



Universidad Autónoma del Estado de México

Unidad Académica Profesional Tlanguistenco

# UNIDAD DE APRENDIZAJE: DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

## TEMA: EL DIRECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES

Autora: DRA. ADRIANA FONSECA MUNGUÍA

Solo material audiovisual

Agosto 2019

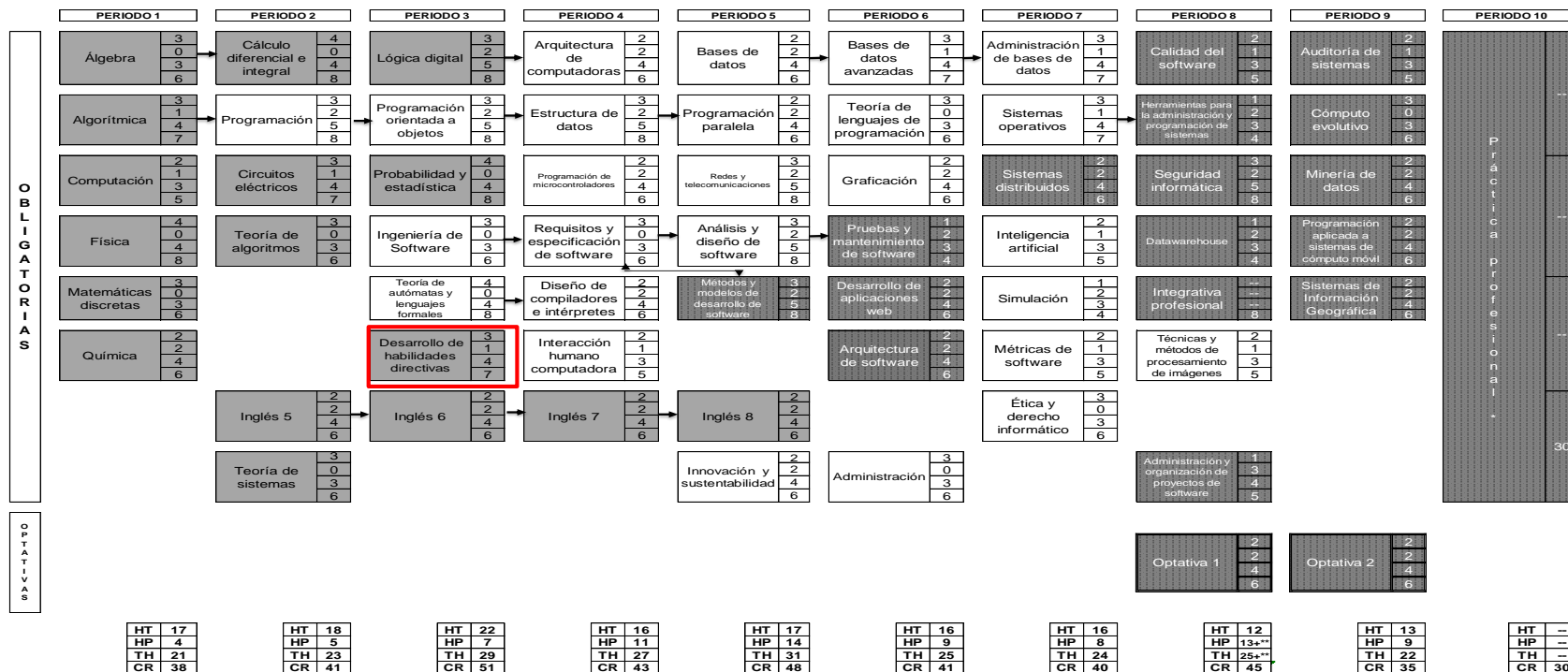
# CONTENIDO

- ▶ Guion Explicativo
- ▶ Mapa curricular
- ▶ Programa de estudios por competencias
- ▶ Estructura de la unidad de aprendizaje
- ▶ Guion explicativo
- ▶ Contenido de la unidad de aprendizaje
- ▶ ¿Qué es un directivo?
- ▶ Competencias profesionales de un directivo
- ▶ El papel del directivo en las organizaciones
- ▶ Directivos competentes y su importancia
- ▶ Influencia del directivo en el éxito o fracaso de una organización
- ▶ La importancia de la visión de un directivo
- ▶ Teorías relevantes
  - Taylor, Mayo, MacGregor y Likert
  - Tanenbaum y Schmidt
  - Blake y Mouton
  - Hershey y Blanchard



# MAPA CURRICULAR

Mapa Curricular de la Licenciatura de Ingeniería en Software, 2016



HT 17	HT 18	HT 22	HT 16	HT 17	HT 16	HT 16	HT 12	HT 13
HP 4	HP 5	HP 7	HP 11	HP 14	HP 9	HP 9	HP 13+**	HP 9
TH 21	TH 23	TH 29	TH 27	TH 31	TH 25	TH 24	TH 25+**	TH 22
CR 38	CR 41	CR 51	CR 43	CR 48	CR 41	CR 40	CR 45	CR 35

**SIMBOLOGÍA**

Unidad de aprendizaje	HT: Horas Teóricas
	HP: Horas Prácticas
	TH: Total de Horas
	CR: Créditos

17 Líneas de seriación →  
 \*Actividad académica  
 \*\* Horas de las Actividades académicas  
 Créditos a cursar por periodo escolar:  
 mínimo 21 y máximo 52

■	Obligatorio Núcleo Básico
■	Obligatorio Núcleo Sustantivo
■	Obligatoria Núcleo Integral
■	Optativo Núcleo Integral

