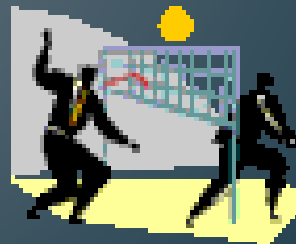


# DIRECCIÓN Y LIDERAZGO



# FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

- PLANIFICAR
- ORGANIZAR
- MOTIVAR
- MANDAR
- EJECUTAR
- COORDINAR
- CONTROLAR

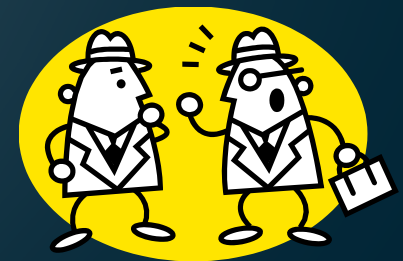
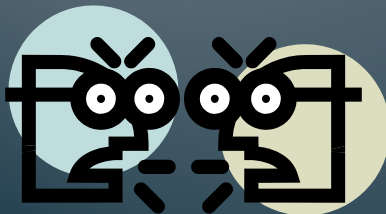


# EL MANDO INTERMEDIO

- Punto de contacto entre la dirección y los trabajadores
- Trata directamente con los trabajadores

- **DIFICULTADES:**

- Objetivos y tareas ambiguas
- Diferente punto de vista sobre los procedimientos de trabajo
- Promoción limitada
- Conflictos interpersonales



# LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES

- ¿Se puede delegar la responsabilidad?
- ¿Por qué algunos jefes no delegan?
  - No distinguen lo esencial de lo accesorio
  - Por egoísmo
  - Por orgullo y desconfianza
  - Interés económico
  - Visión de los colaboradores como rivales

# LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES

## VENTAJAS

- Aumenta el tiempo disponible
- Facilita la comunicación
- Involucra a los grupos de trabajo
- Motiva al trabajador
- Desarrolla la capacidad para tomar decisiones



# LA INTEGRACIÓN DE NUEVOS TRABAJADORES

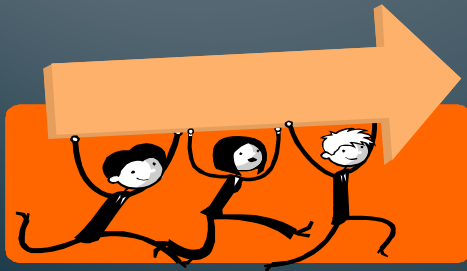
## ¿Como mando intermedio qué debes explicar a un nuevo trabajador de tu equipo de trabajo?

- Organigrama de la empresa
- Quienes son los demás miembros del equipo
- Cómo contribuye el equipo al logro de los objetivos de la organización
- Expectativas de promoción
- Planes de desarrollo
- Sistema de recompensas
- Jornada y horarios de trabajo



# ESTILOS DE DIRECCIÓN

- PARTICIPATIVO
- AUTOCRÁTICO
- DEMOCRÁTICO
- LAISSER-FAIRE
- PATERNALISTA
- BUROCRÁTICO



# ¿DIRECCIÓN Y/O LIDERAZGO?

## DIRECCIÓN

- planificar
- organizar
- dirigir
- coordinar
- controlar

## LIDERAZGO

- **Influir** (escuchar, participación, modelaje, valoración, expectativas, ambiente y recursos, confianza, entusiasmo)
- motivar
- delegar

<http://www.herramientasdeinfluencia.com/>



# CARACTERÍSTICAS

## LÍDER

- Tiene la visión a largo plazo.
- Se concentra en el qué y el por qué.
- Piensa en términos innovadores, de desarrollo y en el futuro.
- Establece la visión, el tono y la dirección.
- Espera que los demás respondan y le sigan.
- Espera que los demás ayuden a hacer realidad la misión.
- Inspira innovación (confianza).

## JEFE

- Tiene la visión de corto plazo.
- Se centra en el cómo.
- Piensa en términos administrativos, de mantenimiento y en el presente.
- Establece el plan de acción a seguir.
- Espera que los demás cumplan sus objetivos y tareas.
- Espera que los demás contribuyan a conseguir la misión.
- Inspira estabilidad (control).

