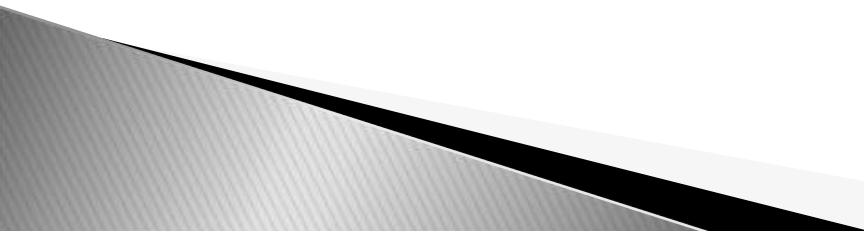


# **UNIDAD IV: Proceso administrativo (Dirección)**

Karina A Krausse M.  
Publicista.

Magíster en Dirección de Empresas(MBA).  
Áreas: Reputación Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad del Bío-Bío

# La Dirección

- ▶ Dirigir es conducir, guiar, orientar a los subordinados para que ejecuten en forma correcta las actividades. Se desarrolla en todos los niveles de la organización. Tiende a que los fines y objetivos se logren a través de las personas.
- 

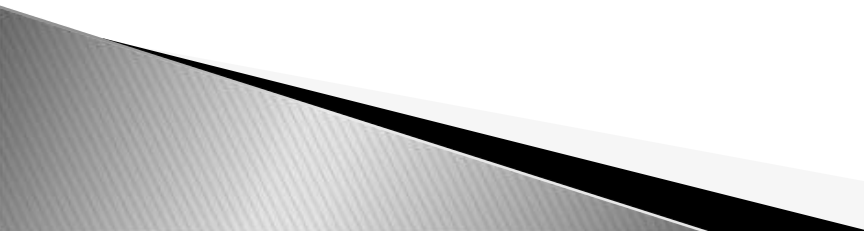
# Concepto de Dirección

- ▶ ¿De dónde proviene la palabra "Dirección"?

Etimológicamente, la palabra "dirección", viene del verbo "dirigere"; éste se forma a su vez del prefijo "di", intensivo, y "regere": regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia".

## ► ¿Cuál es la definición 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, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.



## ► ¿Cuál es la importancia de la Dirección?



La dirección es la parte "esencial" y "central", de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

- ▶ Todas las demás serán técnicas útiles e interesantes, en cuanto permitan dirigir y realizar mejor. Y es que todas las etapas de la estática administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica.
- ▶ Y de éstas, la central, es la dirección. Por ello puede afirmarse, como lo hicimos, que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

- ▶ Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos "con hombres concretos", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que se trata más bien con relaciones, con "cómo debían ser las cosas".

# Principios de la organización reglas:

- ▶ Entre los intereses de los individuos y las metas de la organización.
  - Impersonalidad del mando: la autoridad corresponde al mando.
  - Respeto por la vía jerárquica: las órdenes deben seguir la cadena de mando
  - Resolución inmediata de los conflictos: en el proceso de dirección limpiamente.



# Etapas del proceso

- ▶ **MOTIVACIÓN:** voluntad de hacer algo para satisfacer una necesidad.
- ▶ **Proceso de Motivación:**

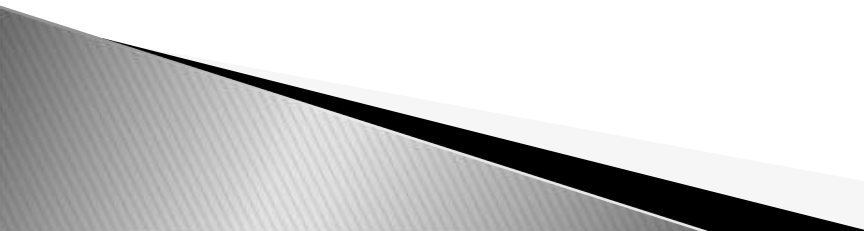
## ► ¿Qué son los motivadores?

Dentro del concepto de motivación tenemos también a los motivadores, que según Koontz son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Entonces, son todas aquellas recompensas o incentivos que los administradores brindan al empleado, a fin de que estos se sientan entusiasmados en el desarrollo de sus tareas.

## ► ¿Motivación o satisfacción?

Conceptos que tienden a confundirse son motivación y satisfacción. El primero se refiere al impulso o deseo que una persona o empleado tiene de lograr algo.

El segundo se refiere al gusto que se experimenta una vez alcanzado el deseo. O sea, que la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado alcanzado.

- ▶ La palabra motivación proviene del latín "motus", que significa movido, y "motio" que significa movimiento.
  - ▶ Según Harold Koontz, la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.
- 

- ▶ Decir que los administradores motivan a sus subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

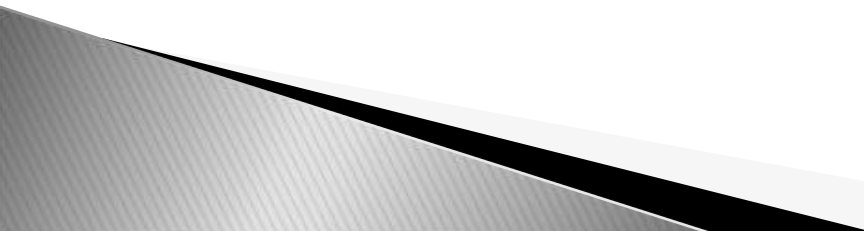
- ▶ Como seres humanos que somos, nuestras motivaciones pueden ser sumamente complejas, y hasta contradictorias. Algunas personas pueden estar motivadas por el deseo de adquirir bienes y/o servicios tales como vehículos, casa, vestimenta, viajes, etc., y al mismo tiempo, otro individuo puede estar motivado por el deseo de obtener estatus social, autorrealización, etc.

