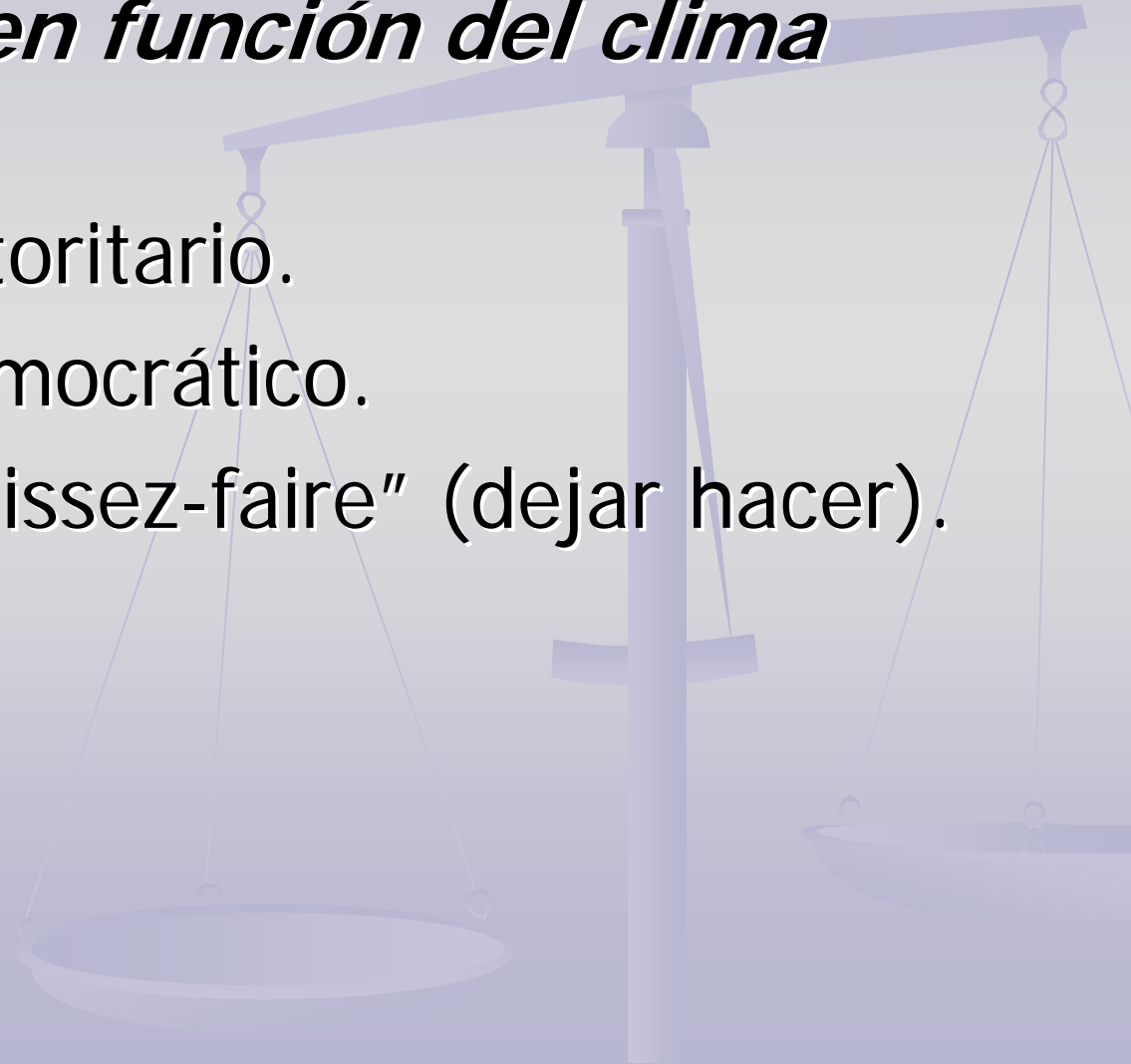
todos los directivos deben ser considerados líderes por el personal de la empresa. Toda persona que coordine un equipo debería complementar su poder formal con su autoridad personal y su capacidad de influencia.

No todos los líderes tienen capacidad para desempeñar funciones de dirección. Intereses personales de las personas con capacidad de influir.

# 4. ESTILOS DE DIRECCIÓN O LIDERAZGO.

## ■ *Clasificación en función del clima social.*

- ✓ Autoritario.
- ✓ Democrático.
- ✓ "Laissez-faire" (dejar hacer).





■ ***Clasificación en función del proceso de toma de decisiones.***

- ✓ Autocrático.
- ✓ Consultivo.
- ✓ Grupal.

## ESTILOS DE LIDERAZGO

Según el clima social	
<b>Autocrático</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ El jefe soluciona el problema por su cuenta, empleando la información que tiene o recaba de sus colaboradores</li><li>■ En el proceso de toma de decisiones sólo participa él</li></ul>
<b>Consultivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ El jefe comparte con sus colaboradores, individualmente o en grupo, el problema</li><li>■ Obtiene de ellos ideas, sugerencias. Posteriormente toma él la decisión, que puede reflejar o no las aportaciones de sus colaboradores</li></ul>
<b>Grupal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ El jefe comparte el problema con el grupo, el cual produce y evalúa alternativas</li><li>■ El jefe no influye para que se acepte su solución sino que está dispuesto a aceptar la que cuente con el apoyo del grupo</li></ul>

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### LA AUTORIDAD EN LA EMPRESA

**AUTORIDAD:** Derecho a tomar decisiones que permitan alcanzar los objetivos de la empresa y el de exigir la realización de las acciones necesarias para llevar a cabo dichas decisiones.

TIPOS DE AUTORIDAD EN FUNCIÓN DE SU FUENTE	
FORMAL	INFORMAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se obtiene por el puesto de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se obtiene como consecuencia de las cualidades y características personales</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No está directamente relacionada con su preparación y competencias, sino por ser el titular del puesto de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las demás personas deben reconocer en él superioridad y estar dispuestas a obedecerle.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa la confiere a un director o jefe.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El grupo la confiere al líder.</li></ul>

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### LA AUTORIDAD EN LA EMPRESA (Cont.)

TIPOS DE AUTORIDAD EN FUNCIÓN DE SU NATURALEZA	
JERÁRQUICA	FUNCIONAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• La recibe un jefe para dirigir a los subordinados y tomar determinadas decisiones sin consultar con otros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La recibe una persona para crear normas y procedimientos de actuación sobre un determinado número de actividades o funciones.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una autoridad delegada sobre personas. Se expresa mediante órdenes particulares o directivas generales relativas al trabajo a realizar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una autoridad delegada sobre actividades no sobre personas.</li></ul>

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### EL PODER EN LA EMPRESA

**PODER:** Es el instrumento del que se vale la autoridad para influir sobre los demás y hacer que éstos sigan sus directrices.

Tipo de PODER	Fundamento
COERCITIVO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Basado en el temor: no seguir las directrices del jefe puede dar lugar a castigos.</li></ul>
DE RECOMPENSA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es el opuesto al poder coercitivo. Se basa en la capacidad para conseguir recompensas para aquellos que cumplen con sus directrices.</li></ul>
DE CONEXIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se basa en las relaciones o conexiones del jefe con personas influyentes, bien sean de dentro o de fuera de la empresa.</li></ul>

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### EL PODER EN LA EMPRESA (Cont.)

