



## 5.1. Concepto

Con el fin de entender mejor qué es la dirección, damos a continuación algunas definiciones de ese término.

“Para Joel Lerner y Baker, la dirección consiste en dirigir las operaciones, mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión”<sup>1</sup>.

“El autor Roberto B. Buchele dice que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”<sup>2</sup>.

Para Lourdes Munch, es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión<sup>3</sup>. Y según Joaquín Rodríguez y Valencia, es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz<sup>4</sup>.

Como podemos observar, en las definiciones anteriores hay algunos aspectos en los que coinciden los autores:

- Coordinación de esfuerzos.
- Relación armoniosa entre jefes y subordinados.
- Comunicación.
- Motivación.
- Supervisión.

### Etapas de la Dirección:

- **Supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, es decir, es el arte de trabajar con un grupo de personas, sobre las que se ejerce autoridad, encaminada a obtener de ellos su máxima eficiencia. Es un esfuerzo combinado para

---

<sup>1</sup> Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 147.

<sup>2</sup> *Íd.*

<sup>3</sup> *Ib.*, p. 148.

<sup>4</sup> Joaquín Rodríguez y Valencia, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, p. 467.



llevar a un buen cumplimiento de su trabajo. La supervisión, cobra gran importancia para la organización, pues es a través de ella que se imprime cierta dinámica sobre los subordinados, para que logren los objetivos.

- *Comunicación.* Es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social, o bien es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas.
- *Motivación.* Mover, conducir o impulsar la acción. Es la labor que realiza un superior para animar e impulsar a sus subordinados a realizar determinada acción encaminada al logro de los objetivos.
- *Integración.* Comprende la función de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidos para ejecutar los planes. Las etapas que abarca la integración son las siguientes:
  1. Reclutamiento. Allegarse de los candidatos idóneos para ocupar determinado puesto.
  2. Selección. Consiste en medir los conocimientos del puesto, la aptitud, el interés y la personalidad para escoger al candidato que mejor llena los requisitos que exige el puesto.
  3. Introducción o inducción. Consiste en orientar de forma general al empleado sobre las actividades que se realizan en la organización, a fin de que este se pueda integrar a sus labores de una manera rápida.
  4. Capacitación y desarrollo. Consiste en el establecimiento de programas, que permitan el mejoramiento de conocimientos y habilidades por parte de los empleados, a fin de realizar mejor una tarea.
- Toma de decisiones. Consiste en seleccionar la alternativa que resulte más idónea de entre varias. La responsabilidad más importante para un administrador es, sin duda, la toma de decisiones. Esta función se encuentra íntimamente ligada con los gerentes o la dirección.

La toma de decisiones es el proceso por el cual se selecciona la alternativa más idónea entre varias para la solución de un problema:



Explicación del proceso:

- Definir el problema. Establecer claramente la problemática.
- Analizar el problema. Desglosar sus componentes para buscar alternativas.
- Búsqueda de alternativas. Se da cuando ya han sido definidos los objetivos y metas.
- Evaluación de alternativas. Este paso del proceso es conocido también como valoración de factores cualitativos y cuantitativos; los primeros se basan en la calidad y los segundos, en términos numéricos. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal o el de costo-beneficio.
- Selección de una alternativa. En este momento, los administradores o dirigentes se apoyan en tres criterios:
  - Experiencia. Es un parámetro de acontecimientos pasados que ayudan a analizar errores y aciertos en la toma de decisiones.
  - Experimentación. Técnica no muy demandada, por el alto costo que representa.
  - Investigación y análisis. Este método no es tan costoso y da excelentes resultados, gracias a la utilización de simuladores mediante programas de cómputo.

Ahora bien, las decisiones se clasifican en dos grupos:

- Programadas. Se toman cuando el problema es rutinario y estructurado; son aplicadas en niveles intermedios y, en general, en todos los empleados.
- No programadas. Son para problemas no rutinarios y no estructurados que están a cargo de los niveles directivos.

Siempre que se tome una decisión se debe tomar en cuenta el factor tiempo, el factor costo, factor cualitativo y cuantitativo, objetividad de la decisión.