**PARAMETROS DEL PLAN DE ESTUDIOS**

Núcleo Básico cursar y acreditar 17 UA	48 16 64 112	Total del Núcleo Básico 17 UA para cubrir 112 créditos
Núcleo Sustantivo cursar y acreditar 26 UA	66 33 99 165	Total del Núcleo Sustantivo 26 UA para cubrir 165 créditos
Núcleo Integral cursar y acreditar 15 UA + 2 *	29 27+2* 56+2* 123	Total del Núcleo Integral 17 UA + 2* para cubrir 135 créditos
Núcleo Integral cursar y acreditar 2 UA	4 4 8 12	

**TOTAL DEL PLAN DE ESTUDIOS**

UA Obligatorias	58+2 Actividades
UA Optativas	2
UA a Acreditar	60+2 Actividades
Créditos	412

# MAPA CURRICULAR



Unidad Académica Profesional Tianguistenco  
Licenciatura de Ingeniería en Software  
Reestructuración, 2016

Distribución de las unidades de aprendizaje optativas

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10
OPTATIVAS								Introducción al mundo profesional Inglés I Inglés II Inglés III	Inglés IV Inglés V Inglés VI Inglés VII	

# PROGRAMA DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Universidad Autónoma del Estado de México  
Unidad Académica Profesional Tianguistenco  
Licenciatura de Ingeniería en Software



Programa de Estudios:

Desarrollo de Habilidades Directivas

M. en I. Gloria Ortega Santifán

Elaboró: M. en I. Gerardo Arturo Ávila Vichia

Fecha de  
aprobación:

H. Consejo Asesor de la Administración Central



Unidad Académica Profesional Tianguistenco  
Licenciatura de Ingeniería en Software  
Reestructuración, 2018

## I. Datos de identificación

Espacio educativo donde se imparte **Unidad Académica Profesional Tianguistenco**

Licenciatura **Licenciatura de Ingeniería en Software**

Unidad de aprendizaje **Desarrollo de habilidades directivas** Clave **ISWK07**

Carga académica **3** **1** **4** **7**

Horas teóricas Horas prácticas Total de horas Créditos

Período escolar en que se ubica **1** **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9**

Senación **Ninguna** **Ninguna**

UA Antecedente UA Consecuente

## Tipo de Unidad de Aprendizaje

Curso  Curso taller

Seminario  Taller

Laboratorio  Práctica profesional

Otro tipo (especificar) \_\_\_\_\_

## Modalidad educativa

Escolarizada, Sistema rígido  No escolarizada, Sistema virtual

Escolarizada, Sistema flexible  No escolarizada, Sistema a distancia

No escolarizada, Sistema abierto  Mixta (especificar) \_\_\_\_\_

## Formación común

## Formación equivalente

Unidad de Aprendizaje

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- I. EL DIRECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES
- II. HABILIDADES DE UN DIRECTIVO
- III. LIDERAZGO Y CALIDAD
- IV. TRABAJO EN EQUIPO
- V. NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

# GUIÓN EXPLICATIVO

Este material es un apoyo en la exposición del tema a desarrollar, contiene información relevante, con la finalidad de ofrecer una visión más completa tomando como referencia a distintos autores, con el fin de lograr el objetivo de la unidad de aprendizaje, así como, para concluir y reafirmar los conocimientos expuestos, con el fin de tener un enfoque práctico sobre los conceptos, a través de las herramientas necesarias para el Desarrollo de Habilidades Directivas.

El Desarrollo de Habilidades deseables en un directivo, tales como análisis, administración del tiempo y del recurso humano, solución de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo, buscan un desempeño eficiente en su ámbito personal y profesional.

# INTRODUCCIÓN

El Desarrollo de Habilidades Directivas forman parte de la capacidad de liderazgo, la capacidad para trabajar en equipo, las habilidades para motivar a las personas que lo rodean, la capacidad de comunicarse con sus empleados y con el público, la expresión oral, las técnicas de comunicación escrita y las capacidades para relacionarse con los empleados, a través de una visión crítica, una buena imagen ante el equipo de trabajo y una alta capacidad de innovación. Para cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

# CONTENIDO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

## UNIDAD I. EL DIRECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES

- 1.1 ¿Qué es un directivo?
- 1.2 Competencias profesionales de un directivo
- 1.3 El papel del directivo en las organizaciones
- 1.4 Directivos competentes y su importancia
- 1.5 Influencia del directivo en el éxito o fracaso de una organización
- 1.6 La importancia de la visión de un directivo
- 1.7 Teorías relevantes
  - 1.7.1 Taylor, Mayo, MacGregor y Likert
  - 1.7.2 Tanenbaum y Schmidt
  - 1.7.3 Blake y Mouton
  - 1.7.4 Hershey y Blanchard

## 1.1 ¿QUE ES UN DIRECTIVO?

- ▶ Es quien guía a los empleados de la empresa y quien coordina tareas, funciones y organiza el funcionamiento general de la compañía.

El comportamiento directivo tiene un impacto de hasta un 70% en la rotación de personal no deseada, de entre un 70% y un 80% en el clima laboral, y de un 90% en el aprendizaje de trabajo interno de la organización. (Zara a El Bulli, 2019)



## Continuación.....

- ▶ En el nivel directivo se adoptan decisiones que afectan a toda la empresa y tienen trascendencia a largo plazo.