Tipo de PODER	Fundamento
DE LEGITIMIDAD	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se basa en la posición que ocupa el jefe dentro de la empresa. Influye en los demás porque éstos sienten que él tiene derecho, en virtud del puesto de trabajo que ocupa en la empresa, a esperar que se sigan sus directrices. Cuanto mayor es la posición del jefe dentro de la organización, mayor tiende a ser el poder de legitimidad.</li></ul>
REFERENTE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se basa en la identificación con otra persona que tiene características deseables al provocar agrado y admiración. Ello incita a colaborar con él.</li></ul>
DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se basa en que el jefe posee o tiene acceso a información que los demás creen valiosa y necesitan de esta información para “estar al tanto de las cosas”.</li></ul>
DEL EXPERTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se basa en que el jefe posee la competencia, capacidad, habilidades y conocimientos que facilitan un comportamiento laboral eficaz a sus subordinados.</li></ul>

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

**DELEGACIÓN:** Proceso por el que se asigna a una persona autoridad y responsabilidades para ejecutar determinadas tareas.

#### PROCESO EN LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

**1. Asignación de deberes:** Asignar tareas por parte de un superior a una determinada persona. Hay que definir qué resultados se deben alcanzar y asegurarse de que la persona asignada está en condiciones de asumirlos.

**2. Delegación de autoridad:** El director da el poder efectivo para actuar en su nombre.

**3. Asignación de responsabilidades:** La delegación de autoridad debe ir siempre acompañada de una asignación de responsabilidad, aunque la responsabilidad última sigue siendo de quien delega la autoridad.

**4. Procedimiento de control:** El control debe realizarse de forma periódica durante y al final de la ejecución de la actividad, a través de un sistema previamente establecido.

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD (Cont.)

#### **Delegar es un Acto de Mando**

**El poder de delegar puede aplicarse únicamente desde un nivel jerárquico superior al inferior.**

#### **Delegación no es una Distribución del Trabajo**

**Es ceder funciones o tareas de responsabilidad concernientes al puesto de trabajo del delegante.**

#### **Delegar no es cesión de poderes**

**No podemos delegar la totalidad de las funciones, pues esto sería realmente un "traspaso de poder" equivalente a un puro reemplazo.**

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### VENTAJAS DE LA DELEGACIÓN

#### 😊 Para el colaborador:

- Mayor implicación
- Aumento del interés y de la motivación
- Aumento de la autoestima
- Desarrollo de sus capacidades

#### 😊 Para el Jefe:

- Tiempo para poder realizar otras tareas

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### OBSTÁCULOS A LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

J

1. **Falta de confianza** en los subordinados. Puede pensar que no tienen la capacidad, habilidad o conocimientos suficientes, o que no son de fiar.

E

2. **Creencia** en que delegar autoridad es **perder poder** a favor de los subordinados, y perder prestigio ante los superiores.

F

3. **Temor a ser superado** por algún subordinado.

E

4. **Exceso de control** sobre la actividad. La responsabilidad última es del propio jefe, que puede preferir ejecutar directamente la función.

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### OBSTÁCULOS A LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

C  
O  
L  
A  
B  
O  
R  
A  
D  
O  
R

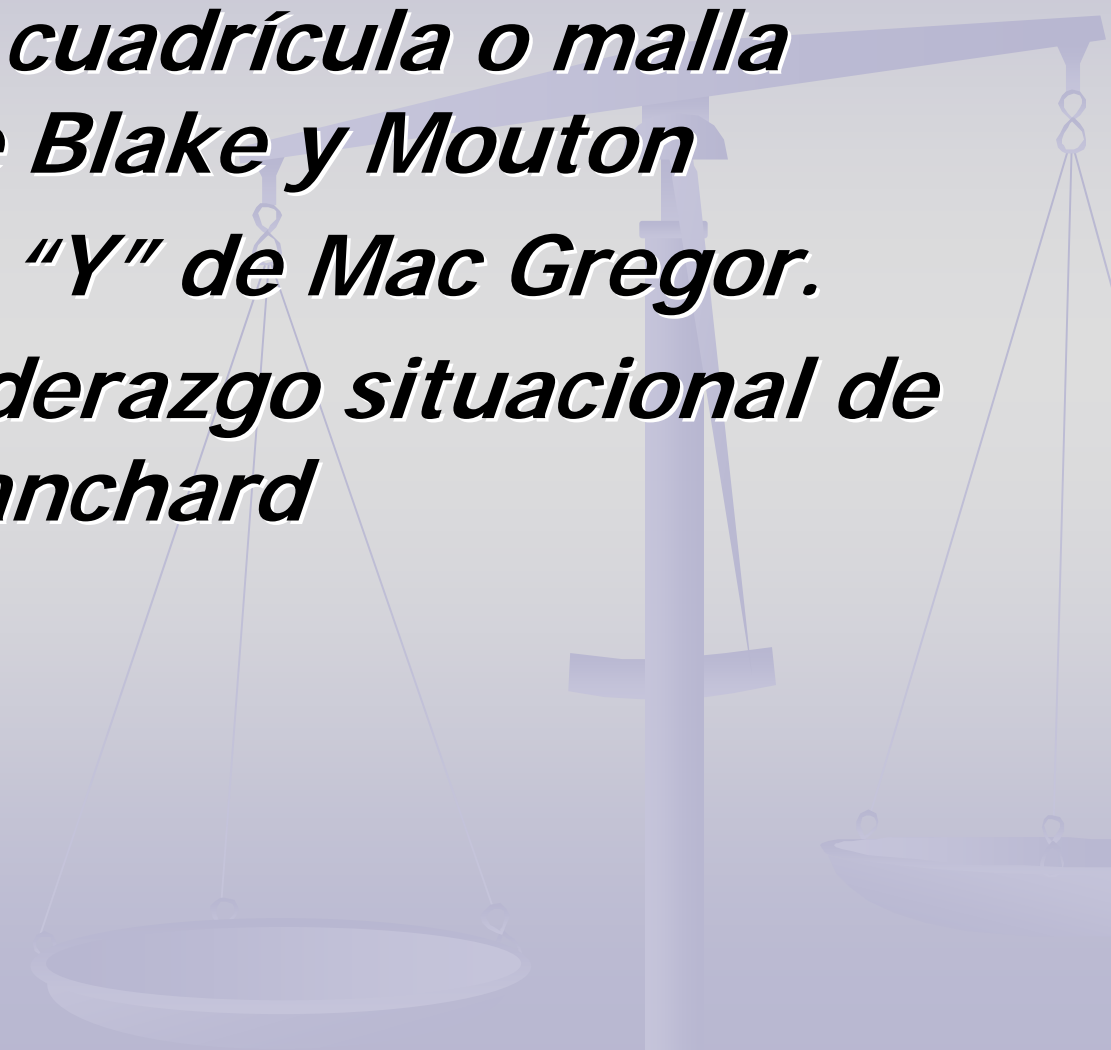
1. **Falta de confianza** en sí mismo, por no tener la formación, recursos o habilidad para asumir las responsabilidades.
2. **Desinterés** por asumir nuevas responsabilidades.
3. **Ausencia de incentivos.** En ocasiones el incremento de responsabilidades no va acompañado de incentivos, de forma que a la persona le implica realizar más esfuerzos y asumir más riesgos, sin ninguna contrapartida.

## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

### ÁREAS QUE NO SE DEBEN DELEGAR

- ✓ **Disciplinar a empleados inmediatos.**
- ✓ **Motivación de los empleados.**
- ✓ **Planificación.**
- ✓ **Labores de Representación.**

# 5. TEORÍAS DEL LIDERAZGO.

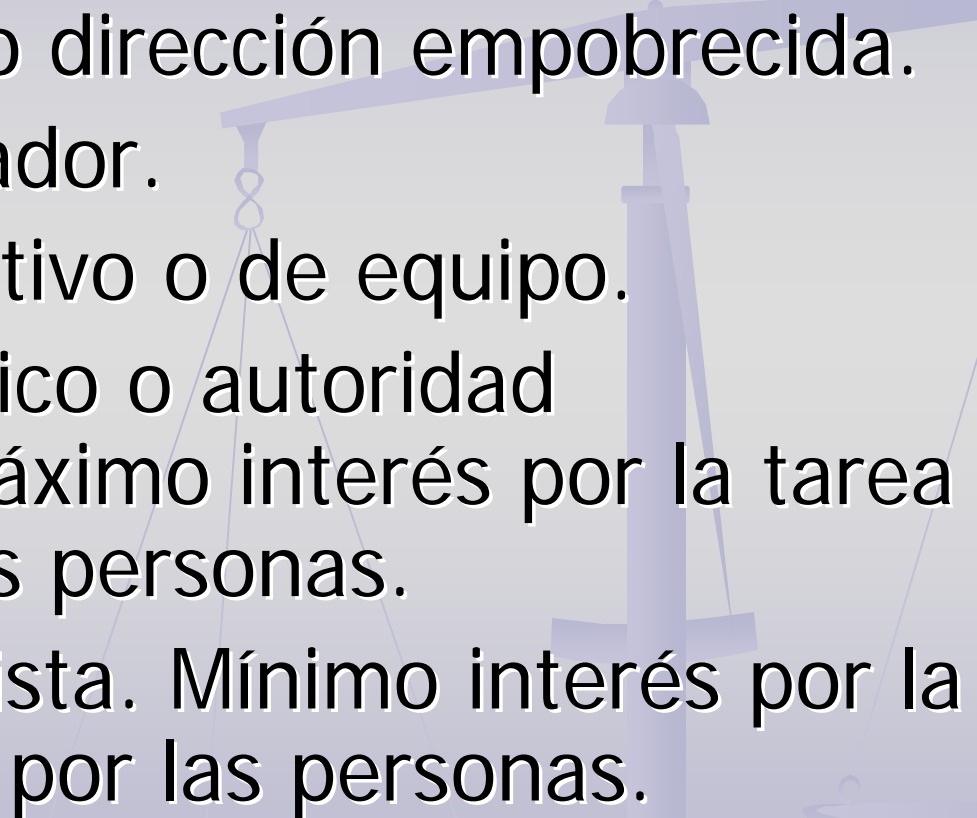
- A) Teoría de la cuadrícula o malla gerencial de Blake y Mouton*
  - B) Teoría "X" e "Y" de Mac Gregor.*
  - C) Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*
- 

# ***Teoría de la cuadrícula o malla gerencial de Blake y Mouton***

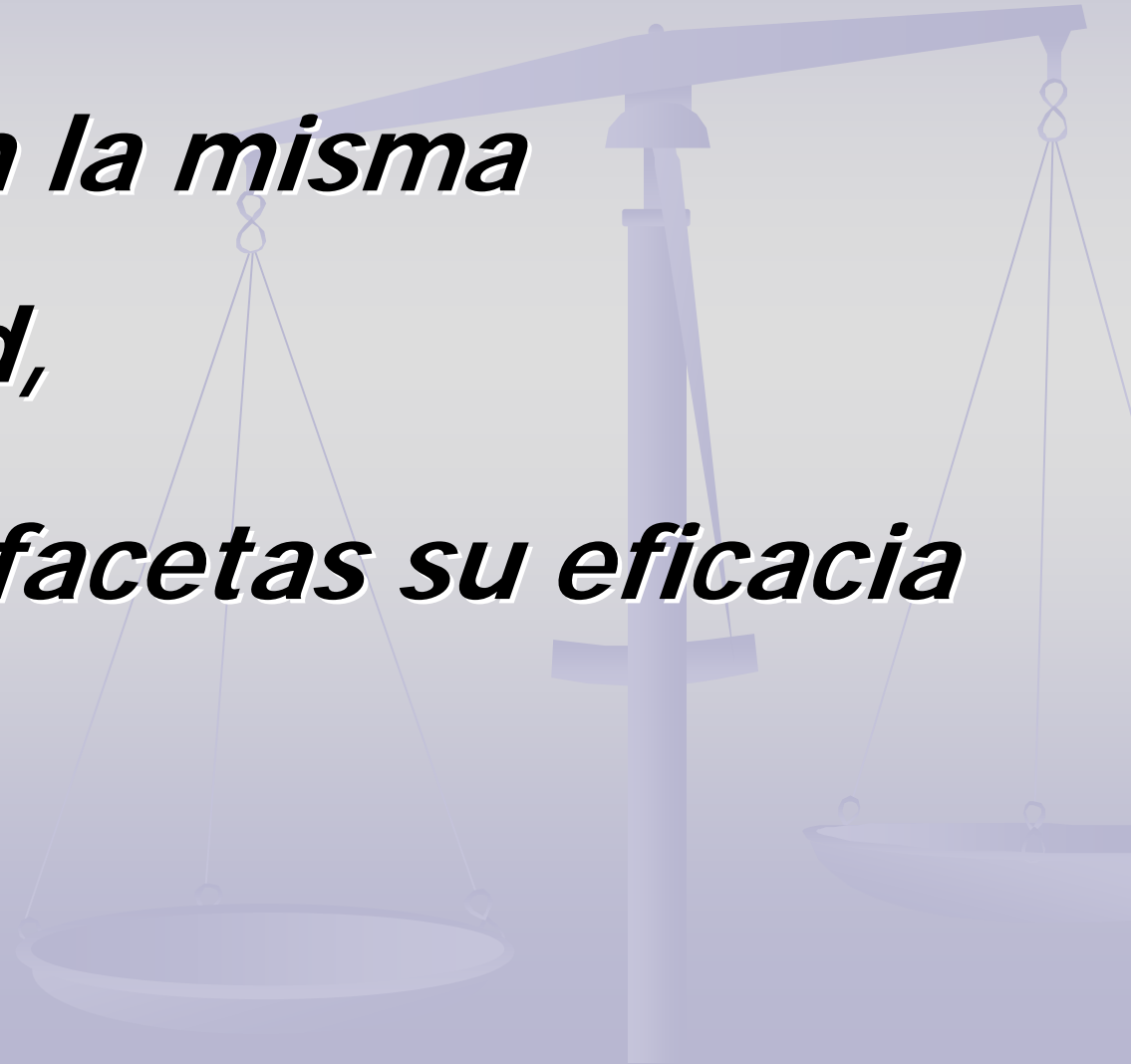
Dos dimensiones afectan al liderazgo efectivo:

- ✓ **El interés por las personas** (interés en que el empleado pueda satisfacer sus intereses personales en el puesto de trabajo).
- ✓ **El interés por la producción o la tarea** (interés fijado en conseguir los objetivos de la empresa).

