



Mi Universidad

LIBRO

Alta dirección y gobierno corporativo

Licenciatura en Administración de Empresas

Noveno Cuatrimestre

Mayo- Agosto

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Alta dirección y gobierno corporativo.

Objetivo de la materia:

El estudiante identificará los principios y las técnicas básicas de dirección, el proceso de dirección, la importancia de la motivación, así como los distintos estilos de dirección, con el fin de aplicar el liderazgo en función a la ética, tanto en lo personal como de la empresa.

Criterios de evaluación:

| No | Concepto | Porcentaje |
|---|----------------------------------|-------------|
| 1 | Trabajos Escritos | 10% |
| 2 | Actividades Áulicas | 20% |
| 3 | Trabajos en plataforma educativa | 20% |
| 4 | Examen | 50% |
| Total de Criterios de evaluación | | 100% |

INDICE

UNIDAD I

EL PAPEL DE LA DIRECCION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

- I.1.- Naturaleza de la dirección.
- I.2.- Importancia de la dirección.
 - I.2.1.- Proceso de dirección.
 - I.2.2.- Conceptos y definiciones.
 - I.2.3.- Principios y proceso de la dirección.
 - I.2.4.- Poder y autoridad.
 - I.2.5.- Delegación de responsabilidad y autoridad.
 - I.2.6.- Comunicación.
 - I.2.7.- Toma de decisiones.

UNIDAD II

ESTILOS DE DIRECCION

- 2.1.- Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección.
- 2.2.- Variables que determinan el estilo de dirección de acuerdo a situación.
- 2.3.- La personalidad del jefe.

2.4.- Los subordinados.

2.5.- Las funciones a realizar.

2.6.- La cultura organizacional.

2.7.- La atmósfera del grupo.

2.8.- La tecnología.

2.9.- Las metas.

2.9.1.- El proceso de motivación.

2.9.2.- Diversos modelos de motivación.

2.9.3.- El concepto de Abraham Maslow.

2.9.4.- La teoría motivacional de Federico Herzberg.

2.9.5.- La teoría motivacional de McClelland.

2.9.6.- La teoría motivacional de la expectativa de Vroom.

2.9.7.- El modelo de Porter-Lawler de la satisfacción y el desempeño.

2.9.8.- Teoría del reforzamiento de B.F. Skinner.

2.9.9.- El comportamiento humano en el trabajo y la satisfacción.

2.9.10.- Otros modelos de motivación.

UNIDAD III

MOTIVACION Y LIDERAGO

3.1.- Concepto de gerencia y líder

3.2.- Características del liderazgo

- 3.3.- Diferencia entre líder y jefe
- 3.4.- Aplicación de motivación como líder
- 3.5.- Tipos y modelos de liderazgo.
- 3.6.- Los cuatro sistemas de administración De Likert.
- 3.7.- La malla gerencial de Blake y Mouton y los estilos extremos de liderazgo resultante.
- 3.8.- El enfoque de contingencia al liderazgo de Fiedler.
- 3.9.- Las teorías gerenciales de Douglas Mc.Gregor y Stein.
- 3.10.- Liderazgo de excelencia
- 3.11.- Otros modelos de ejercicio de Liderazgo
 - 3.11.1.- Concepto y definiciones de Grupo de trabajo.
 - 3.11.2.- Formación de grupos de trabajo.
 - 3.11.3.- Operatividad de grupos de trabajo.
 - 3.11.4.- Reuniones de trabajo en los grupos.
 - 3.11.5.- Mitos y realidades de trabajo en grupo
 - 3.11.6.- Grupos formales.
 - 3.11.7.- Grupos Informales.
 - 3.11.8.- Autoridad y responsabilidad del grupo de trabajo.
 - 3.11.9.- Equipos gerenciales.
 - 3.11.10.- Cultura de trabajo en grupo.
 - 3.11.11.- Valores grupales.

UNIDAD IV

ETICA PERSONAL EN LA EMPRESAS

4.1.- El problema ético.

4.2.- Moralidad y costumbre.

4.3.- Moral filosófica.

4.4.- Moral práctica.

4.5.- Ética material y ética formal

4.6.-Los Valores

4.7.- Valores individuales y sociales

4.8.- Los valores culturales y tradicionales en México.

4.8.1.- La ética en las relaciones laborales

4.8.2.- Las obligaciones del empresario respecto a sus subordinados.

4.8.3.- Obligaciones de los empresarios en el orden sindical.

4.8.4.- El papel del egoísmo ente el empresario

4.8.5.- La ética y las clases de empresas.

4.8.6.- La ética empresarial en las pyme.

4.8.7.- La ética en las sociedades anónimas.

4.8.8.- La ética en las empresas familiares.

4.8.9.- Consecuencias sobre la autonomía nacional.

UNIDAD I

EL PAPEL DE LA DIRECCION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.- Naturaleza de la dirección.

El liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo influya y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común. Los principales aspectos que se derivan de la anterior definición son:

- Sólo hay líder si hay seguidores.
- El liderazgo aparece cuando los seguidores aceptan la intención del líder de influir sobre ellos.
- Existe un objetivo común, sin éste no hay equipo y sin equipo no hay líder.
- El líder se coloca frente al grupo para facilitar su progreso e inspirarlo a cumplir sus metas. Un buen ejemplo de líder es el director de una orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

También el liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc.

Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone. De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad. La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción. Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

1.2.- Importancia de la dirección.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. Básicamente el liderazgo consiste en una forma de

ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.³ En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante,

por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

1.2.1.- Proceso de dirección.

La dirección y su aplicación en las áreas funcionales

Naturaleza y propósito

Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, sin evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y, en gran medida, hacer lo mismo con la naturaleza. En la segunda unidad de este tutorial, se analizaron las diversas civilizaciones humanas que influyeron en la historia del pensamiento administrativo. Nos encontramos con aportaciones de mucho valor al estudio de las ciencias administrativas y, sin duda alguna, la dirección de personas tuvo que ver en un alto porcentaje. Grandes líderes a través del tiempo han dejado huella en nuestro pensamiento administrativo y, sobre todo, se ha realizado un estudio a conciencia de la conducta humana, plataforma importante para la supervisión y liderazgo de las grandes organizaciones de hoy y del mañana.

La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa, es decir, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso; algunos la llaman comando, otros la denominan como ejecución o implementación, influencia (Samuel C. Certo), etc.

En fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando signifiquen toda aquella acción de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera y única fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano. Es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder y, por lo tanto, un buen jefe.

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo latino dirigiere, éste a su vez se forma por el prefijo di, intensivo, y regere, regir, gobernar.

Este último deriva del sánscrito raj, que indica preeminencia. Así, se observa una gran similitud con la palabra administración, ya que ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la organización. Por ello, lastimosamente, administrar y dirigir son considerados como sinónimos. En muchas ocasiones, la gente cree que dirigir únicamente es administrar.

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso.

Conceptos y principios básicos

Delegación de autoridad

Definición e importancia

La autoridad representa un derecho dentro de la organización para hacer algo basado en el puesto que uno posee, es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. La autoridad, en el ámbito administrativo, está identificada con la base legítima del poder, por lo tanto existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar.

La delegación se considera como un acto elemental en la administración y muy necesaria para que exista una organización. La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones. La mayoría de los fracasos en la delegación de autoridad se presenta no por la falta de conocimientos respecto a su naturaleza, sino porque los gerentes son incapaces de aplicarlos o no desean hacerlo; por tanto, se consideran como problemas de actitudes personales y no intelectuales. Estas actitudes personales van desde la desconfianza de los subordinados, ya sea porque el gerente o supervisor nunca los escogió como equipo de trabajo o por la falta de comunicación con ellos, hasta la manifestación de centrar el poder y la toma de decisiones.

Proceso de delegación de la autoridad

Según Koontz y Weihrich, el proceso de delegación implica los siguientes pasos:

- a) Determinar los resultados esperados de un puesto. b) Asignar tareas al puesto.
- c) Delegar autoridad para cumplir estas tareas.

d) Responsabilizar a las personas que ocupan ese puesto por el cumplimiento de las tareas.

e) Generar los controles adecuados para medir eficiencia y responsabilidad.

En este proceso de delegación de autoridad, los elementos que lo componen no podrán separarse y llevarse a cabo de manera independiente. Por ejemplo, en la realidad no es posible asignar tareas a un subordinado, sin apoyarlo con la autoridad correspondiente; al igual que no podemos otorgar autoridad sin saber los objetivos que se persiguen y los resultados que se esperan de ellos.

Liderazgo

Definición e importancia Se dice que el líder o los líderes son nuestros valores, nuestras medidas más ambiciosas, nuestro control y la definición de nuestros actos. Los grupos humanos exigen siempre un punto de referencia para sus objetivos, el líder lo genera y lo alimenta; el grupo solicita un apoyo moral y cognoscitivo de la realidad, el líder se viste paternalmente de ello y transmite sus experiencias y fracasos que seguramente serán un tesoro para sus seguidores. Este liderazgo, tanto en la sociedad como en las organizaciones, está cimentado en elementos tales como motivación, retos, estatus, poder, carisma, el grupo mismo. El liderazgo es considerado como el grado de influencia que tiene un individuo o conjunto de individuos en otros, para el logro de un fin valioso.

Importancia del liderazgo.

Se ha enumerado una serie de funciones que se atribuyen a un líder; a continuación, mencionaremos del maestro Francisco Hernández Mendoza algunas más, pero recordemos que no todas son atribuibles al liderazgo en forma exacta. Así, tenemos que nuestro líder debe ser docto en aspectos de políticas, conocedor de sus funciones, representante del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor

de recompensas y castigos, árbitro, símbolo de grupo, sustituto de responsabilidad, ideólogo, figura paterna, “chivo expiatorio”, etcétera.

Enseguida manejaremos algunas de estas funciones. En primera instancia, el líder tiene la función de representar a un grupo de personas que creen en el objetivo a seguir (objetivo general) y tienen todas sus esperanzas y confianza (objetivos individuales) depositadas en él.

El líder deberá crear misión y visión en el grupo; esto lo mantendrá unido, evitará la entropía y difícilmente se fragmentará dicho grupo por falta de perspectivas.

El líder es un agente de cambio, puesto que tiene la obligación moral de actualizarse en su área, de generar y motivar modificaciones en los procesos y técnicas de trabajo, así como de crear una imagen intachable en todos los aspectos culturales y funcionales de la empresa.

El líder es promotor de la innovación y el desarrollo, aunque parezca contradictorio, fomentará la improvisación en sus seguidores; esto creará nuevos estilos de trabajo, así como nuevos procedimientos en el mismo. Debe romper paradigmas viejos y crear nuevos, con vistas a generar una nueva cultura organizacional dentro de la empresa.