Medidas como:

- ▶ Determinar los productos que se elaboran,
- ▶ Las fábricas que se construyen o los acuerdos estratégicos nacionales o internacionales.

En este nivel, se encuentran los directores de las diversas áreas funcionales de la empresa; esto es: director general, director de marketing, director de producción y, por último, director de financiación. (Zara a El Bulli, 2019)



## 1.2 COMPETENCIAS PROFESIONALES DE UN DIRECTIVO

No es lo mismo un rol que una función y tampoco se deben entender de la misma manera los roles directivos y las funciones de los altos ejecutivos de una compañía. En concreto, estas últimas:

- ▶ Tienen un carácter más amplio que los roles directivos.
- ▶ Priorizan lo urgente.
- ▶ No pueden, generalmente, ser planificadas.
- ▶ Son necesarias para organizar y controlar el trabajo de los empleados, desde la gestión y distribución de tareas.
- ▶ Se orientan a la cohesión de la empresa, a través de la unión de sus distintas partes.
- ▶ Persiguen también el fin de la integración de la organización con su entorno, (Zara a El Bulli, 2019)



# Continuación....

Para ello, el directivo debe:

- ▶ Contribuir a mejorar el desempeño de organización.
- ▶ Luchar por mejorar de forma individual también, alcanzando un necesario equilibrio interior.
- ▶ Utilizar las herramientas de comunicación disponibles, al servicio del conocimiento.
- ▶ Transmitir su entusiasmo e implicación por la misión y la visión de la empresa. (Zara a El Bulli, 2019)



# HABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS EFICACES Y EFICIENTES

- ▶ Comunicación verbal
- ▶ Manejo de tiempo y estrés
- ▶ Toma de decisiones racionales y creativas
- ▶ Reconocimiento, definición y solución de problemas
- ▶ Motivación e influencia de los demás
- ▶ Establecimiento de metas de los demás
- ▶ Autoconocimiento
- ▶ Formación de equipos
- ▶ Manejo de conflictos (Whetten David A. /Kim S. Cameron. (2016).)



## Continuación...

- ▶ **Técnicas:** son aquéllas desarrolladas con objeto de originar competencias en un área concreta. Hacen referencia a la capacidad para aplicar el know how a un campo determinado dentro de la empresa, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia. Su trascendencia es mayor cuanto más se descende en el organigrama, y cobra una importancia crítica en la interacción con los niveles operativos. (Whetten David A. /Kim S. Cameron. (2016).)



## Continuación...

- ▶ **Humanas:** Comprenden las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Implican la capacidad de trabajar con otros y de, al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo. Esta habilidad es fundamental, ya que las relaciones interpersonales son una constante para un directivo, y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales. (Whetten David A. /Kim S. Cameron. (2016).)



# Continuación.....



- ▶ **Conceptuales:** Definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos, de forma sistemática los problemas. Percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados son la otra parte de esta habilidad que describe la capacidad para prever y analizar situaciones complejas. La importancia de esta función crecerá a medida que se alcancen niveles más altos en el organigrama. (Whetten David A. /Kim S. Cameron. (2016).)

# 1.3 EL PAPEL DEL DIRECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES

- **Dirección** Es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. Con la dirección **se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.**

La dirección de empresas debe enfocar **su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar.** La flexibilidad también es importante para las organizaciones, pues mediante ella se obtienen mejores rendimientos. (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar ,2012).



## Continuación.....

Durante todo este proceso se desarrollan tres fases.



- ▶ **Apertura para aprender.** No todas las organizaciones y no todos sus miembros se muestran dispuestos a seguir obteniendo nuevos conocimientos, **por lo que la dirección de la empresa debe transmitir seguridad a todo el personal, reconociendo que deben mejorar y que para ello será necesario informar, apoyar al personal, no mostrar resistencia y hacer extensiva esta actitud a todos.** De igual importancia es comprender los nuevos procesos. (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar ,2012).

## Continuación.....



- ▶ **Reto motivacional.** En esta fase se consideran el apoyo por parte del personal, **la disposición para aprender y aceptar el cambio, la motivación que tenga el dirigente, la retroalimentación y, en general, todos los estímulos que otorgue la alta dirección.**
- ▶ **Apoyo.** Se incluye toda la ayuda y las decisiones que se tomen para alcanzar los objetivos por parte de la dirección de la compañía, puesto que ésta descansa en pilares estructurales y funcionales **como la comunicación, delegación, participación y compromiso.** (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar ,2012).

## Continuación....



- ▶ ***El directivo debe establecer objetivos:*** Los objetivos hacen posible guiar el negocio hacia la meta deseada y la falta de ellos lo deja a la deriva, lejos de todo control y a merced del entorno socioeconómico y sus cambios. **Para que sean efectivos tienen que comunicarse con precisión a los sujetos de la acción, deben ser alcanzables y realistas y han de respetar la cultura de empresa y sus valores.** (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar ,2012).

## Continuación.....

- ▶ **El directivo organiza:** La organización en la empresa alude a estructuración. Para conseguirla hace falta clasificar el trabajo, tras un análisis de cada objetivo y de lo que requiere para ser alcanzado; de esta forma es posible simplificarlo haciendo una división por tareas. **Esta forma de trabajar es mucho más sencilla de gestionar ya que el asignar, seguir y llevar a término cada tarea no entraña grandes complicaciones. La capacidad analítica del directivo es fundamental en este proceso.** (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar ,2012).