# CARACTERÍSTICAS

## LIDER

- *La autoridad es un privilegio de servicio.*
- *El dice “aquí sirvo yo”.*
- *El líder va al frente, comprometido con sus acciones.*
- *El líder es dinámico y enamora.*
- *El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, da poder a la gente, fortalece al grupo.*
- *Corrige, castiga pero enseña; sabe esperar.*

## JEFE

- *La autoridad es un privilegio de mando.*
- *El dice “aquí mando Yo”.*
- *El jefe empuja al grupo.*
- *La autoridad del jefe impone, impera.*
- *El jefe inspira miedo, se le sonríe de frente y se le critica de espaldas.*
- *Busca al culpable cuando hay un error: sanciona, castiga, grita.*

## **CONDUCTA DE APOYO (LIDER)**

- Escucha los problemas de sus subordinados (relacionado o no con la tarea)
- Elogia al subordinado
- Le pide sugerencias o información sobre la realización de una tarea
- Lo alienta o deposita en él su confianza para la ejecución de un trabajo
- Informa sobre las operaciones generales de la organización
- Proporciona información sobre sí mismo (relacionada o no con el trabajo)
- Le facilita al subordinado la resolución de problemas en el cumplimiento de la tarea
- Comunica y demuestra su aprecio por las tareas bien realizadas

## **CONDUCTA DIRECTIVA (JEFE)**

- Fija objetivos y metas
- Aclara el rol que cada persona cumplirá en la realización de una tarea
- Organiza los recursos
- Planifica con anticipación el trabajo que deben realizar los subordinados
- Comunica prioridades
- Fija plazos
- Determina métodos de evaluación y pautas de desempeño
- Indica a sus subordinados como realizar las tareas
- Realiza el seguimiento para comprobar si el trabajo se realiza adecuadamente y a tiempo

# ¿QUÉ ES UN LÍDER?

- *Líder*, es la persona que trabaja con un grupo e **influye** en él para lograr un objetivo que todos juntos pretenden alcanzar.
- Líder es un **VISIONARIO** , y es quien:
- Se preocupa por lo correcto
- Se concentra en el qué y el por qué
- Establece la visión, el tono y la dirección
- Vive de las esperanzas y los sueños
- Inspira innovación

<http://www.tododetest.com/test/personalidad/lider.htm>

# ¿EL LIDER NACE O SE HACE?

- El liderazgo es algo más complejo que haber nacido con los genes adecuados.
- Sin embargo, es verdad que hay personas que tienen condiciones naturales de liderazgo: innovadores, visionarios, con pasión...
- Es más, hay personas que no tienen las condiciones innatas, pero con mucho esfuerzo las pueden desarrollar.
- El liderazgo es un conjunto de hábitos y actitudes que uno puede adquirir.

**CUALIDADES DE UN LÍDER**

**CARACTER**

**CARISMA**

**COMPROMISO**

**PASION**

**VISION**

**ACTITUD POSITIVA**

**ESCUCHAR**

**AUTODISCIPLINA**

**INICIATIVA**

**SERVICIO**

**GENEROSIDAD**

**VALENTIA**

**SOLUCION DE PROBLEMAS**

**CAPACIDAD**

**RESPONSABILIDAD**

**COMUNICACION**

**SEGURIDAD**

**CONCENTRACION**

**APRENDE R**

**RELACION**



# HABILIDADES DEL LIDERAZGO

- **INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS**
- **MOTIVAR Y DELEGAR**



# TEORÍAS DEL LIDERAZGO

- LA DIRECCIÓN DE PERSONAS Y EL COMPORTAMIENTO: TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR
- EL LIDERAZGO COMO CONDUCTA: TEORÍA DE LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON
- EL LIDERZGO SITUACIONAL DE PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD



# LA TEORÍA X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR



**“LA TEORÍA X E Y, DOS MANERAS EXCLUYENTES DE PERCIBIR EL COMPORTAMIENTO HUMANO ADOPTADAS POR LOS GERENTES PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS Y OBTENER UNA ALTA PRODUCTIVIDAD “**