El líder es solucionador de conflictos; éstos no son motivo para generar contradicciones, por el contrario, los aprovechará y servirán para evitar una experiencia similar.

El líder es formador de recursos humanos, y esto incluye formación de nuevos líderes. Éstos son energía en todos los niveles. El líder lidera energía pura, reúne todo el poder y

lo usa como una fuerza energizadora de una empresa progresiva. Asimismo, está consciente de que no puede hacer todo el trabajo.

El líder debe ser buen negociador, deberá saber vender sus ideas mediante el conocimiento real y profundo de sus funciones y no a través de la persuasión; esto último genera un cliente espontáneo, pero que nunca regresa.

El líder deberá ser integrador, nunca debe ver a la empresa como un caleidoscopio, sino como una unidad, promoviendo así la sinergia y el pensamiento sistémico de los empleados.

El líder debe funcionar como chivatón, es decir, debe tener una mente futuróloga que advierta todas las tendencias futuras y unificarlas, así como una gran capacidad de abstracción. Los negocios siempre están en desarrollo.

El líder debe trabajar con retos y no en la mediocridad. Fija como objetivo la capacidad máxima de la gente y hace que sus miembros descubran su propia grandeza. Su fórmula es trabajo en equipo más desempeño individual igual a gran grupo. Respetar el poder y la potencialidad individual.

El líder debe trabajar con principios de flexibilidad, responsabilidad, convicción y permeabilidad en todos los niveles de la organización; sólo así logrará generar “confianza”.

El líder debe ser el espíritu precursor que abre nuevos caminos. El líder debe mantener el control de la situación. El líder deberá seguir y servir siempre al líder invisible: “El propósito común”.

1.2.2.- Principios y proceso de la dirección.

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el directivo a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que éste se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Proceso de dirección

TOMA DE DECISIONES

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cual sea la decisión es necesario:

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización. -Análisis de factores tangibles o intangibles. -Análisis marginal. -Análisis costo efectividad. Elegir entre alternativas: Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que rente máximos beneficios. -Experiencia. -Experimentación. -Investigación.
4. Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

INTEGRACIÓN

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y reúne los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.
2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa en una empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa. La integración comprende 4 etapas: -Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa. -Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo. -Introducción o inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional. -Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

MOTIVACIÓN

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. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias: -Teorías de contenido. -Teorías de aprendizaje o del enfoque externo. Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta. Teorías del contenido Éstas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

I. Jerarquía de las necesidades, de Maslow. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

A. Básicas -Fisiológicas. Aquéllas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc. -De seguridad. La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio. -Amor o pertenencia. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas. -De estimación. La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

B. Crecimiento -Realización personal. El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad. Teoría de motivación e higiene, de Herzberg Propone dos niveles de necesidades: -Factores de higiene o mantenimiento. Que son aquéllos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan. Tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios. -Motivadores. Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo. Motivación de grupo Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como: -Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado. - Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorrealizará con la obtención de los objetivos específicos. -Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente en la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones. -Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal. -Eliminación de prácticas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas: Control excesivo. Poca consideración a la competencia. Decisiones rígidas. No tomar en cuenta los conflictos. Cambios súbitos. Teorías del enfoque externo Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del puesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave

para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

COMUNICACIÓN

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos. La comunicación consta de tres elementos básicos: -Emisor, en donde se origina la información. -Transmisor, a través del cual fluye la comunicación. -Receptor, que recibe y debe entender la información. Cualquier mínimo fallo en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla: -Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. - Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de ésta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales. Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.

B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

C. Verbal. Se transmite oralmente.

D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico. Requisitos de la comunicación efectiva

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.
2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
6. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
7. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.
8. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
9. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

LIDERAZGO – SUPERVISIÓN

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos. El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

-La productividad del personal para lograr los objetivos.

-La disciplina de la comunicación.

-La relación entre jefe-subordinado.

-La corrección de errores.

-La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina. Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

1.2.4.- Poder y autoridad.

Los conceptos políticos forman parte de nuestra conversación cotidiana: ensalzamos la “democracia” y censuramos, aceptamos o rechazamos la “revolución”. Palabras emotivas como “igualdad” o “dictadura” “élite” o aun “poder” pueden con frecuencia, por las propias pasiones que suscitan, dificultar una adecuada comprensión del sentido en que las mismas han sido o son usadas. Confucio consideraba la “rectificación de nombres” como la primera tarea de gobierno. “Si los nombres no son correctos afirmaba aquél-, el lenguaje no estará de acuerdo con la verdad de las cosas”, y esto, con el tiempo, conducirá a la desaparición de la justicia, a la anarquía y a la guerra. Yo no me atrevería a llegar tan lejos en esta cuestión pero, creo que estaríamos mejor sabiendo lo que con precisión queremos decir cuando utilizamos un término político común. Partiendo de esta premisa y, sin embargo, reconociendo, como en su día ya hiciera Bismarck, que la política no es una ciencia exacta, es por lo que creo que un examen del concepto de autoridad nos exigiría necesariamente profundizar en su parentesco y en su presunta relación con el concepto de poder; teniendo en cuenta que con frecuencia ambos términos parecen fundirse y confundirse tanto en la esfera del lenguaje común como en la del pensamiento. “Hablamos de que una ley da “poder” a un ministro para hacer esto o aquello, cuando queremos decir que le está dando autoridad. Del mismo modo, hablamos de actuar más allá de “los poderes legales”, o de actuar ultra vires, cuando la palabra “autoridad” hubiese expresado de un modo más claro lo que queremos decir”.

Esta imprecisión del lenguaje que, curiosamente, encontramos ya en el comienzo mismo de la discusión teórica sobre la soberanía, en el siglo XVI, en la obra de Juan Bodino, llega hasta nuestros días. De hecho, son todavía hoy muchos los autores para quienes el intento de establecer una distinción rigurosa entre el poder y la autoridad está, en última instancia, destinada al fracaso. Así, por ejemplo, B. Goodwin en los últimos tiempos ha precisado: “En cualquier situación política normal y en todas las instituciones estatales, el poder y la autoridad coexisten y se apoyan el uno al otro, y entre ambos condicionan la conducta de los ciudadanos”.

Sin embargo, la postura contraria, la que apuesta por el binomio poder-autoridad, ha sido también defendida por otros tantos filósofos, que mantienen que debe existir una clara diferenciación entre ambos conceptos y no la conjunción y la mezcla que parece caracterizar la relación entre ambas nociones en la vida política.

Incluso encontramos casos de autores en ciencias políticas y en sociología que exageran la diferenciación entre los conceptos de autoridad y poder, llegando incluso a defender una verdadera confrontación. A mi modo de ver, si este planteamiento no ha sido positivo para las ciencias sociales es porque a pesar de que ha permitido incrementar la capacidad explicativa del concepto de autoridad, de algún modo, ha empobrecido el concepto de poder al limitarlo a la mera coacción, pero en su peor variante: la ilegítima.

Por otra parte, nos encontramos con que los juristas describen el poder como un concepto de facto, que tiene que ver con hechos o acciones, mientras que la autoridad se presenta como un concepto de iure, relacionado con el derecho.

Como todos sabemos, la interacción entre poder y autoridad, hecho y derecho, es un tema que ha ocupado un lugar principal en la obra de todos los teóricos políticos clásicos. No hay más que recordar a Maquiavelo, quien afirmaba en *El Príncipe* que el nuevo gobernante, quizá un usurpador inhabilitado para reivindicar una base hereditaria o religiosa que le permita ocupar su posición, debe convertirse, para sobrevivir, en un experto en el ejercicio del poder y en la manipulación de las personas, utilizando tácticas oportunistas y una “economía de violencia”. La autoridad, por consiguiente, no es esencial a corto plazo, –dirá maquiavelo– aunque el príncipe intente obtenerla a largo plazo.

También el soberano de Hobbes en su obra *Leviatán* es designado para promover la obediencia que se ha de prestar al pacto social. En la medida en que es un ente autorizado por los contratantes originales, el soberano representa una autoridad situada por encima de ellos. Si las generaciones que siguen a la original obedecen al soberano por razones de prudencia es porque temen el retorno de la anarquía, de modo que a partir de ese momento, puede decirse que el soberano ejerce poder sobre ellos, en lugar de ejercer autoridad. Por ello, el modelo de Hobbes tiene como consecuencia, posiblemente involuntario, la legitimación de cualquier golpe que tenga éxito o cualquier poder de facto que se establezca a partir de este golpe.

Por último, por referirme a tres casos paradigmáticos, en contraste con Hobbes, Locke situará la autoridad en el pueblo como soberano supremo. La autoridad y el poder son delegados en cantidades limitadas a un gobierno que permanece subordinado al pueblo soberano. Sin embargo, los individuos están obligados a aceptar la autoridad y a obedecer las leyes de un gobierno adecuadamente constituido; puesto que se trata de leyes a las que han prestado su consentimiento.

Si reflexionamos un poco sobre todo esto creo que la cuestión que necesariamente exige ser contestada es la siguiente: ¿puede considerarse la autoridad una forma de poder? o por decirlo con palabras de Sennett⁸, ¿es la autoridad la expresión emocional del poder? Ciertos autores han tratado de contestar a esta pregunta simplemente diciendo que “considerar a la autoridad como una forma de poder no es útil desde un punto de vista operativo”; ⁹ sin embargo, desde mi punto de vista, lo más adecuado sería responder, siguiendo a Oppenheim, con un “depende”. ¿Por qué? Porque, a mi juicio, autoridad y poder no tienen porque siempre coincidir.

Puede ser que un sujeto esté bajo la autoridad y la influencia de otro sujeto, y, por tanto, bajo su poder; pero puede ocurrir también que esté bajo su autoridad y, sin embargo, no bajo su poder. Lo entenderemos mejor con el siguiente ejemplo tomado de Oppenheim: El gobierno de Atenas tenía autoridad sobre Sócrates, el prototipo de persona autónoma, quien de un modo independiente había llegado a la convicción moral de que debía obedecer las leyes de Atenas, aunque fuesen ilegales (es decir, que no debía escapar de su prisión aun cuando estaba convencido de que su juicio era ilegal:11) . De este modo, el gobierno de Atenas no tenía influencia sobre Sócrates aunque sí poder para castigarle. Si,

por otro lado, la creencia de Sócrates de que debía obedecer fielmente las leyes del gobierno hubiese sido alentada por el gobierno –por ejemplo, mediante persuasión racional o adoctrinamiento– Sócrates estaría bajo la autoridad y la influencia del gobierno, y, por tanto, también bajo su poder.

