


Bloque 5

**DIRECCIÓN
CONTROL**

Bloque 5

VI: Dirección

VII: Control

A. PRESENTACIÓN

¿Qué importancia tiene la dirección y el control en el proceso administrativo?

https://www.youtube.com/watch?v=cT-M61_iHfk

La dirección y el control son etapas del proceso administrativo que se encuentran enmarcadas en la fase dinámica del mismo, debido a que se llevan de manera continúa en la empresa.

La dirección ha presentado enormes retos para los administradores, debido al involucramiento con las personas. Mientras que el control, al ser la etapa que evalúa lo establecido durante las fases de la planeación y la organización, se convierte en un sistema delicado, puesto que debe generar herramientas de orden cualitativo y cuantitativo que generen información veraz y oportuna.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Los estudiantes analizarán los conceptos de dirección y control para identificar los tipos de liderazgo y para emplear diferentes modelos de control aplicados a diferentes áreas de la empresa.

C. TEMAS, SUBTEMAS Y LECTURAS

VI. DIRECCIÓN

VI.1 Conceptualización

¿Quién dirige y evalúa en una empresa?

La dirección está íntimamente relacionado con el liderazgo de una o varias personas y que tienen la característica de saber orientar a un grupo de trabajadores para alcanzar los objetivos de una empresa. Es importante la toma de decisiones para afrontar problemas y resolverlos atinadamente y más que nada para prevenir que no existan obstáculos para el cumplimiento de la planeación. Asimismo, es trascendental que vigile que se lleven a cabo las órdenes, con el fin de que la empresa tenga un buen rumbo hacia el cumplimiento de sus tareas.

La dirección cumple con la función de velar que las otras etapas del proceso administrativo se lleven a cabo de manera efectiva; sin esta guía no serviría de nada contar con herramientas y técnicas especializadas en la planeación, organización y el control.

VI.2 Estrategias de negociación

¿Qué tipos de negociación existen?

El administrador o empresario debe contar con habilidades personales que permitan el óptimo desarrollo de su labor. En la actualidad es imprescindible que los profesionistas en estas áreas se capaciten, porque las exigencias del mercado laboral son cada día más complejas.

Es trascendental aprender a negociar en una empresa; todos los días el ser humano lleva a cabo esta función. Sin embargo, el fracaso en muchas de nuestras acciones se debe a la falta de habilidad y conocimiento de estrategias de negociación.

¿Qué podemos entender por negociación? Es el diálogo entre dos o más personas que tienen el fin de llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes. Plantean una serie de propuestas para resolver problemas o diferencias y así lograr que la empresa sea perjudicada.

Existen dos tipos de estrategias que son utilizadas comúnmente:

- a. **Distributiva.** En esta se busca la negociación de ambas partes, de tal manera que el objeto o materia de negociación se distribuye de forma desigual, por lo que una gana y la otra pierde.
- b. **Integrativa.** Es la más utilizada en nuestros días y también es conocida como ganar-ganar. Se busca que ambas partes salgan beneficiadas.

VI.3 El liderazgo

¿Qué rasgos debe tener un líder?

Toda organización requiere de un líder que logre una adecuada dirección y que sea capaz de llevar a los miembros de la organización al cumplimiento de los objetivos. El líder no sólo debe velar por sus intereses o de la empresa, sino también por los de sus subordinados.

El liderazgo es la capacidad de influir y persuadir a otra persona sobre las expectativas que se tiene, a fin de lograr un bien común. El administrador líder se convierte en un agente de cambio dentro de la empresa.

Las principales características que distinguen a un líder de un director son: empatía, comunicación asertiva, confianza en sí mismo y en sus subordinados, visión de la empresa, energía, toma de decisiones, motivación intrínseca y extrínseca.

VI.4 La motivación

¿Para qué sirve la motivación?

La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de

alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él (Espada, M. 2002. p. 24).

Existen dos tipos de motivación:

- a. **Intrínseca.** Representa todos aquellos motivos internos que tiene una persona para llevar a cabo de manera consciente una acción a fin de recibir un beneficio, ya sea económico, físico o moral.
- b. **Extrínseca.** Se refiere a todos aquellos motivos que nos llegan del exterior y son lo suficientemente fuertes para incentivarnos a llevar a cabo ciertas acciones, que de igual forma traerán un beneficio.

VI.5 El comportamiento de los individuos

¿Qué tipos de comportamiento has observado que tienen las personas en las empresas?

El estudio del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones se conoce como organizacional y es de suma importancia para lograr un equilibrio en las relaciones intrapersonales.

