

Dirección

FUNDAMENTOS

Dirección

- El gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo
- Dirigir es una función esencial de los gerentes
- Hay más en administrar que sólo dirigir.
 - Planeación
 - Organización
 - Integración de personal
 - Dirección
 - Control

Dirección

- Dirección es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Enfoque del comportamiento organizacional

- Comportamiento: las acciones de las personas
- Comportamiento organizacional: las acciones de las personas en el trabajo.
- El comportamiento organizacional se centra en dos áreas principales.
 - Comportamiento individual
 - Comportamiento grupal



Factores humanos en la administración

- Multiplicidad de funciones
- No existen las personas promedio
- La importancia de la dignidad personal
- Consideración de la persona como un todo

Actitudes

- Son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos.
- Reflejan cómo se siente un individuo hacia algo.
- El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, las opiniones, el conocimiento o la información que tiene una persona.
- El componente afectivo de una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud.
- El componente de comportamiento se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo.

Objetivos del comportamiento organizacional

- Los objetivos del CO son explicar, predecir e influir en el comportamiento.
- Se han identificado cinco comportamientos importantes:
 - productividad de los empleados,
 - ausentismo,
 - rotación,
 - comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y
 - satisfacción en el trabajo

Satisfacción en el trabajo

- Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa.

Satisfacción y productividad

- las organizaciones con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con menos empleados satisfechos. Así que, aunque no podemos decir que un *trabajador* feliz es más productivo, podría ser cierto que las *organizaciones* felices son más productivas.

Satisfacción y ausentismo

- Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas de licencia médica animan a todos sus empleados (incluyendo a los que están muy satisfechos) a tomar días de incapacidad por enfermedad. Suponiendo que su trabajo sea más o menos diverso, usted puede sentir que es satisfactorio y aun así tomar un día de incapacidad por enfermedad para disfrutar de un fin de semana de tres días o broncearse en un caluroso día de verano si esos días son libres y no reciben ninguna sanción.

Satisfacción y rotación

- Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación, en tanto que los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos.

Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente

- Para los empleados de primera línea que están en contacto regular con los clientes, la respuesta es “sí”. Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente.

Motivación

Motivación

- Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.
- Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.

Teoría X y teoría Y de McGregor

- Uno de los primeros modelos de comportamiento.
- Administrar debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los gerentes a sí mismos respecto de los demás. Este punto de vista requiere reflexionar acerca de la perspectiva de la naturaleza humana.
- Las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas.