## Continuación....



- **El directivo motiva y comunica:** Uno de los roles directivos más importantes es el de ayudar a crecer a las personas. **Conocer al equipo y construir un ambiente de transparencia y confianza es básico y debe llevarse a cabo en un entorno de integridad y justicia.** La asignación de responsabilidades y la celebración de los éxitos son una parte de esta tarea de comunicación y motivación que le conducirán al éxito. (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar ,2012).

# Continuación.....

- ▶ **El directivo mide:** Para poder tomar decisiones hace falta basarse en datos concretos, fiables, objetivos y actualizados. **Uno de los roles directivos que todo ejecutivo debe poner en práctica es medir el rendimiento de la organización, a través de la medida por proyectos, por equipos de trabajo, por áreas y por personas.**
- ▶ **El directivo dirige personas:** El directivo, como educador, **ayuda a que sus empleados se desarrollen como personas íntegras, a través de sus decisiones y de su relación con ellos.** Este contacto personal puede llegar a sacar lo mejor de cada individuo o, por el contrario, desperdiciar el talento y terminar corrompiendo al empleado. (Zara a El Bulli, 2019).



## 1.4 DIRECTIVOS COMPETENTES Y SU IMPORTANCIA

- ▶ Las organizaciones requieren de directivos altamente **competitivos, buenos estrategas, innovadores, proactivos, participativos, verdaderos coaching**, que sepan manejar adecuadamente sus recursos, un humano que debe estar altamente integrados con los colaboradores superiores e inferiores. (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar, 2012)



## Continuación.....

- ▶ El alto directivo debe estar en constante aprendizaje para poder asumir los cambios positivamente y gerenciar a cabalidad su empresa. Es por este motivo que el directivo debe preparar:
  - A. Crear un clima optimista de trabajo.
  - B. Proyección de buenos resultados los cuales trasmite a su equipo de trabajo y le permitirá lograr sus objetivos propuestos.
  - C. Enfocarse en las dificultades del cambio lo cual no le genera valor a su gestión; a diferencia del gerente, que enfoca sus habilidades gerenciales para resolver las dificultades con actitud positiva.
  - D. Desarrollo de las habilidades humanas son reflejo de su capacidad de liderazgo y una herramienta principal para para trabajar y entenderse con su equipo de trabajo. (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar, 2012)

## 1.5 INFLUENCIA DEL DIRECTIVO EN EL ÉXITO O FRACASO DE UNA ORGANIZACIÓN

Los factores que se relacionan favorable o desfavorablemente en el ámbito empresarial pueden ser internos y externos:

- ▶ El nivel de capacitación de los empleados.
- ▶ Capacidad de los directivos para administrar.
- ▶ El acceso a fuentes de financiamiento.
- ▶ El nivel de vinculación tecnológico.
- ▶ El desconocimiento de la ventaja competitiva.
- ▶ La situación económica del país.
- ▶ La atención de los proveedores.
- ▶ Leyes que pueden favorecer o desfavorecer.
- ▶ Los desastres naturales. (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar, 2012)



# Continuación.....

La participación del director se encuentra en las decisiones que toma para enfrentar los problemas o favorecer aún más los resultados empresariales. Si la empresa tiene éxito, quiere decir que el directivo:

- ▶ Tomó decisiones racionalmente.
- ▶ Tuvo un trato justo y equitativo con su personal.
- ▶ Consolidó un excelente nivel de comunicación interna y externa.
- ▶ Logró una distribución eficaz de los recursos.
- ▶ Aprovecho la situación del mercado para buscar oportunidades.
- ▶ Cuenta con personal calificado. (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar, 2012)



# Continuación.....

- ▶ Es un líder para los grupos de trabajo.
- ▶ Aprovecha las habilidades con las que cuenta.

Si la empresa es un fracaso, significa todo lo contrario:

- ▶ Las decisiones fueron tomadas a la ligera.
- ▶ No existió un buen trato hacia el trabajador.
- ▶ Faltó comunicación.
- ▶ No se distribuyeron equitativamente los recursos. (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar, 2012)



## Continuación....

- ▶ No se aprovecharon las oportunidades que se presentan en el mercado.
- ▶ Faltó personal calificado.
- ▶ No hubo liderazgo.
- ▶ No se aprovecharon las habilidades propias (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar, 2012)



## Continuación.....

El nuevo directivo que aprende de los fracasos para lograr el éxito:

- ▶ Dirige mediante objetivos,
- ▶ Corre mayores riesgos y por lapsos más largos,
- ▶ Toma decisiones estratégicas,
- ▶ Tiene capacidad para integrar equipos de trabajo
- ▶ Transmite información rápida y clara
- ▶ Visualiza al negocio como un todo
- ▶ Tiene capacidad para relacionar su producto y su industria con todas los demás sectores (porque su visión es mucho más amplia). (Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar, 2012)



## 1.6 LA IMPORTANCIA DE LA VISIÓN DE UN DIRECTIVO

- ▶ En la organización se requiere de personas que, dentro de la dinámica de la organización y sin ser negativos de tiempo completo, aporten una visión diferente o un reto intelectual a quien desea cambiar las cosas.
- ▶ Los nuevos CEO y Gerentes pretenden ser seres muy evolucionados en el pensamiento gerencial, pero operan mediante un sistema basado en el vasallaje, será muy complicado generar propuestas de valor, con personas que están solo acostumbradas a decir: sí señor, al gerente en turno. (Juárez M. Gerardo Daniel, 2010).