### **Proceso de dirección:**

Implica la ejecución de ciertas actividades administrativas, necesarias por medio de las cuales se lleva a cabo la acción de dirigir y son:

### **Elementos**

También podemos llamarlos componentes.

- Ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

### **5.2. Naturaleza y propósito de la dirección**

Como función administrativa, la dirección es vital para la ejecución de las estrategias de una organización. Pueden establecerse planes excelentes y tenerse todos los recursos necesarios para lograrlos, pero si no se aplica una buena decisión y ejecución de los mismos, no se obtendrán resultados tangibles.

La dirección tiene como propósitos:

- ◆ Establecer un buen sistema de comunicación entre el personal.
- ◆ Alcanzar un nivel eficiente en la productividad.
- ◆ Lograr cambios de conducta en el personal.
- ◆ Determinar resultados favorables en la implementación de programas y métodos.
- ◆ Ejecutar correctamente la planeación y la organización.

No podemos hablar de administración sin pensar en la dirección, es un factor fundamental para que exista una buena administración. A través de ella, se ponen en marcha los lineamientos que se establecieron en la etapa de planeación y organización, se logran las normas de conducta más deseables en los integrantes de una entidad y se alcanza buena comunicación.



### 5.3. Principios de la dirección su importancia en el organismo social

#### 5.3.1. Autoridad. Generalidades

##### 5.3.1.1. Concepto e importancia

**La autoridad** es la facultad formal que se le confiere a un individuo en una organización, para poder emitir órdenes y que estas sean cumplidas por sus subordinados, encaminadas al logro de los objetivos.

Como **elementos de la autoridad** encontramos al mando y la delegación. Pueden existir diferentes tipos de autoridad en una organización, los más comunes se exponen a continuación:

- Formal. Cuando es conferida por la organización, emana de un superior para ser ejercida por otros individuos.
- Lineal. Es ejercida por un solo jefe sobre una persona o grupo.
- Funcional. Es ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones indistintas.
- Técnica o staff. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- Personal. Se origina de la personalidad del individuo.

Por su parte el **mando** se define como el ejercicio de la autoridad. Consiste en poner en acción las políticas de la organización. Como **elementos del mando** encontramos a las órdenes (Orden es el ejercicio de la autoridad, a través de la cual, un superior le trasmite una indicación a un subordinado de que cierta actividad debe llevarse a cabo.) e instrucciones (Instrucción se define como las normas o procedimientos que habrán de observarse o aplicarse en situaciones que sean de carácter repetitivo.)

##### 5.3.1.2. Delegación

##### 5.3.1.3. Concepto e importancia

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior a un subordinado. (remitirse al punto 4.3.12)

Los principios de la dirección se resumen a continuación de acuerdo a Lourdes Munch Galindo:

#### **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses**



Para que el logro de los objetivos sea exitoso, es necesario que el personal se involucre y comprometa como equipo de trabajo y establezca relaciones armoniosas que, de algún modo, también satisfagan intereses personales. Además, cabe señalar que los propósitos de cada departamento deben estar encaminados al objetivo general.

### **Impersonalidad del mando**

Todo el personal debe estar en el entendido de que la autoridad y el mando son resultado de una necesidad. En este sentido, las órdenes no deben verse como arbitrarias o resultado de la voluntad de algunos jefes; todas responden al cumplimiento de los objetivos.

### **Supervisión directa**

Los jefes y subordinados deberán estar en constante comunicación para poder trabajar correctamente en la consecución de los objetivos, estar coordinados para la ejecución de planes y brindar apoyo para quien lo requiera.

### **De la vía jerárquica**

Este principio es fundamental para evitar, en lo posible, los conflictos: respetar los niveles jerárquicos en la transmisión de órdenes mantiene a la organización en armonía.

### **Resolución del conflicto**

Los conflictos deben resolverse cuando aparecen; de lo contrario, pueden llegar a ser incontrolables y desequilibrar toda la organización. Por esto, la resolución de conflictos debe ser considerada como una necesidad de cualquier organización.

