



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo



Escuela Superior de Tlahuelilpan

**Área Académica: Administración**

**Tema: Liderazgo**

**Profesor(a): Mtra. Ivette Flores Jiménez**

**Mtra. Ruth Flores Jiménez**

**Lic. Iliana Tapia Castillo**

**Lic. Gloria Salazar Márquez**

**Periodo: Julio Diciembre 2011**



## Tema:

Leadership is a critical part of the administrative general process. It is located in the center and bottom of the administrative part which has to do with “implementation through people”. Without leadership the organizational performance would be minimal. Therefore in XXI century would be very difficult and perhaps impossible to talk about organizations (accomplishments, whether in business contexts, government or academic) without considering the role that has the leadership in their achievements.

Then, we can assume that leadership is important for organizations and, of course for the society as a whole. What is not cleared yet is how to increase their presence and effectiving. That is the administrative challenge





# Keywords:

Leadership

Power

Influence





# 1. ¿QUÉ ES UN LÍDER?

- **ES EL DIRIGENTE O CABEZA DE UNA FAMILIA, EMPRESA, ORGANIZACIÓN O NACIÓN.**

**ANDRÉS QUIJANO PONCE DE LEÓN. Univ. del Rosario**

- **ES LA PERSONA CON CUALIDADES DE PERSONALIDAD Y CAPACIDAD QUE FAVORECEN LA GUÍA Y EL CONTROL DE OTROS INDIVIDUOS".**

**Dic. de Ciencias de la Conducta (1956)**





## 2. ¿QUÉ ES LIDERAZGO?

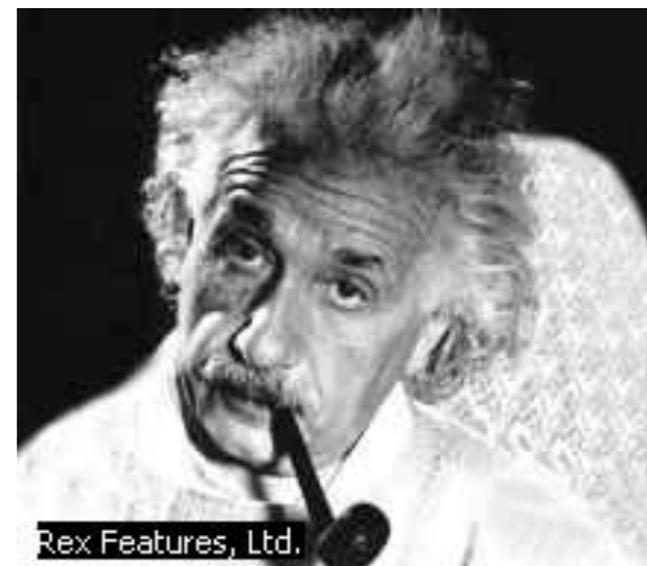
- La palabra "liderazgo" puede significar un grupo de líderes.
- Características especiales de una figura célebre (como un héroe).





- **Puede ser simplemente una figura de respeto (como una autoridad científica.**

- **Designa a entidades innovadoras, aquellas que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito.**





**"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".**

**Chiavenato, Idalberto (2008),**





**LIDERAZGO ES EL CONJUNTO DE CUALIDADES Y HÁBITOS POSITIVOS QUE MOTIVAN Y PERMITEN A UN INDIVIDUO CONDUCIR A UN GRUPO DE PERSONAS AL LOGRO DE FINES SUPERIORES POR CAMINOS ACOTADOS POR PRINCIPIOS Y VALORES DE ALTO CONTENIDO MORAL.**

Luis Castañeda "Naciste para ser Líder", 2007.





## **2.1 ¿QUÉ SIGNIFICA EL LIDERAZGO GERENCIAL?**

**ES EL PROCESO DE DIRIGIR  
LAS ACTIVIDADES  
LABORALES DE LOS  
MIEMBROS DE UN GRUPO  
Y DE INFLUIR EN ELLAS.**





# Este Proceso **IMPLICA:**

A. Que el liderazgo **involucra a otras personas** (empleados o seguidores)





## LIDERAZGO GERENCIAL

**B. El LIDERAZGO entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.**

**C. El LIDERAZGO, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores.**



**Poder:** dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa.





## **D. El liderazgo es cuestión de valores.**

- **El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas.**

**Valores:** Alcance de la significación, importancia o validez de una cosa.





# ¿Cuáles son tus valores?

**HAZ UNA LISTA DE TUS VALORES, DEFINIENDOLOS BREVEMENTE. Los puedes conservar para ti o exponerlos al grupo.**





# **LOS SIGUIENTES PERSONAJES ¿SON LÍDERES O MANIPULADORES?**

## **¿CÓMO PUEDE UN MANIPULADOR CONDUCIR UN GRUPO DE PERSONAS?**

- **UTILIZANDO LA FUERZA,**
- **LA CORRUPCIÓN,**
- **EL CHANTAJE, Y**
- **EL SOBORNO.**

**MANIPULAR:** INTERVENIR DE FORMA POCO  
ESCRUPULOSA EN LA POLÍTICA, EN LA SOCIEDAD, EN  
EL MERCASO, ETC., PARA SERVIR A INTERESES  
PROPIOS O AJENOS.

Dicc. Planeta.





**Líderes de emigrantes** protestan contra la diputada panista **María Dolores González Sánchez**, quien se opone a la creación de un nuevo organismo.  
Foto: **Notimex**



**Carlos Romero Deschamps** jerarca del sindicato petrolero,  
Foto: **Carlos Ramos Mamahua**



**Elba Esther Gordillo M.** jerarca del sindicato magisterial  
Foto: **Carlos Ramos Mamahua**





**Nicolás Maquiavelo estableció el principio de que todo acto le está permitido al **político** que le sea ventajoso para él y / o para el país.**

**Significa que para muchos políticos y gobernantes, el fin justifica los medios.**

**El fin maquiavélico, es generalmente el beneficio personal o de grupo.**





# ¿QUIERES SER TÚ LÍDER?

¿Cuál es tú motivación?

¿Tener...

Poder,

Beneficio económico,  
Reconocimiento y Prestigio,

A otros a tú servicio?

**Escribe tus motivos en una hoja**





**SÓLO EXISTE UNA RAZÓN  
VÁLIDA PARA SER LÍDER:**

**SERVIR A LOS DEMÁS  
MEDIANTE EL LOGRO DE  
UN PROPÓSITO  
TRASCENDENTE.**





## **ALGUNAS CUALIDADES O MOTIVACIONES DEL LÍDER.**

- 1. ¿Te gusta servir a los demás?**
- 2. ¿Te gusta lograr objetivos importantes?**
- 3. ¿Te gusta trabajar con otras personas?**
- 4. ¿Te gusta resolver situaciones conflictivas?**
- 5. ¿Te gusta intervenir en la solución de conflictos interpersonales?**
- 6. ¿Te gusta prepararte para el futuro?**
- 7. ¿Aborreces la corrupción?**



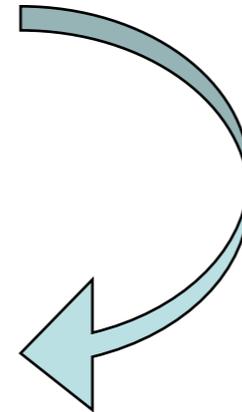


- 8. ¿Eres puntual, o por lo menos quisieras ser puntual?**
- 9. ¿Cumples con tus labores familiares y laborales?**
- 10. ¿Tienes grandes ideales?**
- 11. ¿Estas dispuesto a cambiar por tú bien?**
- 12. ¿Te llevas bien con los demás?**
- 13. ¿Eres tímido pero quisieras ser introvertido?**

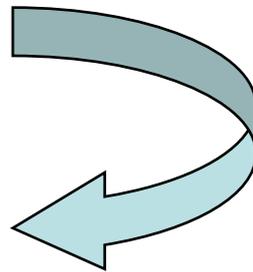




**¿USTED QUÉ TANTO  
VALE?**



$$E = mc^2$$



**TU VALOR  
SE MIDE POR  
POTENCIALIDADES**

Frase tomada de Luís Castañeda, “Naciste para ser Líder”





## FRASES PARA REFLEXIONAR.

**NO TRATES DE SER MEJOR QUE LOS  
DEMÁS; TRATA DE SER MEJOR TÚ  
MISMO.**

**RESPETA TÚ CUERPO Y TÚ MENTE;  
NUTRE TÚ CUERPO Y TÚ MENTE**





**¿Cuáles son tus motivaciones para trabajar, estudiar y realizar tus actividades cotidianas cada día?**





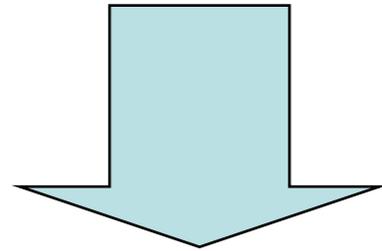
### **3. ¿Son sinónimos los conceptos de "administración " y "Liderazgo"?**