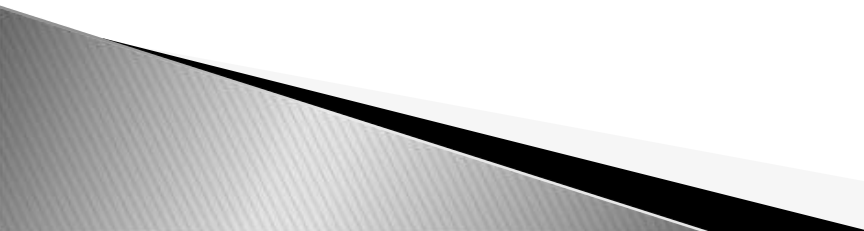
- ▶ Una necesidad insatisfecha genera tensión, esto crea un impulso que dice que debe ser realizado, por esto nace un comportamiento de búsqueda para poder realizarlo, esa realización va a dar como resultado una necesidad satisfecha.

# teorías sobre la motivación

- ▶ ¿Cómo hacemos para motivar?
  - Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.
    - ❑ Necesidades Fisiológicas (alimento, vestido)
    - ❑ Necesidades de seguridad ( de la persona y sus Bienes)
    - ❑ Necesidades sociales ( de reconocimiento y aceptación)
    - ❑ Necesidad de estima ( autoestima, de status)
    - ❑ Necesidades de crecimiento personal y autorrealización.