### **Aprovechamiento del conflicto**

Hablar de existencia de conflictos nos debe remitir a las alternativas para solucionarlos. Es decir, es importante hacer un análisis de nuevas soluciones y/o estrategias que nos permitan mejorar situaciones ya existentes.

## **5.3.2. Liderazgo**

### **5.3.2.1. Concepto e importancia**



A través de la historia, el hombre se ha agrupado en comunidades y, para subsistir y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común, tuvo que tomar decisiones y coordinar esfuerzos. En este contexto, siempre han surgido individuos que se destacan por ejercer en todo momento la función de tomar decisiones y coordinar los esfuerzos en pro de un grupo social. A estos individuos se les ha calificado como líderes. El liderazgo juega un papel de gran importancia para la dirección, pues lo que se espera de un líder es que otros lo sigan, que persuada a los demás para que adopten objetivos definidos. Del papel que pueda desempeñar un líder dependerán muchas cosas. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa química que los identifica con las personas, con los pueblos?, ¿Qué es entonces el liderazgo?

Es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo<sup>5</sup>.

Asimismo, es la cualidad, relacionada con la personalidad y capacidad que posee un individuo para favorecer la guía y el control de otros individuos, a través del proceso de comunicación, para llegar al logro de una o varias metas. El liderazgo es una función necesaria para toda sociedad, llámese empresa, familia, escuela o grupo de amigos. En todas las funciones administrativas se requiere liderazgo para poder entender mejor las relaciones interpersonales del grupo.

### 5.3.3. Generalidades

El término de liderazgo debe estudiarse desde dos enfoques:

1. Como cualidad personal. Por sus características, el individuo es considerado líder.
2. Como función. Es una actividad administrativa que le designa a un empleado la autoridad de una organización.

Las características esenciales del liderazgo son:

- Es un fenómeno que se da en los grupos.

---

<sup>5</sup> Harold Koontz, *Administración, una perspectiva global*, p. 716.



- ❑ Ayuda a entender el comportamiento de los individuos.
- ❑ Facilita la comunicación dentro del grupo.
- ❑ Contribuye a la reducción de la incertidumbre de los grupos.
- ❑ Es un proceso que facilita la consecución de objetivos.

### **5.3.3.1. Zanahoria-Vara**

### **5.3.3.2. Teoría de rasgos**

Esta teoría está basada en aspectos y características de la personalidad de los individuos.

Según sus autores, determinados individuos poseen una combinación de elementos (características) que los identifican y orientan a ser en líderes potenciales.

De acuerdo con esta perspectiva, los líderes deben poseer las características siguientes:

- Inteligencia.
- Decisión.
- Sentido de percepción.
- Autoconfianza.
- Proyectar confianza.

Idalberto Chiavenato, en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, menciona como rasgos más comunes de los líderes los siguientes:

- ☺ Físicos: peso, apariencia y energía.
- ☺ Intelectuales: agresividad, entusiasmo, autoconfianza y adaptabilidad.
- ☺ Sociales: habilidades administrativas e interpersonales y cooperación.
- ☺ Relacionados con la tarea: persistencia, iniciativa e impulso de realización.

### **5.3.3.3. Modelo de Blake y Mouton**

Este modelo, conocido también como la rejilla administrativa, consta de dos dimensiones:





🧠 Preocupación por las personas.

🧠 Preocupación por la producción.

De acuerdo con el estilo de liderazgo que se trate, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la organización. Además, los creadores de este modelo, determinaron que hay 81 estilos de liderazgo. No obstante, cinco son los básicos:

1. Administración empobrecida. En este estilo no se pone atención ni a las personas ni a la producción; es decir, el personal no se hace partícipe ni responsable por sus funciones o tareas (1,1).
2. Administración en equipo. Es un estilo que da igual importancia a las personas que a la producción; equilibra las necesidades de producción de la empresa y las necesidades de los individuos (9,9).
3. Administración del club campestre. Se preocupa exclusivamente por las personas, la producción no está en sus necesidades. Fomenta un ambiente de tranquilidad y amabilidad para los individuos (1,9).
4. Administración autocrática de tarea. Sólo hay preocupación por sacar la producción; las personas no cuentan como tales: son operadores que producen (9,1).
5. Administración media. Este modelo representa el equilibrio entre la producción y las personas, quienes se sienten valoradas y moralmente estables, lo que permite que trabajen a gusto y en armonía, consiguiendo niveles de producción favorables para la empresa (5,5).