# ***Tipos de dirección a los que da lugar:***

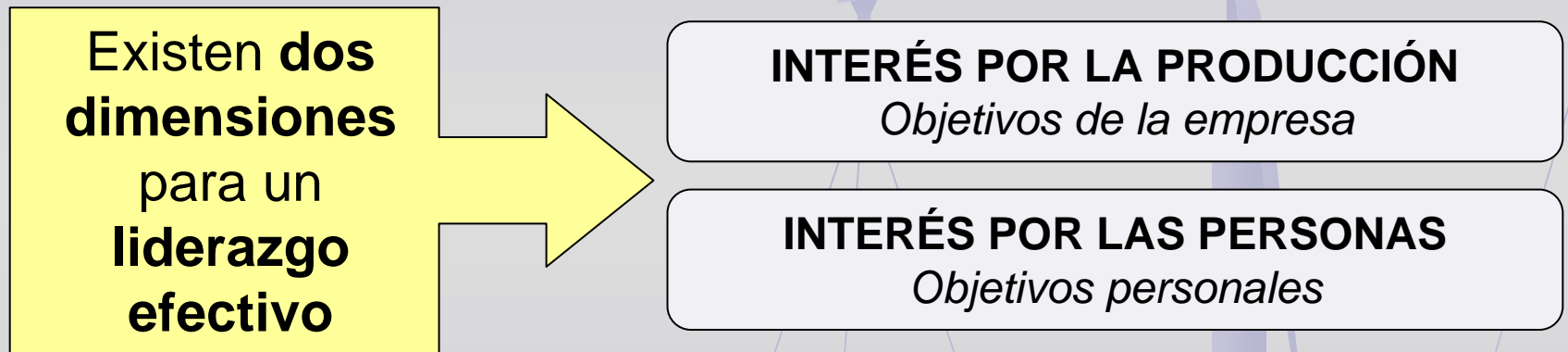
- (1,1) Abúlico o dirección empobrecida.
  - (5,5) Manipulador.
  - (9,9) Participativo o de equipo.
  - (9,1) Autocrático o autoridad obediencia. Máximo interés por la tarea mínimo por las personas.
  - (1,9) Paternalista. Mínimo interés por la tarea máximo por las personas.
- 

***Cuando el líder aumenta su  
interés, con la misma  
intensidad,  
por ambas facetas su eficacia  
aumenta.***

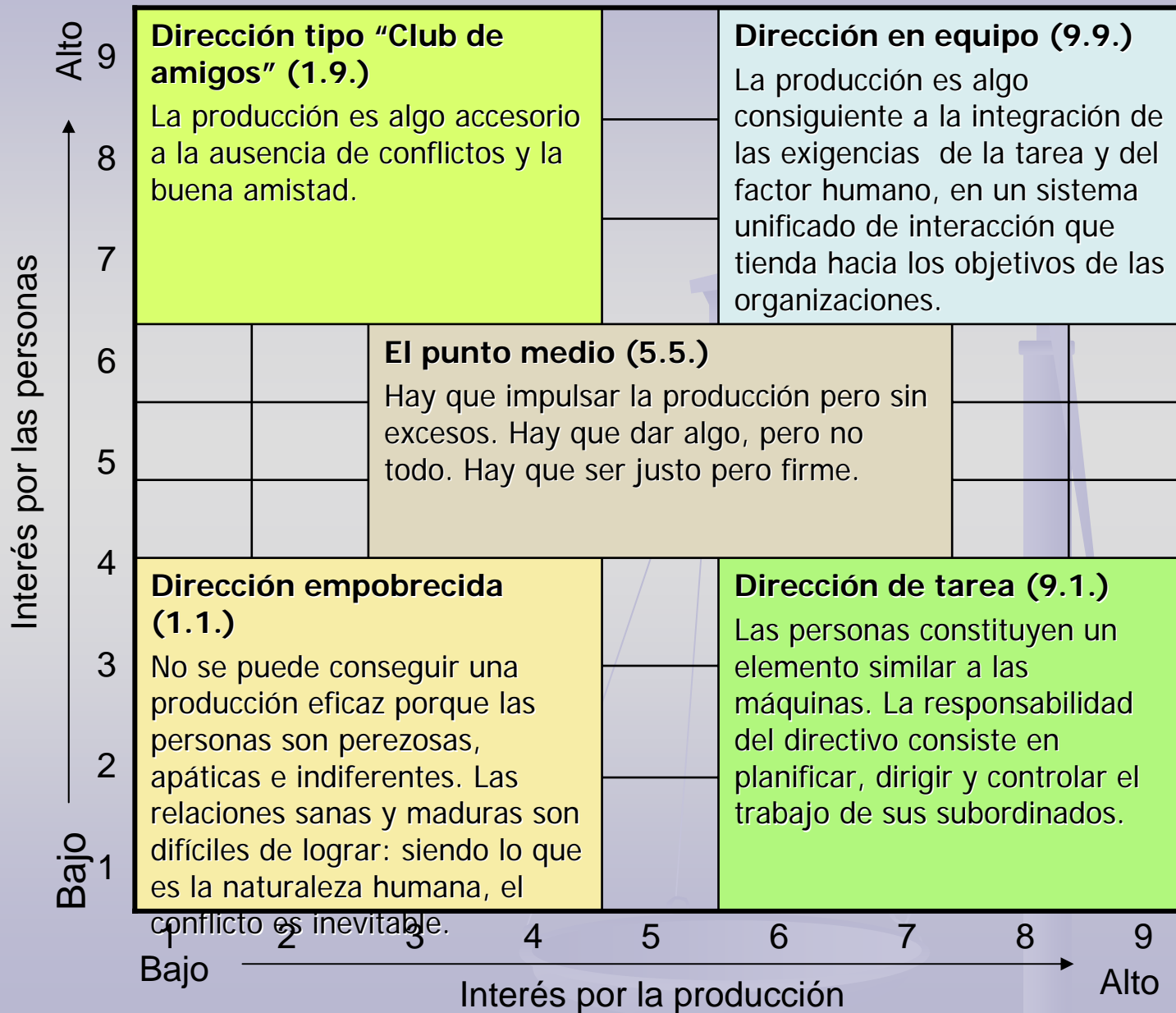


# LIDERAZGO COMO CONDUCTA

## Teoría de la Malla Gerencial (Blake y Mouton, 1964)



- Son dimensiones independientes
- Estas dos dimensiones se combinan formando un eje de coordenadas denominado "Malla Gerencial"
- De este sistema se obtienen hasta 81 tipos de comportamientos directivos



## COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS

Comportamientos	Características
9.1 Dirección de tarea	<ul style="list-style-type: none"><li>■ El jefe tiene un alto interés en la producción y bajo en las personas, y contempla ambos intereses como incompatibles. Planifica, organiza, dirige y controla; los subordinados se limitan a ejecutar la actividad enteramente planificada.</li><li>■ Es un comportamiento marcadamente autoritario, donde la orden y la obediencia son sus dos principales elementos.</li></ul>
1.9 Dirección tipo "Club de amigos"	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Débil interés hacia la producción y acentuación fuerte de los intereses de los subordinados. La prioridad es que las condiciones de trabajo permitan al personal conseguir sus intereses personales dentro de la actividad laboral.</li><li>■ El jefe coloca el bienestar de los subordinados por encima del cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li></ul>
1.1 Dirección empobrecida	<ul style="list-style-type: none"><li>■ No se puede llamar propiamente dirección, ya que se caracteriza por un fuerte desinterés hacia ambas dimensiones (producción y personas).</li><li>■ Es el comportamiento típico de quienes han aceptado su fracaso, pero consiguen mantener su posición por diversos factores, ajenos a la propia eficiencia.</li></ul>

## COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS

Comportamientos	Características
5.5 Dirección en punto medio	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Se caracteriza por buscar el equilibrio entre ambos intereses. El jefe intenta encontrar un compromiso entre los intereses de la producción y los de los empleados, porque sabe que excederse hacia uno u otro lado provocaría dificultades o con sus subordinados o con sus jefes.</li><li>■ Es el estilo de quien prima en ellos la seguridad: no se comprometen, y a la vez, quieren ser efectivos, intentando obtener un rendimiento superior al promedio.</li></ul>
9.9 Dirección en equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Sólo es posible si los objetivos personales de los trabajadores son compatibles con los de la empresa, es decir, cuando el jefe puede integrar ambos dentro de la situación laboral en la que se encuentran.</li><li>■ En este caso, se consigue un máximo de productividad, pues la realización de los objetivos de la empresa va unida a la consecución de objetivos personales.</li></ul>

# LIDERAZGO DESDE UN ENFOQUE HUMANISTA

## Teoría X e Y (McGregor, 1960)

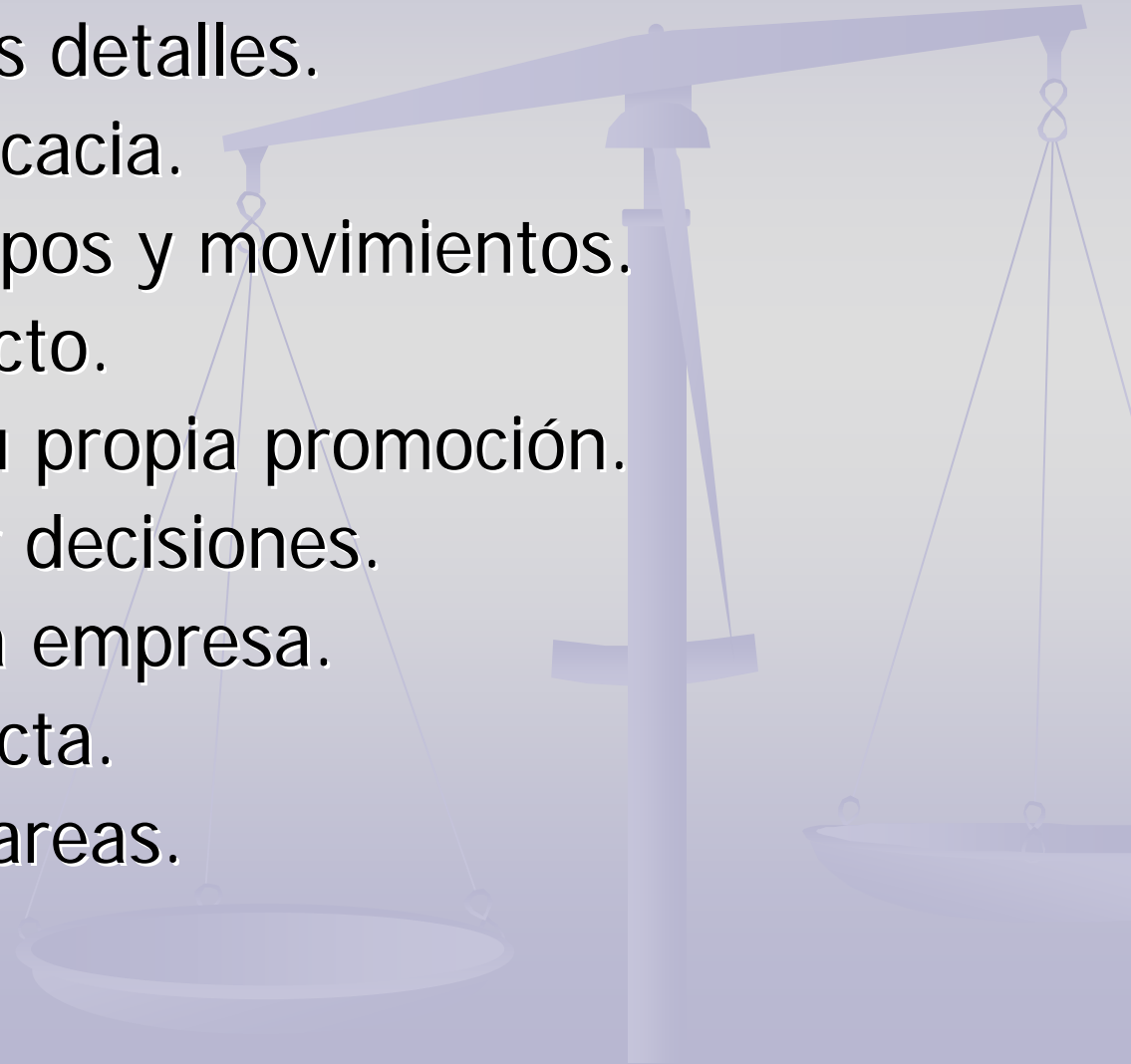
Se basa en **dos concepciones de la naturaleza humana** que conducen a estrategias divergentes de dirección de personas,

### **TEORÍA X – SUPUESTOS-**

- A los empleados les motiva sobre todo el incentivo económico
- Como el incentivo económico está bajo el control de la empresa, el empleado es un agente pasivo al que hay que controlar estrechamente.
- La gente es por naturaleza perezosa y hay que motivarla con incentivos externos.
- Los empleados se mueven más por sentimientos que por razones, por lo que hay que neutralizar o controlar los sentimientos de la gente, pues carecen de autodisciplina y autocontrol.
- Sólo un pequeño número de individuos tienen este autocontrol y autodisciplina, que son quienes deben asumir la responsabilidad de la gestión y dirección de las demás personas.

# Autocrático. Teoría X.

- Orientado a la tarea.
- Interesado en los detalles.
- Inclinado a la eficacia.
- Estudios de tiempos y movimientos.
- Conoce el producto.
- Interesado en su propia promoción.
- Rápido en tomar decisiones.
- Nombrado por la empresa.
- Supervisión estricta.
- Especialista en tareas.
- Dictador.