En cualquier caso, y como acertadamente, ha puesto de manifiesto Labourdette, no parece aceptable una diferenciación total o una fractura entre los conceptos de autoridad y de poder. Pues con ello: “No sólo se mutila el alcance inclusivo del poder, sino que también su parcelación exige, necesariamente, la constitución de un nuevo concepto capaz de abarcar todos los ámbitos considerados. Y esto es así porque, al separar analíticamente en segmentos los procesos de imposición, y deducir áreas específicas de acuerdo a ciertas características, surge la impostergable necesidad de convocar a un concepto totalizador de ese proceso de imposición global. A nuestro juicio –es decir, al de Labourdette– ese concepto es el de “poder”.

De acuerdo con la anterior, y teniendo siempre presente la estrecha relación, aunque no identificación pero tampoco oposición, que existe entre ambos conceptos, creo que, siguiendo a Raphael, resultaría acertado sostener que tener autoridad para algo, es tener el derecho de hacerlo. Aquí habrían de distinguirse dos sentidos del sustantivo “derecho”. Pues, por un parte, cuando decimos que una persona tiene el derecho de hacer algo, podemos estar queriendo decir que la acción que se propone llevar a cabo no está prohibida por ninguna ley o norma moral, o que una determinada ley le permite cometer acciones de esa clase. Y según este primer sentido del sustantivo “derecho”, un derecho sería una libertad, una licencia, una autorización; en suma, un “derecho de acción”. Pero, por otra parte, podríamos también querer hablar de tener un derecho refiriéndonos a un derecho a recibir algo, un derecho frente a otro, quien tendría la obligación de darnos aquello a lo que tenemos derecho. Según este segundo sentido, un derecho constituiría un título a algo que se nos debe; en suma, un “derecho de recepción”.

Naturalmente, el derecho de recepción no implica que se haya de recibir algo material; puesto que aquél puede consistir tanto en el derecho a no ser molestado, en la ausencia de restricciones para hacer aquello que decidamos hacer, como en el derecho a recibir obediencia de los demás.

Según Raphael, la autoridad para dar órdenes supondría esta clase de derecho de recepción. A veces, hablamos de estar autorizados (y no tan a menudo, utilizamos la expresión: tener autoridad) para hacer algo, cuando estamos refiriéndonos a que tenemos un derecho de acción, pero dando a entender, además, que tenemos también un derecho de recepción, a que no se nos moleste. (...) Por consiguiente, la autoridad para dictar órdenes no sería sólo un permiso o un derecho a hacer algo, como lo es el permiso (o la autorización) para conducir un coche; sería también un derecho frente a aquellos a quienes se dirigen las órdenes, para que hagan lo que se les ordena. Esto es, implicaría también un derecho a recibir obediencia, al que corresponde la obligación por parte de los demás de concederla. También para Oppenheim esto es así. Pues como él mismo determina: “Que el gobierno P tenga autoridad sobre sus ciudadanos R respecto a determinadas actividades significa que los últimos creen que el primero está autorizado a regular sus conductas dentro de los límites que imponen esas actividades y que ellos tienen el deber de obedecer”.

Si recordamos para Weber el rasgo distintivo del dominio o autoridad era la sumisión, la cual podía descansar en los más diversos motivos: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con respecto a fines. Un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, sería, a su modo de ver, esencial en toda relación de autoridad.

El concepto de poder se enfrenta así en su análisis con el de dominación cuando reitera que este último consiste en la probabilidad de hallar obediencia a su mandato¹⁶ proponiendo emplear el concepto de dominación en su sentido limitado, que se opone radicalmente al poder, el cual se basa formalmente en el libre juego de los intereses.

Sin lugar a dudas, la categoría de obediencia está jugando un papel decisivo en la conceptualización del dominio. Weber se detiene en el derecho de obediencia del mandante y en el deber de obediencia del dominado. El rasgo que precisamente diferenciará a la autoridad o dominación del poder será, a su juicio, la “legitimidad”. Y según la clase de legitimidad diferirá el tipo de obediencia, el cuadro administrativo que la

garantiza, y el carácter que adopta el ejercicio de la dominación. Y, por lo tanto, también diferirán sus efectos. De ahí que, desde mi punto de vista, el célebre análisis del poder de Max Weber constituya, en realidad, una explicación sociológica de la autoridad.

Si recordamos, el autor alemán distinguía tres tipos ideales de autoridad o dominación (Herrschaft):¹⁹ la legal-racional, la tradicional y la carismática.

1) La autoridad legal-racional constituye la forma explícita del derecho a dictar órdenes y a que éstas sean obedecidas, en virtud de la ocupación de un cargo o posición dentro de un sistema de normas deliberadamente estructuradas que establecen derechos y deberes.

2) La autoridad tradicional existe cuando una persona –un rey o un jefe tribal, por ejemplo– ocupa una posición superior de mando, de acuerdo con una tradición de larga data, y es obedecida porque todos aceptan el carácter sagrado de la tradición. Curiosamente, Luhmann en su obra Poder (Macht) insistirá en este punto al señalar que la autoridad no necesita justificarse inicialmente; puesto que, a su juicio, aquélla se basa en la tradición aunque no, por ello, aclara el autor, necesite invocar a ella.

3) La idea de autoridad carismática constituye una extensión del significado de la palabra griega *chárisma* (el don de la gracia divina) que aparece en el Nuevo Testamento. Ahora bien, tal y como Weber emplea el término, significa aquella autoridad basada en la posesión de cualidades personales excepcionales que ocasionan que una persona sea aceptada como líder. Puede tratarse de virtudes piadosas, que conceden a su poseedor una autoridad religiosa; o de cualidades como el heroísmo, la capacidad intelectual o la elocuencia, que despiertan una devoción leal en la guerra, en la política o en cualquier otra actividad. La autoridad carismática respondería por parte de los dominados al reconocimiento del carácter extranormal del elegido, de su “heroísmo”, de su “santidad” y “ejemplaridad”; y concordantemente con ello, al reconocimiento de las “ordenaciones” emanadas de los elegidos.

Según B. Goodwin, esta última fuente o tipo de autoridad, a la que creo que equivocadamente ella denomina “poder” carismático, preocupa a muchos teóricos políticos, especialmente, después de la llegada al poder de Hitler; puesto que alude a un factor impredecible, incontrolable, que puede amenazar o sobreponerse a la forma

democrático–burocrática de autoridad que caracteriza a la moderna sociedad occidental. Si bien constituye una negación de la autoridad de base legal, la autoridad carismática se apoyaría, en esencia, en la condescendencia de los discípulos a su líder, en la medida en que ellos, sin él, no son nada. A diferencia de la autoridad impersonal que caracteriza a las instituciones, este tipo de autoridad resulta ser enteramente personal y su pérdida significa la inmediata pérdida del poder influyente sobre sus seguidores. Weber consideraba al carisma como algo efímero, aunque también pensaba que podía convertirse en rutinario mientras se transformara “en una fuente adecuada para la adquisición de poder soberano por los sucesores del héroe carismático”. De hecho, Weber consideraba que el liderazgo democrático constituía una forma de autoridad carismática disfrazada de una legitimidad basada en el consentimiento.

Algunos autores ponen de relieve que este tipo de autoridad difiere del primero y del segundo, en tanto y cuanto consiste en la capacidad o el poder de imponer obediencia, mientras que los otros dos modelos constituirían ejemplos de un derecho a mandar. De acuerdo con Raphael,²⁶ creo que esta consideración empaña la diferenciación existente entre los distintos tipos de autoridad. A mi modo de ver, no se puede olvidar que lo que Weber describe son diferentes fuentes de autoridad y no diferentes sentidos o significados del término. En cada uno de los tres tipos se considera que la persona que ejerce la autoridad tiene el derecho a dictar órdenes, edictos o preceptos, así como el derecho a ser obedecida; pero este derecho surge de bases diferentes. En el caso de la autoridad legal-racional, se deduce de un conjunto de normas que definen explícitamente derechos y deberes. En el caso de la autoridad tradicional sucede lo mismo, aunque aquí las normas no se “promulgan”, sino que surgen; es decir, no han sido deliberadamente formuladas por considerarlas deseables o necesarias, sino que se han desarrollado gradualmente a lo largo de un periodo de tiempo, en el cual una práctica consuetudinaria se ha ido solidificando hasta convertirse en una regla normativa. En lo que atañe a la autoridad carismática, el derecho proviene de la idea de que las especiales cualidades del líder le hacen idóneo para dirigir a los demás, o constituyen una señal de que ha sido autorizado por un ser sobrenatural acreditado con el derecho de dictar órdenes y de delegar este derecho a sus vicarios en la Tierra. Una persona a la que se atribuye esta clase de autoridad tiene el poder o la capacidad para exigir obediencia por el hecho exclusivo de que sus seguidores piensan que tiene derecho a ello.

Cuando se ejercita efectivamente la autoridad, la persona que la detenta es capaz de que los demás hagan lo que les exige. Pero, no podemos decir que su poder sea idéntico a su autoridad, ni tampoco que sea la consecuencia de la mera posesión de autoridad, sino más bien del reconocimiento de su autoridad por parte de aquellos a quienes ordena.

En el caso de la autoridad carismática, tal reconocimiento es una condición necesaria de la existencia de poder, por lo que aquél que la posee también tiene poder. No obstante, esto no se cumple necesariamente en los casos de la autoridad legal-racional y tradicional. A veces, se inviste a una persona con la autoridad de un cargo de acuerdo con normas formales o con la tradición, pero por alguna razón (por ejemplo, una rebelión popular contra un rey o un gobierno) su autoridad no es reconocida por la mayoría de aquellos a quienes se supone sometidos a la misma. Se tiene entonces autoridad sin poder.

Pero es que el poder puede existir también sin autoridad. Así, una persona que haga uso de un poder coercitivo puede ser capaz de conseguir que otros hagan lo que ella desea, no porque se le reconozca un derecho, y menos aún porque lo tenga realmente, sino porque temen las consecuencias que puede acarrear la desobediencia. De este modo, el ladrón que esgrime una pistola y espeta: “la bolsa o la vida”, obliga a su víctima a desprenderse del dinero porque la mayoría de las personas no podrían aceptar jamás la alternativa que se les ofrece. Efectivamente, la persona amenazada carece de elección posible y obedece porque no tiene otra salida.

A la obediencia resultante del reconocimiento de la autoridad también se la califica de una obligación debida, pero aquí la elección puede incluso llevarse a cabo con entusiasmo (como en el caso de la autoridad carismática), y constituye una verdadera elección.