- Para existir líderes de grupos no tienen que estar organizados en absoluto.**
- Para que haya administradores, se requiere condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones.**

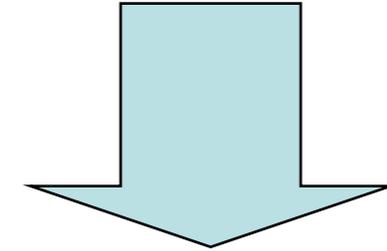




**¿Para usted que es más acertado de las siguientes dos afirmaciones?**



• El **liderazgo** es una parte importante de la administración



• En todas las industrias y profesiones se requiere **primero liderazgo** y la **administración después.**





**ADMINISTRAR ES HACER LAS COSAS BIEN;**

**LIDEREAR ES HACER LAS COSAS CORRECTAS.**

**Peter Drucker, citado por Stephen R. Covey.**





**EL *LIDERAZGO* ES LA PRIMERA  
CREACIÓN Y LA *ADMINISTRACIÓN* ES  
LA SEGUNDA CREACIÓN.**

**EL LÍDER SE PREGUNTA  
¿CUÁLES SON LAS COSAS QUE  
QUIERO REALIZAR?,**

**EL ADMINISTRADOR SE PREGUNTA  
¿CÓMO PUEDO HACER MEJOR  
CIERTAS COSAS?**





**Por Ejemplo: Promover el libre comercio para el desarrollo de México.**

**A) El Administrador trata de hacer las mejores y más atractivas reglas y normas para importar y exportar con eficiencia y rapidez.**

**B) El Líder se pregunta: ¿Es el libre comercio lo más apropiado para el país?.**

**¿Que otras alternativas existen?.**

**Consulta con conocedores del tema, con los ciudadanos, los trabajadores y empresarios nacionales, sobre**

**las consecuencias de ésta y otras alternativas**





**Como es el fomento de la industria nacional a través de controlar las importaciones de artículos semejantes a los producidos en México y de otros artículos a los cuales se pretenda fomentar su producción nacional.**

**Hace un plan detallado de cómo se industrializará el país, sus sacrificios y tiempo en que se obtendrán los beneficios a corto y largo plazo.**





## DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:

<b>J E F E</b>	<b>D I F E R E N C I A S</b>	<b>L Í D E R</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe por la autoridad.</li><li>• Considera la autoridad un privilegio de mando.</li><li>• Inspira miedo.</li><li>• Sabe cómo se hacen las cosas.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe por la buena voluntad.</li><li>• Considera la autoridad un privilegio de <u>servicio</u>.</li><li>• Inspira confianza.</li><li>• Enseña como hacer las cosas.</li></ul>





J E F E	D I	L Í D E R
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dice a uno: ¡Vaya!.</li> </ul>	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le dice a uno: ¡Vayamos!.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja a las personas como <u>fichas</u>.</li> </ul>	E	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trata a las personas como seres humanos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llega a <u>tiempo</u>.</li> </ul>	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Llega antes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna las tareas.</li> </ul>	E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Da el ejemplo.</li> </ul>





## **4. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

**ÉSTA PROVIENE DE LA CAPACIDAD PARA GUIAR Y DIRIGIR.**

**• PUEDE EXISTIR UNA ORGANIZACIÓN CON UNA PLANEACIÓN, CONTROL Y PROCEDIMIENTO ADECUADO Y NO SOBREVIVIR POR FALTA DE UN LÍDER APROPIADO.**





• **LAS ORGANIZACIONES PUEDEN  
TENER UNA PLANEACIÓN,  
ORGANIZACIÓN Y CONTROL  
DEFICIENTES**

**Cont.  
LIDE  
RAZG  
O**

**Y  
SOBREVIVIR  
DEBIDO A LA  
PRESENCIA  
DE UN LIDER  
O LIDERAZGO.**





# ¿Quién es mi Líder?





## **5. ESTILOS DE LIDERAZGO**

**ESTABLECIDA LA AUTORIDAD  
Y LA RESPONSABILIDAD DEL  
LÍDER, ÉSTE LOGRA LAS METAS  
TRABAJANDO CON Y  
MEDIANTE SUS SEGUIDORES A  
TRAVÉS DE DIVERSOS  
ESTILOS.**





## ESTILOS DE LIDERAZGO

### 5.a) EL LÍDER AUTÓCRATA:

- **EL LÍDER AUTÓCRATA ASUME TODA LA RESPONSABILIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES, INICIA LAS ACCIONES, DIRIGE, MOTIVA Y CONTROLA AL SUBALTERNO.**





## Cont. EL LÍDER AUTÓCRATA

- **EL LÍDER CONSIDERA QUE SOLAMENTE ÉL ES COMPETENTE Y QUE SUS SUBALTERNOS SON INCAPACES DE GUIARSE A SÍ MISMOS.**
- **LA RESPUESTA PEDIDA A LOS SUBALTERNOS ES LA OBEDIENCIA Y ADHESIÓN A SUS DECISIONES.**





## **5.b) EL LÍDER PARTICIPATIVO**

- **Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.**
  - **No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos.**
- **Escucha y analiza las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones cuando es posible y práctico.**





## 5.c) LÍDER LIBERAL.

- **EL LÍDER DELEGA EN SUS SUBALTERNOS LA AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES.**
- **LOS SUBALTERNOS ASUMEN LA RESPONSABILIDAD POR SU PROPIA MOTIVACIÓN, GUÍA Y CONTROL.**





## Continuación: Lider Liberal

- **Se tiene un mínimo de reglas.**
- **Se requiere personal altamente calificado.**