**Veamos esta gráfica:**



### 5.1. Modelo de Blake y Mouton

La matriz tiene dos dimensiones: preocupación por la gente y preocupación por la producción. La primera está encaminada a explicar y transmitir cómo la empresa considera a la gente como factor primordial a la producción. La segunda, se refiere a los procedimientos y procesos, la calidad de los servicios, *staff*, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción. Asimismo, esta matriz se interpreta en una forma amplia: incluye elementos como el nivel de compromiso personal hacia el logro de las metas y el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores; fundamenta la responsabilidad en la confianza más que en la obediencia, las buenas relaciones de trabajo y la obtención de relaciones interpersonales satisfactorias.

### 5.3.3.4. Modelo de contingencias

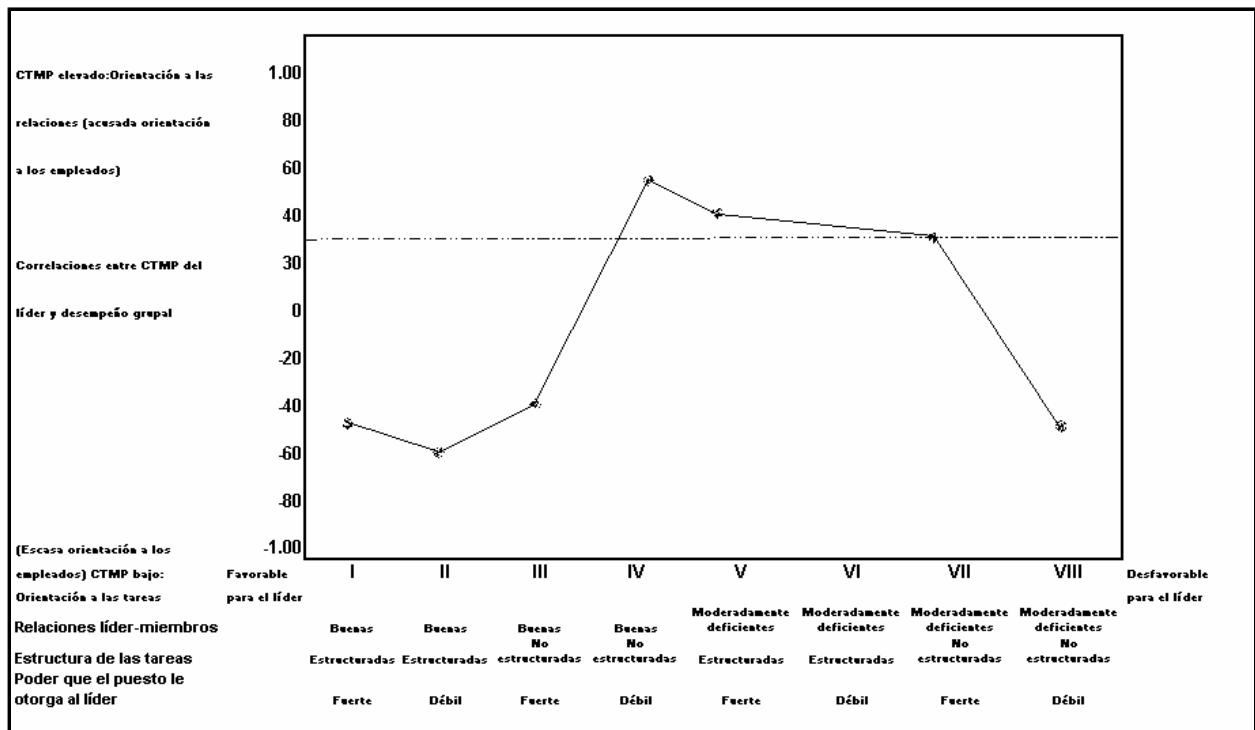
Fred E. Fiedler y sus colaboradores expusieron la teoría de contingencia de liderazgo.