A modo de conclusión, creo que podría sostenerse que hablar de autoridad en términos de obediencia y de legitimidad²⁸ no es acertado; aunque, eso sí, pone de manifiesto el estrecho vínculo existente entre la autoridad y el poder así como la consiguiente tendencia a confundir ambos. A mi juicio, de acuerdo con García Pelayo, debería defenderse que la autoridad se da “cuando se sigue a otro o el criterio de otro por el crédito que éste ofrece en virtud de poseer en grado eminente y demostrado cualidades excepcionales de orden espiritual, moral o intelectual”. La relación de autoridad transmite

de un modo especialmente fuerte la idea de que el destinatario reconoce en alguien ciertas cualidades en virtud de las cuales acepta como razones para sus propias acciones las directrices emanadas de esa persona o institución, y adecua su conducta a ellas porque emanan de ella, al margen del contenido de esas directrices. Y si ello es así, creo que los juristas, y especialmente los filósofos del derecho, podríamos afirmar con rotundidad que en el Derecho no se da afortunadamente una relación de esa naturaleza. Pues, como ha precisado Laporta, y termino: “el derecho positivo de cualquier comunidad está vigente

en ella al margen de que sus operadores jurídicos o a sus órganos institucionales les sea reconocida la autoridad en ese preciso sentido. Y la prueba de ello es que en una sociedad democrática las decisiones jurídicas suelen ser cotidianamente discutidas y criticadas, lo que es incompatible con la noción de autoridad en el sentido mencionado”.

1.2.5.- Delegación de responsabilidad y autoridad.

Es corriente observar cómo en las estructuras de organización de las empresas, las funciones de sus ejecutivos se encuentran registradas en los manuales de organización.

En éstos aparece un cúmulo de exigencias de alta responsabilidad considerando los aspectos de planificación, organización, control de las actividades bajo su responsabilidad, coordinación, información ascendiente y descendiente. En fin, una descripción coherente con su jerarquía y los medios a su cargo.

Esta es la teoría: la realidad, en general, suele ser bien distinta. La carga de trabajo además de excesiva, le impide administrar con el equilibrio necesario (información-decisión-acción) lo importante, lo urgente, lo simple, lo complejo, lo no urgente. Los horarios administrativos, ni siquiera le alcanzan y, mientras tanto, los excesos de adrenalina irán agudizando su stress.

La delegación de autoridad es hoy un verdadero tratamiento con consecuencias terapéuticas. Además, esta delegación será una herramienta de resultados impensados en la predisposición y colaboración del personal subordinado.

El líder que no sabe delegar o no lo acepta (cualquiera sea su jerarquía), hará que gran parte de su agenda diaria se encuentre ocupada con compromisos de todos los gustos, incluyendo rutinas, aspectos formales y domésticos.

Concepto de delegación

- Según Ignacio Burgos, en su libro "Gerencia y Decisiones" tenemos que la delegación es la acción de dar autorización a otro para que actúe en lugar de uno. La delegación es establecer una autoridad descentralizada con un control centralizado.

Podemos decir que:

Es el proceso por el cual se le asigna a un colaborador la realización de una determinada actividad o cumplimiento de objetivos, otorgándole la autoridad necesaria, pero reteniendo a la vez la responsabilidad de los resultados. El cumplimiento de estas condiciones por parte de quien delega es irreversible.

Frecuentemente se otorga una determinada actividad y no por eso queda explícitamente aclarada la cesión de autoridad necesaria. La autoridad es uno de los temas más controvertidos para quienes asumen alguna jerarquía de mando. En casos extremos se confunde autoridad con poder.

Esta es la verdadera acepción de la asignación de autoridad. La autoridad es apenas la herramienta necesaria para poder actuar y desenvolver la tarea encomendada concretamente, la autoridad a asumir debe ser la mínima indispensable para desarrollar la responsabilidad.

La delegación de autoridad debe ser asumida permitiendo que en la metodología necesaria para alcanzar un cierto objetivo, la persona delegada pueda desarrollar sus propios criterios y afinidades, siempre que alcance aquellas metas. Esto permitirá una buena dosis de realización y creatividad, incluyendo aprendizajes. El extremo contrario consistiría en asignarle además de los objetivos, el cómo, cuándo y dónde, impidiendo la libertad y el compromiso necesario que involucra la delegación. Delegar es equivalente a decir lo que uno desea y no a decir cómo hay que hacer las cosas.

Diagnóstico para la capacidad de delegar.

Generalmente resulta difícil reconocer a las gerencias el uso de esta herramienta. Es posible evaluar con adecuada objetividad cuál es realmente el nivel o grado con el cual se delega. Para evaluar nuestra capacidad de delegación podemos desarrollar un cuestionario que nos permita con base a sus respuestas la valorización del uso de esta tecnología del management.

¿Asiste al trabajo los días feriados?

¿Permanece en el trabajo después del horario normal del personal?

¿Concurre a su trabajo bastante antes de la hora de entrada?

¿Siente que en el trabajo es indispensable?

¿Tiene en su trabajo muchas tareas pendientes y atrasadas?

¿Su forma de administrar es controlar y supervisar al máximo?

¿No dispone de tiempo para alternar las necesidades del personal subalterno?

¿Lleva trabajo a su hogar?

¿No tiene un buen concepto de sus colaboradores? Previo a tomar una decisión ¿les participa?

Su técnica de conducción ¿Es autocrática?

¿Le agrada ser perfeccionista?

¿Realiza tareas que alguno de sus subordinados podría reemplazarlo?

¿Cree en la posibilidad de delegación?

De cada persona se obtendrán respuestas significativamente diferentes. Podemos marcar para cada una de las preguntas la preferencia con que la realizamos: "siempre", "generalmente", "a veces", "nunca".

La evaluación del total de los registros nos expresa el grado de delegación que practicamos.

Cómo delegar.

El proceso de delegar dista mucho de ser intuitivo. Es verdaderamente una metodología progresiva de actividades la que, según el nivel aportará el grado de resultados y eficiencia del acto de delegar.

Niveles de delegación.

Nivel uno: actuar sin tener que contactar después al supervisor. Nivel dos: actuar y seguidamente reportar al supervisor.

Nivel tres: recabar información sobre el problema y comunicar al supervisor lo que quiere hacer.

Nivel cuarto: obtener los datos sobre el asunto y llevar al supervisor pautas que incluyan fortalezas y debilidades y, sugerir alguna solución para la aprobación del supervisor.

Nivel cinco: investigar el caso, y explicarle todo al supervisor para que éste decida. Pasos a seguir en el proceso de delegar.-

a) Oportunidad y situación para delegar.

b) Disponer a favor de quien se delega la información necesaria. c) Otorgar flexibilidad de realización.

d) Acordar plazos, fechas y algunas particularidades. e) A quién delegar.

f) Seguimiento del proceso de delegación.

g) Respaldo de confiabilidad. Razones para no delegar.-

- Nivel de capacidad personal
- Técnicas de conducción autocráticas
- Disponibilidad de tiempo
- Dificultades en la comunicación
- Preconceptos
- La autosuficiencia

1.2.6.- Comunicación.

Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales. La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso. Emisor: La persona (o personas) que emite un mensaje. Receptor: La persona (o personas) que recibe el mensaje. Mensaje: Contenido de la información que se envía. Canal: Medio por el que se envía el mensaje. Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje. Contexto: Situación en la que se produce la comunicación. La

comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal: La comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz). La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal. Comunicación verbal Palabras (lo que decimos) Tono de nuestra voz Comunicación no verbal Contacto visual Gestos faciales (expresión de la cara) Movimientos de brazos y manos Postura y distancia corporal Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales. Para comunicarse eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Muchas dificultades en la comunicación se producen cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal. Ejemplo: Un hijo le entrega un regalo a su padre por su cumpleaños y éste, con una expresión de decepción, dice: “Gracias, es justo lo que quería”. Un chico encuentra a su mejor amigo por la calle y, cuando le saluda, el otro le devuelve el saludo con un frío y seco “hola” y desvía la mirada.

1.2.7.- Toma de decisiones.

En cualquier organización podemos identificar dos tipos o clases de decisiones: las decisiones programadas y las no programadas (de hecho hay continuidad entre ellas). Las decisiones programadas (o esquemas de ejecución) son procedimientos repetitivos y rutinarios. Se explican mediante un conjunto de reglas o procedimientos de decisión. Se reflejan en libros sobre reglas, tablas de decisión y reglamentaciones. Implican decisiones bajo certeza en razón de que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano. Mientras que las decisiones no programadas, en cambio, se refieren a los problemas no estructurados o de gran importancia. A diferencia de las anteriores no tienen reglas o procedimientos preestablecidos. Las decisiones programadas son factibles

de ser delegadas a los niveles medios de la organización o se pueden automatizar, algo que no puede hacerse con las decisiones no programadas. Una estrategia para incrementar el número de decisiones que se pueden programar es especificar todas las reglas en condiciones normales y permitir las reglas de decisión programables para manejar estos casos de normalidad. Cuando las condiciones o acciones no se adecuan a las reglas de decisión, la decisión se considera no programada y se pasa a un nivel superior.

Los riesgos de la aplicación de los métodos de decisión para la toma de decisiones no programadas son los resultados rígidos y la posible aplicación de reglas inapropiadas.

El proceso de toma de decisiones en negocios es un proceso sistemático para identificar y resolver problemas, hacer preguntas y encontrar respuestas. Las decisiones se toman muchas veces bajo condiciones de incertidumbre. El futuro es incierto y a veces ni siquiera el pasado es fiable.

La toma de decisiones va de la mano de otro concepto: la resolución de problemas. En general, es cuando aparecen los problemas cuando se hace necesario tomar decisiones. Por esto estas dos habilidades están íntimamente ligadas.

La resolución de problemas es por tanto el proceso de trabajo a través del cual se encuentra una solución a un problema.

La resolución de problemas puede incluir operaciones matemáticas u operaciones sistemáticas que calibren las habilidades de pensamiento crítico de una persona. (Fuente: Diccionario Business). La resolución de problemas es una competencia clave y puede suponer una gran diferencia en tu Carrera. Los problemas a los que te enfrentas son muy distintos, con distintos orígenes y complejidad y requieren una mente abierta y la posesión de un pensamiento sistémico.

UNIDAD II

ESTILOS DE DIRECCION

2.1.- Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección.