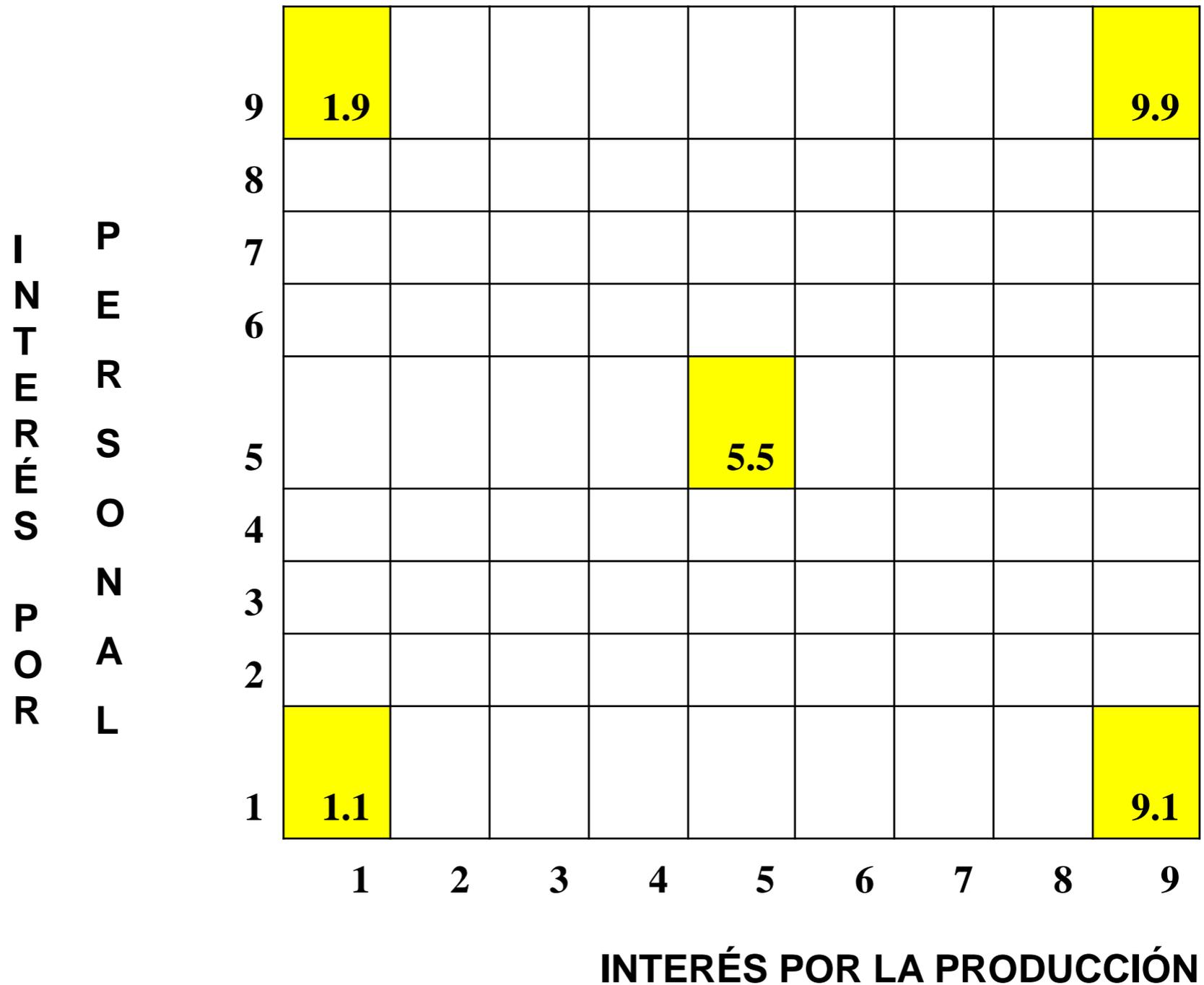


**5.1) ESTILOS DE LIDERAZGO  
EN LA EMPRESA, SEGÚN  
ROBERT BLAKE Y JANE  
MOUTON**





## 5.1) ESTILOS DE LIDERAZGO





## **5.1) ESTILOS DE LIDERAZGO**

**1.1 REQUIERE DE UN ESFUERZO MÍNIMO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS LABORES Y EL SOSTENIMIENTO DE LA MORAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

**1.9 SE INTERESA MUCHO POR LAS PERSONAS Y POCO POR LA PRODUCCIÓN. CENTRA SU ATENCIÓN Y SUS ACCIONES EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS.**





**5.5 Usualmente se preocupa poco por la producción y poco por las personas, Se esfuerza lo mínimo necesario en el trabajo.**

**9.1 Se interesa mucho por la producción y poco por las personas. Centra su atención y acciones en la eficiencia de las operaciones.**





**9.9 Se interesa mucho por la producción y mucho por las personas. Considera que la gente dedicada es la que alcanza las grandes metas en el trabajo y la interdependencia, mediante el interés común en los objetivos de la organización, GENERA RELACIONES DE CONFIANZA Y DE RESPETO.**





## **7. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.**

**EL LÍDER DEBE TENER:**

**7.1 CARÁCTER DE MIEMBRO DEL GRUPO QUE ENCABEZA. (Vg. Cultura, nivel académico)**





**7.2 CADA GRUPO CONSIDERA  
LÍDER AL QUE SOBRESALGA EN  
ALGO QUE LES INTERESA.**

**PUEDE SER:**

**EL MÁS BRILLANTE, EL MEJOR  
ORGANIZADOR, EL QUE POSEE  
MÁS TACTO, EL QUE SEA MÁS  
AGRESIVO, EL MÁS SANTO O EL  
MÁS BONDADOSO.**





**7.3 El líder debe saber organizar, vigilar, dirigir o motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.**

**7.4 PARA SER LÍDER SE NECESITA TENER LA OPORTUNIDAD DE OCUPAR ESE ROL EN EL GRUPO.**

**SI NO SE PRESENTA la CIRCUNSTANCIA, NUNCA SE PODRÁ DEMOSTRAR SU CAPACIDAD DE LÍDER.**





## 8. ¿CUÁL ES LA FUENTE DE AUTORIDAD QUE DA LA AUTORIDAD AL LÍDER O LÍDERES?

Existen cuando menos dos Teorías.

**8.1 La posición tradicional**

**y**

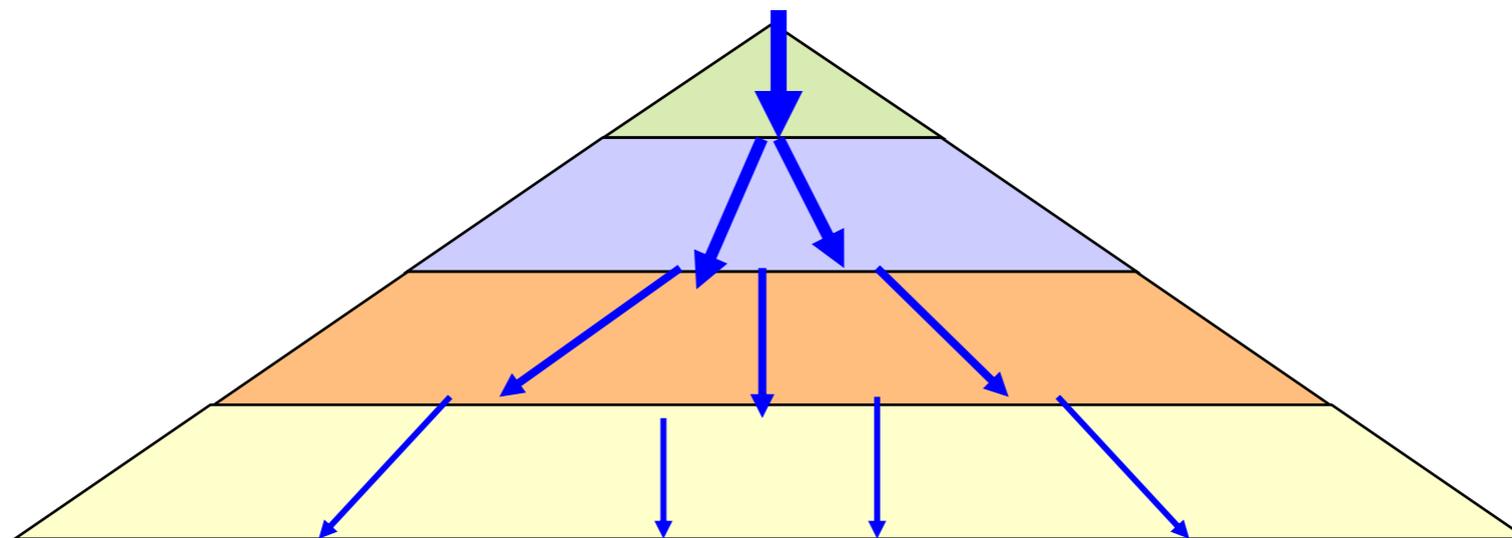
**8.2 La teoría de la aceptación**





**8.1 En la posición tradicional, el líder recibe la autoridad mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional.**

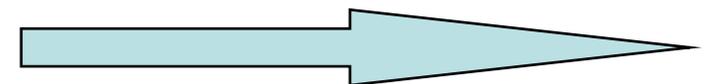
**autoridad de arriba hacia abajo.**





**En una organización, la fuente de toda AUTORIDAD proviene DE LA AUTORIDAD MÁXIMA.**

**Puede ser el Consejo de Administración, el presidente, el director general o la gerencia.**





## 8.2 EN LA TEORÍA DE LA ACEPTACIÓN,

***Los líderes son  
seleccionados  
(aceptados) por  
aquellos que serán  
sus seguidores.***





# Teoría de la aceptación

**SOLAMENTE CUANDO UN INDIVIDUO ES ACEPTADO COMO LÍDER POR SUS SEGUIDORES, ÉSTOS LE OTORGAN EL DERECHO DE GUIARLOS Y SE CONVIERTEN EN SUS SUBALTERNOS Y RESPONDEN A SU AUTORIDAD.**





# ¿QUÉ ES LO QUE HACE A UNA PERSONA LÍDER?

**La disposición de la gente a seguirla.**

La gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.