# ¿CÓMO VEN LOS JEFES A SUS TRABAJADORES?

## TEORÍA X (NEGATIVA)

- El hombre detesta el trabajo
- Trabaja solo por el dinero
- Es productivo por temor al despido
- Prefiere ser dirigido y que piensen otros por él
- No quiere responsabilidades
- Necesita que lo vigilen y controlen
- Se resiste a los cambios e innovaciones
- Necesita que lo empujen
- Cuando es mayor se vuelve estático
- Es poco creativo, excepto para evitar las órdenes de los supervisores

## TEORÍA Y (POSITIVA)

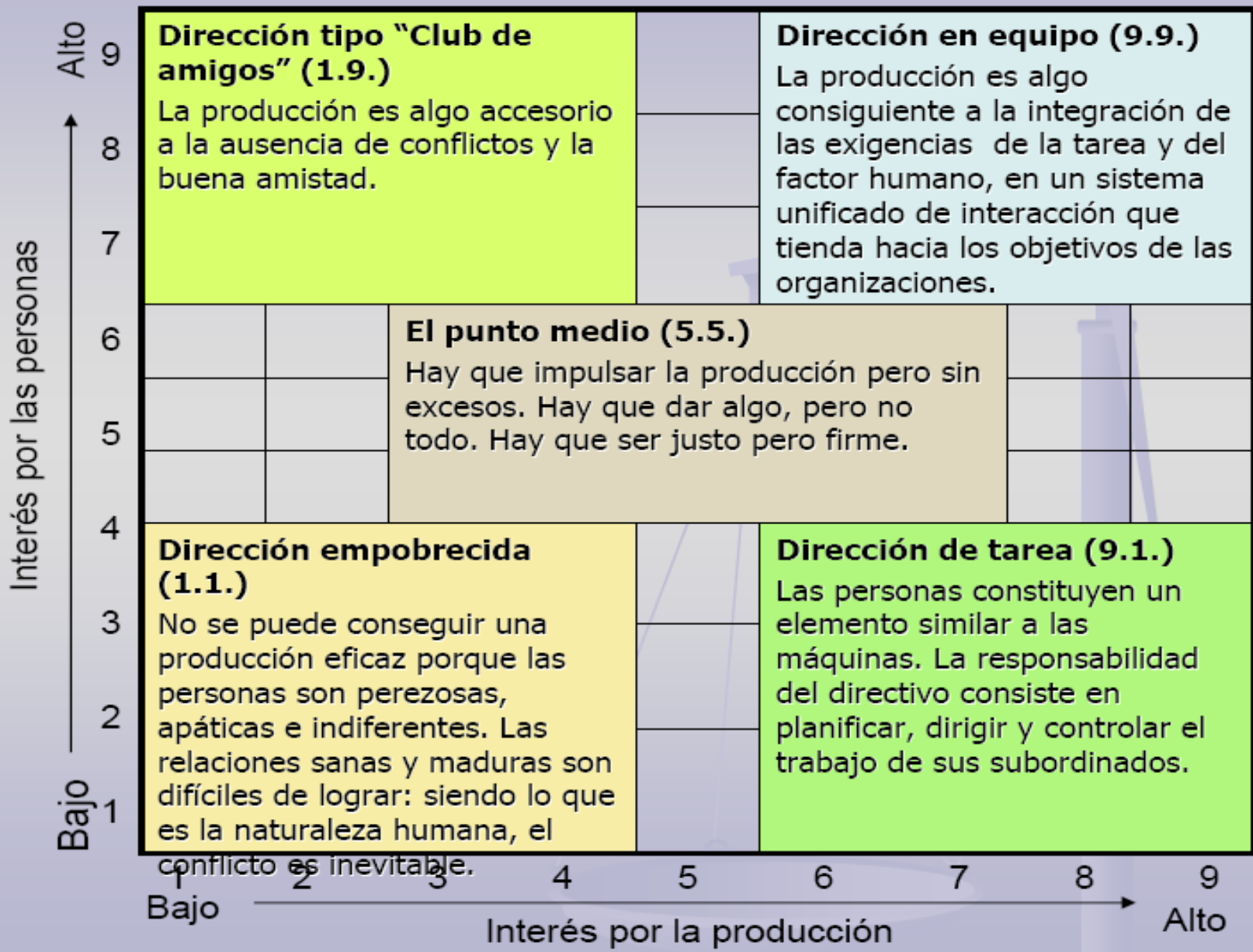
- El hombre desea trabajar
- Se buscan satisfacciones en el trabajo
- Es necesario psicológicamente
- Deseo de alcanzar metas
- Es capaz de dirigirse y autocontrolarse
- Asume responsabilidades
- Disfruta aprendiendo y creando
- Necesita que le dejen libertad
- Se impone la disciplina a si mismo
- Puede idear y ser creativo