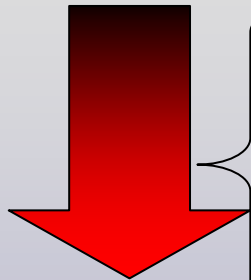


## TEORÍA X

**JEFE:**  
Planifica, organiza,  
motiva y controla de  
principio a fin las  
actividades laborales.

**TRABAJADOR:**  
Desempeña una  
actividad muy  
concreta, fraccionada  
y previamente  
planificada

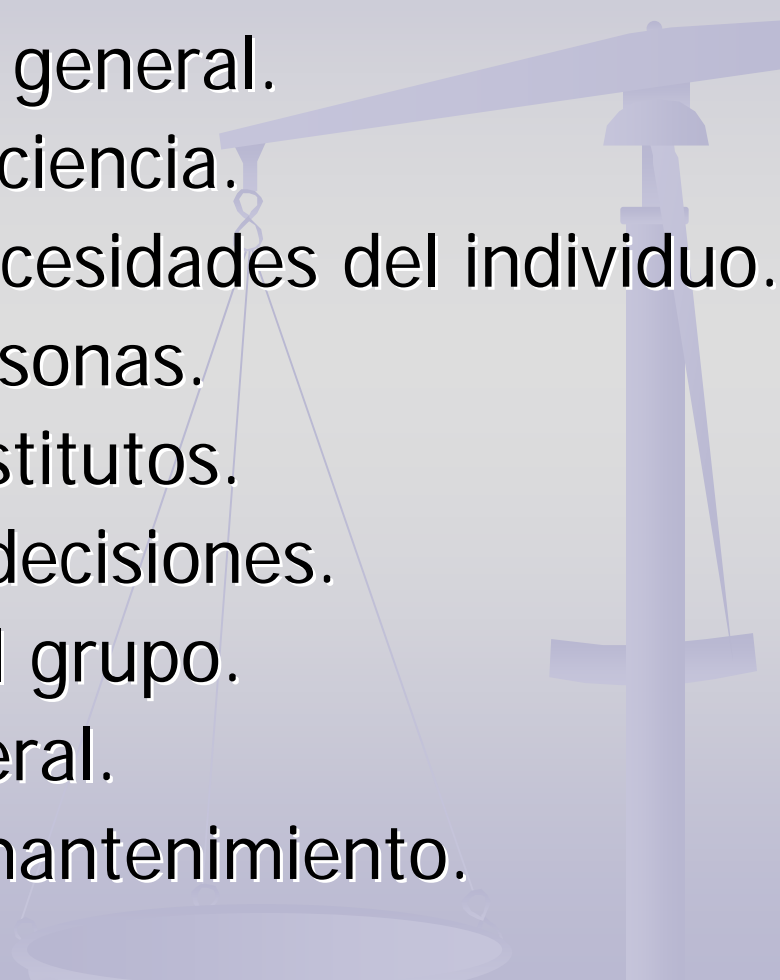
### PRODUCTIVIDAD



- ORGANIZACIÓN** ¿Están bien diseñados los puestos?
- RETRIBUCIONES** ¿Es correcto el plan de incentivos?
- CONTROL** ¿Ejercen suficiente presión los jefes? ¿Se sanciona?

Efecto PIGMALION

# Participativo. Teoría Y.

- Orientado al empleado.
  - Interesado en lo general.
  - Inclinado a la eficiencia.
  - Sensible a las necesidades del individuo.
  - Conoce a las personas.
  - Enseña a sus sustitutos.
  - Lento en tomar decisiones.
  - Designado por el grupo.
  - Supervisión general.
  - Especialista en mantenimiento.
  - Democrático.
- 

# TEORÍA Y

## SUPUESTOS

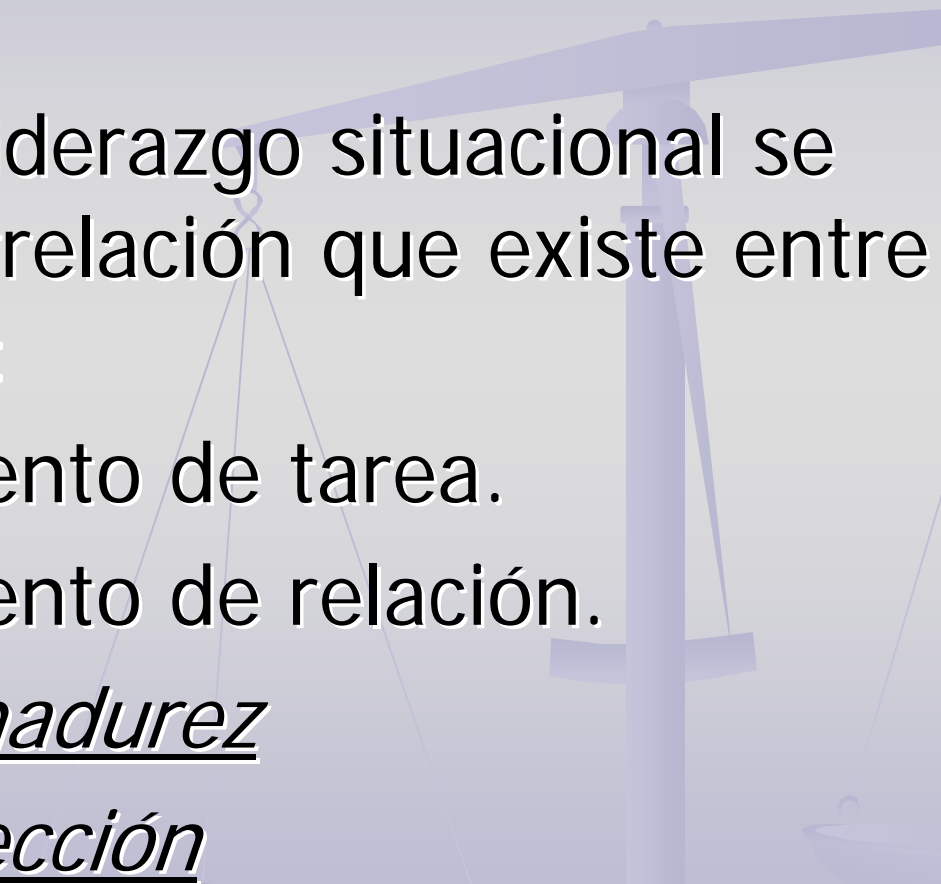
- Las personas tratan de madurar en el trabajo y de tener cierta autonomía e independencia, de desarrollar capacidades y habilidades que les permitan adaptarse a diversas circunstancias.
- La gente, por lo general, es capaz de autocontrolarse y motivarse a sí misma; los controles externos pueden llegar a percibirse como una amenaza.
- No existe una contraposición entre el autodesarrollo personal y la efectiva actuación dentro de la empresa. Si al empleado se le da la oportunidad, puede integrar sus objetivos con los de la organización.

*La concepción que tenga la persona que ejerce el mando sobre la condición de la naturaleza humana, tendrá una influencia decisiva en el estilo de liderazgo que desarrolle con el persona a su cargo.*