**EL LÍDER COMO TODA PERSONA POSEE DEFECTOS Y VIRTUDES QUE DEBE CONOCER; ESTO IMPLICA:**

- **CONOCERSE A UNO MISMO,**
- **ENTENDER A LOS DEMÁS, Y**
- **TRANSMITIR LO QUE SE QUIERE LOGRAR.**





## DIRECCIÓN

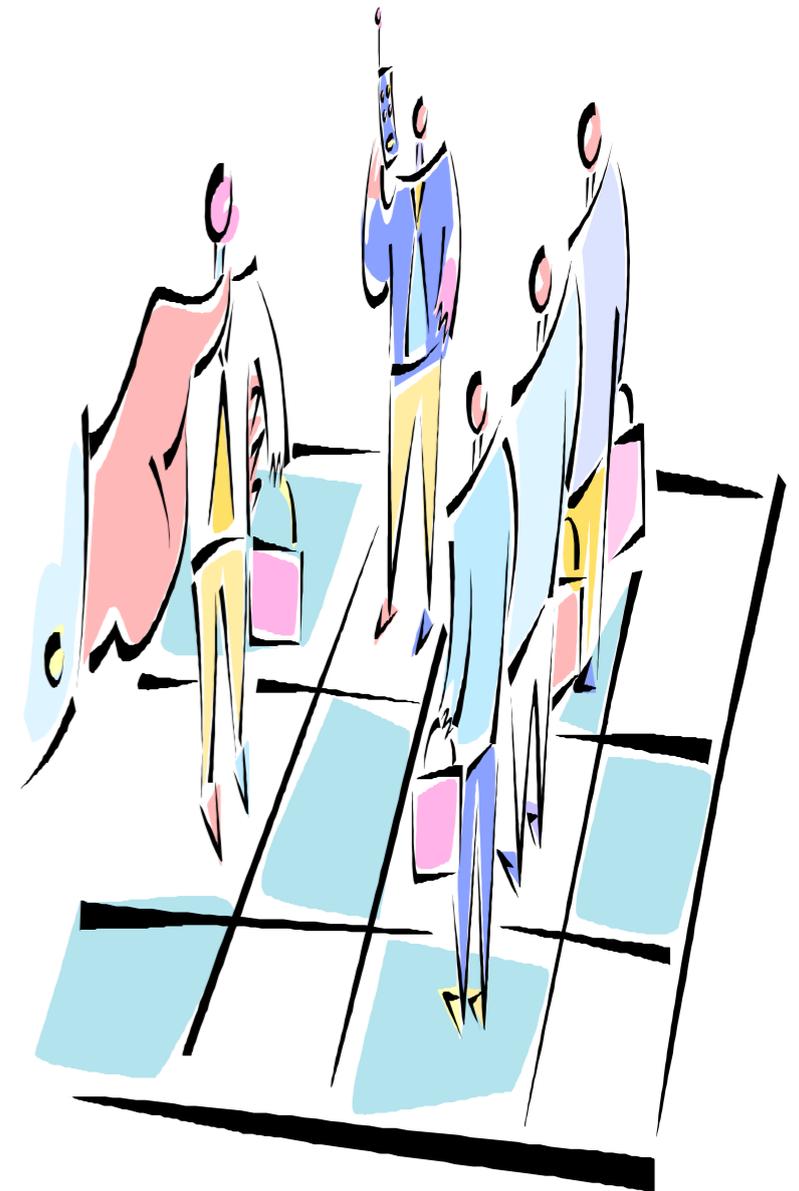
- Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
- Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización.





## CONCEPTO

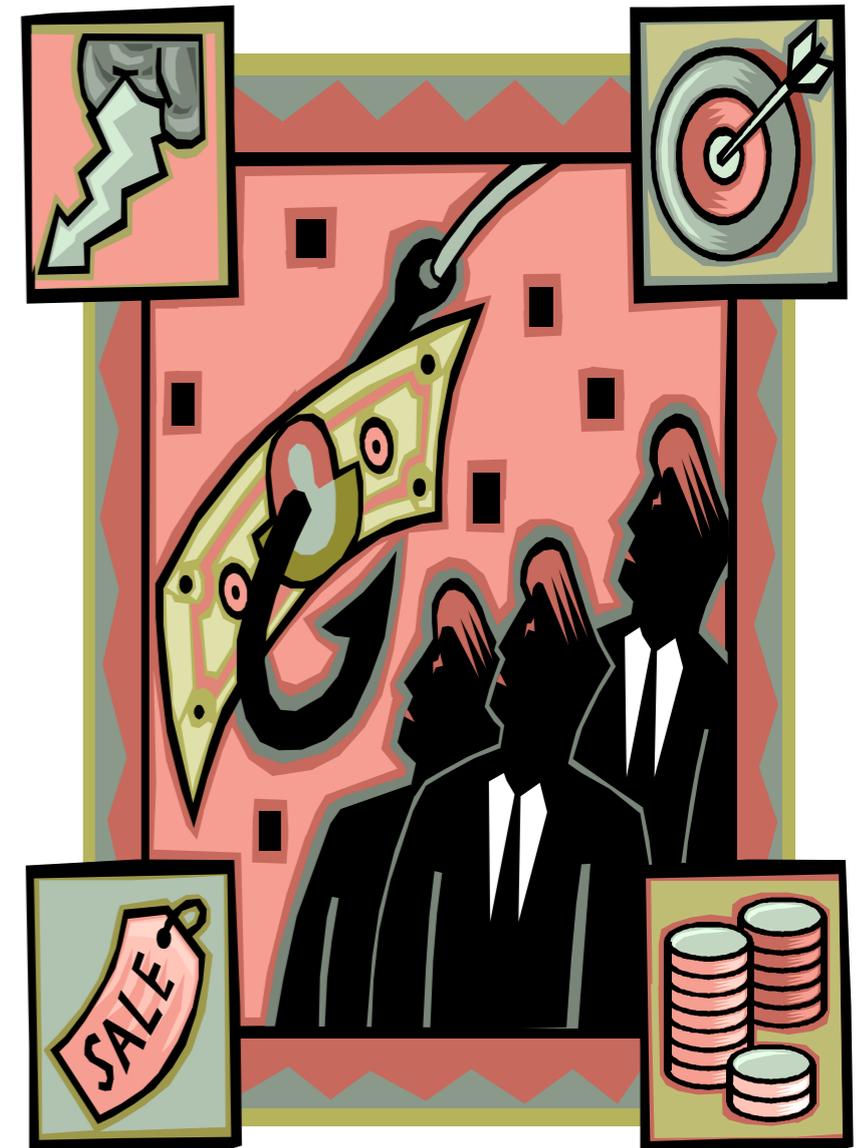
- Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.
- Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.





# CONCEPTO

- La dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura.
- Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.





# CONCEPTO

- 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 o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.





# CONCEPTO

- La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.





# CONCEPTO

- La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.





# CONCEPTO

## Burt K. Scanlan

- Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

## Leonard J. Kazmie

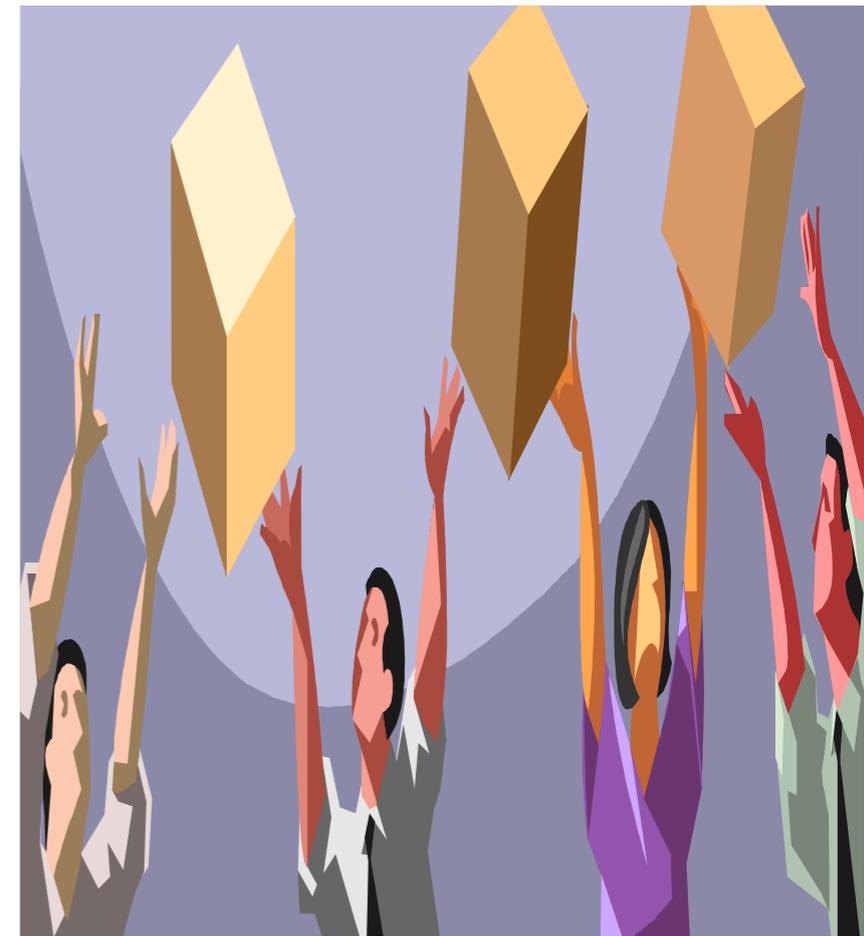
- La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización





# CONCEPTO

- Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. **Terry** define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"





# CONCEPTO

- Por su parte, **Koontz y O'Donnell** adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"
- **Fayol** define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa"