El comportamiento organizacional (CO) consiste en analizar a profundidad la manera de actuar de los individuos dentro de las organizaciones, su principal reto es la complejidad de las relaciones entre trabajadores con líneas de comunicación ascendentes, descendentes y horizontales.

Los principales objetivos que tiene el estudio del CO al describir las acciones de los individuos con base en ciertas situaciones, como:

- a. Trabajos bajo presión
- b. Cambio de horarios laborales
- c. Modificaciones en sus labores

Es importante predecir el comportamiento de dichos individuos ante ciertas modificaciones estructurales para controlar las acciones que estos llevan a cabo dentro de la empresa.

Los principales factores que los estudios del CO toman en cuenta son: las personas como factor clave y dinámico, la estructura empresarial, los cambios tecnológicos y el entorno de la organización.

VI.6 Grupos, equipos y culturas corporativas

¿Qué entiendes por equipo y grupo de trabajo?

Dentro de toda organización existen grupos de trabajo que realizan tareas o funciones similares, por lo que es importante lograr que los grupos se transformen en equipos de trabajo, porque generará un mejor clima laboral y así se lograrán las metas establecidas.

En la medida en que se logren formar equipos de trabajo se verá beneficiada y establecida la cultura corporativa, de una manera sólida y natural, lo que permitirá una identidad y estabilidad a la organización.

Las principales diferencias entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo son:

Equipo de trabajo	Grupo de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros responden de manera conjunta. • Cada integrante del equipo complementa a otro. • Sus labores se llevan a cabo de forma coordinada. • Existe cohesión entre los miembros • Las jerarquías se diluyen 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del grupo responden de manera individual. • Los integrantes del grupo no buscan ser complementarios. • Sus funciones son realizadas de manera particular. • Existen niveles jerárquicos.

VII. CONTROL

VII.1 El control

¿Por qué es necesario el control en una empresa?

Stephen Robbins (1994, p. 366) define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente"

Existen tres tipos de control:

- **Control Preliminar.** Es aquel que se establece durante la planeación, mediante las políticas para cada departamento, procedimientos y reglas.
- **Control Concurrente.** Es continuo y está presente en todo momento, se lleva a cabo día con día en el proceso de vigilancia de la ejecución de cada una de las actividades de la empresa.
- **Control de retroalimentación.** Se lleva a cabo al finalizar un plan, consiste en analizar los resultados y establecer nuevas metas de acuerdo a las desviaciones detectadas.

VII.2 El sistema de control

¿Qué técnicas utilizarías para el control en una empresa?

Cuando hablamos de un sistema de control nos referimos a las técnicas que son utilizadas para vigilar las funciones de la empresa. Éste consiste en tres pasos básicamente:

- a. **Establecimiento de normas, parámetros y métodos.** Son todos aquellos estándares de medición que se establecen durante el proceso de planeación: objetivos de ventas, requerimientos de calidad, unidades a producir, entre otros.

-
- b. **Medición del desempeño o resultados obtenidos.** Consiste en comparar cada objetivo y estrategia establecido en la planeación con lo ejecutado realmente, mediante diferentes sistemas administrativos o formatos de control; como la facturación mensual.

 - c. **Ejecución de las acciones correctivas.** Es aquí donde se cumple la naturaleza del proceso administrativo; es sumamente necesario establecer nuevas metas si es que se han detectado desviaciones en la planeación, o bien si el macro y micro ambiente de la empresa así lo exigen.

VII.3 Evaluación de la información y corrección de las desviaciones

¿Cuál es la relación entre la evaluación y la corrección?

El administrador deberá verificar la información que se obtiene después de llevar a cabo las actividades planeadas, ésta será resultante del control concurrente o de retroalimentación.

Lo verdaderamente relevante en esta etapa del control son aquellas situaciones que de manera trascendental modificaron la filosofía de la empresa, es decir: su misión, visión y principales objetivos.

En este caso, el administrador deberá evaluar el impacto de los resultados y de esta manera presentar un nuevo plan de trabajo que permita a la organización continuar con el camino diseñado desde el inicio. Las acciones correctivas pueden comprender un cambio en el método de trabajo y en la medición (si ésta fuera la falla), un aumento del entrenamiento o un cambio en la norma.

VII.4 Evaluación del desempeño

¿De qué manera se evalúa el desempeño?

Durante el proceso de planeación se establecen estándares de calidad y desempeño laboral que deben ser cumplidos y respetados por los trabajadores. En la etapa del control llamada evaluación del desempeño, se miden las acciones continuas del trabajador con el estándar diseñado para cada área de la empresa.