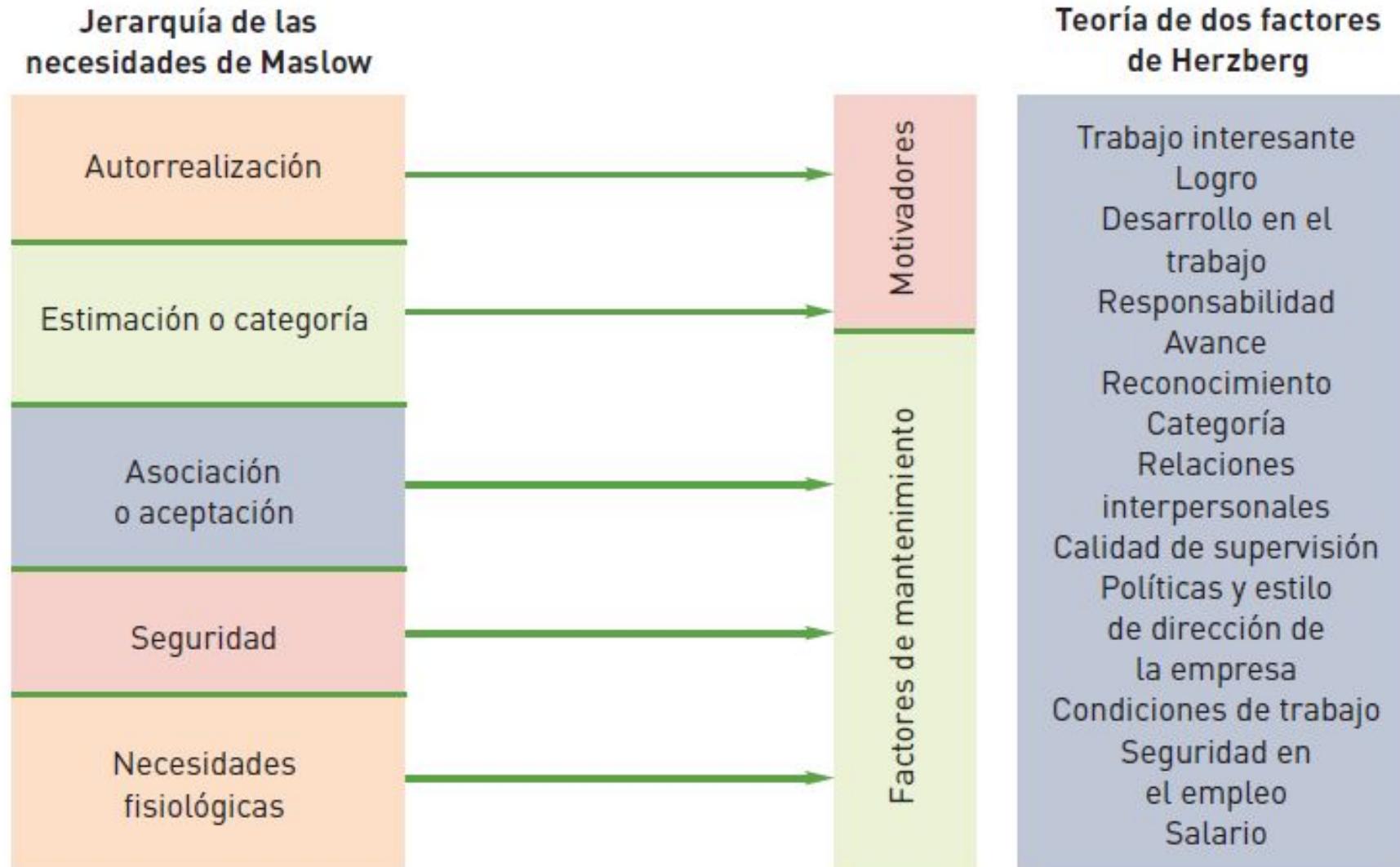
Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow



La teoría ERG de Alderfer

- La **teoría ERG de Clayton Alderfer** es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow; sin embargo, sólo tiene tres categorías:
 - *Necesidades de existencia* Son similares a las necesidades básicas de Maslow.
 - *Necesidades de relación* Relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.
 - *Necesidades de crecimiento* Se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg



Teoría de la expectativa de la motivación

- Ésta es una expresión moderna de lo que el clérigo alemán Martín Lutero observó hace siglos cuando dijo: "...todo lo que se hace en el mundo se hace por la esperanza".
- La **teoría de la expectativa de Vroom** indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como:
 - *Fuerza = valor × expectativa*

Teoría de la equidad

- Un factor importante en la motivación es que los individuos perciban la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante la **teoría de la equidad**, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros.
- J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad)

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Teoría del establecimiento de metas de la motivación

- Para que los objetivos sean significativos deben ser claros, alcanzables y verificables.



Teoría del reforzamiento de Skinner

- Este enfoque, llamado el **reforzamiento positivo** o la **modificación del comportamiento**, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

- David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su **teoría de las necesidades** y tres tipos de necesidades básicas motivadoras,¹⁶ que clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro.
- Los tres impulsores (poder, afiliación y logro) son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

Enriquecimiento del puesto

- La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer los puestos desafiantes y significativos, lo que se aplica a puestos gerenciales y no gerenciales.
- El enriquecimiento del puesto se relaciona con la teoría de la motivación de Herzberg, en la que los factores como el desafío, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad son los verdaderos motivadores.