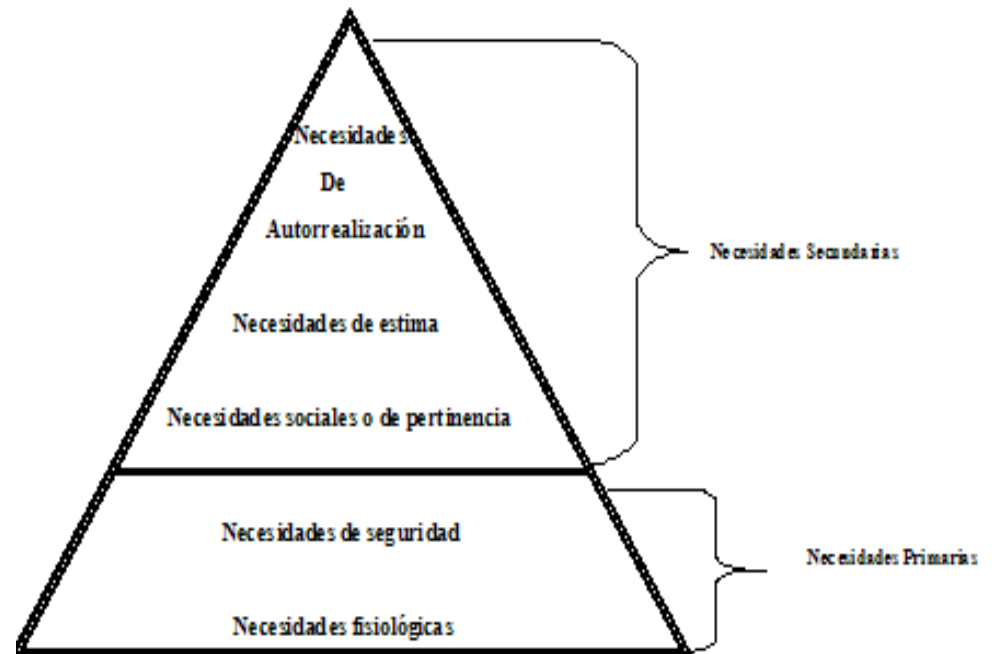


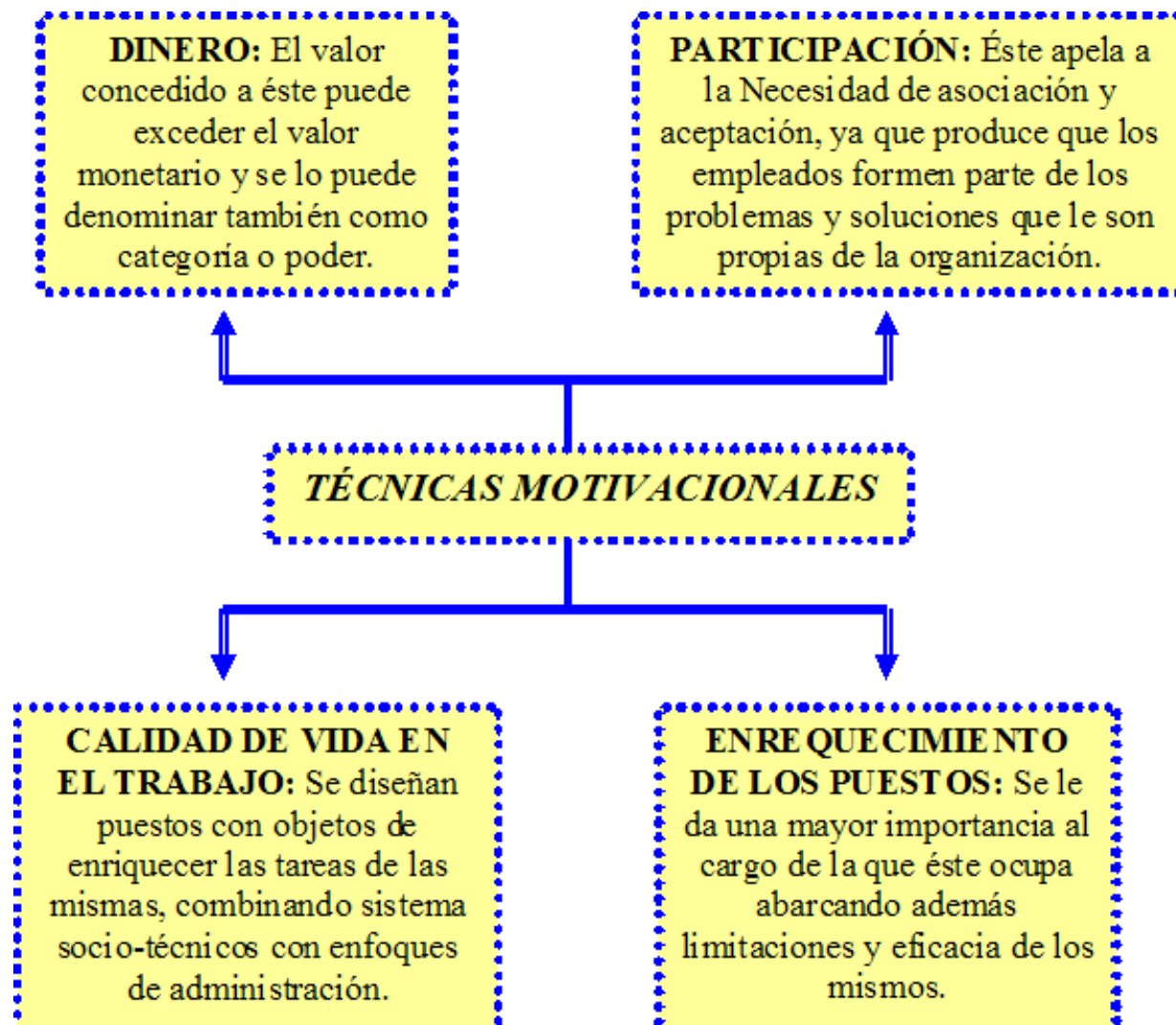
1. **Necesidades fisiológicas:** son aquellas indispensables para mantener el equilibrio orgánico en el individuo, tales como alimentación, sed, sueño, aire, vivienda, ropa, etc.
  2. **Necesidades de Seguridad:** constituyen el deseo del individuo de tener seguridad tanto en lo físico como en lo psicológico, y acá se pueden mencionar a la seguridad ciudadana, estabilidad laboral, etc.
- 

3. Necesidades de pertenencia: la necesidad de pertenecer a un grupo es vital para la existencia de las personas, por lo que se tiende a establecer relaciones afectivas con otros seres humanos.
  4. Necesidad de estima: todo individuo necesita tener cierto grado de poder dentro de su grupo, ser respetado y autosuficiente, así como estatus y reconocimiento.
- 

5. Necesidad de autorrealización: constituye la tendencia del hombre a desarrollar sus propias potencialidades, puede ser expresada como el deseo de llegar a ser todo lo que uno es capaz, por ejemplo, desarrollo de ideas creativas e innovadoras, superación académica y profesional, etc.

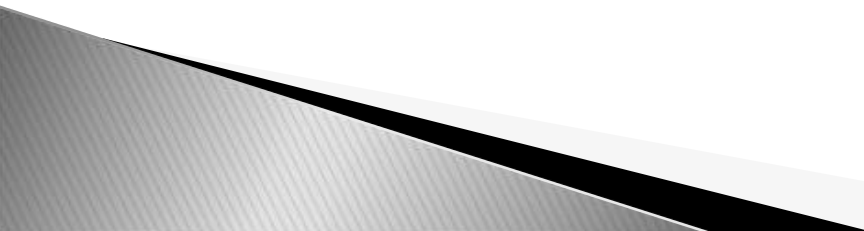
## Pirámide de Maslow





# Teoría X y Y de la motivación

- ▶ Douglas McGregor fue quién dio origen a la Teoría X e Y. Sus tesis sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización las fundamenta en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.
- ▶ La teoría X postula que los seres humanos sienten desgano y apatía por el trabajo, que lo realizan de forma obligada y que la mayoría prefieren que se les indique como realizar las cosas.