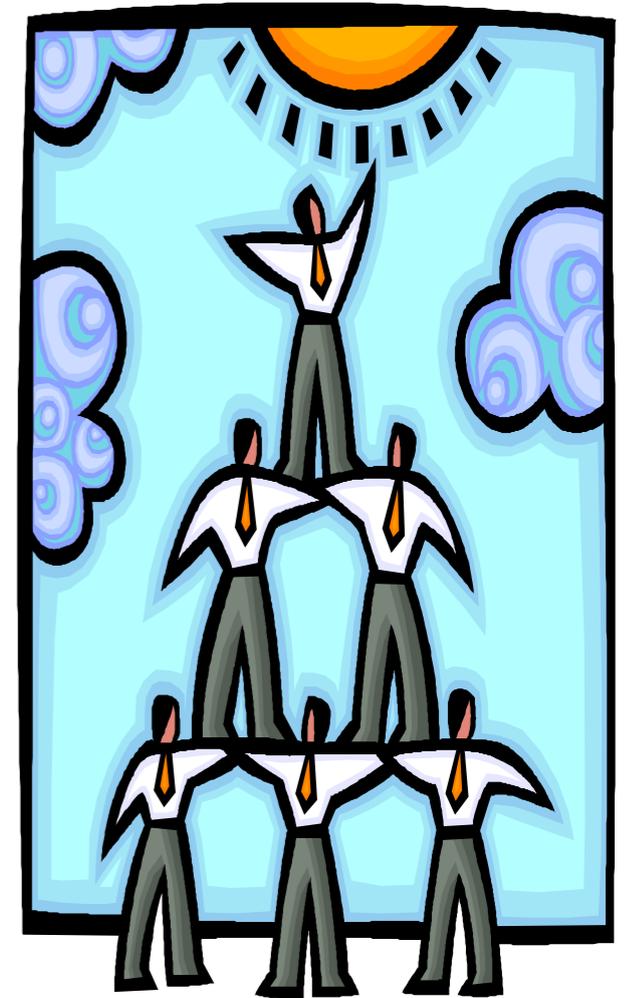
# CONCEPTO

## Robert B. Buchele

- Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).

## Joel J. Lerner y H.A. Baker

- Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.





## ELEMENTOS DEL CONCEPTO

- Ejecución de los planes de acuerdo con a estructura organizacional.
- Motivación
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
- Comunicación
- Supervisión
- Alcanzar las metas de la organización





# IMPORTANCIA

- La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.
- En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar.
- Útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.
- Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección.





# IMPORTANCIA

- La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y esta estrechamente relacionada con el liderazgo.
- El líder de la empresa debe emplear la dirección para identificar las aptitudes y motivaciones del personal y así brindar incentivos adecuados.
- Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.





## IMPORTANCIA

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.





# PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

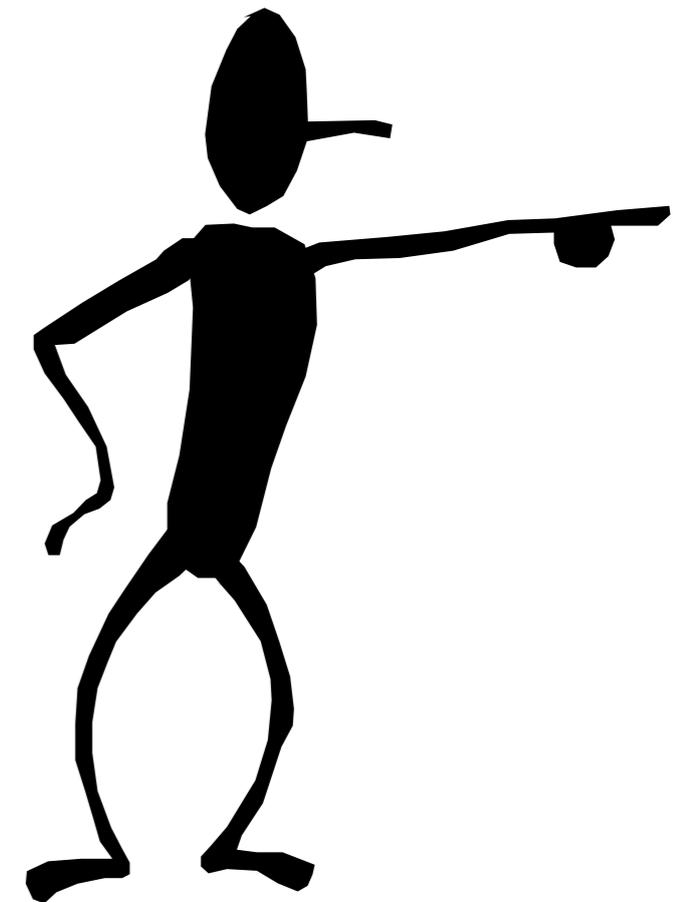
- 1. De la armonía del objetivo la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa .
- 2. Impersonalidad de mando Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.





# PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

- 3. De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- 4. De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse un orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente, con el fin de evitar conflictos.





# PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

- 5. De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.
- 6. Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas





### **Etapas Fundamentales del Proceso de Dirección**

- **Como lineamientos de la dirección están:**
  - **Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente;**
  - **Definir claramente las tareas de los empleados;**
  - **Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal;**
  - **Mantener una comunicación eficaz con los empleados;**
  - **Fomentar interés, iniciativa y participación en el personal;**
  - **Mantener la disciplina en el grupo de trabajo;**
  - **Remunerar equitativamente al personal.**

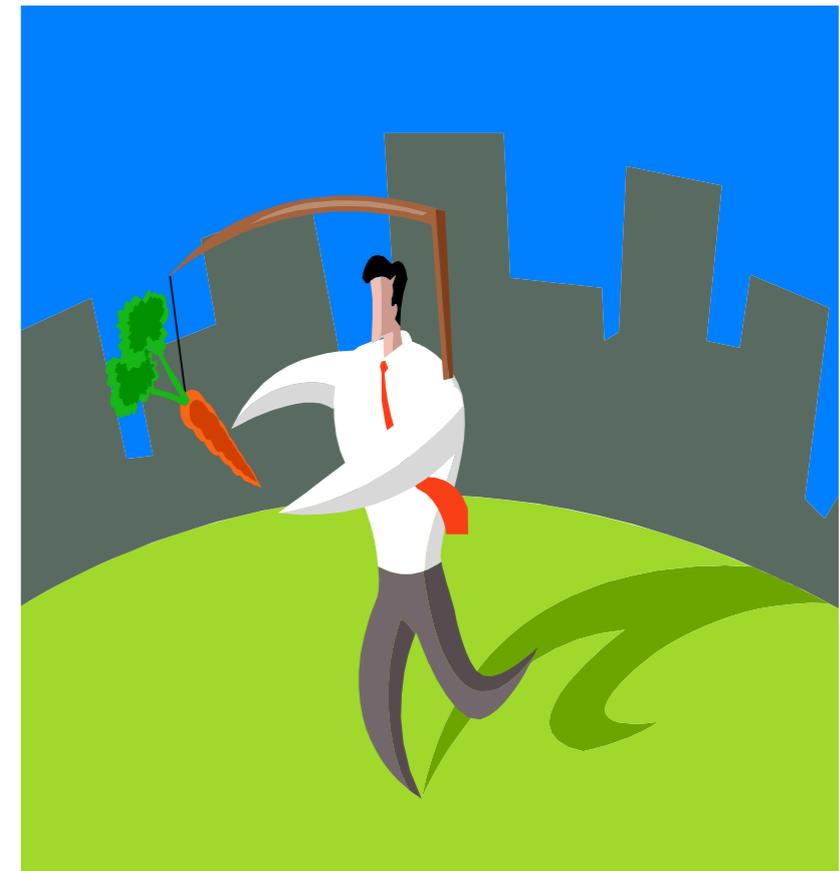




# Elementos Importantes para la Dirección

- **Motivación**

La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia la realización de sus labores, consiente de que esta obteniendo beneficios personales y al mismo tiempo esta contribuyendo al bienestar de su familia, la comunidad, así como al logro de los objetivos de la empresa.





## Elementos Importantes para la Dirección

- **Comunicación**

Una buena comunicación, es el intercambio de pensamientos, información, hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o mas personas, para lograr confianza y entendimiento mutuo y/o buenas relaciones humanas.