## Continuación.....



- ▶ Hay que evitar desperdiciar el conocimiento adquirido.
- ▶ Desarrollar su propio sistema de gestión, y acorde a las necesidades y circunstancias.
- ▶ Hacer un cambio gradual y adaptado, acorde a la velocidad que la gerencia requiera cambiar.
- ▶ Aplicar los sistemas que tienden a la homeostasis, es decir, a un equilibrio.
- ▶ La gerencia y la lucha por el entorno, si bien pueden ser muy dinámicos, puede dirigirse mediante una gerencia de cambio continuo, de movimiento adaptable continuo. (Juárez M. Gerardo Daniel, 2010).

## 1.7 TEORIAS REVELEVANTES

### 1.7.1 TAYLOR, MAYO, MACGREGOR Y LIKERT



- ▶ **Frederick Winslow Taylor** nació en Germantown, cerca de Philadelphia (Pennsylvania, Estados Unidos de América), el 20 de marzo de 1856 y murió en Philadelphia el 21 de marzo de 1915. En 1911 publicó el libro –Principios de la Administración Científica, producto de 30 años de investigación en distintas compañías de producción industrial siendo la obra por la cual fue reconocido como el padre de la Administración Científica.

## Continuación....

### Aportaciones:

- ▶ Estudio sistemático sobre las mejores condiciones posibles para el trabajo y el aumento de la productividad en los obreros, combatiendo una serie de problemas que incluyen el mal aprovechamiento de la fuerza de trabajo humana y de las máquinas, la lentitud de los obreros por condiciones tales como la pereza y la simulación en el trabajo, así como la necesidad de armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores, problemas que señala como derivados del uso de métodos empíricos.



## Continuación.....

- ▶ **Elton Mayo** (1880-1949), como uno de los primeros investigadores en realizar estudios sobre grupos en el ámbito organizacional, y en aportar el descubrimiento de la importancia de los grupos informales. Estos estudios surgieron a partir del interés gubernamental en determinar los factores que incidían en el nivel de producción y en la satisfacción de los trabajadores, existentes en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago, donde Mayo realizó sus experimentos.

### **Aportaciones:**

- ▶ La motivación del trabajador no es puramente económica. El hombre está motivado por factores de naturaleza psico-sociológica que asume diferentes formas de presentación.
- ▶ La participación distiende el conflicto y motiva hacia conductas cooperativas.

## Continuación.....

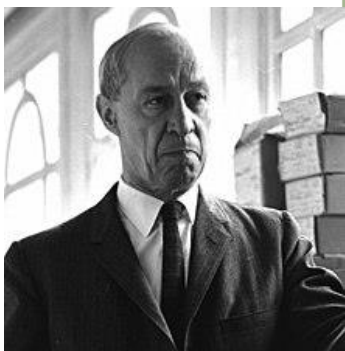
- ▶ Todo individuo necesita formar parte de grupos. El foco de atención es el grupo, no el individuo, y su importancia comienza a ser estudiado por la administración.
- ▶ Cada grupo se encuentra en condiciones de elaborar sus normas de conducta y códigos de sanciones. Dentro de las normas que elaboran los grupos se encuentran los niveles de producción.
- ▶ Los sistemas de supervisión flexibles son preferibles a los capataces duros y autocráticos. El grupo es dirigido por una figura hasta ahora desconocida, el líder.
- ▶ Ese líder debe fomentar el sentido de pertenencia entre sus trabajadores y para ello los debe considerar como su principal capital.



# Continuación.....

- ▶ **R. Likert : "Nuevo Método de Gestión y Dirección" publicado en 1961.**

Este autor propone dos tipos distintos de supervisión en el seno de las organizaciones:



▶ *Supervisión orientada al trabajo:* Es el tipo de supervisión taylorista que tiende a fragmentar minuciosamente el trabajo, a seleccionar y entrenar a las personas más adecuadas y a presionarlas rigurosamente para conseguir los niveles de producción deseados.

▶ *Supervisión orientada hacia los miembros de la organización:* Es la supervisión que tiende a preocuparse por los aspectos humanos, que dan mayor énfasis al ser humano que al trabajo, preocupándose más por los objetivos finales que por los métodos. La importancia del análisis de Likert reside en el convencimiento de que el elemento con más trascendencia en el desarrollo organizativo es el tipo de liderazgo. (W. David Rees, Christine Poter, 2003).

## Continuación...

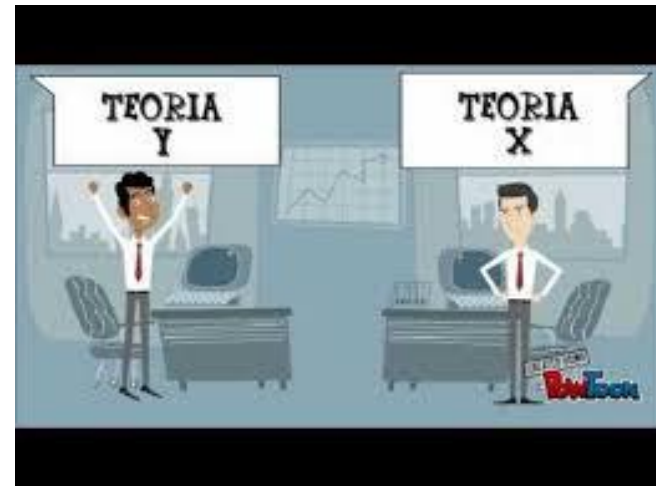
► **D.A. McGregor: "El Aspecto Humano de las Empresas" publicado en 1960**

Esta obra critica la visión negativa y unilateral sobre las personas (la teoría X) propia de la perspectiva clásica de la organización, básicamente de la dirección científica. Para este autor la experiencia y el aprendizaje del hombre son elementos importantes para ir encontrando nuevos procedimientos adaptables a las nuevas situaciones. Para ello propone una teoría (la teoría Y) que contemple la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. (W. David Rees, Christine Poter, 2003).