- ▶ Por el contrario, la teoría Y sostiene que el trabajo es algo tan natural para el ser humano como dormir o jugar, que los individuos son capaces de autocontrolarse y autodirigirse, que tienen gran capacidad creativa.
  - ▶ Para McGregor, el punto de partida de la administración, responde a la pregunta acerca de cómo se ven a si mismo los administradores con relación a los demás. De lo anterior se puede concluir que:
- 

- a) La teoría X es pesimista, estática y rígida.
- b) La teoría Y es optimista, dinámica y flexible.
- c) Las teorías se basan en supuestos, no son prescripciones ni sugerencias.
- d) No implica necesariamente un tipo de administración dura ni otra suave.
- e) Estas teorías son visiones acerca del comportamiento del ser humano



<i>Necesidades humanas</i>	<i>Qué puede dar la empresa al empleado</i>	<i>Qué se puede pedir al empleado</i>	<i>Dimensiones de la organización</i>
Materiales	Dinero, status, información, contrato de trabajo, premios o castigos	Bienes, servicios productividad, cumplir el contrato laboral, función formal, tareas	Eficacia
Cognoscitivas	Equipos autodirigidos, enriquecimiento del puesto, participación, <i>empowerment</i> , formación.	Iniciativa, creatividad, sugerencias, ideas, ingenio, poner atención en lo que se hace.	Atractividad
Afectivas	Ayuda para superarse como persona, gratitud, estima, confianza, justicia, equidad	Lealtad, identificación, capacidad de sacrificio por la empresa.	Unidad (confianza mutua)

# El Liderazgo

- ▶ ¿Qué es el liderazgo?
- ▶ La palabra liderazgo proviene del inglés "**to lead**", que significa guiar.

Para Harold Koontz es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Para Ponce líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales, aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.

## ► ¿Cuál es la importancia del liderazgo?

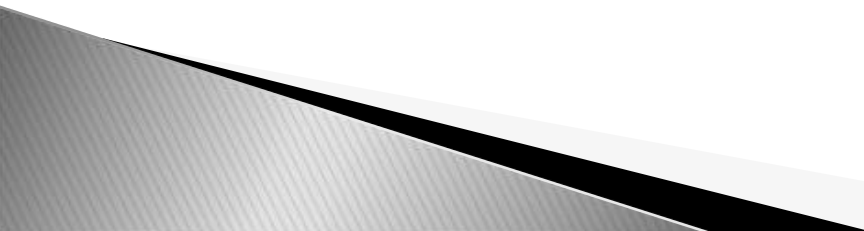
El líder ayuda a dirigir y diseñar la visión de una empresa. También, promueve los valores y actitudes necesarias de la cultura organizacional.

## ► Roles o papeles del líder

Dentro de una empresa, los papeles de líderes difieren drásticamente del papel del tradicional tomador de decisiones.

Los líderes son:

**Diseñadores:** tiene que ver con diseñar las ideas de directrices, de propósitos, visión y valores básicos, etc.

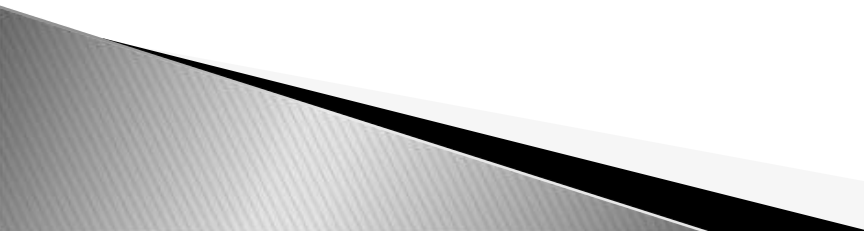


**Maestros:** se refiere a ayudar a todos los miembros de la empresa, incluyéndose a sí mismo, a lograr visiones más consistentes de la realidad actual. Los líderes son considerados como entrenadores, guías o facilitadores, y nunca un experto autoritario.

Mayordomos (Servidores): el líder como servidor comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, y esa decisión consciente lo lleva a querer dirigir sin deseos de poder o de adquirir posesiones materiales.

# Poder y liderazgo

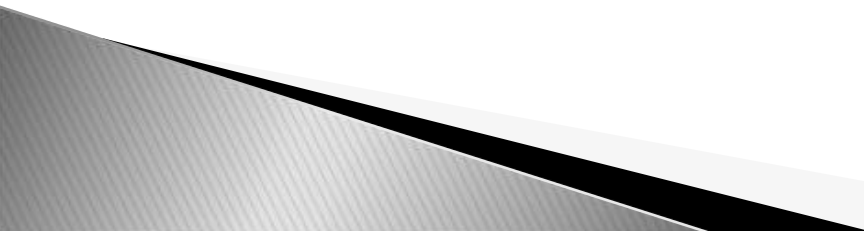
- ▶ El poder se ha definido como *"la capacidad para afectar e influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social"*. Los tipos de poder que favorecen el liderazgo son:

- ▶ **Poder legítimo:** posición jerárquica y de la autoridad que da la organización social formal a los miembros para tomar decisiones y orientar comportamientos, por ej. una posición de jefatura.
  - ▶ **Poder de recompensa:** representa la capacidad que tiene un administrador para premiar y motivar conductas individuales.
- 



**Poder coercitivo:** habilidad para castigar y reprimir conductas o comportamientos disidentes de los miembros de un grupo a la voluntad del líder.

**Poder de experto:** dominio de técnicas y posesión de certificados de grados, así como de los conocimientos y experiencias especiales que dotan al poseedor para influir en la conducta de otros, tales como un gran deportista, un doctor, un abogado, etc.