Enrique Fayol es el autor más reconocido en el terreno de la administración mundial, es denominado el “padre de la administración moderna”, entre sus aportaciones principales destaca la universalidad de la administración, así como la relevancia de la administración en las universidades, el proceso administrativo, los principios generales de administración, y las áreas funcionales de las organizaciones, las cuales se consignan a continuación:

Universalidad de la administración: se refiere a que la administración, junto con los principios y las técnicas que la conforman, son de aplicación universal, esto es, no importa la clase de organización (pública o privada) de que se trate ni el tamaño de ésta o el país donde se ubique, la administración puede aplicarse, lo único que ocurre es la adaptación a las necesidades de cada entidad.

Importancia de la administración: el autor logró establecer que la administración debía existir en todas las escuelas y en todo tipo de profesión, incluso en cursos en las carreras universitarias.

Proceso administrativo. Denominó a esto como operaciones, hoy se conoce como proceso, es decir, secuencia de pasos o actividades para alcanzar un objetivo: previsión, organización, dirección, coordinación y control.”

Fayol define administrar como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Al respecto, cabe mencionar lo siguiente: prever se ciñe a la tarea de estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia). Organizar tiene que ver con constituir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano), esta etapa abarca la integración social. Dirigir, por su parte, se relaciona con hacer “funcionar” al personal. Coordinar con unir y armonizar todos los actos y los

refuerzos. Por último, controlar hace referencia con verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas.

Principios de dirección. Entendidos como las guías generales de acción, se les consideran universales puesto que son aplicables en cualquier tipo de organización humana; en realidad, son axiomas (sentencia breve, tan clara que no requiere explicación).

Sin embargo, utilizarlos de manera correcta es un arte que exige inteligencia, experiencia, decisión, mesura. La mesura es una de las principales cualidades del administrador, ésta se forma con la práctica.

Fayol dijo que los principios son muchos. No hay número exacto; aunque los más importantes, según él, son los siguientes:

1. División de trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Retribución a las capacidades del personal.
8. Centralización frente a descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal.

Fayol llamó a la dirección general de administración general, y la consideró un área funcional básica de la que dependen otras funciones, como ventas, producción y finanzas. La función principal de la dirección general es elaborar un programa de acción de largo, mediano y corto plazo, verificar que se cumpla, así como coordinar permanentemente las actividades de las otras áreas: ventas-mercadotecnia, producción, finanzas y personal o recursos humanos, conforme el plan rector, y las estrategias que impulsen el desarrollo de la empresa. Dentro de estas áreas se encuentran las siguientes: Producción como área funcional: Es la encargada de producir los bienes o servicios (productos) que comercializa la empresa; se hace cargo del diseño, la calidad y la programación de producción continua en productos de línea, estacional con artículos de temporada o por pedido. Finanzas como área funcional: Su objetivo es el uso óptimo del capital. Comprende la búsqueda de recursos en las fuentes: bancos, financieras, proveedores, acreedores y programación de pagos. La función financiera abarca la contabilidad, también se encarga de resguardar los valores principales de la empresa y ejecuta la función de auditoría o control. Hoy día, también debe cumplir con las obligaciones fiscales y, en las pequeñas empresas, con las obligaciones laborales. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área. Ventas, mercadotecnia y distribución como área funcional. Ventas conocida hoy en las grandes empresas como mercadotecnia; también denominada en menor medida como distribución, se encarga de vender o distribuir (surtir) a comercializadores independientes, así como el control de vendedores (fuerza de ventas) desde la selección hasta el control de éstos. Establece cuotas y pronóstico de ventas en coordinación con el área de producción. Por su parte, la mercadotecnia realiza estudios de mercado para conocer a las poblaciones y segmentos o clases económicas que las forman. Comprende la publicidad, la promoción y la propaganda. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área. Personal o recursos humanos como área funcional. Se encarga de proveer y mantener en la empresa al personal altamente calificado para cada área. Conlleva planeación, reclutamiento, selección y contratación de los empleados. Se encarga del proceso administrativo de su área.

Cabe mencionar que se estudiaron las áreas funcionales de las organizaciones de la época de Fayol y se las comparó con el enfoque contemporáneo. Se vio que, de manera conjunta, las áreas funcionales son la división departamental por gerencias encargadas de

realizar trabajos especializados; la más común es por su función ya que denota actividad relacionada, aunque también se ocupan otros criterios. Por tal motivo, el fayolismo como corriente de dirección se propagó por todo el mundo, sigue estando vigente y no sufrió críticas como escuelas anteriores, de ahí su importancia en la actualidad para la aplicación en las organizaciones. En lo que respecta a Mary Parker Follet, esta especialista estudio el factor humano en la empresa y la forma de dirigirlo con base en sus estudios profesionales en psicología y sociología. Ella analizó a profundidad el rol del jefe (supervisor, gerente, etc.). Escribió el libro *La administración como profesión*, documento donde resalta la importancia de la aplicación del método científico aplicado a los aspectos psicosociales, organizacionales y la relevancia del ser humano en la organización. Fue la primera mujer en señalar que la dirección general de las empresas, y cualquier posición directiva, requieren de más profesionalismo, en el sentido de que los ocupantes de tales puestos necesitan estudios especializados en management (dirección) con bases científicas y no fundamentales únicamente en la experiencia del colaborador. Follet consideró que lo fundamental de la labor directiva tenía como base utilizar la autoridad en el modo de coordinar al grupo humano, y que las organizaciones y su dirección están en “conflicto” permanente. Según esta autora, “el conflicto es una fuente importante de información de las diferentes visiones de cómo resolver problemas.”⁹ Si el jefe sabe utilizarlo en juntas de trabajo, la ejecución de todos será coordinada.

2.2.- Variables que determinan el estilo de dirección de acuerdo a situación.

La personalidad

La personalidad es el reflejo exterior de nuestro interior. Es la suma de todas nuestras características, éstas describen nuestro comportamiento, ya sea reservado, extrovertido, sumiso, dominante, egoísta, consciente, etc. Éstas, mientras más consistentes sean, más relevantes se vuelven al describir al individuo. Para efectos prácticos de este apartado, se mencionan sólo las dos siguientes dimensiones de personalidad: extrovertida e introvertida. Una persona extrovertida “es sociable, gregaria, segura de sí misma, parlanchina o activa”.⁴⁰ Posee mayores intereses al medio que le rodea, se entrega con

bastante vigor y mantiene su entusiasmo en la ejecución de sus actividades. El introvertido, por su parte, “es una persona con tendencia a desinteresarse del medio ambiente y a buscar todas sus satisfacciones en su mundo interior.”⁴¹ Existen factores importantes que establecen la personalidad, como la herencia. En ésta se incluyen todas las características heredadas y que influyen sobre las elecciones que toma la persona. El ambiente se compone por todas las circunstancias que rodean a la persona y que influye para modificar su comportamiento, entre éstas se encuentran la cultura y la familia. Respecto a la personalidad de un jefe, ésta debe enfatizarse en tener determinación hacia las tareas, vigor, perseverancia, empuje, iniciativa, creatividad y, además, poseer un enorme sentido de responsabilidad para la realización de las actividades encomendadas por la organización. Un líder debe tener confianza en sí mismo, y aceptar los resultados y las consecuencias de todas las decisiones que tome, poseer capacidad para lograr una interrelación social, y para alcanzar los objetivos previstos.

Una de las principales características que se investigan para ver cuáles son los factores que influyen en la personalidad de los individuos, es el ambiente que los rodea, el cual va cambiando y moldeando su comportamiento según los factores que se vayan presentando al individuo. Por otro lado, en las empresas es necesaria la existencia de un liderazgo participativo, orientado a los individuos, que les brinde la oportunidad de influir sobre los acontecimientos de la organización. Los clientes, por su parte, están satisfechos cuando hay un liderazgo dirigido a las tareas y se les clarifican las metas y los métodos de trabajo y, además, cuando son congruentes con la misión y visión de la empresa. Vale resaltar que las expectativas de los trabajadores tiene relación directa con los factores motivacionales que les son proporcionados, así como por el estilo de liderazgo prevaleciente en la empresa, para, con ello, los colaboradores se muestren satisfechos con el logro y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El clima organizacional

El clima organizacional “es el ambiente de las relaciones sociales internas de una empresa”.⁴² Es el medio presente en la organización, es el modo de trabajar que tiene y

adopta ésta, lo cual es percibido por los integrantes de una organización, y repercute en el comportamiento de éstos, y se ve reflejado en los factores motivacionales que la empresa ofrece a los trabajadores, lo cual permite satisfacer sus necesidades individuales. El clima organizacional debe ser favorable, porque consigue fomentar entre los integrantes un ambiente agradable para el desarrollo de todas las actividades de una manera armoniosa. Si el ambiente de trabajo no es el adecuado, los trabajadores no realizarán las tareas asignadas de modo favorable, esto puede frustrarlos al no lograr la satisfacción y el logro de sus necesidades. El clima organizacional puede ser percibido de modo frío, cálido, motivador, desafiante, saludable, malsano, etc. Asimismo, se puede observar el estilo de liderazgo de la empresa, las políticas, estructura, normas y el propio ciclo de vida en la cual se halla la organización.

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) surgió en 1962 como resultado de las ideas sobre la empresa, el ser humano y el propio ambiente, todo esto con el fin de mejorar el crecimiento y desarrollo. El desarrollo organizacional “representa un enfoque de solución de problemas de actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral, desarrollado por especialistas en ciencias del comportamiento: psicólogos, sociólogos y, en menor grado, antropólogos sociales.”⁴³ La cultura organizacional es manera que posee cada organización para desarrollar sus actividades, la cual incluye los valores, las maneras de pensar, las tradiciones, los modelos y los modos de ejecutar las tareas, ya sea de manera consciente o inconsciente. La cultura organizacional se va adaptando con el transcurrir del tiempo, y ésta va a condicionar el comportamiento de los integrantes de una empresa. Para una organización, los valores se entienden como todos los elementos que tal entidad estima en alto grado y que predominan sobre otros al tomar decisiones, solucionar conflictos o ejecutar tareas. En tanto que los valores personales son creencias individuales con connotaciones morales, éticas o religiosas, arraigadas en cada individuo y consideradas como integrantes de la personalidad. La cultura organizacional se enraíza en la historia de cada organización, en sus éxitos. Es el resultado del conjunto de tradiciones que se van acumulando, se refuerza y transmite a todos los miembros de la empresa. De tal modo, que los integrantes no sólo la comparten, sino que también se van adoptando a

ella. Es un legado que se recibe de los antecesores y se deja a quienes llegan o se integran. Todas las empresas forman parte de un sistema humano complejo. El cual tiene características que le son únicas, posee su propia cultura y clima organizacional. Éste, en ese sentido, se debe analizar y perfeccionar para lograr una mejor motivación y productividad.

2.9.- Las metas.