## Continuación...

- ▶ Se trata de reducir el conflicto mediante la fijación de objetivos y mecanismos de trabajo consensuados o compartidos. Todo ello, utilizando al máximo las posibilidades que ofrece la teoría de las necesidades crecientes (necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima o reconocimiento y de realización) elaborada por Maslow. (W. David Rees, Christine Potter, 2003).



# Continuación....

## 1.7.2 TANENBAUM Y SCHMIDT

- ▶ **TANENBAUM Y SCHMIDT (1957:96)** Desarrollaron un modelo de estilos de liderazgo como una continuidad que va desde el comportamiento autoritario, en un extremo, hasta el democrático, en el otro. Se puede explorar un tercer estilo, en el extremo democrático de esta continuidad, que consiste en el **líder laissez-faire, que ejercer poco o ningún control, y que es un mero líder nominal**. Su estilo puede variar y tendrá que hacerlo a lo largo del tiempo, en función a la exigencias de la situación, ver figura 1. (W. David Rees, Christine Poter, 2003).



Robert  
Tannenbaum  
1916-2003

Warren H.  
Schmidt  
1920-2016

# Continuación...

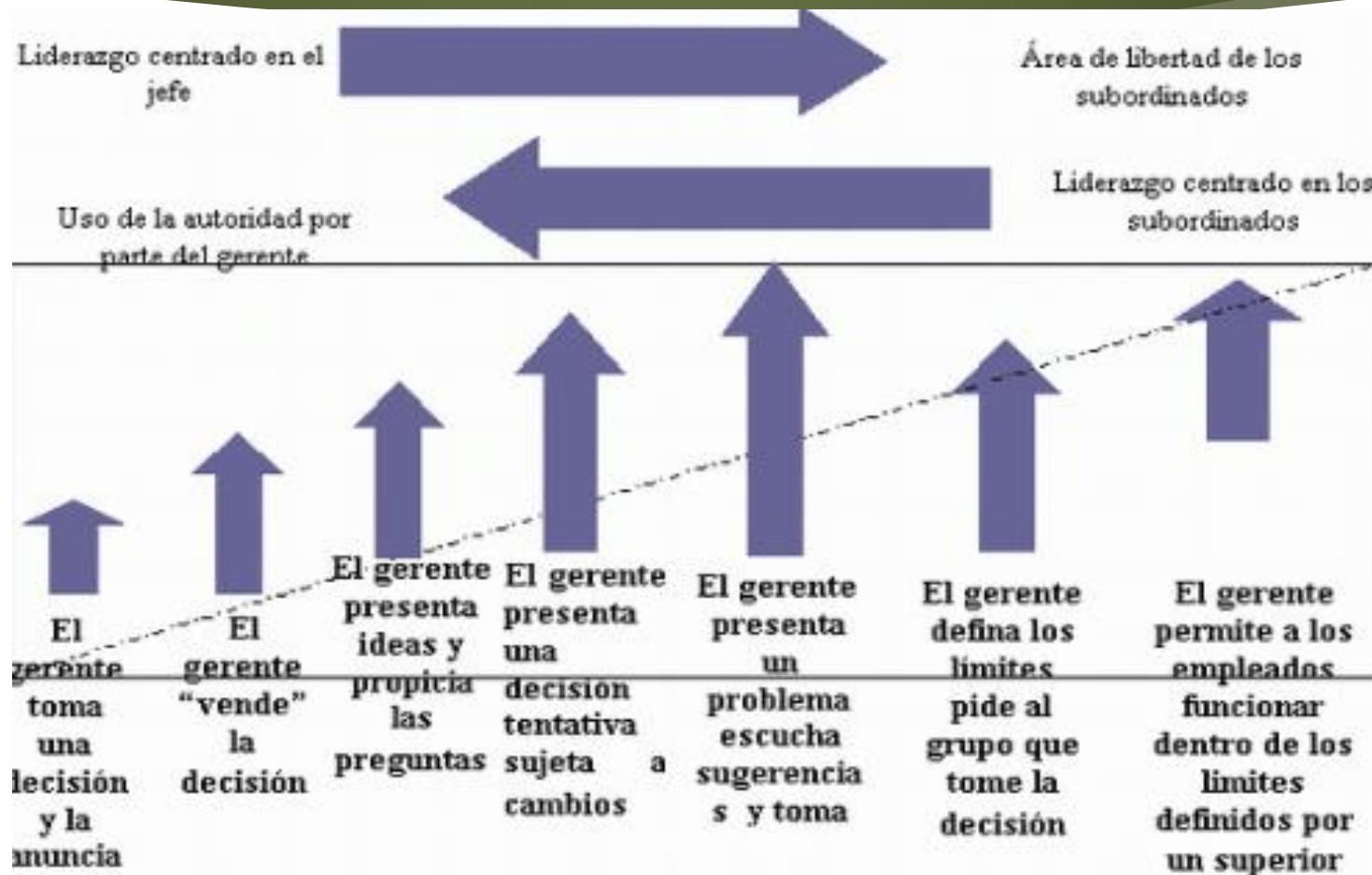
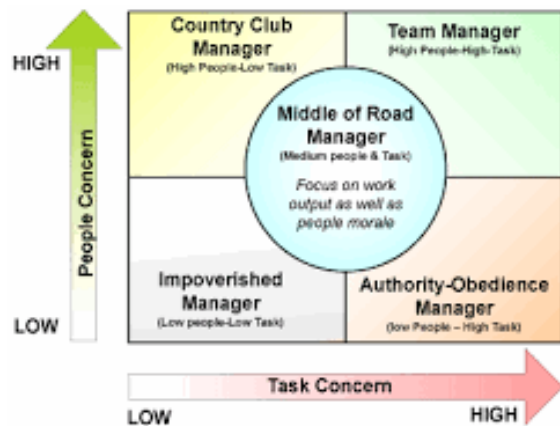