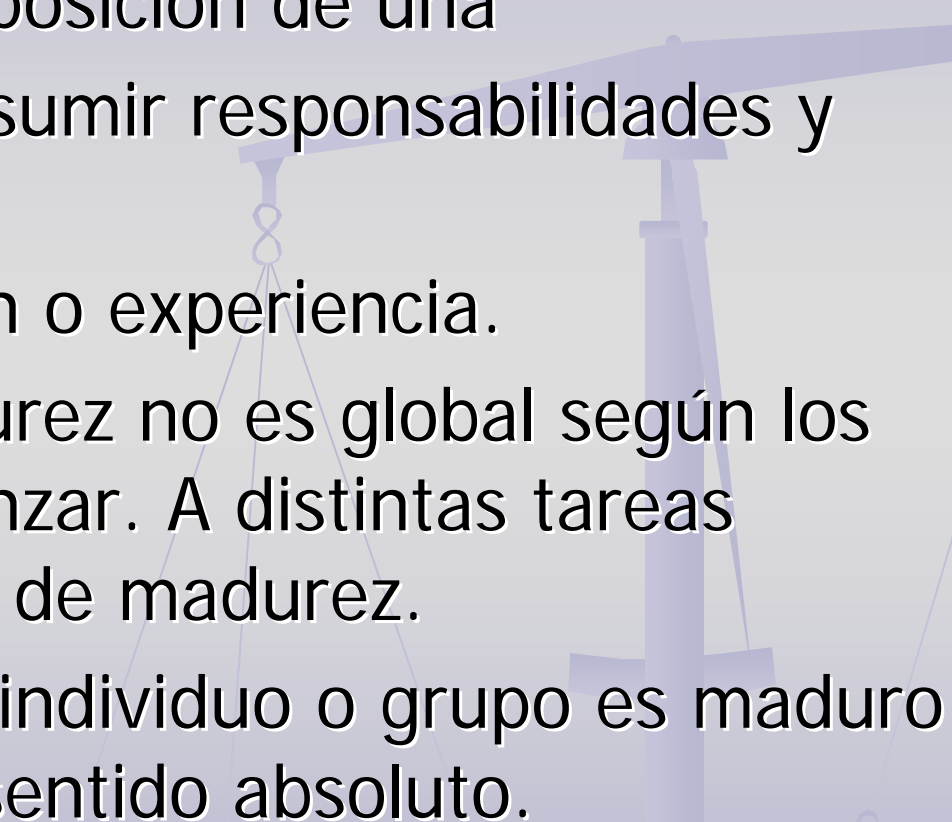
# ***C) Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.***

Existen dos tipos de comportamiento:

- ✓ *Comportamiento o conducta de tarea:* grado en que un líder se dedica a la comunicación en un sólo sentido, descendente, explicando lo que cada uno de sus subordinados debe hacer y cuando, dónde y cómo deben realizarse las tareas.
- ✓ *Comportamiento o conducta de relación:* Grado en que el líder se dedica a la comunicación de doble vía (ascendente-descendente), proporcionando apoyo emocional y facilitando el trabajo.

- 
- La eficacia de cada estilo de dirección depende de la situación en al que se aplique.
  - Esta teoría de liderazgo situacional se basa en el interrelación que existe entre cuatro factores:
    - 1. Comportamiento de tarea.
    - 2. Comportamiento de relación.
    - 3. *El nivel de madurez*
    - *4. Estilo de dirección*

### 3. *El nivel de madurez*

- Capacidad y disposición de una persona para asumir responsabilidades y también como educación o experiencia.
  - El nivel de madurez no es global según los objetivos a alcanzar. A distintas tareas distintos niveles de madurez.
  - Es decir ningún individuo o grupo es maduro o inmaduro en sentido absoluto.
- 

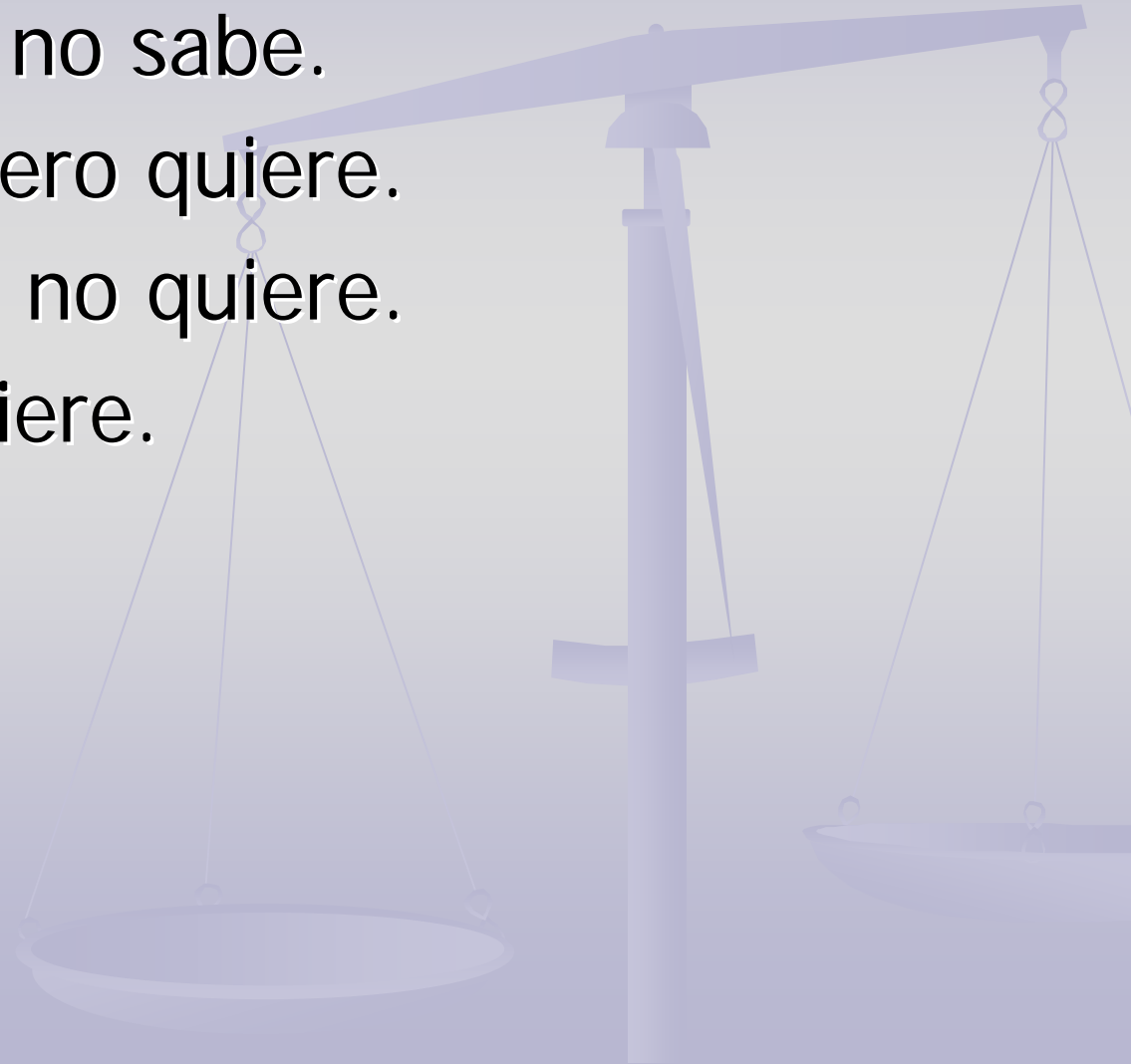
*La madurez profesional debe ser  
entendida*

*desde una **doble dimensión:***

- a) Como disposición o motivación, "el querer hacer". Madurez psicológica, voluntad para asumir responsabilidades, seguridad en desarrollar con éxito la tarea...
- b) Como capacidad o confianza, "el saber hacer". Madurez laboral. Experiencia previa, conocimiento del trabajo, cumplimiento de los compromisos, formación anterior

