

## UNIDAD 8: LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

La dirección y el liderazgo es un tema que está especialmente relacionado con las personas que ejercen las funciones del área de secretariado.

### 1.- LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:

Si bien **en épocas anteriores, la acción directiva se dirigía** básicamente a **potenciar el poder personal dentro de la empresa** más que a facilitar el desarrollo y progreso del equipo humano que la componía, así como el empleo eficaz de los recursos materiales. **En la actualidad**, debido al dinamismo del entorno **se necesita un directivo menos burocrático, con capacidades y conocimientos que le permitan dirigir a un grupo con éxito**

Se puede definir la **dirección** como un **proceso permanente que consiste en obtener unos resultados u objetivos con la activa colaboración de otras personas, respondiendo de los resultados logrados con estos colaboradores.**

La dirección pues, **pretende obtener unos objetivos y** también tiene que **valorar los resultados.**

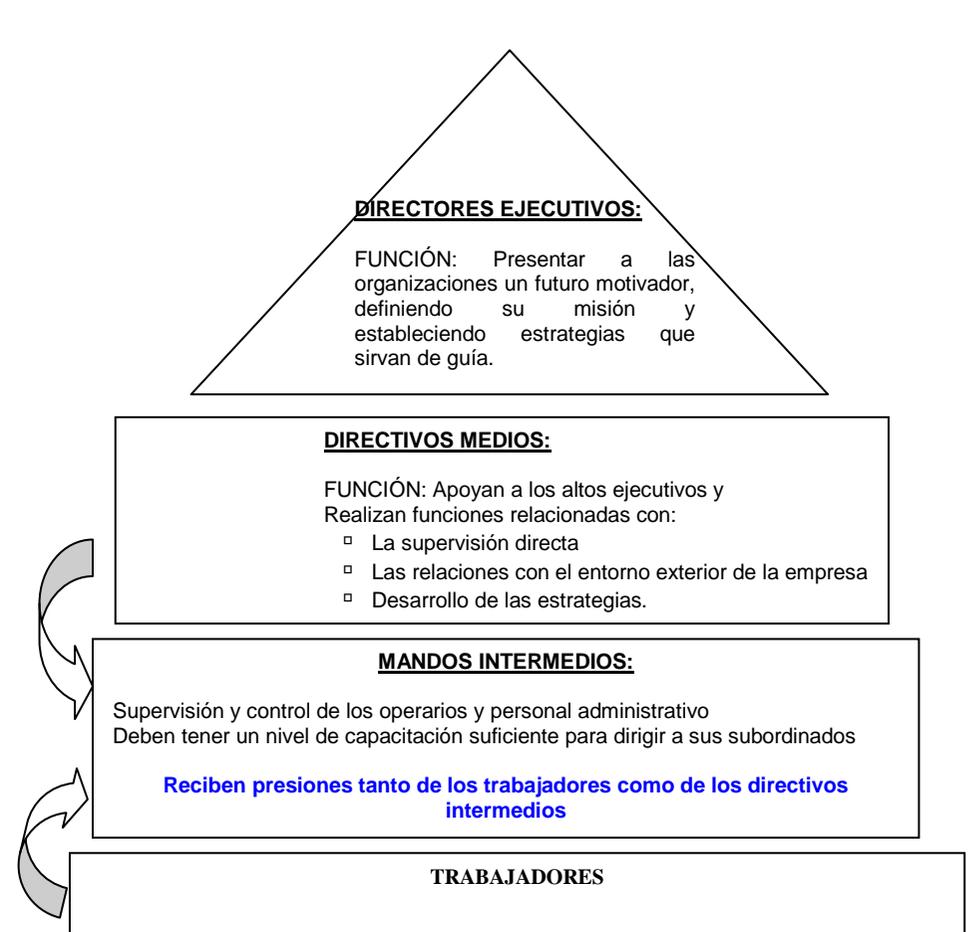
Hay dos formas de alcanzar los objetivos:

- ✓ Realizando el trabajo uno mismo, en cuyo caso no existe la acción directiva pues la dirección implica alcanzar los objetivos no por la realización propia sino por la participación de otros.
- ✓ Coordinando y controlando el trabajo de los otros y, por supuesto, asumiendo la responsabilidad de los resultados obtenidos por aquellos sobre los que se ejerce la dirección

#### A.- NIVELES DE DIRECCIÓN:

Las funciones y habilidades de los directivos varían dependiendo del nivel de mando que posean.