Figura1. Los Diferentes Estilos de liderazgo. (W. David Ress 2003,106)

# Continuación...

## 1.7.3 BLAKE Y MOUTON



Blake & Mouton's Leadership Grid

- ▶ Blake y Mouton (1964) presentaron un modelo que tuvo gran difusión en textos académicos y en programas de formación en las organizaciones.

### Aportaciones:

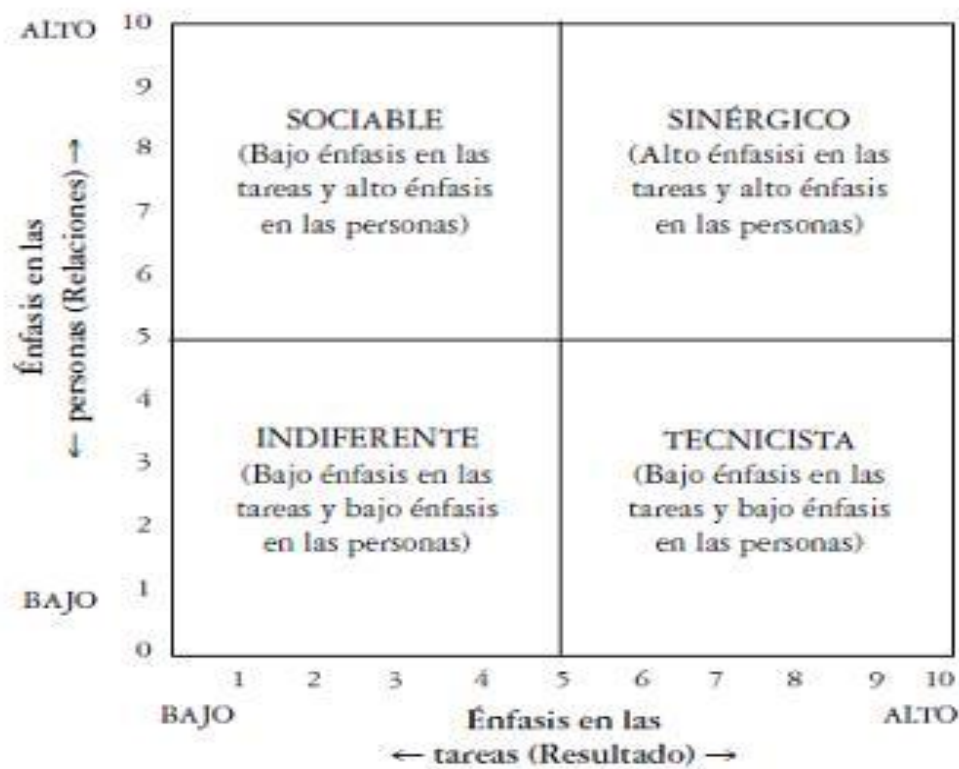
- ▶ Combinaron ambas dimensiones en dos ejes ortogonales, para representar gráficamente la independencia de tarea y relación.
- ▶ Postulan que las variables del liderazgo en su modelo se conceptualizan como interdependientes. (Santa-Bárbara, Emilio Sánchez; Rodríguez Fernández, Andrés,2010)

## Continuación...

- ▶ Sostienen que existen diferencias cualitativas en el pensamiento, en el sentimiento y en el comportamiento, que se manifiestan en el compuesto que resulta de la interacción de estas dos variables interdependientes.
- ▶ El modelo de Blake y Mouton también se llamó de la Rejilla Gerencial, y combinaba los posibles estilos de dirección en una cuadrícula de 9 por 9. (Santa-Bárbara, Emilio Sánchez; Rodríguez Fernández, Andrés, 2010)



# Continuación...



(Santa-Bárbara, Emilio Sánchez; Rodríguez Fernández, Andrés, 2010)

## Continuación...

### 1.7.4 HERSHEY Y BLANCHARD

- ▶ En 1974, Hersey y Blanchard desarrollaron un instrumento LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description). Este instrumento se diseñó para evaluar la percepción del comportamiento del líder, especialmente con respecto a tres aspectos del mismo: **el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo.**
- ▶ Se apoyaron en unas conclusiones de Korman (1966) acerca de la posibilidad de una relación curvilínea (más que lineal) entre **“iniciación de estructura”** y **“consideración”** y otras variables. Esta afirmación les servirá para incluir en el modelo la **“curva prescriptiva”** mediante la cual el aumento o la disminución de tarea y relación será curvilíneo. (García-Solarte, Mónica., 2015)

## Continuación...

- ▶ Lo innovador con las investigaciones de estos autores fue la representación de los cuatro cuadrantes que mostraban las dimensiones de tareas y relaciones. **Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo**; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, **sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto.** (Garcia-Solarte, Mónica., 2015)



## Continuación...

La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables.

