

9.1. – Ejercicio del mando.

De acuerdo con Fayolth, la función administrativa, se define mediante los 5 infinitivos de prever, organizar, mandar, controlar y coordinar. Es una verdadera función de dirección administrativa, pues es la que gobierna la actividad de las otras funciones. Pero hay que diferenciar la función de dirección del ejercicio del mando.

La dirección implica la idea de previsión, determinación de objetivos y los caminos que hay que seguir para conseguirlos y el ejercicio del mando consiste en saber dar las órdenes y conseguir que se ejecuten de la forma más conveniente. Para ser buen dirigente se tiene que ser buen jefe. Sin embargo, se puede ser buen jefe sin ser dirigente.

Para mandar hay que saber imponer la voluntad, pero la autoridad no puede imponerse por la fuerza, por la coacción o por el temor. Si no que se gana con la influencia personal.

El buen jefe se hace respetar por sus cualidades morales e intelectuales, preparación humana y competencia técnica, que le aseguran un ascendiente sobre las persona.

La verdadera función del liderazgo consiste en convencer no en imponer.

9.2. – Los interrogantes del dirigente. (Fotocopia A)

9.3. – Liderazgo: significado y aplicación.

El liderazgo es algo más que la condición que se le presupone al dirigente de una organización. Existen determinados rasgos (personalidad fuerte, dilatada experiencia frente a las organizaciones, nivel de inteligencia, saber hacer) que ayudan a diferenciar a aquellos que son líderes con respecto a aquellos que no lo son, sin embargo, la concepción del liderazgo está u poco más allá de los atributos del líder, entendiendo que lo esencial está en sus comportamientos, especialmente, en su forma de proceder ante determinadas circunstancias. Todo ello, sin dejar de pensar que el liderazgo implica un compromiso con las personas y a la vez, que el líder debe disponer de determinadas capacidades básicas para poder activar.

Desde el punto de vista de la dirección, el liderazgo puede tener dos acepciones:

- El sentido amplio del liderazgo, implica una visión general con una clara proyección al futuro estableciendo lo que se desea para la organización.
- En sentido restringido, se centra en la influencia que se ejerce sobre las personas para que estas alcancen los objetivos perseguidos dentro de un plazo de gestión.

Bajo la visión del largo plazo, el líder va a tratar de diseñar y aplicar una determinada cultura organizativa, mientras que la gestión consecuencias de objetivos por lo que decimos que el líder actúa sobre las personas.

Sentido Amplio.

Sentido Restringido.

La clave en el liderazgo es el comportamiento del líder.

Según ciertas teorías, están en que el líder se hace más que nace, por eso, muchos de los factores que definen al líder son más adquiridos que un largo proceso más que derivarse de una fuente innata.

Hoy las investigaciones se centran más en conocer cómo se comporta el líder que en los rasgos que lo definen.

9.3.1. – Teorías sobre el liderazgo.

Aunque la mayoría de los grupos solamente tienen un líder, en ocasiones está dividido entre más de 1 persona. Esta división se establece entre un líder de tarea y en líder socio-emocional. El de tarea se ocupa de la realización o de que se lleven a cabo las tareas encomendadas por los miembros del grupo. Mientras que el socio-emocional que es la persona que más influencia tiene sobre los demás, se encarga de las relaciones afectivas y de la satisfacción de los miembros del grupo.

Los estudios sobre liderazgo indican que normalmente los líderes obtienen en los rasgos buenas calificaciones más altas que los restantes miembros del grupo, por ejemplo, se espera que los buenos líderes sean más entusiastas, inteligentes, dominantes, auto-confiados y demócratas que los demás miembros del grupo. Aunque el líder de un grupo tiende a tener más atributos positivos que con otro miembro del mismo, estas características no deben ser tan extremadas que el posible líder llegue a ser considerado como que se sale de la curva.

La función más importante de un líder de un grupo es, según Schutz, la de facilitador que quiere decir que el líder ha de tener unas aptitudes, el clima emocional, la captación social y la preparación por los objetivos del grupo para que este funcione. En caso contrario, el grupo deja de funcionar o surge otro líder. Actualmente las cualidades humanas de los directivos son cada vez más importantes a la hora de realizar su valía.

De un estudio realizado entre 350 altas ejecutivas de empresas europeas se desprende que un director general debe tener 5 cualidades básicas.

