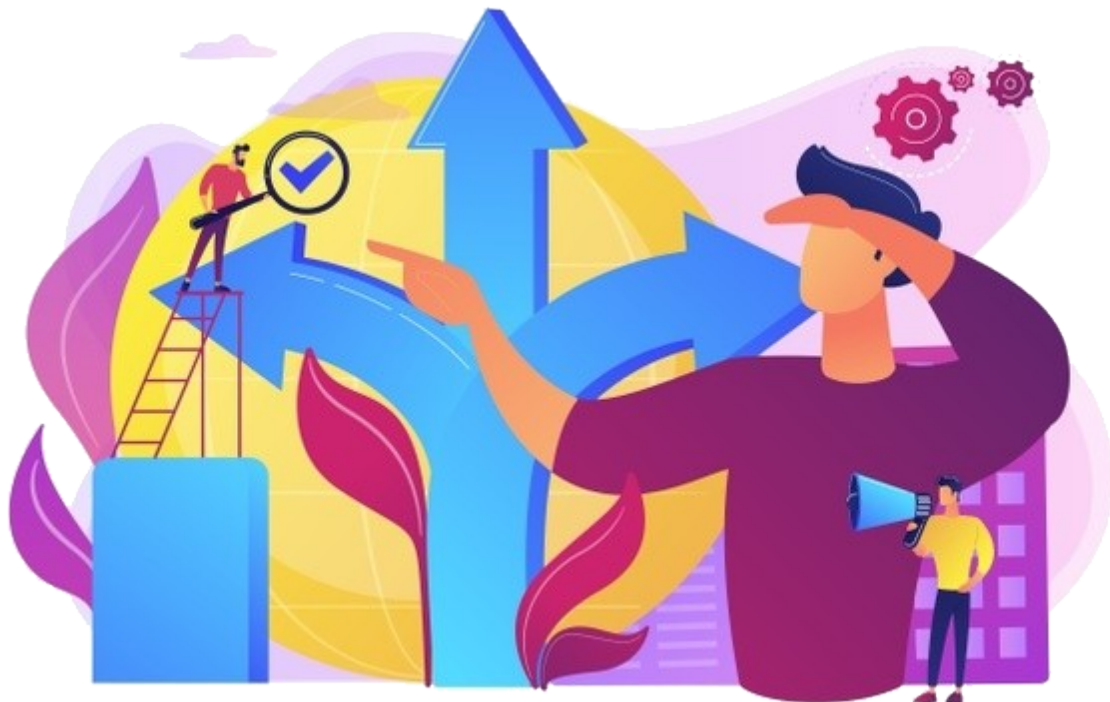


UNIDADE DIDÁCTICA 7:



DIRECCIÓN E LIDERADO

1. A DIRECCIÓN EMPRESARIAL.....	1
2. CUALIDADES DAS PERSOAS DIRECTIVAS.....	2
3. ESTILOS DE DIRECCIÓN.....	3
4. A DELEGACIÓN DE FUNCIÓNS.....	4
5. OS MANDOS INTERMEDIOS.....	4
6. O LIDERADO.....	5
7. DIRECCIÓN E LIDERADO.....	5
8. TEORÍAS DO LIDERADO.....	5

1. A DIRECCIÓN EMPRESARIAL

A **Dirección Empresarial** é un proceso continuo que consiste en xestionar os diversos recursos produtivos da empresa, coa finalidade de acadar os obxectivos marcados coa maior eficiencia posible.

Dependendo do tamaño da empresa, a dirección pode ser exercida por unha soa persoa ou por varias, distribuídas en diferentes niveis.

1.1 NIVEIS DA DIRECCIÓN:

ALTA DIRECCIÓN

Corresponde aos altos cargos da empresa (Presidente/a, Director/a Xeral). Son os máximos responsables do cumprimento dos obxectivos.

DIRECCIÓN INTERMEDIA

Directivos/as de fábrica, centro de traballo ou xefes/as de departamento. Asumen principalmente funcións organizativas.

DIRECCIÓN OPERATIVA

Encárgase de asignar tarefas e supervisar ás persoas traballadoras no proceso produtivo (xefes/as de sección, división ou equipo).

1.2. FUNCIÓNS DA DIRECCIÓN

Para poder acadar os obxectivos marcados, os directivos deberán levar a cabo as seguintes funcións:

PLANIFICACIÓN

Consiste en realizar unha previsión de todo o que se vai levar a cabo na empresa:

- Establecemento de obxectivos.
- Plans de actuación a curto prazo (nun ano), medio prazo (en 5 anos) e longo prazo (máis de 5 anos).
- Políticas de empresa ou principios básicos que serven de guía na toma de decisións.
- Procedementos: son os pasos que se deben seguir para realizar un traballo.
- Normas ou regras: que informan do que se pode facer e do que non.
- Orzamento: valoración económica de todo o planificado.

ORGANIZACIÓN

Trátase de deseñar unha estrutura de empresa co correspondente reparto de funcións e responsabilidades.

A súa representación gráfica realízase mediante o “organigrama”, que reflicte as canles de comunicación e de relación existentes na empresa.