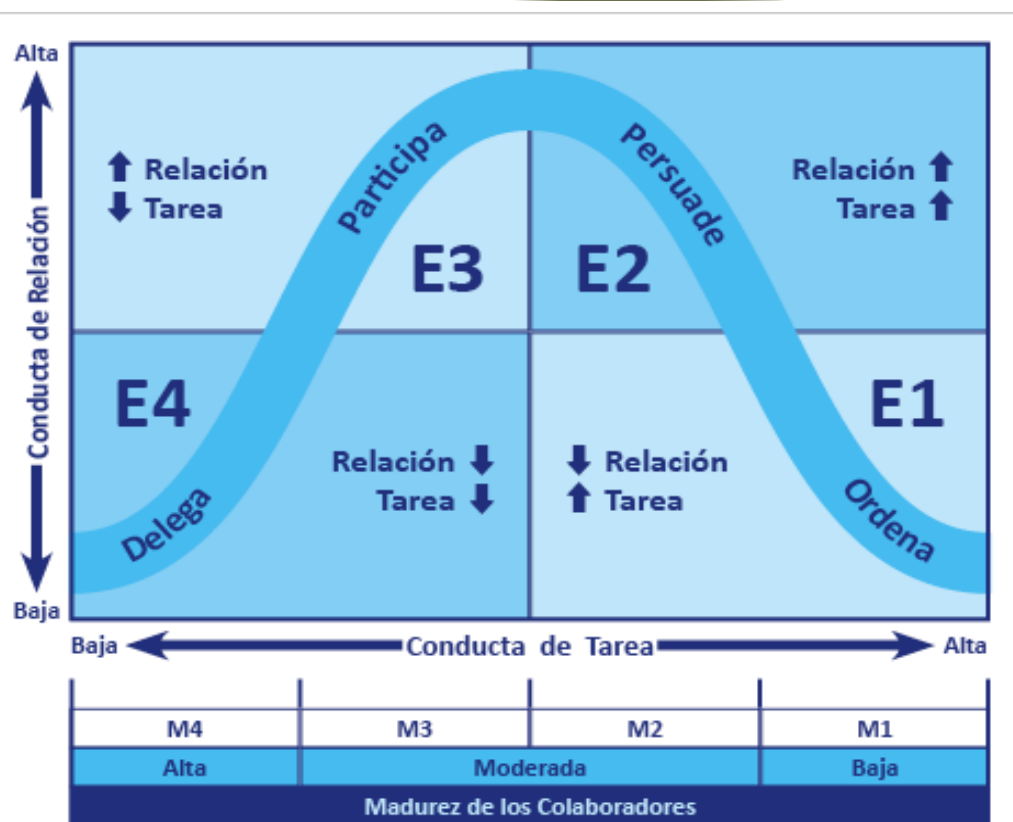
En este sentido, los seguidores son los que aceptan o rechazan al líder, enfocados en sus dimensiones:

- ▶ Orientado a las tareas (baja y alta)
- ▶ Orientado a las relaciones (baja y alta) (Garcia-Solarte, Mónica., 2015)

## Continuación...

- ▶ En este orden de ideas, las personas pueden dividirse en niveles bajos y altos de cada una de las dimensiones, por lo cual resultan combinaciones o niveles de acuerdo con la siguiente descripción:
- ▶ **M1:** Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.
- ▶ **M2:** Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de habilidades apropiadas.
- ▶ **M3:** Las personas son capaces pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.
- ▶ **M4:** Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide. (García-Solarte, Mónica., 2015)

# Continuación...



# CONCLUSIONES

- ▶ Las habilidades Directivas se constituyen como una herramienta fundamental para cualquier profesional que tenga que enfrentarse a un entorno laboral que presenta cada vez más desafíos.
- ▶ Las empresas exitosas reflejan cada día más, la necesidad de Habilidades Directivas a través del liderazgo como proceso de influencia sobre la conducta humana, con el objetivo de aumentar el desempeño de una organización.
- ▶ La integración del equipo de trabajo con el objetivo de solucionar y mejorar sus procesos por medio de la comunicación, el liderazgo, y la motivación para llevar a la organización a ser más competente en el mercado.

# FUENTES CONSULTADAS

- ▶ Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar . (2012). Desarrollo de habilidades directivas. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- ▶ GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En: Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- ▶ Juárez M. Gerardo Daniel. (2010). Por una visión crítica de la gerencia. 29/08/2019, de GERENCIA Sitio web: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/wp-content/uploads/gerencia.pdf>
- ▶ Santa-Bárbara, Emilio Sánchez; Rodríguez Fernández, Andrés. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Revista Latinoamericana de psicología, Vol. 42, 25-39.
- ▶ Zara a El Bulli. (2019). Roles directivos: el secreto de los mejores | . 5082019, de WORKMETER Sitio web: [https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-413764157-pdf/docs/WORKMETER\\_-\\_roles\\_directivos\\_-\\_Roles\\_directivos\\_-\\_el\\_secreto\\_de\\_los\\_mejores.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-413764157-pdf/docs/WORKMETER_-_roles_directivos_-_Roles_directivos_-_el_secreto_de_los_mejores.pdf)
- ▶ Whetten David A. /Kim S. Cameron. (2016). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson
- ▶ W. David Rees, Christine Poter. (2003). Habilidades de Dirección. Madrid, España: Thomsom.

## Electrónica:

- ▶ <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar> – ISSN 2250-8465