

EXAMEN DE RET. TEMAS 4 Y 5.

Preguntas Tema 5: Liderazgo.

1. Explica las 5 diferencias entre el liderazgo y la dirección.

El liderazgo es un proceso de influencia del líder hacia sus seguidores.

El líder:

- *Es una persona.*
- *Lo nombra un grupo.*
- *Cuenta o no con el apoyo de la empresa.*
- *Es líder por sus características personales.*
- *Tiene visión de futuro.*

La dirección:

- *Es un gestor del día a día.*
- *Es nombrado por una empresa.*
- *Tiene el apoyo de la empresa.*
- *Se le obedece porque es jefe.*
- *Se dedica a planificar, organizar y controlar el trabajo de los demás.*

2. ¿Cuales son las 5 fuentes de poder?

1. *Poder coercitivo. Cuando A puede castigar a B, pero el castigo para B tiene que ser importante.*
2. *Poder de recompensa. Cuando A puede premiar a B. Cuando A tiene el control de los medios que necesita B.*
3. *Poder legítimo. Cuando A influye sobre B por la posición que ocupa.*
4. *Poder carismático o de relación. Cuando B percibe de A que tiene características personales que son atractivas para B.*
5. *Poder en el carisma del experto. Cuando A tiene conocimientos que son valiosos para B.*

La autoridad utiliza el poder coercitivo, de recompensa y legítimo; el líder utiliza el poder carismático y el del experto, a veces también el poder de recompensa.

3. Un ejercicio práctico donde hay que distinguir cual es la fuente de poder que se ha utilizado.

Basarse en el ejercicio anterior para identificar la fuente de poder utilizada.

4. ¿Porque los modelos de liderazgo como rasgo de personalidad hoy en día no son utilizados?

Porque las últimas investigaciones han demostrado que, en contra de la creencia de que un líder lo sería por sus características personales en cualquier circunstancia, se puede dar la circunstancia de que buenos líderes en una situación concreta pueden fracasar en otra distinta, incluso actuando del mismo modo. No queda claro porqué la gente sigue a los líderes en un momento determinado.

5. Describe las características de los trabajadores según sean percibidos por la dirección desde la teoría X o la teoría Y.

Si el líder piensa según la teoría X, el líder cree básicamente que los trabajadores son unos vagos y que solo piensan en llegar a fin de mes para cobrar. Percibe al trabajador como carentes de ambición, que evitan responsabilidades y prefieren que los manden. Ve a los trabajadores reticentes a los cambios, que están mal informados y que si no fuera por la dirección harían muy poco por la empresa.

Si el líder piensa según la teoría Y, percibe que los trabajadores consideran el trabajo natural como un juego y no les disgusta trabajar. Ven en los trabajadores a personas activas que se fijan unos objetivos y se esfuerzan en conseguirlos. Los trabajadores buscan responsabilidades, tienen imaginación y creatividad, sienten motivación y aprenden en el trabajo deseando perfeccionarse. El trabajador se siente recompensado cuando satisface sus necesidades de autorrealización.

6. Un ejercicio donde hay que situar a varios líderes según la teoría de la Malla Gerencial de Blake y Mouton.

Repasar el gráfico de la malla gerencial.

7. Un ejercicio de la teoría de Fiedler donde se representa una situación y hay que responder si la situación es o no favorable o cual es el liderazgo más adecuado.

Modelo situacional de Fiedler.

La relación entre líder y subordinados: buena (B) o mala (M).

La estructuración de la tarea define si está clara (estructurada: E) o es ambigua (no estructurada: EN).

El poder (legal) del puesto que ocupa puede ser fuerte (F) o débil (D).

	1	2	3	4	5	6	7	8
Relación	B	B	B	B	M	M	M	M
Tarea	E	E	NE	NE	E	E	NE	NE
Poder	F	D	F	D	F	D	F	D
	Situación Favorable			Situación Intermedia			Situación Desfavorable	

8. Explica según Hersey cuales son los 4 tipos de madurez de los trabajadores y que tipo de liderazgo es el adecuado, así como donde se sitúa en la gráfica.

La madurez de los empleados según Hersey se divide en si quieren trabajar (motivación) o si saben (competencia), dando cuatro tipos:

Grado de Madurez	Estilo de lider adecuado
M1: No quiere y no sabe	E1: Directo
M2: Sí quiere pero no sabe	E2: Persuasivo
M3: No quiere y sí sabe	E3: Participativo
M4: Sí quiere y sí sabe	E4: Delegador

Estilo Directo (E1): El directivo dando órdenes, por lo tanto tiene mucha conducta de tarea y utiliza la comunicación unilateral descendente, baja conducta relación.

Estilo Persuasivo (E2): Continúa dando órdenes ya que el empleado no sabe hacer la tarea (alta conducta hacia la tarea), pero intenta persuadir al empleado de como debe hacerlo (alta conducta de relación).

Estilo Participativo (E3): El directivo no da órdenes puesto que el trabajador sabe hacerlo (baja conducta

de tarea), pero si intenta fomentar su participación (alta conducta de relación).
Estilo Delegador (E4): El directivo no da órdenes, puesto que la tarea está clara (baja conducta hacia la tarea), y como además los trabajadores quieren hacerla, les delega para que hagan por si mismos las tareas (baja conducta hacia la relación).

Las fuentes de poder que aplica cada estilo son:

- El estilo directo usa el poder sancionador y coercitivo.
- El estilo persuasivo usa el poder de recompensa.
- El estilo participativo usa el poder de relación.
- El estilo delegador usa el poder del experto.