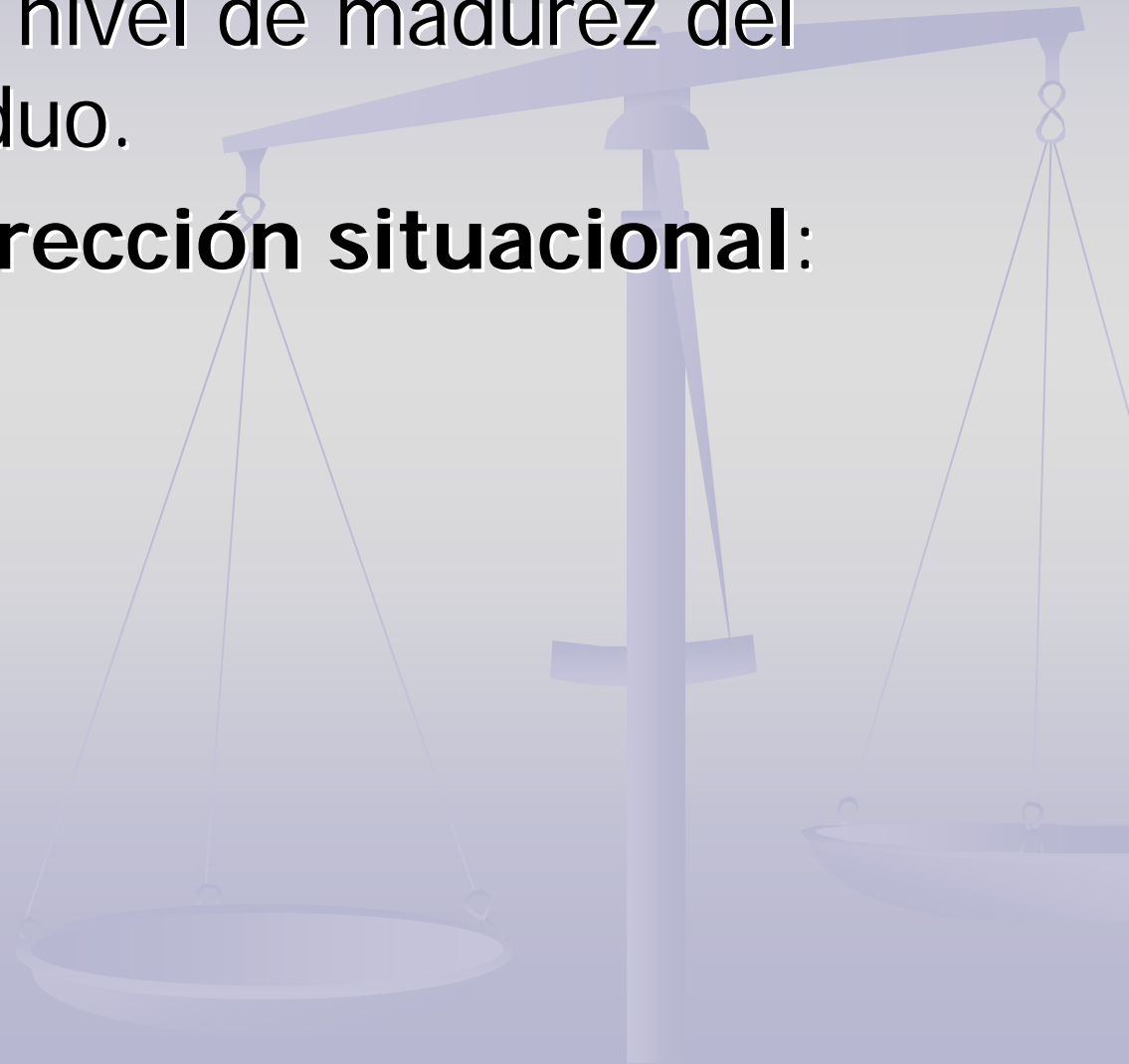
# Niveles de madurez.

- M1. No quiere no sabe.
- M2. No sabe pero quiere.
- M3. Sabe pero no quiere.
- M4. Sabe y quiere.

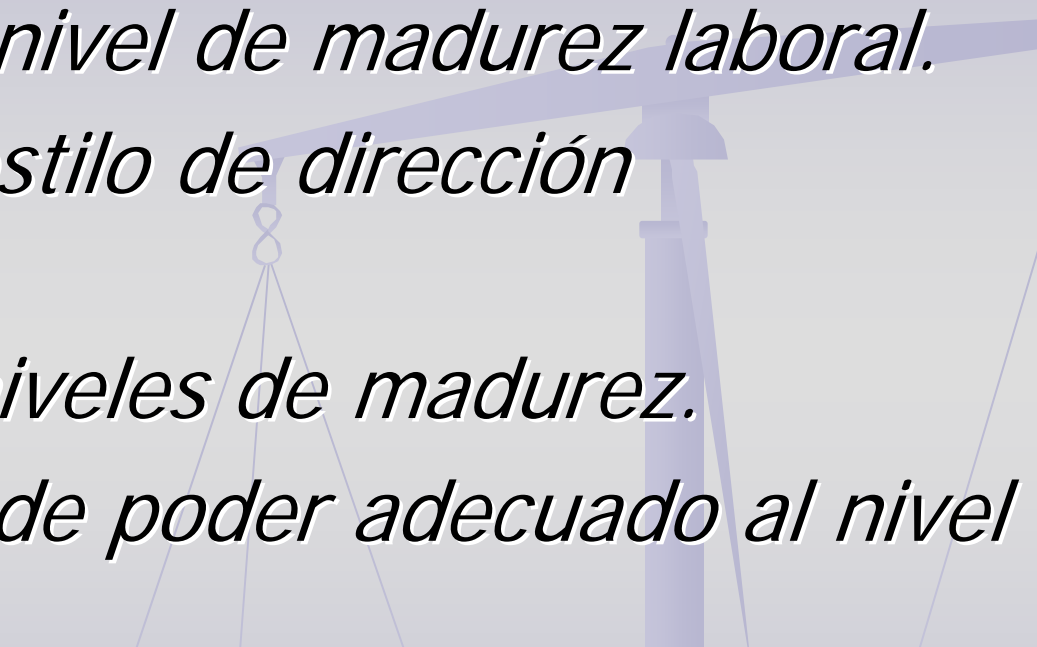


## 4. Estilo de dirección

- En función del nivel de madurez del grupo o individuo.
- **Estilos de dirección situacional:**
  - E1. Dirigir.
  - E2. Persuadir
  - E3. Participar.
  - E4. Delegar.



# Método para aplicar esta teoría.

1. *Determinar el nivel de madurez laboral.*
  2. *Identificar el estilo de dirección apropiado.*
  3. *Modificar los niveles de madurez.*
  4. *Aplicar el tipo de poder adecuado al nivel de madurez*
- 

# LIDERAZGO DESDE UN ENFOQUE SITUACIONAL

## Teoría de la contingencia (Fiedler, 1965)

La **efectividad del líder** está determinada por el propio **estilo de dirección** que tenga el jefe y por las características específicas de la **situación laboral**).

### **ESTILO DE DIRECCIÓN**

Un jefe puede ser muy directivo o muy participativo. Ambas posibilidades son los extremos de un continuo, con varios posibles intermedios.

### **CARACTERÍSTICAS**

- Relación Jefe-subordinado (buena o deficiente)
- Estructuración de las tareas (estructuradas o no)
- Poder del puesto del jefe (fuerte o débil)