# Elementos Importantes para la Dirección

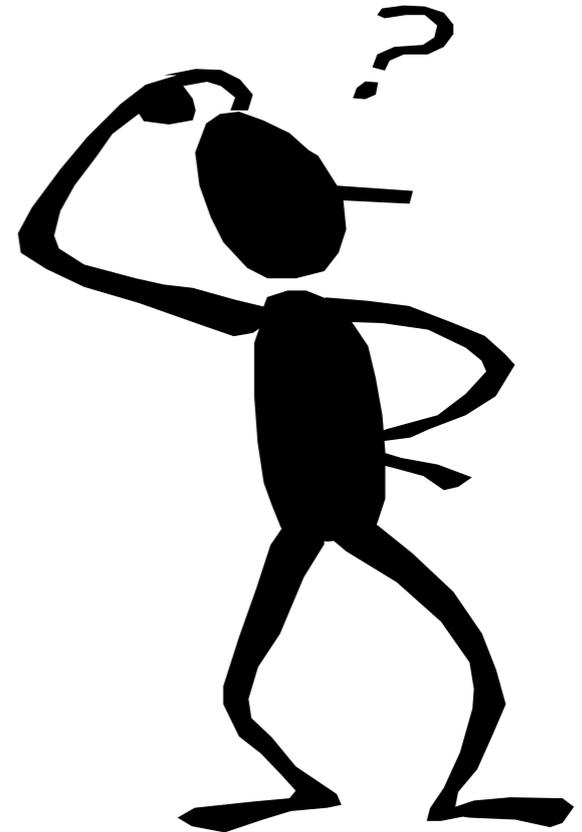
- **Liderazgo**

Liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder), influye en otros (los empleados), para trabajar voluntariamente y con buena disposición en las tareas de la empresa, necesarias para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Por lo tanto, el líder debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y deseo de trabajar.





# ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS





Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

### CONCEPTO.

Es un enfoque de la administración que se propone el establecimiento de compromisos entre los supervisores y los administradores para alcanzar metas específicas de producción, planeación y evaluación, conjuntamente con el desarrollo de sus actividades, a través de un proceso que comprende todos los niveles de la organización.

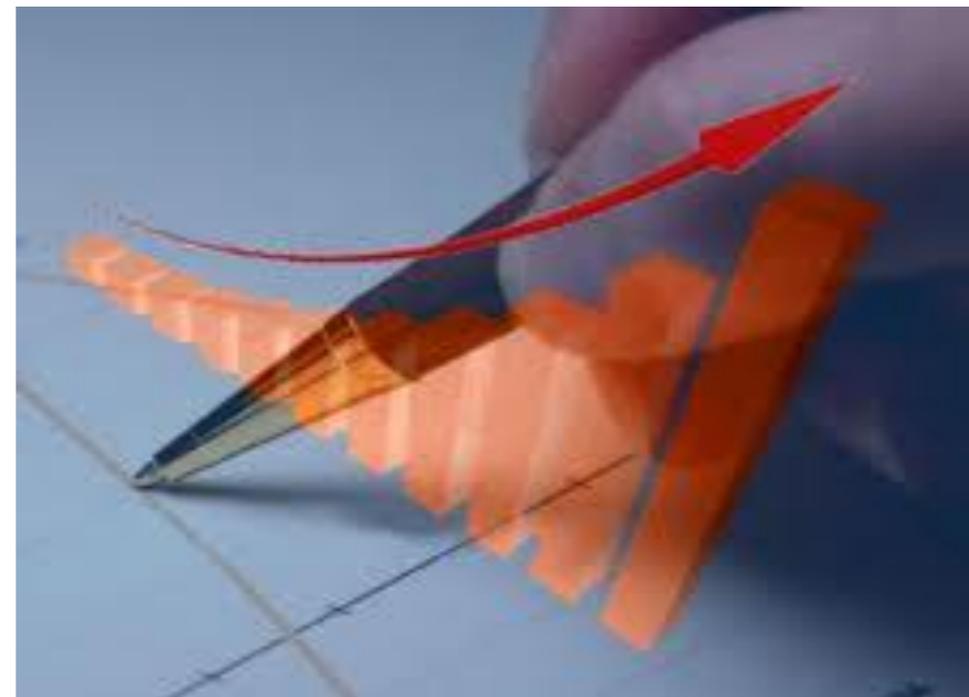




Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

### CONCEPTO.

Proceso en virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en un tiempo determinado, en tal forma que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa.





# Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

Método de dirección, mediante el cual el superior y el subordinado establecen de acuerdo a unos estándares de dirección, resultados que sean deseables, realistas y específicos; y objetivos concretos, dentro de las principales áreas de responsabilidad, objetivos que son periódicamente comparados con los resultados obtenidos.





## Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.





# Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

El empresario de la década de 1950 estaba muy consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una "administración por presión", pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.



Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.





## Escuela Superior de Tlahuelilpan

Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control.

La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.





### Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados.

Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.





# Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

La "Administración por objetivos es un modelo de Administración a través del cual todas las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la Empresa, en consonancia de las metas con las metas generales de la organización, fijadas por los accionistas, a través de la dirección".





# Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

## CARACTERÍSTICAS DE LA APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planteamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en que negocio está actuando y a donde pretende llegar.

Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la Empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de objetivos comunes y firmes que eliminan cualquier duda del Gerente y para evaluar el desempeño en dirección a los objetivos principales de la organización.





Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

Así, "el desempeño esperado de un gerente debe ser el reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la Empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución que estos den al éxito del negocio. El Administrador tiene que saber y entender lo que las metas de la Empresa esperan de él en términos de desempeño y su superior debe saber que contribución pueda exigir y esperar de él y debe juzgarlo de conformidad con la misma".





### Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

Así, la APO es un método por el cual las metas son definidas en conjunto entre el Administrador y su superior, las responsabilidades son especificadas para cada posición en función de los resultados esperados, que pasan a integrar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados.





Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

Las características estructurales son:

1. Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
2. Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades
3. Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.





### Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

Las características comportamentales son:

1. Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas, es decir, éstos preparan sus propias metas y se hacen responsables por ellas;
2. Se hace énfasis en el auto análisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas;
3. Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la auto corrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.





## Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

Aplicaciones de la administración por objetivos:

Se plantean algunas dificultades en diversos puestos, especialmente por la dificultad de cuantificación de los objetivos, en principio es aplicable a todos los niveles de la organización.

En muchas empresas multinacionales se utiliza para dirigir a las empresas filiales situadas en diversos países.





Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

Su aplicación de bajo nivel organizativo más clásica es la que se efectúa con la fuerza de ventas. El vendedor de cada territorio, junto con el jefe de fuerza de ventas, fija su objetivo para el próximo período y, se sigue, también, el proceso habitual.

La práctica ha demostrado que la dirección por objetivos, si se aplica correctamente y con una buena dosis de planificación, puede ser muy útil.





Antecedentes, Características generales y aplicaciones.

Algo muy importante en la APO, es que los objetivos han de resultar del acuerdo entre las partes. Si son impuestos, desaparece la motivación y puede ser sustituida por la frustración y otra serie de actitudes negativas.





### Crítica al término Admón. por objetivos

1. **Estilo y apoyo de los Gerentes** : si los gerentes de alta dirección son autoritarios y la toma de decisiones está centralizada, habrá que reeducarlos antes de implantar la APO.
2. **Adaptación y cambio** : la APO requiere cambios en la estructura de la empresa, patrones de autoridad y procedimientos de control, los gerentes deben apoyar fielmente estos cambios.
3. **Destrezas interpersonales** : el proceso de establecimiento de metas y el proceso de evaluación en que intervienen gerentes y subordinados requieren un alto grado de habilidad en las relaciones interpersonales.





### Crítica al término Admón. por objetivos

4. Descripciones de trabajo: las descripciones deben ser evaluadas y revisadas conforme cambian las condiciones en la empresa. Durante las etapas de realización de la APO, pueden cambiar los deberes y obligaciones en todos los niveles.
5. Establecimiento y coordinación de objetivos: establecer objetivos interesantes y realistas a la vez suele ser la causa de confusión para los gerentes. A veces puede ser difícil coordinar los objetivos globales de la organización con las necesidades y objetivos personales de los individuos.





### Crítica al término Admón. por objetivos

6. Control de los métodos para alcanzar los objetivos: los gerentes pueden frustrarse si el logro de sus objetivos depende del éxito de los miembros de la empresa y éstos no tienen lo necesario para lograrlo. Por ello deben establecerse metas en grupo y que sean flexibles.

7. Conflicto entre creatividad y APO: si los gerentes no ensayan cosas nuevas, ni corren riesgos porque prefieren enfocarse a objetivos específicos, perderán oportunidades.