# EL LIDERAZGO COMO CONDUCTA: TEORÍA DE LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON



La dirección está basada en dos dimensiones que se establecen en función de la conducta del líder:

- **Interés del mando por las personas**
- **Interés del mando por la tarea**



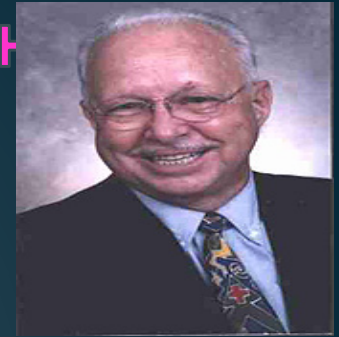


## COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS

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>
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>



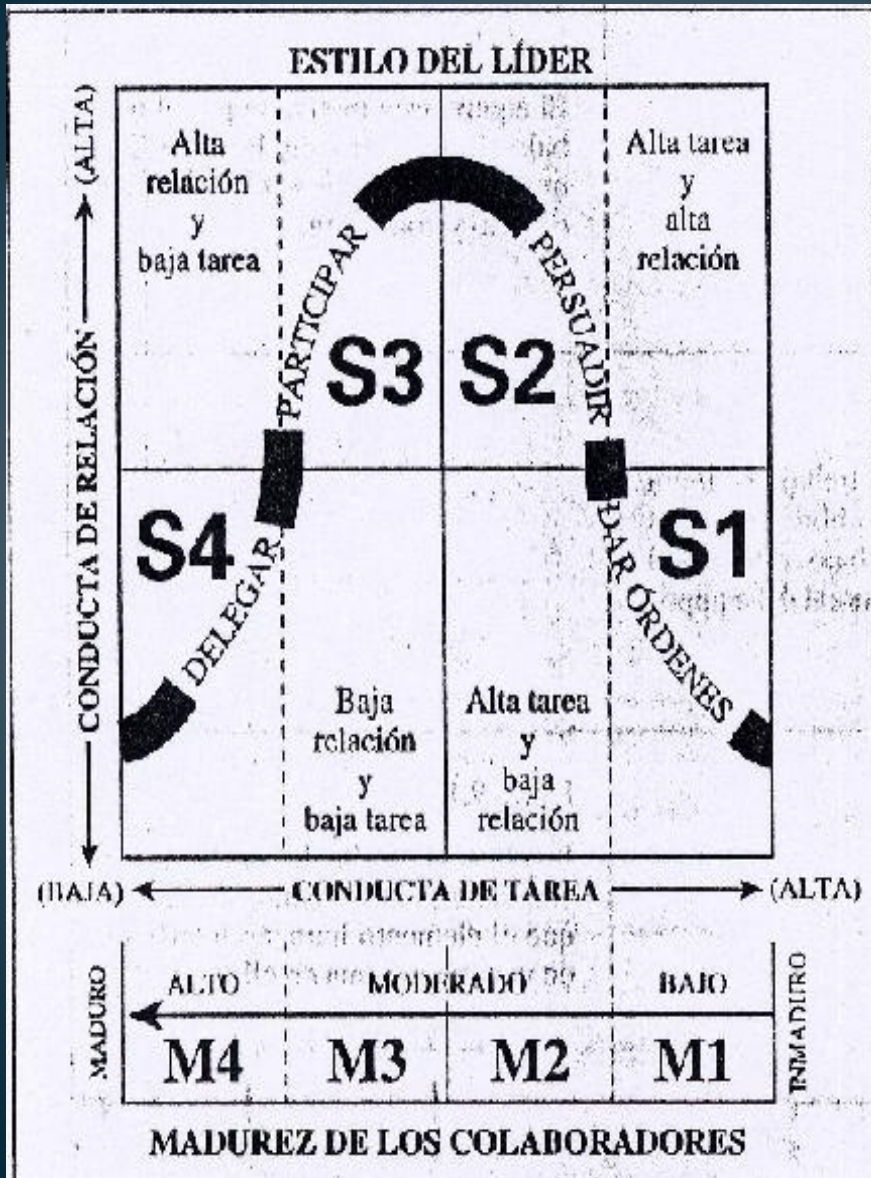
## MODELLO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