Las metas y objetivos son el fundamento de la planificación de las actividades formativas. Si están bien escritas, el formador tendrá una estructura muy útil para debates, actividades y tareas. Las metas y objetivos sirven como recordatorio de que la formación no es un fin en sí mismo, sino el medio para un fin.

Metas

Las metas explican lo que hay detrás de lo que enseñaremos en la formación. Articulan lo que queremos conseguir y ayudan a mantener la dirección. Responden a la pregunta “¿Qué quiero que se lleven con ellos los estudiantes una vez haya terminado la sesión?” Cuando se hayan organizado las metas, se puede decidir qué contenidos y métodos de enseñanza serán los más adecuados para conseguir estas metas.

- Las metas establecen lo que un estudiante debería ser capaz de hacer al final de una sesión formativa; no describen el proceso de aprendizaje
- Las metas de una sesión deben relacionarse casi siempre con las metas del curso en general. Resulta útil conocer las metas generales del curso y de los otros formadores de la biblioteca.
- Las metas deben ser claras y alcanzables. Hay que concentrarse en nombrar los conceptos amplios más importantes.

2.9.1.- El proceso de motivación.

1. Personalidad del individuo: hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" , al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar a otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión", entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo", las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograr que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

2. Deseos y necesidades: las necesidades del ser humano pueden clasificar se de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como

necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

3. Motivación obtenida: sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportará la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

4. Objetivos y metas: en el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, "Cuando los resultados no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos" (Santos, 2004), según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logró conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de

cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

2.9.3.- El concepto de Abraham Maslow.

Abraham Maslow propone en el año 1943 la teoría de la motivación humana en su obra publicada “A theory of human motivation”. Se ha convertido en una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación (Reid, 2008).

Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se configura identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas ordenadas de manera ascendente. Son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
2. Necesidades de seguridad: protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
3. Necesidades de relación social: familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros.
4. Necesidades de ego o estima: logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.
5. Necesidades de autorrealización.

El orden por el que se satisfacen las necesidades es el siguiente; primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y después las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). La explicación de este orden se debe a que buscamos satisfacer las necesidades básicas en primera instancia para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas (Daft, 2004). Existen necesidades con mayor prioridad que otras, y sólo cuando éstas primeras están cubiertas, se puede ascender y satisfacer las necesidades de un orden superior.

Uno de los aspectos más importantes que se deriva de esta teoría, y que se ha demostrado posteriormente, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, estas dejan de funcionar como elementos motivadores. De esta conclusión, se deriva que para motivar a los trabajadores de una organización en la ejecución de sus tareas es necesario permitirles satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas no satisfechas.

La validez de esta teoría ha sido muy cuestionada debido a su rigidez y simplificación a la hora de definir el sistema de motivaciones y necesidades. A pesar de que la teoría de la motivación humana de Maslow se toma como referencia, hoy día se pone en duda su vigencia.

Como explica Alderfer en su modelo planteado, a continuación, se ha demostrado que el orden ascendente planteado por Maslow no es el único de satisfacer las necesidades.

2.9.4.- La teoría motivacional de Federico Herzberg.

Frederick Herzberg desarrolla una teoría muy atractiva desde el punto de vista motivacional ya que estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa en vez de desde la óptica de las necesidades humanas, como en los casos anteriores. Este modelo que plantea Herzberg tiene una gran difusión y aplicación en el actual panorama empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: los factores higiénicos y los motivacionales.

Este autor considera que la actividad más relevante de un sujeto es el trabajo. Además afirma que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes

de dos tipos de experiencia diferentes. Por lo tanto Herzberg es el primero que establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción.

Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos. Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros. Herzberg enuncia que cuando los trabajadores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes. En relación a esto, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

2.9.5.- La teoría motivacional de McClelland.

David McClelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades, que afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la necesidad de logro, que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchan para tener éxito; necesidad de poder, que es la necesidad de hacer que otros se comporten y la necesidad de pertenencia, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todas ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

- Necesidad de poder;

McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos

conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

- Necesidad de asociación o pertenencia;

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

- Necesidad de logro;

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden hacer infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos. (Koontz, et al., 1998)

De estas tres necesidades, la necesidad de logro es la que más se ha investigado la cual nos lleva a la siguiente pregunta ¿Qué muestra esta investigación?

En base a lo anteriormente expuesto podemos decir que las personas que tienen gran necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer las cosas de manera más eficiente que como se ha hecho antes. Prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en los que se pueda recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño con el propósito de saber si están mejorando y en los que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes, ya que a este nivel, su necesidad ha cambiado ya que ahora buscan probar su propio potencial, esto es de alguna manera ellos mismos se retan a hacer cosas nuevas, salir de la rutina y buscar algo

que los haga distinguirse y probar su capacidad de hacer algo nuevo y entusiasmarlo como lograr una meta difícil.

2.9.6.- La teoría motivacional de la expectativa de Vroom.

Esta teoría ha sido atribuida al psicólogo Víctor H. Vroom (1964). Algunos de los temas de sus libros más reconocidos reflexionan acerca del liderazgo y toma de decisiones.

La teoría de las expectativas adquiere una gran importancia ya que desarrolla un nuevo modelo de motivación laboral, que posteriormente fue ampliado por Porter y Lawler en

1968. Según la teoría planteada, la tendencia para actuar de un modo concreto, depende

de dos factores: primero, que la persona concreta esté convencida de que las acciones que va a llevar a cabo le van a conducir a conseguir un resultado concreto y segundo, dependiendo de lo atractivo que le resulte la recompensa posterior.

La lógica de la teoría presupone la idea de que todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para ser capaz de realizarlo.

Según Vroom, la motivación es producto de tres variables:

1. Valencia (V): Orientación actitudinal que cada individuo le asigna a diferentes resultados. La valencia puede tener un valor positivo (+), deseo de alcanzar algo, o negativo (-) si corresponde al deseo de huir de algo. Este nivel de deseo es único para cada trabajador de una empresa y está altamente relacionado con el nivel de experiencia y el paso del tiempo.

6. Expectativa (E): Grado de convicción acerca de la posibilidad de que la relación entre el trabajo y el esfuerzo conduzca a un resultado determinado. Los valores oscilan entre -1

y 1, siendo -1 la creencia nula y 1 correspondiendo a la creencia total de la conexión entre resultado y esfuerzo.

7. Medios (M): Estimación que realiza un individuo acerca de la probabilidad del vínculo entre recompensa y desempeño. El valor puede oscilar entre -1 y 1, de la creencia nula a la creencia total de la relación respectivamente.

La combinación de estos tres factores crea la aparición de la motivación laboral en los trabajadores, con un grado diferente en función de la intensidad de éstos. Cada factor tiene asignado un valor entre -1 y 1 que se sustituyen en la siguiente fórmula:
$$\text{MOTIVACIÓN} = V \times E \times M$$

Esta teoría tiene una utilidad real que ayuda a simplificar el proceso mental de la motivación en los trabajadores. Por el contrario, en la práctica es muy complejo obtener conclusiones fiables de estos factores subjetivos que se reducen a un valor numérico. El comportamiento humano no se puede predecir con un dato exacto numérico. Posteriormente a Víctor H. Vroom, Porter y Lawler ampliaron esta teoría en 1968 afirmando que el fundamento de este modelo de motivación se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende directamente de la combinación del medio y las fuerzas que rodean a las personas.
2. Los individuos toman decisiones de manera consciente sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen deseos, metas, objetivos y necesidades diferentes.
4. Los individuos eligen por sí mismos entre diferentes opciones de comportamientos.

2.9.7.- El modelo de Porter-Lawler de la satisfacción y el desempeño.

A su vez, Lyman W. Porter y Edward Lawler III, basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron consolidar un modelo más completo. Según estos autores, la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa (aspecto ya

visto por Vroom), más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla. Aquí también es claro que la "cantidad" de esfuerzo se refiere a lo que la persona percibe subjetivamente como excesivo, adecuado o escaso. Finalmente, habría que considerar también el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado.

Este modelo incorpora nuevas ideas que en el modelo de Vroom no parecían suficientemente destacadas, a saber: 1. El logro o desempeño de un sujeto en su trabajo tiene que ver con el esfuerzo efectivamente aplicado. Pero, para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada, es importante que el sujeto tenga un esclarecimiento realista de dos cuestiones muy importantes: • Su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de la tarea. Esto tiene que ver con la propia autoestima y el feedback que el trabajador obtiene de su desempeño a lo largo de su carrera laboral por parte de la organización en general, y a través de sus jefes directos en particular. Por ello, toda vez que se menosprecia a la gente se debilita su disposición a esforzarse en la tarea y, en definitiva, de lograr resultados satisfactorios. Del mismo modo, toda sobreestimación lleva a las personas a aferrarse en áreas en las que sus esfuerzos se verán dudosamente recompensados, siendo esto la antesala de la frustración y desmotivación consecuentes. • Las exigencias reales y objetivas de la tarea. Aquí importa la claridad de las asignaciones de tareas y proyectos. En un contexto cada vez más cambiante y dinámico, es proporcionalmente difícil hacer descripciones detalladas de tareas, dado que cada vez con mayor frecuencia éstas resultan novedosas. Pero esta exigencia se puede cubrir si, en lugar de trabajar sobre la descripción de puesto o tarea tradicional, se definen áreas de competencias necesarias y, potenciando el trabajo en equipo, para cubrir exigencias siempre cambiantes en áreas específicas por la vía de la complementación y la polifuncionalidad. De todos modos, ello no anula la necesidad de achicar al máximo la posible brecha de expectativas entre la organización y la gente, respecto de las funciones a desempeñar. 2. Que la recompensa asociada con el logro resulte valiosa para el sujeto. Aquí "valiosa" significa equitativa o proporcionada respecto del esfuerzo y la tarea. Si esta proposición es reconocida en la mente del sujeto a motivar, la recompensa producirá satisfacción, y la satisfacción reforzará la disposición de la persona hacia la tarea. 3. Finalmente, importa si esa recompensa se hace o no efectiva. Así se cierra el circuito reforzador de la conducta. Es importante advertir que el circuito se

cierra con la experiencia efectiva pasada. Por ello, la historia de logro personal y cumplimiento de las promesas hechas por la organización resulta determinante. Cuando en esa historia hay experiencias de fracasos o incumplimiento, es muy difícil recomponer el circuito. De allí, la necesidad de evitar asignaciones que escapen a las posibilidades reales de la gente y de cumplir los compromisos asumidos desde la organización. Las mismas frustraciones se dan cuando la persona no tiene una percepción real de sus habilidades o imagina recompensas no existentes. Aquí se destaca la idea de que, cuando alguien intenta influir en la motivación propia o de otros, no sólo debe tratar con cosas "reales", sino también con el complejo mundo de las percepciones, o de lo que los psicólogos llaman el "imaginario". En el vertiginoso cambio que estamos protagonizando en las organizaciones, entre un tipo de contrato laboral caduco y un nuevo contrato psicológico ascendente, las expectativas, basadas en los viejos parámetros, quedan totalmente desfasadas respecto del tipo de contrato que los gerentes y administradores de recursos humanos de nuevo tipo están dispuestos a respetar. En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de incentivo sobre bases firmes. En este caso David Nadler y Edward Lawler formularon cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas: La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y al ambiente. • Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización. • Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.

Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado. Estos son base del modelo de las expectativas, el cual consta de tres componentes: • Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. • Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, que varía de una persona a otra. • Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño, afectarán las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado. Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad, al parecer es más ajustable a la vida

real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

2.9.8.- Teoría del reforzamiento de B.F. Skinner.

Skinner plantea una teoría completamente contraria a las propuestas por las teorías de proceso y de contenido mencionadas anteriormente.

Para la elaboración de esta teoría, llevo a cabo el experimento denominado la “Caja de Skinner”. Este experimento consistía en la colocación de una rata dentro de una caja. La caja era de construcción simple y tenía una palanca que fácilmente podía ser bajada presionándola. Una vez accionada, el alimento allí colocado caería dentro de la caja. En primera instancia, la rata se mueve alrededor de todo el espacio. Tras esto, “accidentalmente” presiona la palanca y el alimento cae. Una vez repetido este mismo proceso un número importante de veces, la rata asocia el hecho de que el comportamiento (accionar la palanca) es compensado con una consecuencia (obtención del alimento).

Skinner define cuatro tipos de reforzamiento:

Reforzamiento positivo: La presencia de este refuerzo provoca el aumento de la probabilidad de un comportamiento o conducta en un futuro.

Reforzamiento negativo: La presencia de este refuerzo aumenta la probabilidad de un comportamiento que omite un estímulo concreto.

Extinción: Eliminación del reforzamiento positivo.

Castigo: Retirar un reforzador tras una conducta, disminuyendo la probabilidad ^[1]_[2] de que vuelva a ocurrir dicha conducta.

En relación al ámbito laboral, Skinner afirma que no es imprescindible conocer las necesidades o el orden de prioridades de los empleados para motivarlos. Lo que propone Skinner es que la dirección de la empresa necesita comprender de manera profunda la relación comportamiento-consecuencia. De esta manera, podrá establecer estrategias dentro del trabajo para fomentar las conductas deseables y dificultar las indeseables.

Skinner define el comportamiento como la suma de las experiencias pasadas con resultados negativos y positivos que se van adquiriendo con el tiempo.

2.9.9.- El comportamiento humano en el trabajo y la satisfacción.

La gestión de la voluntad de los trabajadores en el entorno laboral es un tema de constante intranquilidad en todas las organizaciones del mundo. Todas las motivaciones de los trabajadores son internas y diferentes para cada individuo. Una de las características innatas de los seres humanos es que su comportamiento no puede predecirse al cien por cien. Las teorías de la motivación son parciales ya que no se ha enunciado todavía un modelo teórico que llevado a la práctica pueda motivar a todos los trabajadores hasta el máximo nivel. Pero las teorías nos ayudan a través de evidencias empíricas y teóricas a obtener la información suficiente para poder gestionar la voluntad y la motivación de las personas en un amplio porcentaje.

La investigación “Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?” realizada por Carlos Sánchez trata de esclarecer qué factores son los que más influyen en la motivación laboral. Éste es el socio director de E-motiva, una consultora especialista en gestión estratégica de la motivación. A tal fin, Sánchez se centra en los factores más frecuentes obtenidos a través de su experiencia profesional en más de un centenar de sesiones de trabajo con profesionales y directivos de diferentes sectores y en los resultados empíricos de nueve estudios de clima laboral realizados a más de 6108 trabajadores de diversas compañías. Finalmente, presenta un modelo donde plasma los

factores gestionables con mayor impacto en la gestión de la motivación de los individuos y que están desarrollados a continuación.

Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta. A continuación se muestra una tabla que sintetiza a modo de introducción, los factores motivadores que se van a detallar posteriormente.

2.9.10.- Otros modelos de motivación. Modelo de fluir (Csikszentmihalyi, 1965)

Esta teoría elaborada por Mihály Csikszentmihályi trata de buscar el motivo de la desmotivación de los trabajadores cualificados situados en puestos prestigiosos y origen del aburrimiento que aparece tras un periodo largo en el mismo puesto de trabajo.

Los trabajadores que llevan un periodo de tiempo elevado realizando las mismas tareas en su trabajo ya han adquirido todas las habilidades necesarias para desempeñarlo correctamente. Es en este momento cuando pueden comenzar a desarrollar un estado de aburrimiento, ya que el nivel de desafío baja hasta los niveles mínimos. Csikszentmihalyi plantea la idea de que es posible solucionar esta situación modificando las tareas y los retos de cada trabajador, aumentando su motivación hasta situarse en la zona de FLUJO o FLUIR. Se debe de cuidar las habilidades de cada trabajador para no fomentar la aparición de la ansiedad. La ansiedad aparece cuando cambiamos los retos y tareas de una persona a un nivel tan alto que lleven al trabajador a un estado de desmotivación y ansiedad. [1] [SEP] Una de las conclusiones más relevantes que se destaca de esta teoría y que muchas empresas ignoran, es que un mismo objetivo puede ser motivador para un trabajador y totalmente desmotivador para otro. Éstos deben concretarse para cada individuo dependiendo de su experiencia y habilidades.

UNIDAD III

MOTIVACION Y LIDERAGO

3.1.- Concepto de gerencia y líder

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa:

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

3.2.- Características del liderazgo

Muchas son las cualidades que definen al líder.

En esta lección vamos a señalar aquellas que se podrían considerar básicas (son necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la lección siguiente se analizarán otras complementarias (contribuyen a realzar la figura del líder).

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes.

La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo. Como cualidades básicas señalamos:

Visionario: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

Persona de acción: el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.

El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

Brillante: el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

Coraje: el líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.

El líder defiende con determinación sus convicciones.

Contagia entusiasmo: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.

Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.

Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

Gran comunicador: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

Convincente: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

Capacidad de mando: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.

El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

Exigente: con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

Carismático: si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.

El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.

No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.

Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

Honestidad: unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero.

El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.

Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

Cumplidor: el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Coherente: el líder tiene que vivir aquello que predica.

Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple.

Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo.

No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo.

Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

UNIDAD IV

ETICA PERSONAL EN LA EMPRESAS

4.3.- Moral filosófica.

Las palabras “ética” y “moral” tienen un significado etimológico semejante en sus raíces griega y latina. En el uso común se emplean casi siempre indistintamente y, a veces, conjuntamente, aunque quienes las usan así probablemente no serían capaces de decirnos con precisión si significan lo mismo o se refieren a algo diferente. De todos modos, quizás para dar mayor énfasis retórico al discurso, parece que suena bien reforzar a la “ética” con la “moral”, aun a riesgo de incurrir en una redundancia, como ocurre si nos atenemos al significado etimológico de los términos.

En el lenguaje filosófico contemporáneo se han estipulado, sin embargo, dos distinciones y dos clases de definiciones diferentes de estos términos. En un primer sentido se comprende a lo moral como una dimensión que pertenece al mundo vital, o al Lebenswelt, y que está compuesta de valoraciones, actitudes, normas y costumbres que orientan o regulan el obrar humano. Se entiende a la ética, en cambio, como la ciencia o disciplina filosófica que lleva a cabo el análisis del lenguaje moral y que ha elaborado diferentes teorías y maneras de justificar o de fundamentar y de revisar críticamente las pretensiones de validez de los enunciados morales. Por eso, “coincidiendo con un uso lingüístico no del todo desacostumbrado en filosofía, se puede usar el término Ética como sinónimo de “filosofía de lo moral” (N. Hoerster, Texte zur Ethik). Conforme a este uso del lenguaje, la ética puede considerarse entonces como una ciencia que pertenece al campo de la filosofía, como la metafísica o la epistemología, mientras que “lo moral” es, en general, el objeto de esta ciencia, es decir, lo que ella estudia.

En los escritos de ética de los filósofos modernos y contemporáneos encontramos planteadas dos clases de cuestiones: a) la cuestión de lo que es bueno para mí como

persona y para nosotros como comunidad; b) la cuestión de lo que es correcto o de lo que es justo en las relaciones con los otros (incluso especialmente con otros grupos humanos y culturas diferentes), cualesquiera sean los bienes que cada uno se proponga alcanzar como fin. Los distintos autores se han ocupado preferentemente de alguna de estas dos clases de cuestiones. Pero también puede considerarse que ambas, tanto las preguntas y las discusiones acerca del bien, como las que están centradas en el tema de la justicia, pertenecen al campo disciplinario de la ética, no obstante que se trata de cuestiones distintas, y que quizás tengan que ser tratadas con métodos diferentes. Esta diferencia, que estaba implícita en Kant, comienza a hacerse reflexiva a partir de Hegel.

En la filosofía de Hegel, esta distinción que él marca muy fuertemente no tiene, sin embargo, la intención de oponer de manera excluyente la “ética” contra la moral sino de eliminar la confusión, y de estudiar la relación dialéctica entre ambas. Distinguir para unir. Al comienzo de su Filosofía del derecho introduce Hegel esta distinción terminológica, en los siguientes términos:

Moralidad y eticidad, que corrientemente valen como sinónimos, están tomados aquí como esencialmente diferentes entre sí. Por otra parte, incluso la representación [el lenguaje no filosófico] parece distinguirlas. El lenguaje kantiano usa con preferencia la expresión moralidad y, en realidad, los principios prácticos de su filosofía se limitan completamente a este concepto y hacen imposible el punto de vista de la eticidad, a la que incluso expresamente aniquilan y subvierten. Aunque moralidad y eticidad sean sinónimos según su etimología, esto no impide usar estas dos palabras diferentes para conceptos diferentes.