EXECUCIÓN

Consiste en levar á acción todo o planificado previamente, mediante a realización das tarefas necesarias para acadar os obxectivos marcados.

COORDINACIÓN

De todas as actuacións, de maneira que todos os departamentos traballen de forma sincronizada, perseguindo un obxectivo común.

CONTROL

Refírese á vixilancia da realización das tarefas dos diferentes departamentos, para verificar que todo o executado coincide co planificado previamente. Deste xeito, pódense detectar e corrixir as posibles desviacións que poidan existir.

Existen diferentes sistemas de control:

- Auditorías, tanto en relación coa contabilidade como coa rendibilidade dos recursos ou coa xestión global da empresa. É preciso realizar recomendacións para mellorar a situación.
- Control do orzamento, comprobando que se cumpre o planificado respecto aos custos reais soportados e aos ingresos obtidos.
- Datos estatísticos: Permiten comparar resultados doutros períodos históricos da empresa ou da competencia.

2. CUALIDADES DAS PERSOAS DIRECTIVAS

- Iniciativa e entusiasmo. Espírito emprendedor.
- Saber escoitar e saber expoñer as súas ideas. Capacidade de comunicación.
- Visión crítica da realidade que lle permita tomar decisións axeitadas.
- Autoconfianza.
- Integridade na súa actuación, mantendo os seus compromisos e tratando a todas as persoas subordinadas por igual.
- Flexibilidade e capacidade de adaptación aos cambios.
- Capacidade de liderado, para influír nas persoas subordinadas co fin de acadar os obxectivos marcados.
- Capacidade para asumir riscos.

3. ESTILOS DE DIRECCIÓN

Podemos diferenciar os seguintes estilos de dirección:

Estilo autocrático:

A xefa ou o xefe impón as normas e os seus criterios, sen consultar coas persoas subordinadas. É quen diseña, planifica e asigna o traballo. O grao de autoridade é moi elevado e adoita xerar ambientes de traballo tensos.

Estilo paternalista:

Establece unha actitude protectora coas persoas subordinadas, interesándose polos seus problemas.

Non obstante, é él ou ela quen finalmente toma as decisións e exerce a máxima autoridade.

Estilo laissez-faire:

A xefa ou o xefe non intervén nas decisións, non motiva nin dá instrucións de traballo; deixa liberdade de actuación ás persoas empregadas, que realizan libremente o seu traballo, tomando as súas propias decisións.

Este tipo de dirección conduce a un desconcerto xeneralizado, ao non estaren definidas as pautas de traballo.

Estilo democrático:

A directiva ou o directivo mantén un equilibrio entre a autoridade (dando orientacións e marcando pautas) e a liberdade das persoas empregadas, que participan na toma de decisións. Contribúe a crear un clima agradable de traballo, aínda que non sempre é eficiente.

Estilo burocrático:

A organización establece unha estrutura xerárquica, con normas e pautas de actuación e xerarquías ríxidas, de maneira que todo se debe desenvolver conforme a elas.

Estilo institucional:

A dirección baséase nos valores, misión e obxectivos da institución. A relación co resto do persoal é formal, baseada nos roles de traballo. Xera gran estabilidade e pode ser flexible se é beneficioso para a organización.

4. A DELEGACIÓN DE FUNCIONES

Consiste en encomendar a unha persoa colaboradora autoridade e responsabilidade na toma de decisións e na execución do traballo.

Regras a ter en conta na delegación de funcións:

- Delegar as funcións que poden ser desempeñadas por outras persoas (máis sinxelas e rutineiras).
- Outorgar autoridade e responsabilidade.
- É necesario incentivar a aceptación de responsabilidades.
- Ofrecer formación e preparación para asumir as responsabilidades.
- Supervisar o traballo, ofrecendo unha retroalimentación positiva e construtiva.
- Ofrecer apoio cando o soliciten.

Vantaxes da delegación de funcións:

- Desenvolve a capacidade das persoas traballadoras para tomar decisións e asumir responsabilidades.
- Motiva ás persoas traballadoras.
- Facilita a comunicación.
- Aumenta a participación na empresa.
- Permite á persoa directiva centrarse nas decisións máis importantes.

5. OS MANDOS INTERMEDIOS

Os mandos intermedios son asumidos pola dirección operativa, encargándose de asignar tarefas e supervisar ás persoas traballadoras no proceso produtivo.

Ver vídeo «Xefes» do programa «Comando Actualidad».

Funcións do mando intermedio:

- Organizar os procesos produtivos.
- Coordinar os diferentes aspectos do seu ámbito de actividade.
- Supervisar o traballo do seu equipo, para que todo se desenvolva conforme ao planificado.
- Vixiar o cumprimento da normativa de seguridade no traballo.
- Canalizar a información: Dá a coñecer aos membros do seu equipo os obxectivos da empresa, a súa estrutura e funcionamento, así como transmitir aos seus superiores a información necesaria para a toma de decisións.
- Dirixir, motivar e crear un bo clima laboral.