Aun cuando los estándares están establecidos con antelación, -es recomendable según los expertos-, que en el momento de la evaluación, existan aspectos que no sean evaluados de manera rígida, pues la organización

es un sistema abierto e integrado por seres humanos los cuales pueden presentar variaciones en su desempeño por agentes externos a ellos.

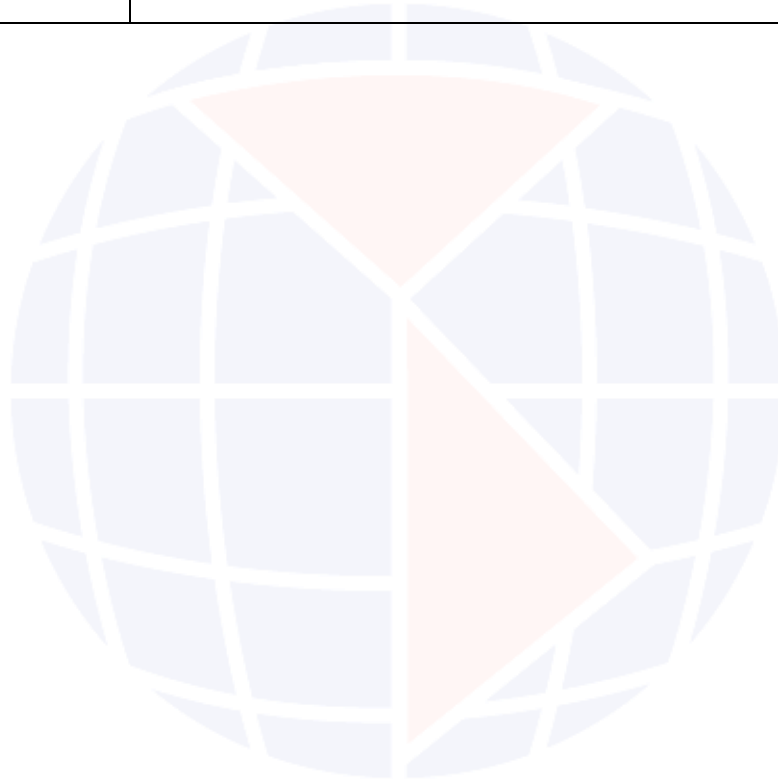
Por lo tanto, los gerentes o directivos dentro de las empresas no deben preocuparse por aquellas desviaciones que no son significativas a las unidades de medida del estándar establecido, la atención debe ser centrada en aquellos individuos que presentan evaluaciones que contraponen a las medidas estándar.



D. GLOSARIO

Término	Significado
Control	Es la revisión del desempeño de los trabajadores, para asegurar que se puedan corregir los errores o para prevenirlos y así cumplir con los objetivos de la empresa.
Cultura	Es el conjunto de elementos que tiene una comunidad que los hace compartir una identidad y generalmente son transmitidos de una generación a otra. Moldea la conducta de las personas.
Desempeño	Son las acciones relevantes que un trabajador tiene para cumplir los objetivos de la empresa.
Dirección	Es la autoridad con liderazgo que define los caminos que la empresa debe seguir, además de que motiva a los trabajadores para que cumplan sus labores de una manera óptima y así lograr los objetivos de la compañía.
Equipo	Es la unión de un grupo de personas con metas comunes, que trabajan al unísono para alcanzar los objetivos de la empresa.
Evaluación	Es la estimación que se da al trabajo de un empleado o sobre el proceso laboral de una empresa en comparación con los objetivos planteados desde un principio.
Habilidad	Es la capacidad que tiene una persona para desempeñar un trabajo dentro de una empresa.