Ellos sostienen que los individuos se convierten en líderes no sólo por su personalidad, sino también por factores de carácter situacional y por su interacción con otros líderes y miembros del grupo.

Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menos apreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo. Sostuvo que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o en las relaciones. Los describimos a continuación:



- Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA (es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos), se preocupan primordialmente por el éxito de su tarea.
- Las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se les considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.



### 5.2. Modelo de contingencia

El eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control. Cada una representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. En el cuadrante enmarcado entre ambos ejes, aparecen las líneas que señalan las situaciones en las que se predice que los líderes con baja CMA (línea de puntos) y los de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes. En situaciones en las que el líder tiene alto grado de control (situaciones I, II, III), se plantea la hipótesis de que los líderes concentrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los que ponen atención en las relaciones (alta CMA). Bajo condiciones de control



moderado (situaciones IV, V y VI), se predice un mayor desempeño de los líderes centrados en las relaciones interpersonales. Finalmente, se establece que los líderes de baja CMA centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control (situaciones VII y VIII).

### 5.3.3.5. Modelo situacional

Este modelo, al igual que el de camino-meta, propone que los líderes modifiquen su conducta de acuerdo con la situación.

Hersey y Blanchard, creadores de esta perspectiva, basan su teoría en la madurez de conducta que demuestren los individuos o grupos al asumir su responsabilidad.

Este modelo puede ser comparado con la rejilla administrativa, en cuanto al modo de establecer los tipos de liderazgo. Veamos:

- 📖 Ordenar. Es un estilo que muestra bajos niveles de madurez en los subordinados: la autoridad debe darles órdenes e instrucciones precisas. En este caso, los empleados casi no fomentan las relaciones intergrupales y el compañerismo; la atención se acentúa en las tareas a realizar.
- 📖 La venta. En este enfoque, se incluyen los empleados que no pueden pero quieren tomar conciencia de su responsabilidad de hacer algo: requieren sentir apoyo de los demás.
- 📖 La participación. Es para los empleados que muestran poco interés tanto en la tarea como en las relaciones, “pueden pero no quieren”; requieren sentir empatía por parte de los jefes.
- 📖 La delegación. Se aplica en conductas poco orientadas a las relaciones y a la tarea; es decir, en las personas que pueden y quieren asumir su responsabilidad; no requieren mucha dirección ni apoyo: se encuentran autocomprometidos.

<b>Estilos de liderazgo</b>	<b>Tipos de subordinados en términos de madurez</b>
Ordenar	No tienen disposición ni son capaces.
Venta	No pueden pero quieren.
Participación	Pueden pero no quieren.
Delegación	Pueden y quieren.



### 5.3.3.6. Camino-meta

La teoría de camino-meta fue propuesta en la década de los 70 por Evans y House. Estos autores proponen que los líderes serán eficaces siempre y cuando brinden apoyo a los subordinados, de tal manera que les sea claro el proceso que deben realizar; esto constituye una fuente importante de motivación.

Los cuatro líderes que House y Evans identifican son:

1. Directivo. Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
2. De apoyo. Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratándolos como iguales.
3. Participativo. Consulta con los empleados y, al decidir, toma en consideración sus ideas.
4. Centrado en el logro. Motiva al personal a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de los empleados.

### 5.3.4. Motivación

#### 5.3.4.1. Concepto e importancia

#### 5.3.4.2. Generalidades

El término motivación puede abordarse desde diferentes perspectivas, dependiendo de las necesidades del individuo.

“Motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”<sup>6</sup>.

“Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo con los estándares o patrones esperados”<sup>7</sup>.

Otros términos asociados con este concepto son: *motivación para realizarse* (realización personal por sí mismo) y *motivación por el poder* (satisfacción de

<sup>6</sup> *Ib.*, p. 502.

<sup>7</sup> Münch Galindo, *op. cit.*, p. 156.



controlar a los demás, es decir, persuadirlos de tal manera que hagan las cosas como lo pide la dirección).