Se pueden identificar tres niveles de mando en una organización empresarial:



## B.- LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO:

Mientras que la dirección consiste en realizar una serie de funciones dentro de la empresa, el **liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo mediante la cual se puede influir en la conducta de las personas y grupos, para que voluntariamente confluyan hacia el logro de los objetivos deseados.**

Existen dos modos de ejercer el liderazgo dentro de un grupo:

- En un grupo no laboral, el líder suele surgir de forma informal y espontánea.
- En el entorno laboral, la autoridad del líder surge de un modo formal u oficial, por haber sido aceptado e impuesto por la empresa.

Se puede decir que **las personas que ocupan puestos de responsabilidad tienen poder para mandar**, sin embargo, **no todos los mandos son líderes, ni todos los líderes ocupan puestos de autoridad** en la jerarquía organizacional.

El **LIDERAZGO** es el esfuerzo por influir en los demás para obtener un objetivo

El **PODER**, cuando está legitimado por la organización empresarial, se convierte En **AUTORIDAD** y da derecho a **tomar decisiones**

**En el ejercicio de sus funciones, el líder recurre a diferentes medios o tácticas para influir sobre sus subordinados:**

- ✓ **La obligatoriedad**, recurriendo a la presión o coacción sobre el grupo. Esta obligatoriedad se fundamenta en la dependencia de los subordinados debido al miedo producido por: el poder físico, social, económico o espiritual.
- ✓ **El convencimiento**, que se produce cuando:
  - Existe confianza plena en la persona que realiza la influencia.
  - El influido tiene pleno convencimiento en las propuestas e ideas que realiza el líder.

## C.- FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN:

Las funciones o tareas de la dirección en su labor de conducción del grupo al que dirige para la obtención de los objetivos propuestos son:

### ◆ **Conocimiento de hechos.**

Los directivos necesitan conocer los hechos que puedan condicionar la eficacia de sus posibles acciones y decisiones

Uno de los instrumentos de análisis más útiles es el conocido como **análisis DAFO**. Su nombre proviene de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación: **D**=debilidades, **A**=amenazas, **F**=fortalezas y **O**=oportunidades.

El análisis DAFO permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para implantar una decisión.
- Concienciar al directivo sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar más los factores positivos que los negativos

El esquema de trabajo utilizado es el siguiente:

ENTORNO		EMPRESA	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	FACTORES INTERNOS
	AMENAZAS	DEBILIDADES	

### ◆ **Fijación de metas.**

Para asegurar la viabilidad, permanencia y desarrollo de la empresa, hay que fijar metas y objetivos:

- Se deben elaborar estrategias para progresar.
- Se fijarán metas cualitativas y cuantitativas.
- Se establecerán pautas de comportamiento, etc.

### ◆ **Ordenación y valoración de medios.**

Para alcanzar objetivos hay que programar, ello nos permitirá usar los medios disponibles de forma óptima, en aras a la consecución de las metas.

Esta actividad implica:

- Establecer programas, que estudien los recursos humanos y materiales necesarios para conseguir los objetivos marcados
- Elaborar presupuestos, que marcarán los límites de la gestión económica.

### ◆ **Organización.**

Esta función comprende las siguientes actividades:

- Fijación del organigrama de la empresa.
- Definición de las distintas funciones y responsabilidades.
- Delegación de autoridad y responsabilidad, señalando los límites.
- Coordinación de las distintas actividades, tareas y grupos de trabajo.