## Estrategias de Implementación

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes. Algunos objetivos pueden dificultar el alcance de otros, mientras algunos otros pueden facilitarlos, provocando el efecto sinérgico. Para que la jerarquía de objetivos pueda ser eficientemente alcanzada, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

- Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, aunque todos los que están incluidos en la jerarquía deben ser compatibles





### Estrategias de Implementación

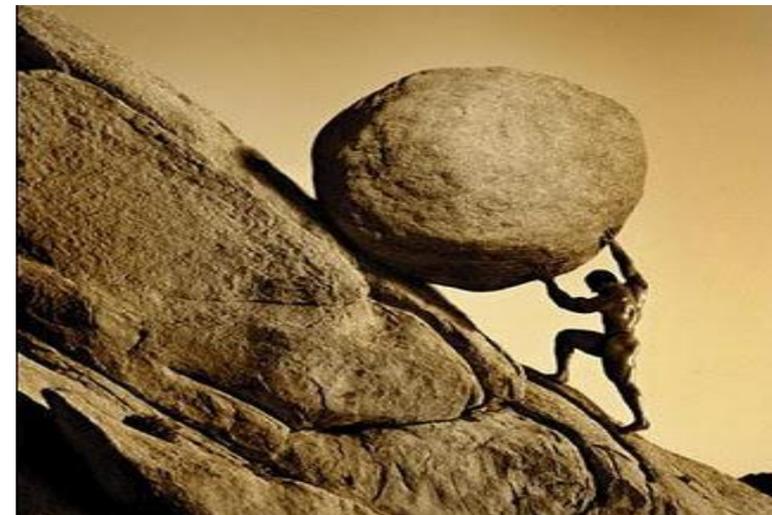
- Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general;
- Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costo de cada una de ellas.
- Deben comunicarse a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de la respectiva unidad y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa; deben ser periódicamente reexaminados y reformulados





## Mecánica de Funcionamiento

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.- Tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede ir desde su simple presencia durante las reuniones hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.





## Mecánica de Funcionamiento

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.- está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades. Algunos definen objetivos subjetivos para los cargos de staff. La mayoría de los sistemas acepta de cuatro a diez objetivos para cada posición específica.





## Mecánica de Funcionamiento

### 3. Interrelación de los objetivos de los departamentos.-

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

### 4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales,

con énfasis en la medición y el control.- A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede ser controlado, al alcanzarlo no se podrá evaluarlo. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la APO.





## Mecánica de Funcionamiento

5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.- Casi todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado. Generalmente existe un ciclo típico de la APO que contiene las siguientes etapas:

- A) A partir de los objetivos globales de la empresa y de la planeación estratégica se establecen los objetivos por departamento para el primer año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior;
- B) El ejecutivo elabora su plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados por departamento;





## Mecánica de Funcionamiento

- C) El ejecutivo elabora conjuntamente con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento;
- D) Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados;
- E) En función de los resultados obtenidos, se procede a revisar y a reajustar los planes o a modificar los objetivos establecidos;





## Mecánica de Funcionamiento

- F) En el ciclo siguiente, se establecen los objetivos por departamento para el segundo año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior, tomando como base los resultados del primer año;
- G) Se repite la secuencia del ciclo indicado anteriormente





## Mecánica de Funcionamiento

6. Participación activa de la dirección.- La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. En algunos casos, el superior establece los objetivos, los "vende", los mide, y evalúa el progreso.
  
7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.- La implantación de la APO requiere del fuerte apoyo de un staff previamente entrenado y preparado.





## Alcances y Limitaciones

Etapa posterior a la definición de objetivos, es necesario definir una "red de objetivos" en la que se pueda apreciar la interrelación que existe entre las diversas áreas de la empresa y los objetivos, los cuales al lograrse benefician a otra área y así sucesivamente.

No se puede ignorar como sostiene Paul Meli, que se deben establecer ciertas reglas básicas para formular los objetivos: redactarlos en términos imperativos, y en modo infinitivo (hacer, diseñar), y términos positivos y de manera concisa y breve.



APO





## Alcances y Limitaciones

### Limitaciones más comunes:

1. Coerción sobre los subordinados.
2. Aprobación de objetivos incompatibles.
3. Exceso de papelería.
4. Focalización en resultados más fácilmente medibles por sobre los más importantes.
5. Seguimiento rígido de objetivos que podrían ser abandonados.
6. Necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente ocupaban los jefes.





## Alcances y Limitaciones

Ventajas de la Administración por objetivos:

1. Permite a los individuos saber que se coopera con ellos.
2. Ayuda a la planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
3. Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados
4. Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización
5. Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.





### Alcances y Limitaciones

#### DESVENTAJAS DE LA APO:

- 1°. La elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí.
- 2°. La elaboración de objetivos por escrito, la comunicación cuidadosa de los objetivos y las evaluaciones de desempeño detallada que requiere un programa APO, aumenta el volumen de papeleo en una empresa.





# Desarrollo Organizacional





# Origen del D. O.

Surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, orientado a proporcionar el crecimiento y desarrollo según sus potenciales.





# Concepto

Es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento encaminada hacia el enfoque sistemático.

Es un movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento.





# Factores

- a) **La dificultad en operar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización**
- **Teoría Clásica (Taylor)**
  - **Teoría de las Relaciones Humanas (Mayo)**
  - **Teoría de la Burocracia (Weber)**
  - **Teoría Estructuralista (Visión mas critica de la organización)**
  - **Teoría del Comportamiento (Enfoque predominante motivacional)**







### d) La publicación de un libro

En 1964 Leland Brad Ford es considerado el precursor del movimiento llamado Desarrollo Organizacional (D. O.)

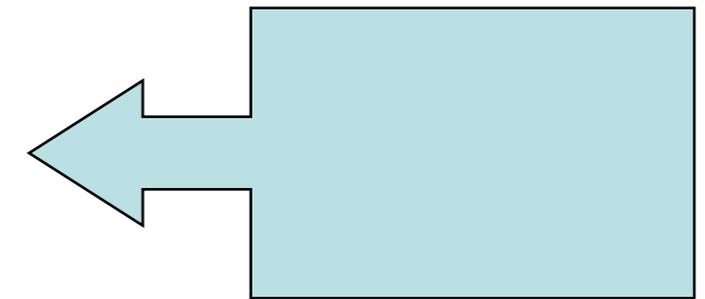
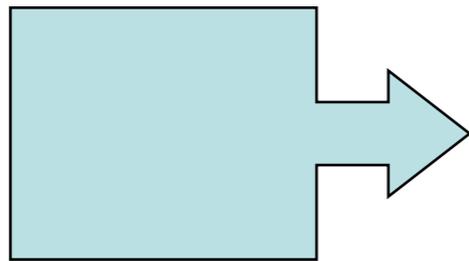
La pluralidad de los cambios que originaron el Desarrollo Organizacional:

- ① Transformación del ambiente organizacional
- ② Aumento del tamaño de las organizaciones
- ③ Diversificación creciente y gradual complejidad de la tecnología
- ④ Variaciones del comportamiento administrativo





f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones:



El estudio

Ambas se integran

El estudio del

De la

a través de un

Comportamiento

Estructura

tratamiento sistemático

Humano





g) El Desarrollo Organizacional se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos:

➤ Administración pública

➤ Tipos de organizaciones humanas





h) Los diversos modelos de D. O. consideran cuatro variables:

- El ambiente
- La organización
- El grupo social
- El individuo





# Cronología de los principales eventos de la teoría del Desarrollo Organizacional

Año	Autores	Libros
1964	Carl R. Rogers & R. Dymond	Psychoterapy and personality Changes
1958	R. Lippett, J. Watson & B. Westley	The Dynamics of planned Change
1961	R. R., Blake & J. S. Mouton	Group Dynamics-Key to Decision Making
1962	Chris Argyris	Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness
1966	Warren G. Bennis	Changing Organizations
1970	William J. Reddin	Managerial Effectivess
1971	Chris Argyris	Management and Organizational Development





## Escuela Superior de Tlahuelilpan

1972	Harry Levinson  N. Marguiles & A. P. Raia	Organizational Diagnosis  Organizational Development, Values, Process and Technology
1973	N. Marguiles & J. Wallace  Richard J. C. Roeber  Gordon Lippitt	Organizational Change: Techniques and Applications  The organization in a Changing Environment  Organization Renewal
1976	Glenn H. Varney	An Organizational Development Approach of Management Development





# Los Cambios y la Organización

El concepto de Desarrollo Organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y capacidad adaptativa de la organización objeto de cambio





## El D. O. parte de conceptos dinámicos como:

- a) Un nuevo concepto de organización
- b) Concepto de cultura organizacional
- c) Concepto de cambio
- d) Concepto de desarrollo
- e) Fases de la organización
- f) Críticas a las estructuras tradicionales





## a) Concepto de organización

Es la coordinación de varias actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Toda organización actúa en un ambiente y su supervivencia depende de la manera como se relacione con ese medio, por eso debe ser estructurada en función de las condiciones y el medio en que opera.