- Formar equipos de trabajo – 96%.
- Su capacidad para escuchar – 92%.
- Capacidad de tomar decisiones por si mismo – 88%.
- Habilidad para retener a los mejores – 85%.
- Ser enérgico – 85%.

Movilizar consiste en que otros hagan, para lo cual el líder debe tener una consecuente activación en torno a los siguientes aspectos. (Ver cuadro B).

- La organización son personas.
- Debe fomentar la colaboración.
- Contar con seguidores.
- Actuar con flexibilidad y mesura.
- Generar confianza y compromiso.
- El liderazgo se basa en la influencia.

Como referente tiene que ponerse al frente de los retos. Como objetivo capaz de leer correctamente el entorno y percibir las necesidades de los demás y valorar las capacidades de la organización. Como eficaz abierto a las mejoras y conocer y conocerse bien.

9.4. – Estilos de mando.

Se presentan generalmente tres estilos de mando o dirección.

- Autoritario. Las cualidades son: autoridad, principalmente moral, claridad de pensamiento, capacidad de síntesis y cordialidad. Presenta la ventaja de una mayor rapidez y eficacia momentánea, pero mantiene inmaduras a los miembros del grupo que acaban en un estado de desinterés; ya que el jefe toma las decisiones, y sus hombres están allí para ejecutarlas, él sabe más y por eso es el jefe y es muy personal en cuanto a alabanzas y críticas.
- Individualista. Este líder, deja hacer, tiene gran respeto a los demás y libertad del individuo, lo que favorece la expresión personal, pero es poco eficaz. Es lógico y sincero, trata de convencer y para ello utiliza el razonamiento y si el subordinado le convence a él no duda en aceptar su punta de vista.
- Democrático. Este líder, debe estar siempre dedicado al grupo, favorece la madurez de cada miembro del grupo, potenciando las discusiones vivas y realistas pero presenta el inconveniente de grandes pérdidas de tiempo. Vive abierto a la cooperación, todo plan es materia de discusión en la entrevista y en el grupo, trata de ser objetivo a la hora de criticar y ve en la participación una medida de eficacia para lograr los objetivos de la empresa, y para que el trabajador se realice

Los estudios realizados evidencian que el nivel más elevado de productividad no es característico del estilo democrático sino del autoritario.

El democrático promueve el nivel de realidad y obtiene un grupo más unido pero no se eleva el nivel de producción.

El autoritario, por el contrario, produce mayor agresividad y sumisión.

El individualista desintegra el grupo y no es eficaz al logro de los objetivos.

9.5. – *El impacto del estilo de dirección en el grupo de trabajo.*

Tres tipos de subordinados.

- El interesado. Persona de iniciativa y creatividad volcado en la acción. Muy responsable y personal.
- El medio. Colaborador leal de iniciativa media, responsable y dispuesto al trabajo.
- El cumplidor. Se atiene a la letra de los Estatutos y Reglamentos. Llega puntual y exige que nadie le retenga a la hora del cierre.

Los seis son estereotipo que químicamente puros no se dan en la realidad pero que los rasgos que nos sirvan para identificarlos pueden ser indicativos para realizar la operación de enfrentarlos.

- Empleado interesado, jefe autoritario. No es bueno dicho encuentro.
- Cumplidor – autoritario. Para el autoritario es el mejor encuentro. El cumplidor elige al individualista.
- Interesado – democrático. Encuentro positivo para ambos. El subordinado participa y el jefe se ve apoyado por las aportaciones del subordinado.
- Cumplidor – democrático. El jefe sufre y el cumplidor se aburre.

Es interesante advertir que el jefe racional obtiene numerosos votos de los interesados y medios.

9.6. – Cultura organizativa. Diseño de una cultura superior.

La cultura es el alma de la estructura organizativa y forma la base de su personalidad.

La cultura organizativa está formada por las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por la organización por lo que decimos que equivale a la personalidad de la organización.

Dentro de la cultura organizativa caben aspectos como los siguientes:

- ¿Qué combinación de obediencia e iniciativa individual se espera a los empleados?
- ¿La organización tolera con que manera de vestir o excentricidades o busca un determinado comportamiento?
- ¿Qué tipo de diseño y decoración tienen las oficinas y centros de la empresa?

Todos estos aspectos son manifestaciones de la cultura organizativa que se dota de instrumentos simbólicos, pocos, racionales, y de comportamiento.

Hasta tal punto tiene importancia la cultura que, en muchos casos ha sido el enlace entre el éxito corporativo y la eficacia y la eficiencia de la organización.