### ◆ **Dirección de personas.**

Que los subordinados realicen de forma eficiente las tareas encomendadas depende de la idoneidad de dichas personas para realizarlas y ese factor depende de varias circunstancias: una adecuada formación, la motivación y la satisfacción de sus necesidades básicas.

Será pues, labor de la dirección velar por el proceso de información, orientación y adaptación de las personas a los puestos de trabajo.

### ◆ **Control.**

La función de control consiste en verificar y corregir las dificultades e imprevistos que el programa de acción se encuentre en su desarrollo.

Lectura caso práctico página 200

## **D.- LAS HABILIDADES DEL DIRECTIVO:**

### ***“Dirigir también es un arte”***

Se ha demostrado que los directivos más eficaces son los que, en lugar de emplear el poder legítimo, exclusivamente, emplean habilidades propias del liderazgo.

Los estudios demuestran que la misma persona no es válida para todos los puestos directivos, porque el contenido de su trabajo y las capacidades que necesita para el puesto no son idénticos.

Kouzes, Blanchard y Kotter han desarrollado unas teorías que coinciden en señalar una serie de características imprescindibles que convierten a los líderes actuales en lo que son:

- ✓ **Ser líder visionario.** Tienen capacidad para definir un escenario futuro y comunicar dicha visión.
- ✓ **Ser Generadores de cambio.** Por esa capacidad de ser visionarios son capaces de generar cambios sociales y/u organizativos.
- ✓ **Trabajan en equipo.** Consiguen que el personal se una alrededor de un objetivo común que satisface a la organización, al líder, a sus seguidores o a sus colaboradores.
- ✓ **Se conocen a sí mismos.** Infunden confianza en sus colaboradores, que creerán en la visión de su escenario futuro, porque el líder es coherente consigo mismo.

Lectura caso página 201

## **E.- LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES:**

Para llevar a cabo sus tareas los directivos necesitan de muchos recursos humanos, no sólo por el volumen de trabajo sino porque parte de esas tareas requieren técnicas, experiencias y conocimientos que, tal vez, el directivo no posea. Por ello ha de delegar.

Existen varios niveles de delegación:

**Delegación de funciones:** se encomienda a otras personas la realización de algún tipo de actividad siguiendo unas normas de trabajo determinadas.

La persona que cumple la tarea, no responde por los resultados finales.

**Delegación de responsabilidades.** Implica la realización de tareas más complejas y amplias, se delega dentro de unas normas y se juzga tanto el cumplimiento de las tareas como los objetivos a alcanzar.

En estos casos, para tomar decisiones fuera de las normas establecidas, se debe pedir autorización.

**Delegación de poder.** Se transfiere a la persona el poder necesario para tomar decisiones.

Lectura caso página 202

### **VENTAJAS DE LA DELEGACIÓN:**

1. Permite que el "pensamiento" del directivo se transfiera a toda la organización.
2. Los subordinados adquieren responsabilidades y eso influye positivamente en la satisfacción e implicación en el trabajo.
3. Desarrolla la capacidad de los empleados para tomar decisiones y aceptar responsabilidades.
4. Permite multiplicar la capacidad de trabajo y aprovechar al máximo las cualidades del directivo, al descargarse de trabajo.

**A la hora de delegar**, el directivo debe tener en cuenta unos principios que le ayudarán a decidir sobre la necesidad o no de ello.

- a. Si un directivo puede tomar una decisión con facilidad, no hay motivo para delegar.
- b. El directivo deberá estar seguro del efecto de sus decisiones a niveles inferiores.
- c. La delegación debería llevarse a un nivel en el que la decisión pueda tomarse de la manera más eficiente.
- d. La delegación debe realizarse sobre objetivos claros y precisos, que no dificulten las tareas de los subordinados.