Enfoque sistémico y contingente de la motivación

- Dada la complejidad que tiene motivar a la gente con personalidades individuales y en diferentes situaciones, existe riesgo de fracaso cuando cualquier motivador único, o grupo de motivadores, se aplica sin tomar en cuenta estas variables.
- El comportamiento humano no es una cuestión simple, sino que debe contemplarse como un sistema complejo de variables e interacciones en el que ciertos factores de motivación son un elemento importante.

Liderazgo

Definición

- Harry Truman, expresidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan con gusto lo que no les gusta.
- El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.
- No sólo se debe alentar a las personas que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza.
- El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo.
- La confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica.
- Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

Componentes del liderazgo

- Los líderes miran hacia el futuro: inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma.
- Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:
 - La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
 - La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
 - La capacidad de inspirar.
 - La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones
 - y hacer que respondan a ellas.

Componentes del Liderazgo

- John Gabarro y John Kotter agregaron otro componente: los administradores eficaces desarrollan una relación saludable con su jefe, lo que significa una relación basada en la dependencia mutua. Así, el administrador comprende las metas y presiones del jefe y presta atención a sus preocupaciones.
- **Principio del liderazgo** Ya que las personas tienden a seguir a los que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y a mayor reflejo de esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, es más probable que sean líderes eficaces.

Enfoques en las características del liderazgo

- La mayoría de los estudios de liderazgo previos a 1949 se basan en tratar de identificar las características que poseen los líderes. Desde la teoría del *gran hombre* sobre que los líderes nacen y no se hacen, una creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de varios líderes. Esa teoría perdió mucha de su aceptación con el surgimiento de la escuela psicológica del comportamiento.

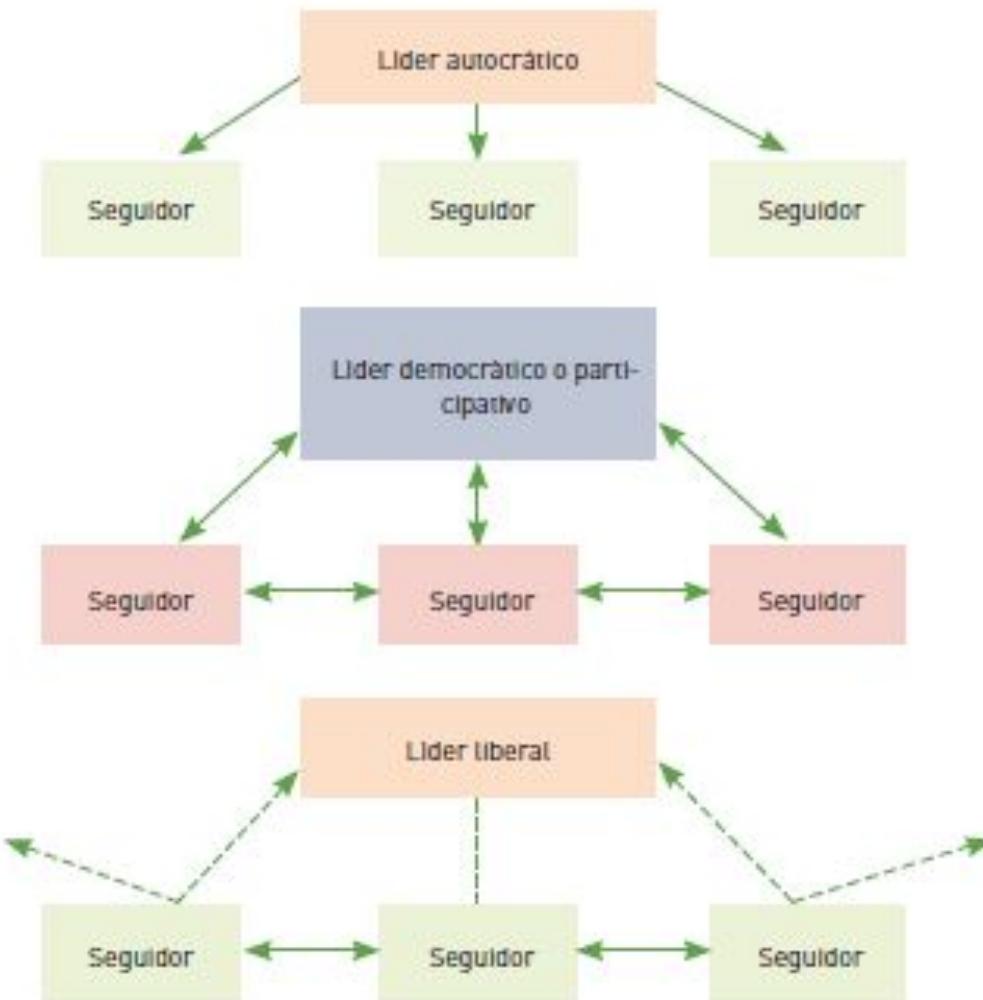
Enfoques en las características del liderazgo