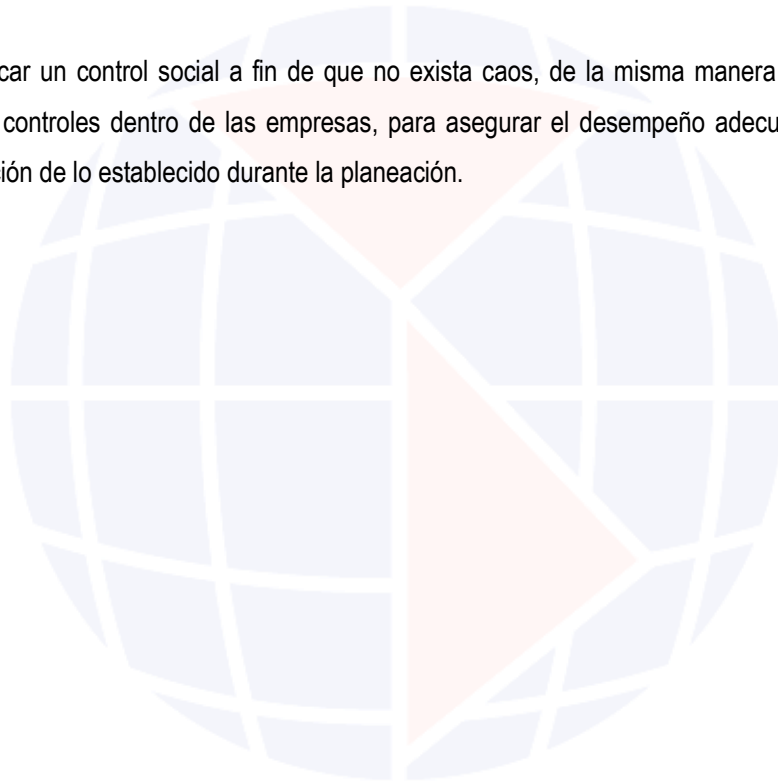
Liderazgo	Es la actitud, rasgos o características que debe tener una autoridad o trabajadores para definir o redefinir el camino al logro de los objetivos de la empresa.
Motivación	Es el impulso que proporciona una autoridad líder para que el trabajador pueda cumplir con los objetivos de producción de la empresa.
Negociación	Es la concertación entre dos o más personas para lograr un acuerdo benéfico para las dos partes.



E. CONCLUSIÓN

El control representa un término de presión para muchas personas y en algunas ocasiones hasta genera oposición. Sin embargo, podemos distinguir que se aplica en la mayor parte de nuestras acciones; estamos controlados como sociedad, como personas y como trabajadores.

Es necesario aplicar un control social a fin de que no exista caos, de la misma manera es eminentemente necesario aplicar controles dentro de las empresas, para asegurar el desempeño adecuado del personal y con esto la ejecución de lo establecido durante la planeación.



F. PARA AMPLIAR EL TEMA

Una de las formas más efectivas de aprender es a través de las vivencias, como seres humanos es fácil que recordemos un hecho o acción que nos haya involucrado, que cualquier situación en la que sólo nos encontremos como entes pasivos. Por ello, para incrementar tu experiencia de aprendizaje en el presente bloque, te ofrecemos las siguientes ligas de videos para que observes de manera directa las situaciones de liderazgo, dirección y control en el proceso administrativo.

- ▶ Un pavo real en tierra de pingüinos. (2009). Consultado el 16 de enero de 2013:
<http://www.youtube.com/watch?v=WDWzPe3Vskw>
- ▶ Ese no es mi problema. (2008). Consultado el 16 de enero de 2013:
<http://www.youtube.com/watch?v=JOhDDSJf-OU>
- ▶ El proceso de control administrativo. (2011). Consultado el 16 de enero de 2013:
http://www.youtube.com/watch?v=MKc_0TjExeo
- ▶ Proceso de control. Administración I. (2010). Consultado el 16 de enero de 2013:
<http://www.youtube.com/watch?v=9o6vWBMxw68>
- ▶ La dirección en el proceso administrativo. (2012). Consultado el 16 de enero de 2013:
http://www.youtube.com/watch?v=vm3t4_PDH5M

G. FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de La Administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Espada, M. (2002). *Nuestro motor emocional: la motivación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gareth, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas*. México: Editorial Trillas.
- Reyes, A. (2006). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México: Limusa Noriega Editores.
- Stephen, R. y Timothy, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Stephen, R. (1994). *Administración, teoría y práctica*. México: Pearson Educación.

CIBERGRAFÍA

- Biblioteca Francisco Xavier Clavijero. (s/f). En Universidad Iberoamericana. Consultado el 16 de enero de 2013: <http://www.bib.uia.mx/sitio/>
- Bibliotecas del Tecnológico de Monterrey. (s/f). En Tecnológico de Monterrey. Consultado el 16 de enero de 2013: <http://biblioteca.itesm.mx/>

- Creación de empresas. (2013). Consultado el 16 de enero de 2013: <http://www.creacion-empresas.com>
- Crece negocios. (2013). El negocio ideal. Consultado el 16 de enero de 2013:
<http://www.crecenegocios.com/>
- González, I. (2008). La dirección en el proceso administrativo. Consultado el 15 de enero de 2013:
https://www.youtube.com/watch?v=cT-M61_iHfk
- Observatorio ocupacional UMH. (s/f). En Universitat Miguel Hernández. Consultado el 16 de enero de 2013: <http://www.umh.es/observatorio>