## 2.- ESTILOS DE DIRECCIÓN:

El directivo podrá desempeñar sus funciones de diversas formas y transmitirá los mensajes a sus subordinados de modo diferente.

El empleo de un determinado estilo de dirección tendrá importantes repercusiones en relación con el rendimiento, la calidad en el trabajo, la comunicación, etc.

### A.- ESTILO AUTOCRÁTICO:

- ✓ Plantea una directiva firme y exigente.
- ✓ Las órdenes del directivo autoritario no se pueden discutir ni replantear, en el proceso de toma de decisiones sólo participa él.
- ✓ Tiende a crear un ambiente de trabajo tenso y poco gratificante para los trabajadores, cuyos deseos y necesidades quedan supeditados a la consecución de los objetivos empresariales.

### B.- ESTILO BUROCRÁTICO:

- ✓ El líder burocrático busca sobre todo la eficacia a la hora de desempeñar el trabajo, mediante toda una serie de reglas y reglamentos, en los que fundamenta los pilares sobre los que asienta su autoridad.
- ✓ Crea un ambiente de trabajo demasiado rígido e inflexible entre los dirigentes y los subordinados, que están obligados a seguir las instrucciones exactas y precisas establecidas por los primeros.

### C.- ESTILO DEMOCRÁTICO:

- ✓ Fomenta el trabajo en equipo, del que obtiene una serie de alternativas, propuestas y sugerencias sobre un determinado problema, juzgándolas objetivamente antes de tomar una decisión.
- ✓ Los grupos con líderes democráticos muestran un alto grado de satisfacción y resultados de mayor calidad.

### D.- ESTILO LAISSEZ FAIRE:

- ✓ El líder no impone sus puntos de vista y criterios y por ello no influye en la formación de grupos ni en la división de tareas.
- ✓ Provoca un ambiente de trabajo protagonizado por la confusión, la deslealtad y la desconfianza de los trabajadores.

### E.- ESTILO PATERNALISTA:

- ✓ Considera que las necesidades y deseos de las personas son más importantes que la propia producción y tiende a preocuparse y a tratar de solucionar los problemas personales y profesionales de las personas que están a su cargo.

Lectura caso página 204

### **3.- TEORÍA Y ENFOQUES DEL LIDERAZGO:**

¿Qué factores son los que explican que algunos directivos tengan mucho más éxito que otros?. Hay distintas teorías y enfoques sobre el liderazgo que explican cómo surge y qué caracteriza a un líder eficaz.

#### **A.- EL LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD:**

***Esta teoría, para entender el fenómeno del liderazgo, contempla al líder e intenta identificar las características personales que facilitan la consecución de los objetivos empresariales.***

Sin embargo las investigaciones señalan que no parece haber un conjunto universal de rasgos que diferencie de forma clara entre los líderes efectivos y no efectivos en todo tipo de situaciones.

Las principales teorías que entienden el liderazgo como rasgo de personalidad son:

#### **TEORÍA DEL GRAN HOMBRE**

Parte de la popular idea de que el líder "nace" y no se "hace" después.

De tal modo que los líderes nacen con unas habilidades excepcionales para entusiasmar a sus subordinados e infundirles coraje y lealtad, se trata pues de una característica innata de los individuos y no puede ser aprendida ni adquirida.

Esta teoría se apoya en el estudio de diversos personajes considerados líderes surgidos a lo largo de la propia historia, se piensa que dichos personajes habrían sido líderes independientemente de la época histórica en la que vivieron.

#### **TEORÍA DE LOS RASGOS**

La teoría atribuye a los líderes unos rasgos o características fisiológicas, intelectuales o psicológicas que los diferencian de las demás

Entre las características consideradas como importantes para un buen liderazgo figuran las siguientes: Firmeza-Seguridad, Vitalidad- Persuasión, Decisión-Coherencia, Integridad-Entusiasmo, Sensibilidad-Discernimiento.