4.6.-Los Valores

Al inicio del siglo XXI existe la necesidad de llegar a un acuerdo mundial en el manejo de los valores comunes y principios éticos universales que sirvan de base para fomentar una educación para la paz, que ayuden a establecer la convivencia pacífica entre individuos,

familias, comunidades, etnias, naciones y culturas, y avanzar así a la meta deseada de una fortaleza humana homogénea para este nuevo milenio. El primer paso es disponer de un núcleo de valores y principios éticos comunes que la mayoría de las naciones y culturas acepten de forma voluntaria, es decir, no imponerlos por la fuerza o la coacción, sino por la educación para la paz. En la actualidad se han dejado un poco atrás los conceptos de la moral y los valores que la rodean pero los valores son a priori, y absolutos, es decir, no sólo son algo por descubrir, sino que tienen una validez universal. Si una persona no acepta un valor, se debe, en todo caso, a una ceguera axiológica pero no a la invalidez o inexistencia del valor. Ahora prevalece la necesidad apremiante de familiarizar al ser humano con los valores universales y darles un uso pragmático. Educar nuestra mente y aprovechar las oportunidades que nos presenta la vida, es algo que no hay que echar por la borda. Todos, en algún momento de la vida, tenemos propósitos y metas, y hacemos lo imposible para lograr lo que ansiamos. Por ello, uno de mis propósitos en esta colaboración para Rompan Filas, es exponer una perspectiva sobre los valores que todo ser humano posee para llegar al punto exacto y conciso de las vivencias y sentimientos propios. La inquietud por escribir sobre este tema surgió del deseo de responder a la situación por la que atraviesa el mundo, y de ofrecer alternativas para cambiar la forma de ver la vida desde otro ángulo, haciendo uso de lo más interno que poseemos los seres humanos: los valores universales. Todos, como entes, tenemos la capacidad de hacer, decir y sentir lo que nos agrada, tomando en cuenta que somos poseedores de un sentido común y que nos conducimos según nuestra propia conveniencia, siempre que busquemos fines positivos y claros. Como seres humanos, estamos expuestos a sentir todo tipo de dolor y a tener plena felicidad. Para entender en su conjunto el significado de los valores, es necesario conocer un poco su origen y trascendencia.

El desarrollo humano es un proceso de descubrimiento, crecimiento, humanización, conquista de la libertad; representa el esfuerzo de hombres y mujeres por conquistarse a sí mismos mediante la iluminación de la inteligencia y el fortalecimiento de la voluntad, y con apertura, resultado del amor a los demás. Estos valores forman un perfil de hombre que encarna convicciones y creencias funcionales para un determinado ideal de sociedad integrada por la conducta colectiva, el comportamiento humano social y los valores deseables. En una sociedad como la nuestra, los valores expresan el perfil de hombre que

resulta de un contexto cultural y un concepto de nación. Los valores se manifiestan en actitudes y grandes habilidades de aplicación múltiple que en conjunto son las que permiten lograr las capacidades y competencias requeridas. ¿Por qué de aplicación múltiple? Porque facilitan el trabajo científico con base en el desarrollo de un pensamiento inquisitivo, lógico y crítico, el manejo de lenguajes y el dominio de disciplinas. Un desarrollo humano integral, finalmente, cubre todas las posibilidades de crecimiento. Por lo general, la escuela o la empresa se preocupan por los aspectos cognoscitivos o racionales. Este modelo se deriva del Artículo Tercero de la Constitución y de la Ley

General de Educación. Valores universales: son el conjunto de normas de convivencia válidas en un tiempo y época determinada. Los valores, ante la solución del dilema anterior, no son sencillos. Esto se debe a que en ocasiones se confrontan valores importantes entran en conflicto. ¿Cuáles? El derecho a la vida y a la salud, el respeto a la propiedad privada, la observancia de las leyes, etcétera. Un concepto decisivo y, estrechamente ligado a los valores, es el de la actitud. ¿Qué son las actitudes? Son tendencias adquiridas que predisponen a una persona a reaccionar de un modo determinado ante un objeto, persona, suceso o situación, y actúa en consecuencia. Una de éstas es la “opinión”, que es la manifestación pública, por lo general verbalizada, de un sentimiento o creencia. Expresa un valor o una actitud. Otro concepto relevante es el “hábito” que es un comportamiento o modo de proceder regular y adquirido por la repetición de actos similares.

4.8.1.- La ética en las relaciones laborales

La reflexión sobre la ética en la empresa ha sido prolífica desde los años setenta, y coincidió con la reivindicación de la necesidad de pasar de las palabras a los hechos. Esta necesidad de institucionalizar y hacer operativa toda esa reflexión en la praxis empresarial se concretó principalmente en el desarrollo de códigos éticos y otros documentos de autocontrol, los cuales tienen el objetivo fundamental de mejorar la actuación ética de las personas en la organización y así generar mayor legitimidad social y una cultura

corporativa coherente. Pero los resultados de ese desarrollo son un tanto contradictorios.

Si bien por un lado la mayor parte de las grandes empresas en todo el mundo ha elaborado códigos éticos, por otro el escepticismo hacia este tipo de documentos es cada vez mayor debido a la falta de un fundamento filosófico coherente y a un proceso de elaboración inadecuado de los mismos. La presente obra pretende subsanar, en alguna medida, estas dos carencias. Ofrece una definición precisa y una fundamentación de los códigos éticos, y propone un proceso para su desarrollo, el cual ha sido puesto en práctica en importantes organizaciones de México en los últimos años y puede ayudar a otras a mejorar su nivel ético.

En principio, la ética en los negocios no difiere en nada de la ética en la medicina u otras disciplinas, y los principios éticos generales se deducen del imperativo categórico o de alguna versión moderna de éste para luego aplicarse al contexto de los negocios.

Durante los primeros 50 años o más de su existencia, la ética en los negocios se desarrolló sobre todo en torno a dos corrientes de pensamiento. La primera, encapsulada en la frase negocios y sociedad o problemas sociales de la administración de empresas, trata de situar los negocios, concebidos como una actividad esencialmente económica dentro de una matriz social general. Los estudiosos que han aceptado este enfoque pertenecen fundamentalmente a las escuelas de administración y han adoptado muchos de los métodos de sus colegas, en particular los de las ciencias sociales. El segundo enfoque, también enclaustrado en la frase ética en los negocios, se analizó como un campo más en el que los filósofos trabajan dentro de la tradición kantiana o analítica. Tales estudiosos han llegado a ver la ética en los negocios como un campo más en el que los filósofos éticos pueden aplicar sus teorías, que en gran medida son kantianas. De acuerdo con el pensamiento de Simón, en el que todas las decisiones tienen un componente de valor y una decisión mala, negligente o equivocada de un responsable de una parte del negocio, es

posible afectar y hundir a toda una organización. Esto último parece un tanto exagerado, pero hay que recordar el siguiente hecho histórico negativo para las empresas que están compitiendo a diario por ocupar una posición destacada en los rankings de mejor gestión. En 1989, en las costas de Alaska, el petrolero Exxon Valdés derramó una cantidad impresionante de petróleo en esas aguas, lo cual provocó una catástrofe ecológica de magnitudes tan terribles que aún no se puede establecer el equilibrio ecológico de esa zona del planeta. En ese entonces la prestigiosa revista Fortune situaba a este holding estadounidense entre las seis mejores empresas del planeta. Con este desastre cayó en la misma clasificación hasta el lugar 110. Frente a este hecho, se puede plantear si “hubo mala suerte” o que “un error le puede ocurrir a cualquiera”. En fin, se puede minimizar el hecho, pero lo que realmente causó repudio mundial fue la falta de respuesta inmediata por parte de la empresa, lo cual se traducía en la carencia de artilugios técnicos adecuados y propios para actuar en estos casos. Habría que añadir la lentitud en las decisiones que se tomaron, así como el envío de personal de jerarquía media y poco calificado al lugar de la catástrofe. El estado de embriaguez del capitán del Exxon Valdés pasó a segundo plano ese fin de semana en que la burocracia quedó en evidencia una vez más frente a un hecho de proporciones gigantescas en donde una multinacional no supo dar soluciones a tiempo. Este acto de “irresponsabilidad social de una multinacional” se puede catalogar como un hito importante que sensibilizó a la opinión mundial sobre los desastres ecológicos que causan las empresas frente a la apatía generalizada de la sociedad mundial. Por fortuna, cada vez existe más conciencia de que el planeta es de todos, a pesar de que aún no haya acuerdos entre todos los países y las potencias importantes sigan negándose a seguir los Acuerdos de Kioto. Es absurdo que todavía el año anterior (2005) algunas potencias condicionaran la aprobación de decisiones trascendentales para mejorar la calidad de vida del planeta y evitar su destrucción.

Hechos como el de este ejemplo son los que realmente interesa comentar para llamar a la reflexión y poner en evidencia la importancia de la ética en las decisiones empresariales. Lamentablemente, el impulso reciente que ha recibido la ética empresarial en las organizaciones no está orientado a la función que tiene en las decisiones. Los directivos y gerentes aplican la ética para sancionar y controlar conductas. Todos los días las empresas se jactan ante sus competidores, o bien entre sus propios empleados, de instaurar

“códigos de ética” en sus empresas, en los cuales se comprometen a avisar a la dirección que se ejecutan muy bien las cosas, o que un trabajador transgredió cualquiera de las reglas de la empresa. Es decir, se utiliza para controlar. Lo anterior no es otra cosa que sacar provecho interesado de la “ética”, lo cual no sólo desacredita el objetivo real de las decisiones éticas en la organización, sino que también frustra e impide que el resto de las personas de la misma la utilicen de la manera más adecuada. La ética, en sentido riguroso, forma parte del proceso de toma de decisiones de la organización. Es posible, y de hecho se da en la práctica, que aumenta los recursos para esa actividad y asegura que se tomen las decisiones más adecuadas y oportunas. Existe la creencia en algunos directivos de que la principal finalidad de la ética en las organizaciones es cambiar las conductas de los

individuos, y no reflexionan en que lo que realmente hace la ética es mejorar las decisiones en lo que se refiere a los grupos. Por otro lado, las decisiones políticas pueden beneficiarse de la reflexión ética. A este respecto señalan De Mulder y Ortiz: “La evaluación de criterios de responsabilidad social está sosteniendo también un creciente impacto en las decisiones de inversión, sobre todo para inversores institucionales. En muchos países se han visto aparecer los fondos de inversión éticos, que no son más que un primer paso hacia una no muy lejana evaluación más homogénea y universal de indicadores de impacto social en las empresas.”

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA:

- Münch, Lourdes. (2017). Fundamentos de administración. Ciudad de México: Mcgraw Hill.
- Santesmases, Miguel. (2016). Fundamentos de mercadotecnia. Ciudad de México: Grupo editoria patria.
- López Cerdeño, Antonio, «Una aproximación hacia la teoría de la venta», segunda parte, Esic Market, 63, enero-marzo de 1989, pp. 63-82.
- Strang, Roger A., «Sales Promotion – Fast Growth, Faulty Management», Harvard Business Review, 54, 4, julio-agosto de 1976, pp. 115-124.