



# Mi Universidad

**Súper Nota**

*Nombre del Alumno: Danilo Sánchez Espinoza.*

*Nombre del tema: El papel de la dirección dentro de la organización.*

*Parcial: I*

*Nombre de la Materia: Alta dirección y gobierno corporativo.*

*Nombre del profesor: Lucero Del Carmen García Hernández.*

*Nombre de la Licenciatura: Administración de empresas.*

*Cuatrimestre: 9°*

Ocosingo Chiapas a 20 de Mayo de 2023.

# Unidad I. La dirección dentro de la organización.



## Concepto de liderazgo y dirección:

- El liderazgo es un conjunto de habilidades de un individuo que le permiten ejercer tareas como buen líder. Ahora bien un líder es aquel que está al mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes a través de su discurso o de su empatía.
- La dirección principalmente, consiste en administrar el trabajo y garantizar que cada miembro de equipo cumpla efectivamente con sus tareas.

## 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.

## Surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

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

**Un líder debe cumplir ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la:**

- Prudencia
- Templanza
- Justicia
- Fortaleza.

## Un buen líder debe reunir cuatro condiciones.

- Compromiso con la misión
- Comunicación de la visión,
- Confianza en sí mismo
- E integridad personal.

## 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.



**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.

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.



**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.

## Proceso de delegación de la autoridad.

- Según Koontz y Wehrich, el proceso de delegación implica los siguientes pasos:
- Determinar los resultados esperados de un puesto.
  - Asignar tareas al puesto.
  - Delegar autoridad para cumplir estas tareas.
  - Responsabilizar a las personas que ocupan ese puesto por el cumplimiento de las tareas.
  - Generar los controles adecuados para medir eficiencia y responsabilidad.

## TOMA DE DECISIONES.

- La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones.
- Definir el problema.
  - Analizar el problema.
  - Evaluar las alternativas.
  - Aplicar la decisión.

## 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.

**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.

**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.



- 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.
- 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 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.
- El líder debe trabajar con retos y no en la mediocridad.
- 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.

# Unidad II. Estilos de dirección.

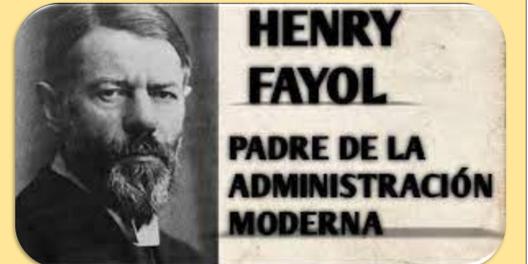
## Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección.

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.

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

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

- División de trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual al general.
- Retribución a las capacidades del personal.
- Centralización frente a descentralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de grupo o unión del personal.



## Variables que determinan el estilo de dirección de acuerdo a situación.

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. 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.

- El clima organizacional.** "es el ambiente de las relaciones sociales internas de una empresa". 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 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.

## El proceso de motivación.

- 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.
- Deseos y necesidades:** las necesidades del ser humano pueden clasificarse 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.
- 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.
- 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.



**El concepto de 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:

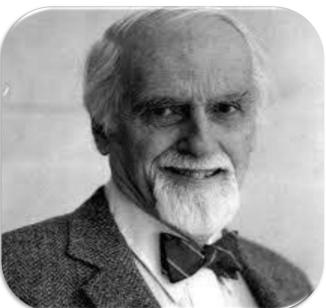
- Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
- Necesidades de seguridad:** protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
- Necesidades de relación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

**La teoría motivacional de Federico 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 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:** Se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros.
- Los factores motivacionales:** Están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros.

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.



## 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.
- La necesidad de logro.** Que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchan para tener éxito. 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).
  - Necesidad de poder.** Que es la necesidad de hacer que otros se comporten. Pero también se ha confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control.
  - La necesidad de pertenencia.** Que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. 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.

- 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



**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.

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.

- 1. Valencia (V):** Orientación actitudinal que cada individuo le asigna a diferentes resultados. La valencia puede tener un valor positivo (1), deseo de alcanzar algo, o negativo (-1) 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.
- 2. 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.
- 3. 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. Cada factor tiene asignado un valor entre -1 y 1 que se sustituyen en la siguiente fórmula:  $MOTIVACIÓN = V \times E \times M$

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.

**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.

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.
  - **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.
- 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.
- 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.



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.



**Teoría del reforzamiento de B.F. Skinner.** 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 de que vuelva a ocurrir dicha conducta.

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.

**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.



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.

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.