La motivación del personal es un aspecto primordial en toda organización. Su bienestar y satisfacción son condicionantes para que trabaje mejor y alcance resultados óptimos. Es decir, la aplicación de la motivación permite alcanzar buenos resultados organizacionales y contribuye a la satisfacción de intereses personales.

### **5.3.4.3. Abraham Maslow**

Su teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas, donde, a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.

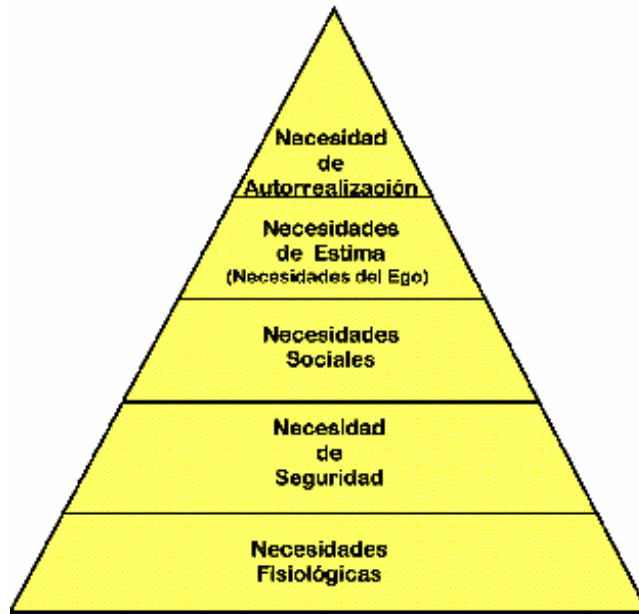
Los dos primeros niveles se consideran primarios o de orden inferior, y los tres siguientes, secundarios o de orden superior, ya que no adquieren relevancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica.

Asimismo, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow establece que todo ser humano tiene necesidades básicas:

- ✍ Fisiológicas (alimentos, vestido, refugio, satisfacción sexual, etcétera).  
Guardan relación estrecha con la supervivencia del hombre.
- ✍ De seguridad (protección contra daños y amenazas). Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, el ser humano empieza a protegerse en su grupo de trabajo, incluso a buscar seguridad en su fuente de empleo.
- ✍ Sociales (amistad, aceptación, afecto, sensación de pertenecer...).
- ✍ Estima (reconocimientos, autoestima, autonomía y logros).
- ✍ Autorrealización (impulso para lograr objetivos, crecimiento, etcétera).



### Jerarquía de las Necesidades de Maslow



### 5.3. Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

#### 5.3.4.4. David McClelland

Este autor investigó a gerentes y ejecutivos exitosos en empresas de primer mundo y los comparó con los de entidades tercermundistas. Realizó sus estudios apoyándose en técnicas proyectivas, y así formuló su teoría de necesidades, enfocada fundamentalmente a tres aspectos: logro o realización, poder y afiliación (asociación).

Estos requerimientos también son considerados como impulsores para los individuos, ya que se ha demostrado que si están presentes y son satisfechos, las empresas se organizan y funcionan mejor.

<b>Necesidad de logro o realización.</b>	Es el deseo de alcanzar la meta, el impulso de sobresalir y tener logros en relación con un conjunto de normas: luchar por tener éxito.
<b>Necesidad de poder.</b>	Consiste en sentir que las demás personas hacen lo que uno desea.



<b>Necesidad de afiliación.</b>	Consiste en el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.
---------------------------------	--

Impulsores de motivación



- LOGRO
- PODER
- ASOCIACION

McClelland investigó ampliamente la necesidad de logro o realización, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las propias tareas y a llegar a ser los mejores en lo que emprenden; no los mueve la recompensa, sino la satisfacción por alcanzar lo propuesto.

Según los resultados de las investigaciones de McClelland, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir grandes responsabilidades, correr riesgos y fijarse metas de mediana dificultad. Asimismo, este tipo de ejecutivos tiene gran necesidad de logro; mucho más que los ineficientes, quienes tienden a desarrollar más su requerimiento de afiliación (por eso, les interesa más sociabilizar que realizar bien sus tareas).