se basa en:

- La conducta de tarea que ofrece un líder
- La conducta de relación que proporciona
- El nivel de madurez que demuestra el subordinado
  - madurez laboral
  - madurez psicológica

## LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



- **S1- M1: dar órdenes** (tarea elevada y escasa relación)
- **S2 - M2: persuadir** (tarea elevada y relación elevada)
- **S3 - M3: participar** (tarea escasa y elevada relación)
- **S4 - M4: delegar** (tarea escasa y relación escasa)
- **¿Cuál es el estilo apropiado en cada situación?**

El líder debe conocer el nivel de madurez del subordinado en relación al objetivo o tarea que se intenta lograr



# LOS NIVELES DE LA MADUREZ PROFESIONAL

NIVEL DE MADUREZ	COMPETENCIA	MOTIVACIÓN
M1	Personas que no están dispuestas, ni son capaces de adoptar responsabilidades. De escasa madurez psicológica, escasos conocimientos y experiencia en la ejecución de la tarea	NO SABEN Y NO QUIEREN
M2	Personas que están dispuestas pero no son capaces de tomar responsabilidades. De elevada madurez psicológica pero escasos conocimientos o experiencia en la ejecución de la tareas	QUIEREN PERO NO SABEN
M3	Personas que son capaces pero no están dispuestas a tomar responsabilidades. De escasa madurez psicológica pero con elevada habilidad.	SABEN PERO NO QUIEREN
M4	Personas que están dispuestas y son capaces de tomar responsabilidades. De elevada madurez psicológica y en la ejecución del puesto de trabajo.	SABEN Y QUIEREN

## RELACIÓN ENTRE MADUREZ Y BASES DEL PODER

- Los conceptos de **liderazgo y poder** son inseparables, pues el líder tiene que utilizar el poder para **influir** en los demás.
- El líder eficaz debe variar el estilo de liderazgo en función del **nivel de madurez** de subordinado por lo que también debe modificar el **empleo del poder**.