- En general el estudio de las características de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo: no todos ellos poseen todas las características y muchos que no lo son pueden tener la mayoría o todas; además, este enfoque no ofrece un lineamiento respecto de la cantidad de cualquier característica que debería tener una persona. Más aún, las docenas de estudios que se han realizado no coinciden en cuanto a qué características son de liderazgo o cuáles son sus relaciones con instancias reales de liderazgo: la mayoría de las llamadas características en realidad son modelos de comportamiento.

Enfoque en el liderazgo carismático

- El liderazgo carismático está estrechamente relacionado con el análisis anterior. Robert J. House¹² realizó uno de los primeros estudios sobre las características carismáticas, y junto a otros autores indica que los líderes carismáticos pueden tener ciertos rasgos, como confianza en sí, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio y comunicar altas expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.

Comportamiento y estilos de liderazgo



Enfoque situacional o de contingencia del liderazgo

- Creencia en que los líderes son el producto de determinadas situaciones. Se realizó una gran cantidad de estudios con la premisa de que el liderazgo está muy influido por la situación de la que surge el líder y en la que éste actúa.
- Los individuos se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo

- La principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos



Liderazgo transaccional y transformacional

- Los **líderes transaccionales** identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia.
- Los **líderes transformacionales** expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T tienen programas para promover un liderazgo transformacional diseñado para transformar sus organizaciones con rapidez y responder a los veloces cambios del ambiente. Hay muchas similitudes entre los líderes transformacionales y los carismáticos; los primeros se destacan por iniciar la innovación y el cambio; cuando pensamos en líderes carismáticos lo hacemos en personas como Winston Churchill, Martin Luther King y la Madre Teresa, quien inspiró a las personas a ponerse al servicio de los pobres de manera desinteresada.