La cultura organizativa es el conjunto de creencias comunes que implica una determinada forma de comportarse ante ciertos hechos o acontecimientos.

La diferencia cultural en los diversos países influye en la cultura de las organizaciones. Los elementos centrales de la cultura organizativa son los siguientes:

- Identificación.
- El nivel de tolerancia.
- El grado de tutela.

IDENTIFICACIÓN.

- Identidad.
- Creencias.
- Apoyo. – Del riesgo.
- Autonomía. – Del conflicto.

TUTELA. TOLERANCIA.

La identificación con la organización incluye la identidad y la creencias. La identidad se manifiesta a través de la relación entre las vivencias propias y las de la organización. Las creencias incluyen los símbolos, rituales y leyendas que dan sentido a la organización.

La tutela tiene que ver con el grado de madurez que la organización otorga al individuo. Es de interés conocer el nivel de apoyo en la realización de las tareas individuales o grupales y la autonomía concedida.

La tolerancia que la organización tiene para con sus miembros. Tolerancia que se establece en dos aspectos:

- Tolerancia al conflicto.

- Tolerancia del riesgo que se permite asumir.

La combinación adecuada en función de la visión, misión y fin de la empresa da las distintas orientaciones podrá dar lugar a un diseño acorde a las exigencias competitivas de la empresa.

Orientación al cliente.

Orientación a la innovación.

a las personas.

Orientación a los resultados.

La orientación al cliente. ¿Cómo puede generarse valor para satisfacer al cliente actual y futuro?

La orientación a la innovación. Potenciación de las ideas.

La orientación a las personas. Genera confianza entre los líderes o jefes y subordinados.

La orientación a los resultados. Las empresas sobreviven si tienen resultados adecuados.

9.7. – Relación liderazgo– cultura.

La cultura representa los valores fundamentales, la ideología o la filosofía que subyace en la empresa que hay que aflorar, potenciar y dirigir de forma que facilite el logro de la eficiencia global o el desarrollo de la organización.

Esta tarea de dirección es el papel que le corresponde al liderazgo. En la figura se sintetizan las relaciones, liderazgo–comunicación–cultura.

El liderazgo debe expresar la visión de la empresa y definir su misión. De este forma, debe impulsar el proceso generador de valores que permitan ir integrando los objetivos de las personas que componen la organización con los deseados por esta.

Este proceso no puede llegar a buen término si esta función directiva no desarrolla también los procesos de comunicación interna que faciliten las relaciones y los compromisos entre las personas y entre los grupos.

9.8. – La dirección y la cultura. Enfoques y perspectivas.

La cultura organizativa es un elemento fundamental en el pensamiento moderno de la dirección de empresas. Relacionándose de forma apreciable con los enfoques modernos sobre management. Los enfoques más novedosos son:

- Enfoque transformacional. Se basa en que a través de un liderazgo carismático el directivo sensibiliza a su colaborador para alcanzar los fines de la empresa y para que busquen su autorrealización. Bajo este enfoque se precisada en directivo con grandes capacidades de comunicación y que pueda movilizar a los recursos humanos.
- Enfoque de management radical. Esta teoría plantea que las organizaciones que consiguen un mayor grado de confianza entre sus subordinados son las que tienen más éxito porque la confianza es un poderoso factor de comunicación

En esta línea se plantea esencialmente como cubrir las divergencias entre las necesidades del individuo y las

de la organización y como encajar las unidades organizativas con otras unidades y con el entorno. Las perspectivas más importantes de la cultura son:

- La de los sistemas racionales. Este enfoque busca el ajuste entre los objetivos, la tecnología, la estructura y el entorno de la organización.
- La de los recursos humanos. Se persigue el ajuste entre la organización y su agente, sus necesidades, capacidades y la cultura.
- La política. Persigue obtener o controlar recursos escasos, ganar influencia, incrementar el poder y posicionarse adecuadamente en los conflictos.
- La simbólica. En este caso, enfatiza en que medida las historias, leyendas, símbolos, rituales y ceremonias dan sentido a la organización.

Comportamiento

Personas

Influencia para conseguir objetivos

Objetivos individuales

Objetivos de la organización

Cultura

Visión de la empresa

Liderazgo

Misión de la empresa

Comunicación

Diseño de una cultura superior

Cultura

Clave en el liderazgo

Cultura

Visión a largo plazo