### 5.3.4.5. Federick Herzberg

Este autor propone la llamada teoría de los dos factores de la motivación. Como todas las teorías con este enfoque, tiene como objetivo encontrar los factores que favorecen e incrementan la motivación para el mejor desempeño de las personas en la empresa.

Para Herzberg el comportamiento de las personas está orientado por dos factores:

- |   |  |
|---|--|
| <b>Higiénicos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>× Condiciones físicas</li><li>× Ambiente de trabajo</li><li>× Supervisión aplicada</li><li>× El salario</li><li>× Compañeros de área</li></ul> | <b>Motivacionales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>× Crecimiento personal</li><li>× Reconocimiento</li><li>× Profesional</li><li>× Autorrealización</li><li>× Responsabilidad</li><li>× El trabajo</li></ul> |
|---|--|

### 5.4. Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg





- Factores higiénicos (o extrínsecos). Cuando éstos no son buenos provocan insatisfacción; sin embargo, si están presentes de manera favorable, tampoco producen satisfacción.
- Factores motivacionales (o intrínsecos). Están ligados directamente con el individuo, sus funciones, tareas y cargos. Cuando son óptimos, ocasionan satisfacción plena en el individuo; a diferencia de los higiénicos, si no están presentes, causan insatisfacción.

Si se desea mantener y motivar a la gente en su puesto, según Herzberg, hay que poner énfasis en los logros, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstos son los factores que verdaderamente motivan y satisfacen.

#### **5.3.4.6. Chris Argyris**

#### **5.3.4.7. Victor H. Vroom**

Este pensador propone la teoría de las expectativas de la motivación o de la modificación de la conducta.

En ésta, se reconoce la importancia de ciertas necesidades y motivaciones de carácter personal e individual. Este enfoque propone que para poder desempeñar satisfactoriamente una tarea el personal debe conocer el valor de la misma y la aportación de su trabajo en la consecución de la meta.

Para explicar su teoría, Vroom propuso esta fórmula:

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

En donde:

Fuerza es el grado de motivación que tenga la persona.

Valencia es la preferencia que da la persona al resultado.

Expectativa es el grado de probabilidad que tiene la acción en su participación para alcanzar la meta.



### 5.3.5. Comunicación

#### 5.3.5.1. Concepto e importancia

La comunicación es un proceso mediante el cual se trasmite e intercambia información –verbal, escrita, gráfica o conductual– con un grupo. Abarca desde una simple conversación hasta sistemas de información más complejos. Y su importancia radica en la vinculación que establece entre organizaciones y personas.

La comunicación se clasifica de la manera siguiente:

- ⇒ Formal. Fluye a través de los canales o estructuras formales de la organización (oficios, manuales, etcétera).
- ⇒ Informal. Se da a través de los grupos informales (comentarios, opiniones...).

A su vez, estos tipos de comunicación pueden ser:

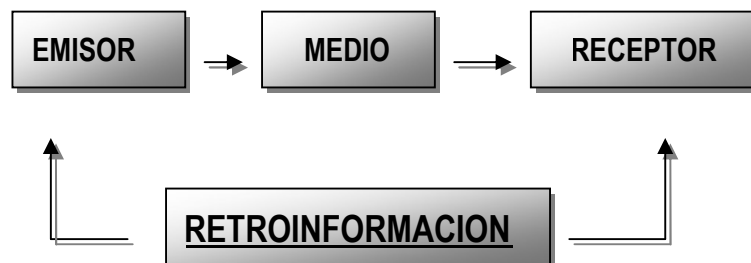
- ☞ Verticales. De arriba hacia abajo (superior-subordinado).
- ☞ Horizontales. Entre jerárquicos del mismo rango (subjefe-subjefe).
- ☞ Verbales. El mensaje se trasmite de forma oral.
- ☞ Escritos. Mediante el auxilio de un material escrito (memo, oficio, etcétera).

Para que pueda establecerse una adecuada comunicación, ésta debe ser clara e integral. Además, debe utilizar y aprovecharse la comunicación informal, equilibrada, moderada, difundida y evaluable.

Asimismo, la comunicación puede ser ascendente, descendente, horizontal, formal e informal.