# RELACIÓN ENTRE MADUREZ Y BASES DEL PODER

## NIVEL DE MADUREZ

ELEVADA

MODERADA

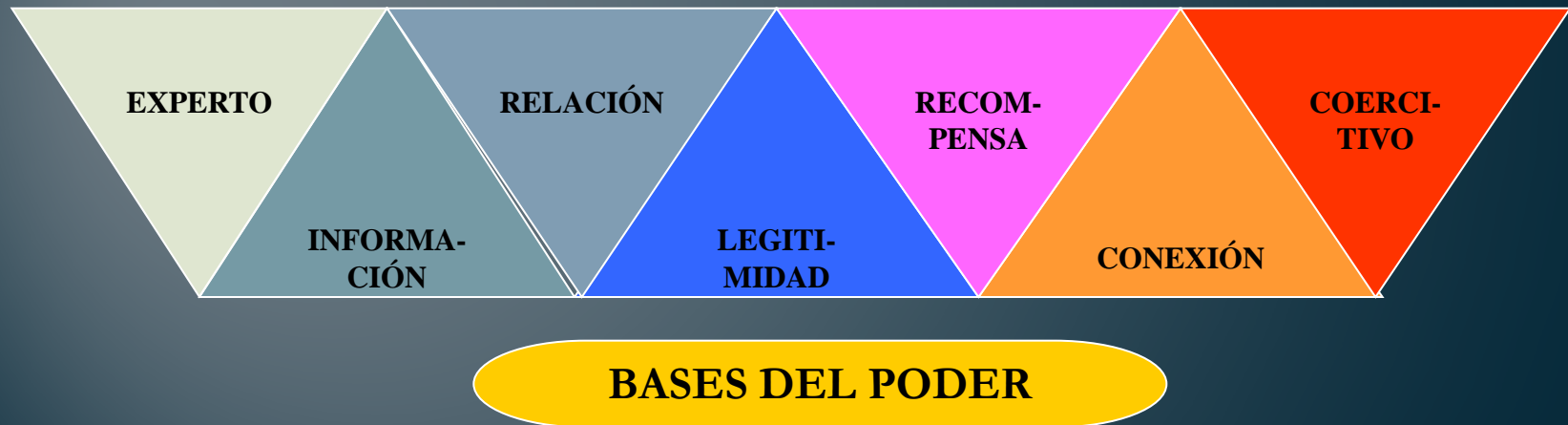
ESCASA

M4

M3

M2

M1



# NIVEL DE MADUREZ

ELEVADA

MODERADA

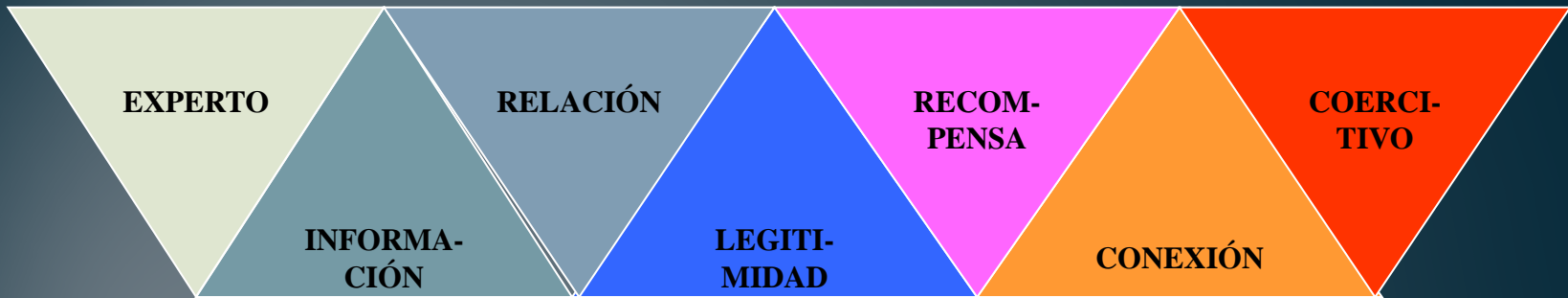
ESCASA

M4

M3

M2

M1



**PODER DEL EXPERTO:** subordinado con un nivel elevado de madurez, sabe y quiere realizar las tareas exigidas, responde a un estilo de liderazgo de delegación.

**PODER DE INFORMACIÓN:** en situaciones de madurez moderada y alta del trabajador, saben pero no quieren, o saben y quieren, responden a un estilo de liderazgo participativo y de delegación

**PODER DE RELACIÓN:** cuando el trabajador responde a un nivel de madurez moderado, sabe pero no quiere, el poder del líder debe basarse en las buenas relaciones con el empleado.

**PODER DE LEGITIMIDAD:** empleados que se encuentran en un nivel de madurez moderado, no sabe y sí quiere, o sí sabe o no quiere, el tipo de poder del líder estaría basado en la persuasión y la participación.

**PODER DE RECOMPENSA:** el trabajador se encuentra en un nivel de madurez moderado, no sabe y sí quiere, el líder ofrecerá recompensas para conseguir el objetivo.

**PODER DE CONEXIÓN:** el trabajador pasa de un nivel de madurez bajo, no sabe y no quiere, a un nivel moderado, quiere pero no sabe, el líder aumentará su apoyo y la persuasión para dar órdenes

**PODER COERCITIVO:** el trabajador posee un nivel de madurez bajo, no sabe y no quiere, el líder definirá las funciones y ante el incumplimiento actuará con sanciones.