Comunicación

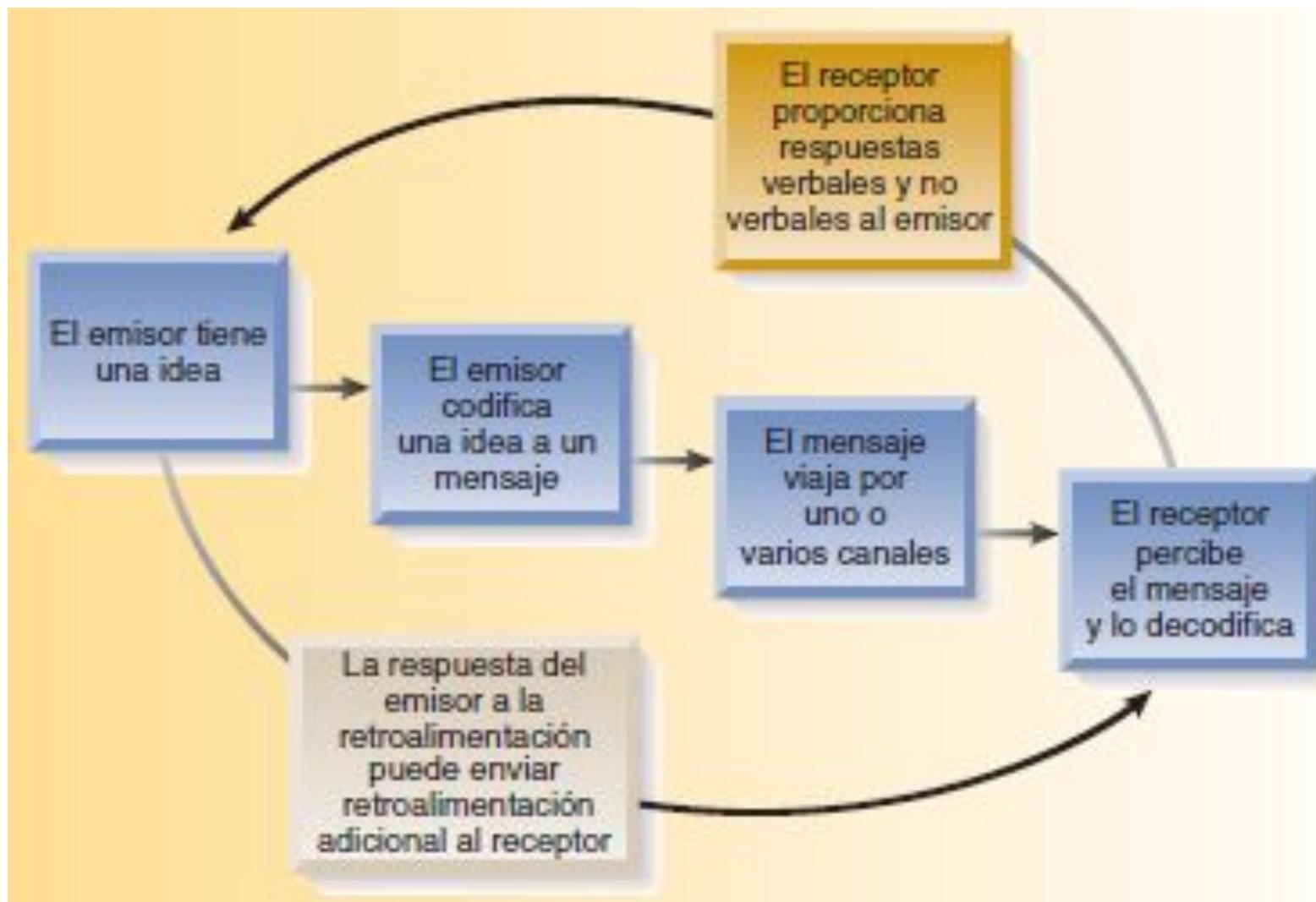
Proceso de comunicación

- No importa si la organización es un negocio de artículos para oficina, un banco, un sistema de transporte o una planta de manufactura, porque la comunicación es esencial para todos ellos.
- La comunicación es para una organización lo que el torrente sanguíneo es para una persona.

Definición

- *es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado* Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.
- La comunicación requiere que haya un emisor (que inicia el proceso) y un receptor (que completa la conexión de la comunicación).
- Cuando el receptor proporciona retroalimentación de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía, el ciclo de la comunicación se completa.
- En las organizaciones, los administradores utilizan el proceso de comunicación para cumplir con sus cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control.

Proceso de Comunicación



Diferencias en la comunicación de hombres y mujeres

- Es menos probable que los hombres pidan información o direcciones en una situación pública que revele su falta de conocimiento.
- En la toma de decisiones, es más probable que las mujeres resten importancia a su certidumbre y que los hombres lo hagan a sus dudas.
- Las mujeres tienden a disculparse a pesar de que no hayan hecho nada malo. Los hombres tienden a evitar las disculpas, como señal de debilidad o concesión.
- Las mujeres tienden a aceptar la culpa como medio para aliviar situaciones incómodas. Los hombres tienden a ignorar la culpa y a achacársela a otro.
- Las mujeres tienden a atemperar las críticas con atenuantes positivas. Los hombres tienden a utilizar críticas directas.