Sin embargo, aunque muchos líderes eficaces poseen las cualidades mencionadas, existen pruebas de que ninguna de ellas es realmente esencial.

Abundan los ejemplos de líderes muy notables que presentan rasgos opuestos. En definitiva, los rasgos de personalidad son distintos de unos líderes a otros.

#### **B.- EL LIDERAZGO DESDE UN ENFOQUE SITUACIONAL.**

Este enfoque parte de la base que la efectividad de un líder depende de la naturaleza de la situación que se espera que dirija.

De esta forma, ***se esperará un estilo distinto de liderazgo en función de los caracteres y necesidades de los seguidores, de la presión a que esté sometido, de las exigencias de cada contexto en el que tenga que trabajar el grupo y del tipo de situación***

Presenta mayor flexibilidad que las teorías basadas en rasgos de personalidad, debido a que pone más énfasis en la capacidad de adaptación a las diferentes situaciones a que se debe hacer frente.

Las teorías más representativas de este enfoque son:

- La Teoría de Fiedler
- La de Hersey y Blanchard
- La de House
- La de Vroom-Yetton

***Todas coinciden en la idea de que el éxito del liderazgo no depende sólo del estilo de comportamiento que manifieste el líder, sino también del ajuste que se establezca entre éste y algunas de las características más relevantes de la situación.***

## TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Para comprender mejor la teoría hay que analizar **las variables que darán lugar a diferentes estilos de liderazgo.**

### 1 VARIABLE: El comportamiento del líder.

En toda actividad directiva se distinguen dos tipos de comportamiento:

- **El comportamiento de tarea**, que expresa el grado en que el líder se dedica a definir las tareas de sus subordinados
- **El comportamiento de relaciones humanas**, que representa el grado en que el líder presta su apoyo socioemocional al grupo que dirige.

### 2 VARIABLE: La madurez de los subordinados.

Para ellos es importante estudiar el nivel de madurez de los subordinados, es decir la presteza para abordar la tarea encomendada al grupo. Esta madurez podrá explicarse desde dos dimensiones distintas

- **Madurez laboral**, implica que el trabajador tiene la capacidad, conocimientos, formación y experiencia para desempeñar las tareas.
- **Madurez psicológica**, supone que el trabajador posee la confianza, voluntad y automotivación suficientes, sin necesidad de estímulos externos.

La combinación de estas dos dimensiones origina subordinados con distintos niveles de madurez a la hora de ejecutar la tarea concreta del puesto de trabajo.

<b>M 1</b>	<i>Personas que no saben y no quieren: Poca madurez psicológica y pocos conocimientos y experiencia</i>
<b>M 2</b>	<i>Quieren pero no saben: Elevada madurez psicológica pero pocos conocimientos o experiencia</i>
<b>M 3</b>	<i>Saben pero no quiere: Poca madurez psicológica pero elevadas habilidades</i>
<b>M 4</b>	<i>Quieren y saben: Elevada madurez psicológica y laboral</i>

Si cruzamos las variables: comportamiento del líder y madurez de los subordinados, obtenemos 4 estilos de liderazgo distintos, en función de los grados de madurez de sus colaboradores.

A medida que el nivel de madurez de los subordinados evoluciona se deberá cambiar de estilo de liderazgo, así:



	<b>1 DIRECTIVO</b>	<i>El jefe da instrucciones específicas y vigila de cerca de sus subordinados, para que sepan lo que tienen que hacer.</i>
	<b>2 PERSUASIVO</b>	<i>El jefe explica sus decisiones y da la oportunidad a sus subordinados de aclarar detalles, para que se impliquen con el trabajo</i>
	<b>3 PARTICIPATIVO</b>	<i>El jefe comparte ideas con sus subordinados y estos participan en las decisiones, para que ganen influencia.</i>
	<b>4 DELEGATIVO</b>	<i>El jefe delega a sus subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y su implantación, para que ganen autonomía e independencia.</i>