- ▶ **Poder de información:** manejo de datos e información restringida y selectiva que permiten al poseedor dirigir una situación determinada hacia un objetivo.



**Poder de referencia:** posición psicosocial que da a un individuo la posibilidad de influir sobre otros, por ejemplo, el Papa, el Presidente de la República, el Primer Ministro, etc.

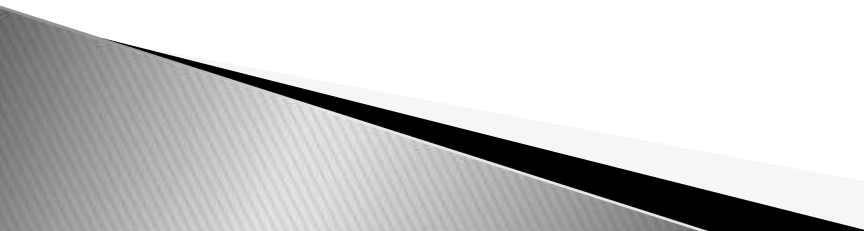
# Estilos de liderazgo

- ▶ Kurt Lewin clasificó los estilos de liderazgo en autoritarios, democráticos o participativos y liberal.
- ▶ El estilo autoritario :es de dominación, impone sus decisiones, en otras palabras, es un dictador.

- ▶ El democrático es participativo: involucrador, toma decisiones en consenso con sus subordinados.
- ▶ El estilo liberal es de libertad: responsabilidad individual y grupal, y deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común. Este estilo se ha malinterpretado como anárquico, totalmente permisivo.

- ▶ Para efectos de dirección de empresas, se aplican con mayor regularidad los dos primeros estilos, pero se recomienda en mayor medida el empleo del estilo democrático o participativo, ya que de esta forma se involucra al individuo en la toma de decisiones de la empresa.

# La Gerencia

- ▶ **¿Qué es la Gerencia?**
  - ▶ El diccionario de la lengua española, señala que Gerencia se refiere a las funciones básicas de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar que una persona (gerente) debe realizar dentro de una organización.
- 

- ▶ Además, debe recordarse que a la alta dirección de la empresa, como el Presidente, Gerente General, Directores, etc. les corresponde tomar decisiones en gran magnitud e importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

# Principios esenciales de la gerencia

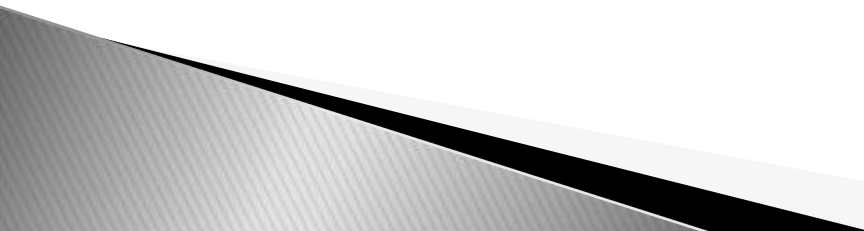
- ▶ Peter Drucker señala los siguientes principios esenciales del Management:
- ▶ 1. El management es una ciencia aplicable a los seres humanos. El papel de quien lo ejerce es hacer que éstos trabajen juntos.



A este respecto se debe recordar que no todos sirven para ser jefes, sino que depende de los atributos personales, actitudinales y sociales el desempeñarnos como buenos jefes.



- ▶ En muchas ocasiones, por el buen desempeño de un técnico se le asciende al nivel de jefatura, y sucede que *"se pierde un buen técnico, y se gana un mal jefe"*, historia muy común en nuestras empresas.

- ▶ 2. El management está inmerso en la cultura. Se necesita ser capaz de identificar las partes de su propia historia y tradición que servirán de ladrillos para construir el futuro.
  - ▶ Todos los empleados deben comprometerse con los valores y propósitos de la empresa, lo cual constituye el la plataforma de la cultura organizacional.
- 

- ▶ Deben buscarse los mecanismos necesarios para que todos los empleados de la empresa se involucren positivamente en la búsqueda de la excelencia, debe hacérseles sentir que son parte importante en el cumplimiento de las metas organizacionales, y sobre todo, que la empresa pertenece a ellos.

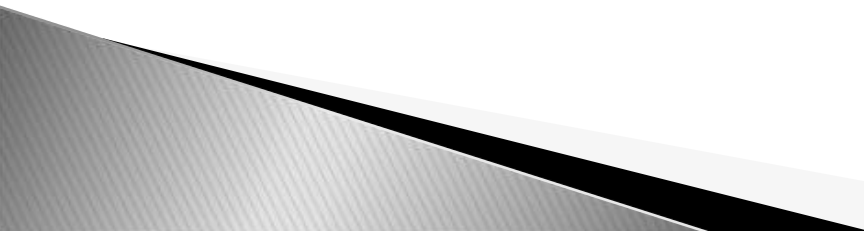
- ▶ 3. No buscar resultados dentro de la empresa. Los importantes sólo existen fuera de ella.

Toda empresa surge por y para sus clientes, para satisfacer necesidades humanas, y el enfoque de este principio es precisamente ese, el mantener a nuestros clientes satisfechos nos augura una permanencia duradera en el mercado.