Diferencias en la comunicación de hombres y mujeres

- Las mujeres tienden a salpicar sus conversaciones, dando las gracias de forma innecesaria y fuera de lugar. Los hombres evitan dar las gracias en absoluto por considerar que son señal de debilidad.
- Los hombres suelen usurpar ideas planteadas por las mujeres y decir que son de ellos. Las mujeres tienden a permitir, sin protestar, que este proceso ocurra.
- Las mujeres hablan con un volumen de voz más bajo para propiciar la persuasión y la aprobación. Los hombres hablan con un volumen más fuerte para atraer la atención y conservar el control.

Lineamientos para escuchar de forma efectiva

- Recuerde que escuchar no consiste tan sólo en recibir información, sino que la forma en que usted escuche también envía un mensaje de regreso al emisor.
- ¡Deje de hablar! No se puede escuchar mientras se habla.
- Demuestre que quiere escuchar a la persona que está hablando. Repita lo que ha dicho para demostrar que ha entendido.
- Elimine las distracciones.
- No prejuzgue lo que piensa o siente la otra persona. Primero escuche, y después fórmese sus juicios.

Lineamientos para escuchar de forma efectiva

- Procure ver el punto de vista de la otra persona.
- Escuche tratando de encontrar el significado total. Esto incluye el contenido de las palabras y también el sentimiento o la actitud que están detrás de ellas.
- Observe las señales verbales y las no verbales.
- No caiga en discusiones ni críticas, porque eso coloca a las personas a la defensiva y puede provocar que se “cierren como ostras” o que se enojen.
- Antes de que ambos se vayan, confirmen lo que han dicho.

Barreras a la comunicación efectiva

- **Organizacionales**

- Niveles de autoridad y estatus
- Especialización de los miembros en las funciones de las tareas
- Metas diferentes
- Relaciones de estatus entre los miembros

- **Individuales**

- Semántica
- Emociones

Trabajo en equipo

Grupos en las organizaciones

- Un grupo se forma cuando dos o más personas tienen contacto personal, de forma continua, con un propósito.
- En casi todas las organizaciones se encuentran muchos tipos de grupos, algunos de ellos son formales y se encargan de desempeñar el trabajo de la organización.
- Un grupo informal está compuesto por un número pequeño de personas que con frecuencia participan en ciertas actividades y que comparten su opinión respecto al objeto de satisfacer sus necesidades comunes.

Equipos de trabajo

- Un equipo de trabajo *está compuesto por un número pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización.*
- Las metas dependen en parte de las necesidades de los clientes particulares a los que atienden.
- Las razones principales que esgrimieron los administradores para explicar por qué organizan el trabajo en forma de equipos son que ellos atienden mejor a los clientes en razón de la innovación, la velocidad, la reducción de costos y las mejoras de la calidad.