9. Un ejercicio práctico donde hay que aplicar la teoría de Hersey: ubicar el nivel de madurez, el estilo de liderazgo y el tipo de poder adecuado.

Revisar la teoría del enfoque situacional de Hersey (ejercicio anterior).

10. Características del modelo de liderazgo participativo de Vroom.

Este modelo relaciona el tipo de liderazgo con la forma de tomar decisiones del líder, a partir de ahí define 5 maneras de ejercer el liderazgo:

1. Solo, sin consultar con nadie.
2. Obteniendo información de los subordinados pero tomando él las decisiones. Los subordinados no conocen el problema.
3. Consultando el problema individualmente con los empleados y tomando él la decisión. Los empleados conocen el problema.
4. Consultando el problema en grupo y él toma la decisión.
5. Consultando en grupo y tomando una decisión por consenso.

Este modelo establece “cuando” los líderes van a utilizar más los métodos participativos:

- Cuando la calidad de la decisión es importante y disponen de poca información.
- Cuando es importante el compromiso de los empleados para alcanzar objetivos.
- Cuando se busca la satisfacción de los empleados.
- Cuando los empleados no van a entrar en conflicto por distintas posturas.

Preguntas Tema 4: Dirección.

1. Define dirección y sus 10 características según Mintzberg.

En el despacho determina objetivos y planes para conseguirlos (el “qué”). Dota de una organización y los recursos humanos y materiales necesarios (el “como”).

En su relación con los subordinados, por su autoridad motiva, dirige y evalúa a los subordinados para ejecutar los planes y conseguir objetivos.

Los roles o características son:

ROL	Características
Decisor	1. Es emprendedor, innovador y establece cambios. 2. Es un gestor de anomalías, resuelve problemas del día a día. 3. Asigna recursos, prioridades y tiempos. 4. Negocia conflictos que implican a la empresa.
Interpersonal	5. Es la cabeza visible de la organización, la representa en el exterior.

<i>ROL</i>	<i>Características</i>
	6. Ejerce el liderazgo y motiva a las persona. 7. Es el enlace entre diversos puntos de la organización con el exterior.
Informativo	8. Es el centro de información en la empresa, busca y recibe esa información (receptor). 9. Transmite esa información a los demás miembros de la organización (difusor). 10. Transmite órdenes y planes de actuación para que los miembro de la organización sepan que hay que hacer.

2. ¿Cuales son las funciones clásicas de la dirección?

- *Planificar.*
 1. *Es previsor, por lo que prepara los medios y las acciones a través de la programación de un plan.*
 2. *Para ello debe tener en cuenta los costes, debe presupuestar*
- *Organizar.*

Establece el organigrama de la empresa donde se fijan:

 - a) *Las funciones de cada departamento u órgano, para ello se le delega (y separa funciones) la función y su responsabilidad.*
 - b) *La relación de autoridad y jerarquía entre los órganos de la empresa.*
 - c) *La coordinación entre los departamentos u órganos que hemos separado antes a través de:*
 - *Reuniones de grupos de trabajo, formados por personas de distintos departamentos.*
 - *Personas concretas que actúan de enlace entre varios órganos. Estos pueden tener autoridad o solo coordinar.*
- *Dirigir o ejecutar el plan.*
 1. *Consiste en llevar a la práctica el plan.*
 2. *Tomar decisiones día a día de como implantar el plan y transmitirlos a los subordinados.*
 3. *Deberá saber:*
 - a) *Dar órdenes.*
 - b) *Motivar a los trabajadores.*
 - c) *Realizar algunas tareas burocráticas.*
- *Control del plan.*
 1. *Consiste en pedir resultados para:*
 - a) *Comparar con los objetivos.*
 - b) *Realizar las modificaciones necesarias.*
 2. *Puede ser control del resultado final o del proceso.*

3. Define mando intermedio y describe los roles que debe asumir.

El mando intermedio es el puente entre la dirección y los trabajadores.

Es un profesional de alto nivel de conocimientos técnicos que ha sido promocionado a ese cargo.

Se sitúa a medio camino entre los Directivos y los operarios, son por ejemplo los puestos de Encargado, Jefe de Taller, Jefe de área, etc. En principio NO SON mandos intermedios los directivos y los jefes de departamento.

Roles.

1. *Es un receptor de la delegación de funciones. Actúa para conseguir los objetivos de la empresa:*

- a) *Máxima productividad.*
- b) *Máxima calidad.*
- c) *Mínimo coste.*

(Supone presión de los superiores)

2. *Facilita el trabajo a sus subordinados. Dirige, coordina y controla su trabajo pero para facilitarles la*

tarea. También facilita la incorporación de nuevos trabajadores (Información-formación).

(Supone presión de los subordinados.)

3. Es mediador. Recoge quejas y sugerencias para comunicarlas a los directivos.

(Supone presión de los subordinados)

Por tanto ante un conflicto de roles: sufre.

Es un rol ambiguo que debe ejercer al mismo tiempo:

- Lealtad a los jefes que le exigen producción y rendimiento.*
- Lealtad a sus excompañeros que le exigen mejores condiciones de trabajo.*

4. Desarrolla la dirección estratégica en la empresa.

Está en una fotocopia que dió el tipo y que no encuentro. Si alguien tiene la respuesta que me la mande a kikemonzo@ono.com.