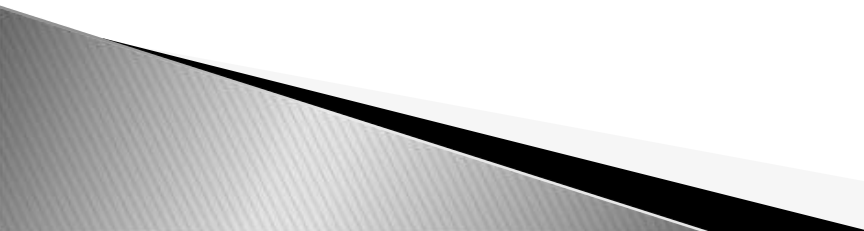
# El Gerente del Siglo XXI

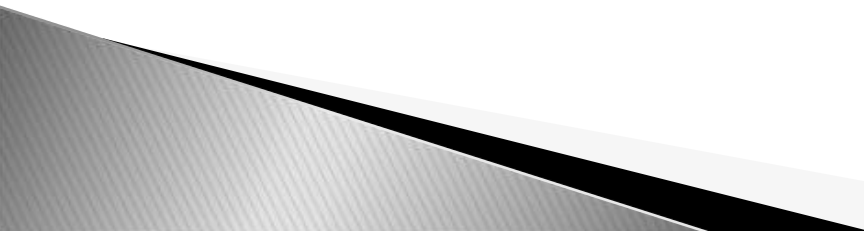
- ▶ En la actualidad, los cambios constantes en que vivimos, la incertidumbre del mañana, el ciberespacio, la globalización, etc. hacen que los gerentes de todo el mundo se mantengan atentos a la realidad, informados y listos para actuar.

► Ante esta modificación de la economía mundial, caracterizada por:

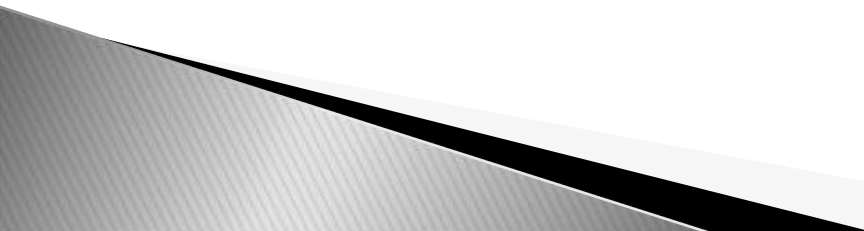
- ☐ Estructuras organizacionales más ágiles.
  - ☐ Apalancamiento por medio de un excelente servicio.
  - ☐ Aprovechamiento de las ventajas competitivas.
  - ☐ Madurez en el mercado.
  - ☐ Diversificación de productos.
- 

► El autor Giordano ha propuesto el siguiente perfil del Gerente del Siglo XXI:

1. Poseer los conocimientos y madurez académica para cumplir a cabalidad con todos los proyectos que se le asignen.
  2. Tener habilidades en la conducción del equipo ejecutivo y convertirse en un líder dentro del grupo.
- 

3. Ser una persona positiva, tener carácter y autoridad con su equipo, pero además, reconocer y felicitar cuando las cosas se hacen bien.
  4. Maximizar los valores éticos y morales, promover el respeto por el ser humano, complementar las acciones con el buen ejemplo, tanto en el ambiente laboral, como en el social y familiar (ser siempre la misma persona).
- 



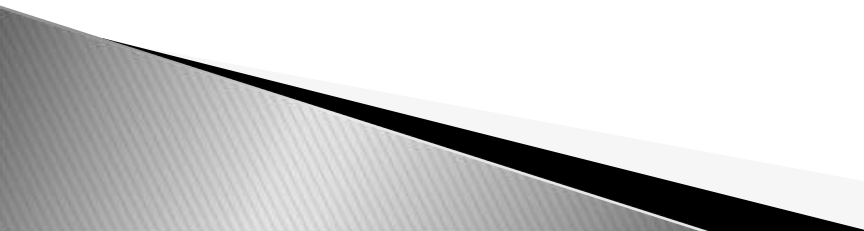
- ▶ Para cubrir este nuevo rol, el nuevo gerente debe romper tres paradigmas de la gerencia basada en las viejas costumbres:
  - ▶ La administración del personal basada en el castigo, la persecución, la intolerancia y el regaño constante, lo que lo llevaría a trabajar solo, con un equipo desmotivado que no lo apoya.
- 

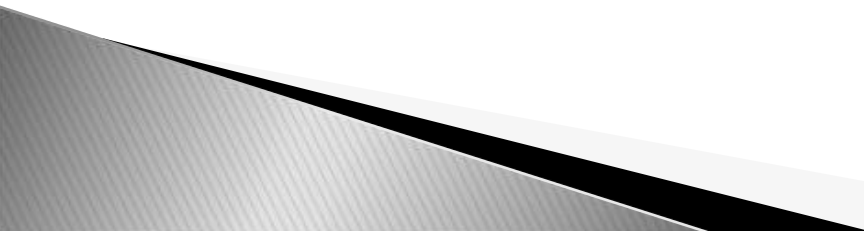
- ▶ Por el contrario, el gerente actual tiene que contagiar a sus colaboradores de entusiasmo, enseñarles a planificar y organizar eficientemente su trabajo y lograr que lleguen cada día deseosos de enfrentar los nuevos retos.