La elección de uno de esos estilos será eficaz o no dependiendo de que se aplique en la situación apropiada. Hersey y Blanchard proponen una **lista de pasos** para determinar el estilo de liderazgo adecuado a cada situación:

1. El líder deberá conocer el nivel de madurez del subordinado en relación con un determinado objetivo.
2. Se deberá identificar el estilo de liderazgo más adecuado a la situación.
3. Deberá tratar de modificar el nivel de madurez de sus subordinados, potenciándola en aquellos aspectos concretos que provocan un alejamiento de sus responsabilidades sobre las tareas encomendadas.
4. Modificar la utilización del poder en relación con la madurez determinada para llevar a cabo una tarea.

### EL PODER:

Podemos definirlo como la habilidad de una o varias personas para influir sobre la conducta de los otros.

Dependiendo del nivel de madurez de los subordinados las bases sobre las que descansa el poder serán distintas:

- ✓ **Poder coercitivo.** Subordinados, con bajo nivel de madurez M1, necesitan un estilo de dirección autoritario
- ✓ **Poder de conexión.** Los subordinados tienen un nivel de madurez superior M2, el jefe deberá aumentar, su comportamiento de apoyo al subordinado.
- ✓ **Poder de recompensa.** El subordinado se encuentra en el nivel de madurez M2 y mejorando por la habilidad que tiene el jefe de ofrecerle objetos y acciones valiosos, que impulsan a realizar las tareas demandadas.
- ✓ **Poder de legitimidad.** Los subordinados tienen un nivel de madurez moderado, entre el M2 y M3, el estilo de liderazgo más adecuado será el persuasivo y el participativo.
- ✓ **Poder de relación.** Subordinados en niveles entre moderado y alto. El estilo de liderazgo más adecuado es el participativo.
- ✓ **Poder de información.** Subordinados entre niveles M3 y M4, necesitan un estilo basado en la participación y la delegación
- ✓ **Poder de experto.** Niveles altos de madurez, necesitan un estilo de liderazgo de delegación.

Los apartados:

- c.- El liderazgo como conducta
- d.- El liderazgo desde un enfoque funcional
- e.- El liderazgo desde un enfoque empírico.

Los puedes ver en el texto, en las páginas 210 y 211

### **ACTIVIDADES PARA COMENTAR EN CLASE:**

- 1) *El papeo o estatus del mando intermedio es, en muchos casos ambiguo. Ellos obedecen y a la vez mandan. Pero no siempre los de abajo van a tener la suficiente motivación para realizar los trabajos según los requerimientos establecidos. Es más, sino existe un clima laboral adecuado, presionarán al mando intermedio para que se haga caso de sus reivindicaciones. En definitiva, ocupan una posición de filtro, continuamente expuestos al desgaste en ejercicio de la autoridad.*  
**Opinad:** ¿Qué habilidades o cualidades debe desarrollar el mando intermedio en relación con ambos puestos (superiores y subordinados)?
- 2) **Razonad:**  
*Para ser un buen líder, ¿influyen factores tales como la edad, sexo, cultura, ideología, personalidad y otras características personales.*
- 3) **Elegid un personaje histórico** que, a vuestro entender, haya sido considerado un líder en la época histórica en la que vivió.  
¿Qué motivos te han llevado a elegir este personaje?  
¿Crees que si hubiera nacido en otra época hitórica anterior o posterior habría destacado como líder o se habría quedado en el anonimato?
- 4) **Razonad:**  
¿Qué estilo de liderazgo será el más adecuado para un departamento en el que los trabajadores no sienten ningún tipo de motivación hacia el trabajo, demuestran continuamente su rechazo hacia las normas laborales y se muestran reacios a aceptar ningún tipo de pautas o consejos sobre el modo de trabajar?