## Sistemas mecánicos

- El énfasis es exclusivamente individual y en los cargos de la organización
- Relación del tipo autoridad-obediencia
- Rígida adhesión a la delegación y a la responsabilidad dividida
- División del trabajo y supervisión jerárquica rígidas
- Toma de decisiones centralizada
- Control rígidamente centralizada
- Solución de conflictos por medio de represión, arbitramento u hospitalidad

## Sistemas orgánicos

- El énfasis se hace en las relaciones inter e intragrupal
- Confianza y credibilidad recíprocas
- Interdependencia y responsabilidad compartida
- Participación y responsabilidad multigrupal
- Toma de decisiones descentralizada
- Responsabilidad y control ampliamente comparativos
- Solución de conflictos a través de negociación o solución de problemas





## b) Concepto de Cultura Organizacional

Es el modelo de vida propia que cada organización desarrolla en sus miembros.

Además de la cultura organizacional los autores del D. O. enfatizan en el clima organizacional el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular.





Para que la organización pueda cambiar la cultura y el clima organizacionales, necesita tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes:

- Adaptabilidad
- Sentido de identidad
- Perspectiva exacta del medio ambiente
- Integración entre los participantes





## c) Concepto de cambio

El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente.

La década de los 60' fue “la década de la explosión” y caracterizó los nuevos ambientes que proporcionaron las condiciones para el surgimiento del D. O. a saber:

- 1.- El ambiente general
- 2.- El ambiente empresarial
- 3.- Los valores actuales





Fue a partir de estas necesidades que surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado: El desarrollo organizacional.

El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de algunas partes de la organización. Esas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.





### Las fuerzas exógenas:

Proviene del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente.

### Las fuerzas endógenas:

Crean la necesidad del cambio estructural y del comportamiento provienen de la tensión organizacional





Los cambios estructurales que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y construir nuestras organizaciones. Éstas tienen que adaptarse a los cambios del ambiente. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, a la inercia o a la improvisación sino que deben planearse





## d) Concepto de desarrollo

La tendencia de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes endógenos (internos, relacionados con la propia organización en sí) y exógenos (externos, relacionados con la demanda e influencia del ambiente)





El desarrollo de una organización le permite:

- Un conocimiento profundo y real de sí misma y de sus posibilidades
- Un conocimiento profundo y real del medio ambiente en que opera
- Una planeación adecuada y una ejecución exitosa
- Una estructura interna flexible con las condiciones para adaptarse
- Los medios suficientes de información sobre el resultado de esos cambios





Para que una organización pueda alcanzar un alto nivel de desarrollo debe utilizar estrategias de cambio.





Existen tres clases de Estrategias de cambio:

- ① *Cambio evolutivo*: Cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye es mínimo y esta dentro de los límites de las expectativas y de las conveniencias del *statu quo*
- ② *Cambio Revolucionario*: Cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye contradice o destruye las conveniencias del *statu quo*





③ Desarrollo sistemático: es diferente a los anteriores, los responsables del cambio diseñan modelos explícitos, las acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático, estudian evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar modificaciones





## e) Fases de la organización

Las organizaciones asumen diversas formas organizacionales en diferentes ambientes y épocas. Por eso recurren a cinco fases:

- ❶ *Fase Pionera:* Es la fase inicial de organización, llevada a cabo por sus fundadores, debido a que es pequeña es fácil de supervisar y controlar, hay pocas tareas





- ② *Fase de Expansión:* la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes, lo básico es aprovechar las oportunidades y nivelación entre la producción y las necesidades
  
- ③ *Fase de Reglamentación:* crecimiento de actividades, obligada a establecer normas de coordinación entre los departamentos y sectores





- ④ *Fase de Burocratización:* desarrollo de operaciones y dimensión, son factores para establecer reglas burocráticas y normas. Se desarrolla una cadena de mando bien definida y presenta poca flexibilidad para cambios e innovaciones
  
- ⑤ *Fase de Reflexibilización:* reencuentro con la capacidad de innovación perdida





# Escuela Superior de Tlahuelilpan

Aspectos	Fase 1 Pionera	Fase 2 Expansión	Fase 3 Reglamentación	Fase 4 Burocratización	Fase 5 Reflexibilización
<b>METAS DE LA GERENCIA</b>	Producción y venta	Eficiencia de la operaciones	Expansión del mercado	Consolidación de la organización.	Problemas resueltos
<b>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Cuadro de personal y grupos de productos	Origen de los equipos
<b>ESTILO DE ALTA DIRECCIÓN</b>	Individualista y empresarial.	Directivo	Delegativo	Observador	Participante
<b>SISTEMA DE CONTROL</b>	Resultados del mercado	Modelos y centros de precio	Informes y centros de utilidades	Planes y centros de inversión	Metas Múltiples dirigidas
<b>CAMBIO EN LA REMUNERACIÓN DE LA GERENCIA</b>	Haberes	Aumento en salarios y reconocimientos	Bonos Individuales	Utilidades divididas y opciones de part.	Bonos de equipo





## f) Crítica de las estructuras convencionales

La organización no tiene condiciones para estimular la actividad innovadora ni para adaptarse a circunstancias cambiantes





- ❶ El poder de la administración frustra y alienta al empleado
  - A través del poder se logra el control y el logro de los objetivos
  - El poder es inherente e indispensable a toda la organización
  
- ❷ La división del trabajo y la fragmentación de funciones impiden el compromiso emocional del empleado
  - El esfuerzo humano se limita cuando la organización esta dividida en departamentos o secciones
  - El compromiso personal es una emoción





- ③ La autoridad única o unidad de mando restringe la comunicación del empleado y afecta negativamente el compromiso de este con la organización
  - La autoridad lineal limita a una estructura simple y establece un solo canal de comunicación
  
- ④ Las funciones permanentes, una vez designadas, se hacen fijas e invariables
  - La organización no tiene que perder personal para crear posibilidades de ascenso para sus empleados





# ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

- Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales para que la organización quede habilitada para diagnosticar e implementar esas modificaciones con asistencia extensa o sin ella
- Abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización





- Toda organización interactúa con el medio ambiente y hay tres soluciones básicas para enfrentar los cambios que ocurren en el ambiente:
  - ◆ Esperar indefinidamente una solución sin comportarse como agente de ella
  - ◆ Pretender reformar a través de órdenes y determinaciones verbales o escritas
  - ◆ Recurrir al D. O. como un proceso de cambio planeado
- El D. O. exige la participación activa abierta y no manipulada de todos los elementos que desarrollaran el proceso y un profundo respeto a la persona humana





# Supuestos básicos del D. O.

- ❖ Variación rápida y constante del ambiente  
El mundo moderno presenta cambios que influyen en el desarrollo de la organización
- ❖ Necesidad de continua adaptación  
Ajuste y reorganización como condición básica de supervivencia
- ❖ Interacción entre la organización y el ambiente  
Una organización con adaptación, mejora su rendimiento y alcanza sus objetivos dentro de un ambiente inestable





- ❖ Interacción entre el individuo y la organización  
Parte de una filosofía humana
- ❖ Objetivos individuales y organizacionales  
Integran las metas del individuo con los objetivos de la organización
- ❖ Cambio organizacional planeado  
Con base en el diagnóstico y la planeación de las decisiones





❖ Necesidad de participación y de compromiso

El aprendizaje de nuevos comportamientos a través de técnicas variadas, introduce mayor adaptabilidad a los cambios

❖ El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización

Dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana





❖ Variedad de modelos y estrategias del D. O.

Verificar con base en las condiciones específicas existentes en cada organización y en su ambiente

❖ El D. O. es una respuesta a los cambios

Destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización de manera que se pueda adaptar mejor a las demandas ambientales





❖ Un objeto esencial de las organizaciones es mejorar la calidad de vida

Desarrollar estrategias paralelas a las intervenciones más amplias para mejorar el proceso entre individuos, grupos, organizaciones y ambiente

❖ Las organizaciones son sistemas abiertos

Capacidad de respuesta hacia los cambios ambientales





## Bibliografía

Beckhard, R., Goldsmith M., Hesselbein, F. (2004). El líder del futuro. España: Deusto.

Black, J., Hitt, M., Porter, L. (2006). Administración. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2003). Introducción a la teoría general de la administración. México: Editorial Mc Graw Hill.

Guizar, R. (2004). Desarrollo organizacional. (segunda edición). Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

Stephen, R. (2004). Comportamiento organizacional. (decima edición). México: Editorial Pearson Prentice Hall.