- ▶ Dedicar demasiado tiempo a pequeños detalles, desconfiando de lo que hacen sus colaboradores. Dejar de correr ante lo urgente. La administración fracasa cuando lo urgente no da tiempo a lo realmente importante.

# La Toma de Decisiones

- ▶ Todos tenemos que tomar decisiones constantemente. Estas van desde la decisión elemental que un niño toma cuando decide retirar la mano de una tina de agua caliente, hasta las decisiones sumamente importantes que se toman al negociar acuerdos entre empresas.
- 

- ▶ **La administración es el ejercicio y arte de tomar decisiones en las organizaciones.** Por lo tanto, es el acto más importante en la práctica gerencial la toma de decisiones.
  - ▶ **Una decisión es una resolución o determinación final.** También se ha definido la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas.
- 

- ▶ El término decisión se deriva de *decidere*, que significa "cortar", o sea, el administrador, una vez que ha tomado la decisión, requiere firmeza en su propósito, y debe recordarse que las decisiones a nivel administrativo, son el fundamento de la planificación y el resto de fases del proceso administrativo.

- ▶ En administración, los gerentes e incluso los empleados, toman más opciones por decisiones, porque una decisión no se puede modificar, en otras palabras, significa abandonar el pasado.

## ► **Decisiones Estructuradas y No Estructuradas.**

Las decisiones estructuradas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que posibilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o descartan alternativas.



- ▶ Los administradores rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un trabajador recién contratado, ya que por regla general, las empresas cuentan con una escala salarial establecida para todos los puestos. Existen procedimientos de rutina para tratar asuntos de rutina.

- ▶ Las decisiones estructuradas se utilizan para abordar problemas recurrentes, sean de gran complejidad o simples. En cierta medida, las decisiones estructuradas restringen la libertad, ya que el trabajador tiene menos campo de acción para decidir qué hacer. No obstante, el objetivo de las decisiones estructuradas es liberar.

- ▶ Las decisiones no estructuradas abordan problemas poco frecuentes, o excepcionales. Si una situación no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que la cubra una política o si resulta tan importante que merece atención especial, deberá ser manejada como una decisión no estructurada.

- Problemas como distribuir los recursos de una empresa, qué hacer con una línea de productos que no tuvo el éxito esperado, cómo hacer para mejorar las relaciones con la sociedad, etc., constituyen situaciones dónde el gerente toma decisiones trascendentales del tipo no estructurada.

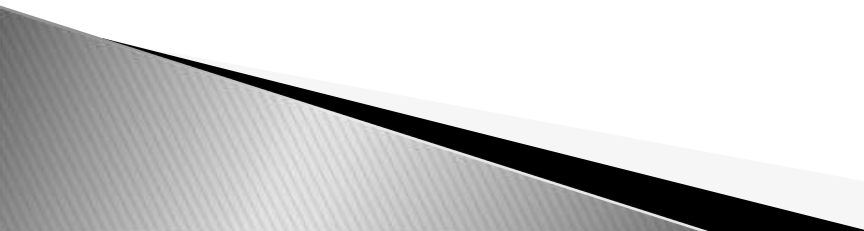
# La Comunicación

- ▶ Ya sea que se trate de un distrito escolar, un banco, un sistema de transporte o una planta manufacturera, la comunicación eficaz es esencial.

## ► ¿Qué es comunicación?

La comunicación se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados.

- ▶ La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas, es de vital importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., de la misma manera se vuelve imperiosa dentro de las empresas, por lo que se pueden mencionar algunos beneficios en los cuales ayuda:

- ▶ Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.
  - ▶ Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.
  - ▶ Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
  - ▶ Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa.
  - ▶ Originar un clima de amplia participación.
  - ▶ Controlar el desempeño de los miembros.
  - ▶ Influir en la motivación de nuestros trabajadores.
- 



# El proceso de la comunicación

- ▶ Para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan varios elementos, los que se describen a continuación:

- ▶ **Emisor (codificador):** fuente de información e iniciador del proceso de comunicación. Es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y canal más eficaces, tras de lo cual codifica el mensaje. En una empresa será la persona que tiene una información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

- ▶ La Codificación consiste en la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Esta es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

- ▶ **Receptor (decodificador):** es el individuo que recibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor. La decodificación es la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido. Uno de los principales requisitos que debe cubrir el receptor es la capacidad de escuchar. Escuchar es el acto de prestar atención a un mensaje, no únicamente oírlo.