Sobre o mando intermedio recae a dobre presión de responder ante os seus superiores e de non defraudar ao seu equipo de traballo.

6. O LIDERADO

Pódese definir o liderado como «a influencia que unha persoa (líder) exerce sobre un grupo coa intención de obter un resultado».

Líder é a persoa capaz de influír e guiar a individuos ou grupos.

CUALIDADES DA PERSOA LÍDER:

- Brillante: destaca entre as demais.
- Con visión de futuro.
- Activa, con iniciativa para tomar decisións e asumir riscos.
- Boa comunicadora: Sabe transmitir as mensaxes e captar a atención.
- Convincente na negociación.
- Inspira confianza e contaxia entusiasmo.
- Esixente consigo mesma e coas persoas empregadas.
- Carismática, cunha habilidade natural para persuadir os seus seguidores.

7. DIRECCIÓN E LIDERADO

A **persoa directiva** é designada pola propia organización para xestionar os recursos produtivos. Conta, por tanto, cunha autoridade formal e un poder lexítimo.

Pola contra, **a persoa líder** xorde de forma espontánea polo recoñecemento e admiración que lle teñen as persoas do grupo. Conta, por tanto, coa autoridade moral.

Debemos concluír dicindo que, para un funcionamento eficaz da empresa e o desenvolvemento dun excelente clima laboral, se debe procurar que persoa directiva e persoa líder sexan a mesma. Deste xeito evítanse conflitos entre a autoridade formal e a autoridade moral xurdida das relacións informais existentes no contorno de traballo.

8. TEORÍAS DO LIDERADO

Debido á influencia que ten o liderado na consecución de obxectivos ou metas, foi obxecto de múltiples estudos, de maneira que existen diferentes opinións, formas de explicalo e, por tanto, diferentes teorías sobre o liderado.

As máis destacadas son:

A. TEORÍA X E TEORÍA Y

Douglas McGregor afirma que existen dous modelos radicalmente diferentes de persoas en relación coa súa actitude fronte ao traballo, o que levará a dúas visións diferentes na dirección de persoas.

Por un lado están as persoas ás que non lles gusta o traballo, non queren asumir responsabilidades, prefiren que lles manden e traballan só para gañar cartos (Teoría X).

Por outro lado están as persoas que aman o traballo, son activas, lles gusta asumir responsabilidades, son creativas e independentes, etc. (Teoría Y).

Dependendo da concepción que teña a persoa líder dos individuos (X ou Y), exercerá un estilo de liderado autoritario ou participativo.

B. TEORÍA DA MALLA XERENCIAL

Robert Blake e Jane Mouton, partindo de estudos anteriores, elaboraron unha malla xerencial na que se poden identificar ata 81 estilos de liderado diferentes dependendo da conduta da persoa líder.

Esta teoría ten en conta dúas dimensións básicas: Interese polas persoas e o interese pola produción.

C. TEORÍA DO LIDERADO SITUACIONAL

Segundo esta teoría non existe un estilo de liderado mellor ca outro. O relevante son as características específicas de cada situación laboral (persoas empregadas, actividade, lugar, etc.) para adaptarse a ela.

Paul Hersey e Ken Blanchard son os creadores deste modelo de liderado situacional.

Segundo eles, o estilo de liderado debe elixirse en función da interacción entre:

- A conduta directiva de tarefa: Alta ou baixa (instrucións sobre como, onde e cando facer o traballo).
- A conduta de relación ou apoio emocional que ofrece a persoa líder ás persoas empregadas: Alta ou baixa.
- A madurez das persoas empregadas e o seu nivel de preparación (sinalan 4 niveis de madurez: Baixa, moderada, moderada alta, alta).

Da interacción destas variables resultan 4 estilos de liderado diferentes:

A persoa líder instrutora: É a persoa líder autoritaria que lles di ás persoas empregadas que, como, cando e onde realizar a tarefa. A comunicación realízase de forma unilateral descendente. Este liderado é necesario cando o nivel de madurez das persoas empregadas é moi baixo e precisan que lles indiquen o que deben facer.

A persoa líder persuasiva: Ten un comportamento directivo e de apoio. Neste caso a comunicación circula nas dúas direccións, ascendente e descendente, xa que o nivel de madurez das persoas empregadas é moderado: Queren, pero non saben realizar a tarefa.

A persoa líder participativa: A toma de decisións se realiza por parte da persoa líder xunto coas persoas empregadas; a persoa líder preocúpase de facilitar o traballo. O nivel de madurez da persoa empregada é moderado: As persoas empregadas saben, pero non queren asumir responsabilidades.

A persoa líder que delega: Proporciona pouca dedicación á tarefa. As persoas empregadas posúen un alto grao de madurez; teñen confianza en si mesmas, polo que poden e queren responsabilizarse do seu traballo.

De acordo coa teoría de Hersey e Blanchard, a persoa líder debe coñecer perfectamente o nivel de preparación (madurez) das súas persoas traballadoras e o traballo que debe realizar cada unha para así poder adaptar o seu estilo de liderado á situación concreta da súa organización.