Tipos de equipos de trabajo

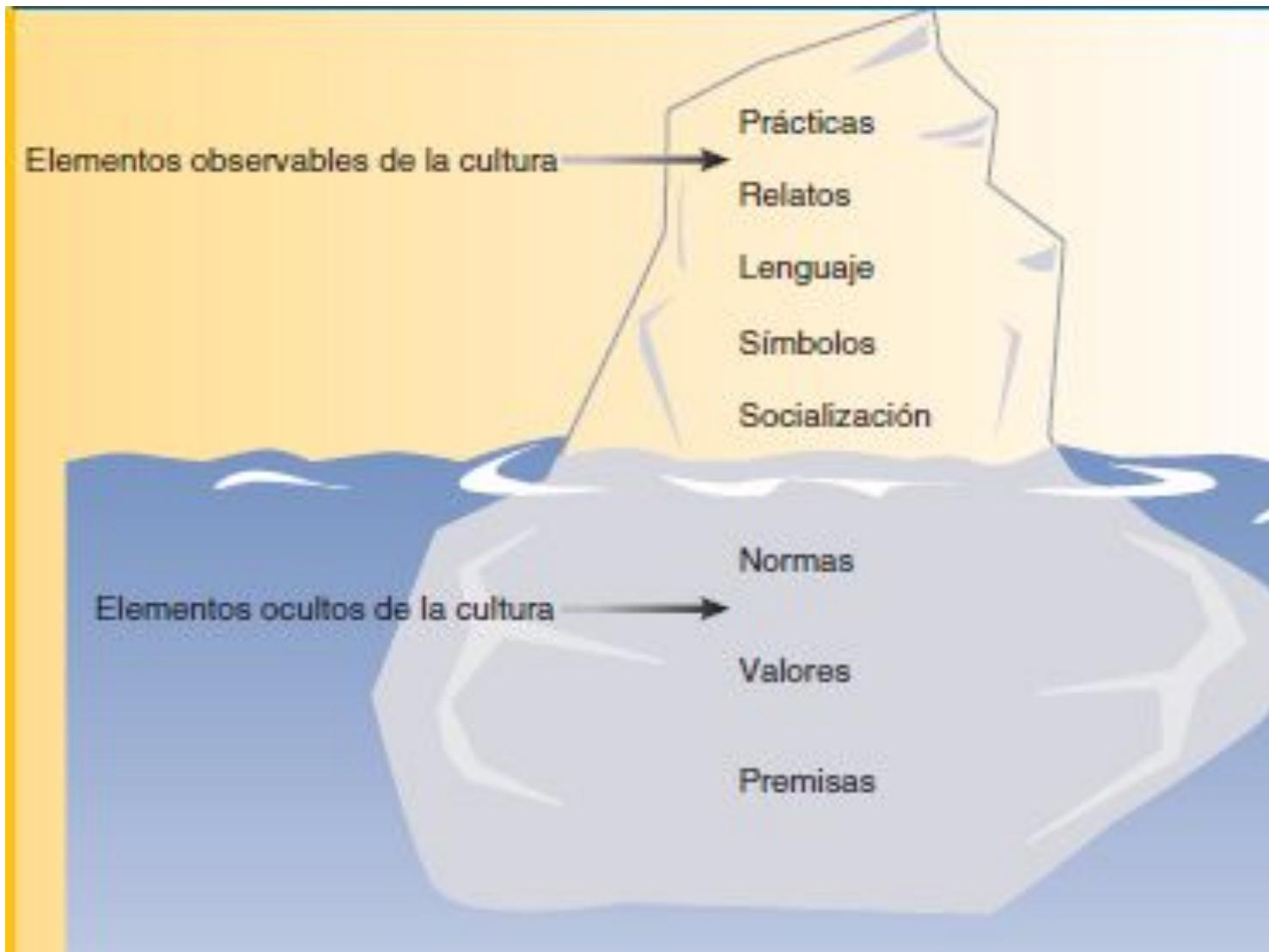
- Equipos de trabajo para la solución de problemas
- Equipos de trabajo funcionales
- Equipos de trabajo multidisciplinarios
- Equipos de trabajo autodirigidos

Cultura Organizacional y Diversidad Cultural

Definición

- Una cultura se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.
- Las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización.

El iceberg de la cultura



Cultura burocrática

- *Las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia.*

Cultura de clan

- *La tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a las conductas de los empleados*

Cultura emprendedora

- *El enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad.*

Cultura de mercado

- *Los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (por ejemplo, crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado).*

Implicaciones para las organizaciones

- La cultura organizacional tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción de los individuos, el sentido de certidumbre respecto a la forma de manejar los problemas y otros aspectos de la vida laboral.
- Muchos administradores prestan gran atención a la cultura. Algunos se preocupan por crear o mantener su cultura existente.
- Otros se interesan en modificar su cultura organizacional con el objeto de mejorar su desempeño futuro.