#### 5.3.5.2. Proceso

Dentro de la comunicación, hay diferentes procesos; pero todos los modelos coinciden en tres elementos:





### 5.5. Proceso de la comunicación

- Emisor. Es quien envía los símbolos, ideas, palabras o gestos a un receptor. (El empleo adecuado del lenguaje favorece a que el receptor entienda mejor el mensaje).
- Medio (canal de transmisión). Enlaza al emisor y al receptor. Los medios más utilizados son la voz (reuniones, juntas...), gestos, teléfono, carta, correo electrónico, fax, etcétera.
- Receptor. Es quien decodifica la información; es decir, traduce e interpreta el mensaje. (La decodificación marca el éxito o el fracaso de la comunicación).
- Retroinformación. Son los mensajes que el receptor envía al emisor para valorar si la información fue recibida y comprendida en la forma esperada.

La comunicación debe fluir de forma ascendente y descendente.

#### 5.3.5.3. Barreras

Son obstáculos que limitan el entendimiento de los mensajes:

- ☞ Percepciones diferentes. Como los individuos tienen diferentes conocimientos y experiencias, reaccionan de maneras distintas al recibir la información.
- ☞ Lenguaje diferente. Esta barrera es muy común; tanto el emisor como el receptor deben tener el mismo lenguaje, si no, es imposible la comunicación.
- ☞ Ruido. Puede ser físico (por ejemplo, distorsiones en los aparatos transmisores).
- ☞ Emociones. Los sentimientos influyen de tal manera que pueden distorsionar el mensaje original.
- ☞ Incongruencia entre la comunicación verbal y la corporal. Regularmente, no hay correspondencia entre nuestras palabras y gestos.
- ☞ Desconfianza de parte del receptor. En este caso, dependerá del grado jerárquico que emita la información para que sea aceptada.
- ☞ Relación personal emisor-receptor (*rapport*).
- ☞ Barrera transcultural. Por ejemplo, las empresas transnacionales, suelen utilizar idiomas diferentes.



#### **5.3.5.4. Clasificación**

Las formas más comunes de la comunicación empresarial son:

- Descendente-formal. Se da desde cualquier nivel jerárquico, siempre hacia abajo.
- Ascendente-formal. Se da siempre hacia arriba, desde cualquier puesto de la organización.
- Horizontal-formal. Opera principalmente en el mismo nivel, es departamental.
- Informal. No sigue las líneas de un organigrama y se establece en grupos que comparten los mismos intereses personales.

#### **5.3.5.5. Asertividad**

#### **5.3.5.6. Comunicación organizacional**

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso difícil y complejo. Se da en pequeños grupos; puede ser interpersonal, verbal, no verbal, colectiva, o presentar otras formas que se autoricen en la organización. Independientemente del método de comunicación que se utilice, el objetivo es que todos los empleados reciban la información como se planea en los niveles directivos.

Asimismo, la comunicación es un medio para identificar objetivos, colaborar en la capacitación de los empleados, influir en los demás, satisfacer intereses personales y contribuir en el logro de los propósitos organizacionales.

#### **5.3.5.7. La comunicación en la supervisión**

Si los jefes emplean instrumentos de estimación objetiva para realizar las evaluaciones y aplicar las correcciones necesarias, no están garantizando la conformidad de sus subordinados. Lo más conveniente es establecer un sistema de comunicación entre jefes y subordinados que permita crear una atmósfera de interés bilateral. Asimismo, en todas las etapas del proceso administrativo, debe existir un buen sistema de comunicación que permita que todos se sientan parte de la organización.



### **5.3.6. Aplicación de la dirección en las áreas funcionales**

Como función de ejecución, la dirección está presente en todas las áreas funcionales (producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos). Por eso, es vital para el buen funcionamiento de la organización: constituye un subsistema de ejecución de las acciones a seguir.

Como parte de todo el ambiente organizacional, la dirección tiene como objetivo integrar los recursos humanos, manteniendo un equilibrio y guardando los límites establecidos. Además, como en todas las áreas funcionales la vinculación de la autoridad y el poder está en función de las posibles variables, éstas requieren de la dirección para poder elegir la manera más óptima de llevar a cabo los planes de acción.