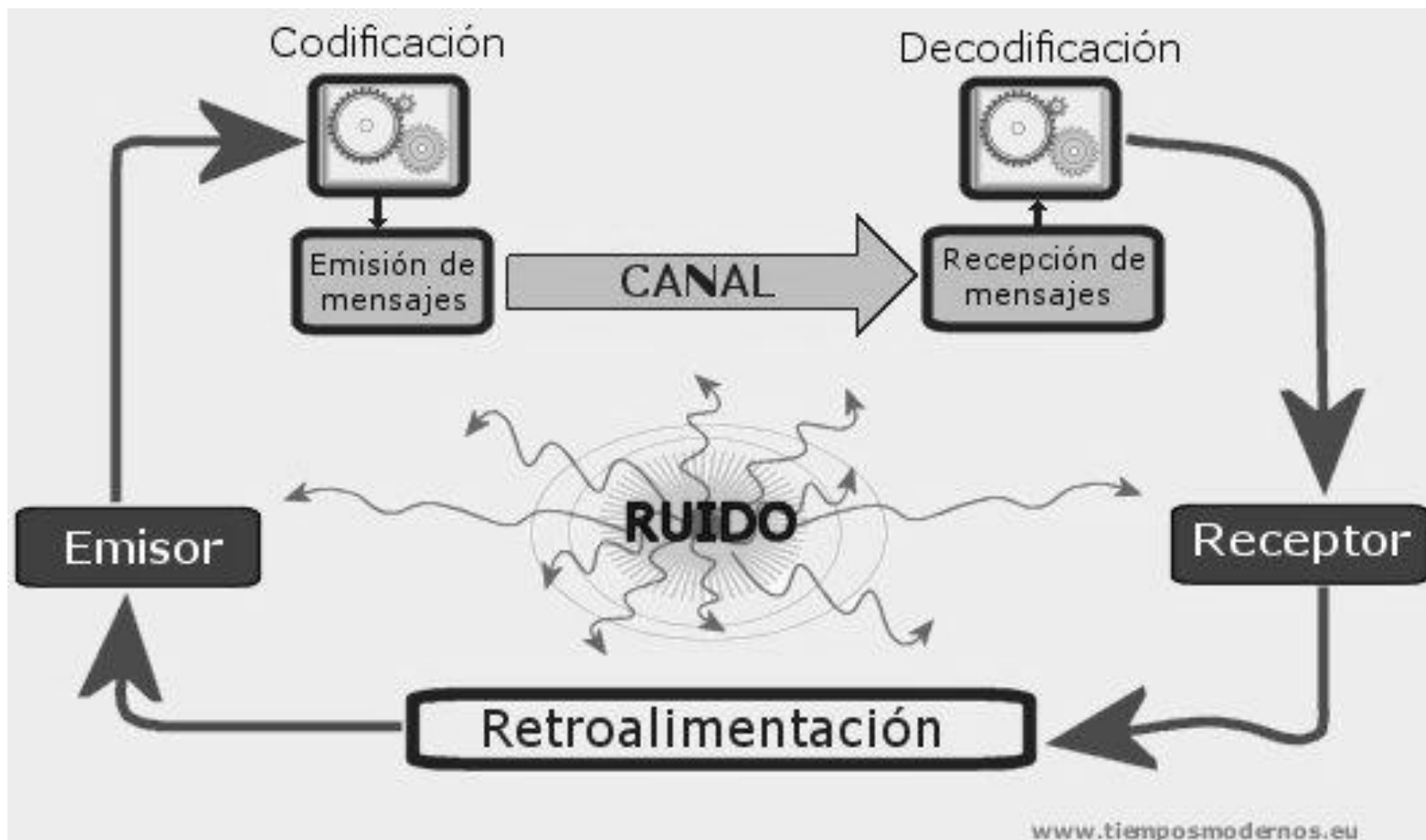
## Lineamientos para la escucha eficaz

- *¡Pare de hablar! Si habla no puede escuchar.*
- *Demuéstrele a la persona que habla que le interesa escucharla. Interprete lo que se le dice para indicar que comprendió.*
- *Trate de no distraerse.*
- *Intente captar el punto de vista de la otra persona.*
- *Evite discusiones y críticas, las cuales ponen a la gente a la defensiva y pueden inhibirla o enojarla, con lo que se contamina el proceso de la comunicación.*
- *Confirme o consulte lo dicho antes de separarse de la otra persona.*

*Adaptado de "Administración", Hellriegel y Slocum, 7ª Edición, International Thomson Editores, 1998.*

- ▶ **Mensaje:** es la información codificada que el transmisor envía al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.
- ▶ **Canales:** Es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor, algo así como el aire es para las palabras y el papel para las letras.

- ▶ **Retroalimentación:** es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Es la mejor manera de comprobar que el mensaje se recibió y comprendió.
- ▶ **Percepción:** es el significado atribuido a un mensaje por un emisor o receptor. Las percepciones se ven influidas por lo que ven los individuos, por la manera en que organizan esos elementos en su memoria y por los significados que les atribuyen.





## ► Barreras en la Comunicación.

Son las condiciones o factores que interfieren en la transmisión efectiva de un mensaje, y entre ellas se encuentran:

## ► Barreras Interpersonales

- ☐ La interpretación que realiza el receptor del mensaje.
- ☐ Defectos fisiológicos del emisor o receptor.
- ☐ Los sentimientos y emociones del emisor o receptor.
- ☐ Las condiciones medio-ambientales en que se da el mensaje.
- ☐ El uso de la semántica, tales como diferencias de lenguaje, palabras no adecuadas, información insuficiente, etc.

## ► Barreras Organizacionales

Cuando una empresa crece, su estructura orgánica se amplía mucho, originando problemas en la comunicación, con lo que se generan situaciones donde se agrega, se modifica, se elimina o se cambia totalmente un mensaje, y más si el mensaje ha sido transmitido en forma oral.

- ▶ Otra barrera se traduce en la autoridad administrativa, donde se debe recordar que la autoridad es una característica de toda empresa, por lo que, esa supervisión genera una barrera, y por último, la especialización es otra barrera que afecta la eficacia de la comunicación.