

Dirección

PATRICIA GUADALUPE RUIZ GOMEZ

Red Tercer Milenio

DIRECCIÓN

DIRECCIÓN

PATRICIA GUADALUPE RUIZ GOMEZ

RED TERCER MILENIO



AVISO LEGAL

Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

Datos para catalogación bibliográfica

Patricia Guadalupe Ruiz Gómez

Dirección

ISBN 978-607-733-111-7

Primera edición: 2012

DIRECTORIO

Bárbara Jean Mair Rowberry
Directora General

Rafael Campos Hernández
Director Académico Corporativo

Jesús Andrés Carranza Castellanos
Director Corporativo de Administración

Héctor Raúl Gutiérrez Zamora Ferreira
Director Corporativo de Finanzas

Ximena Montes Edgar
Directora Corporativo de Expansión y Proyectos

ÍNDICE

Introducción	6
Mapa conceptual	7
Unidad 1. Aspectos generales de dirección	8
Mapa conceptual	9
Introducción	10
1.1. Concepto de dirección	11
1.2. Generalidades	11
1.3. Teorías gerenciales de Douglas Mc Gregor	12
1.4. Sistemas de dirección de Likert	15
1.5. Modelo de madurez- inmadurez Chiris Argyris	16
1.6. Malla administrativa o “grid gerencial” de Blake Ymouton	17
1.7. Antecedentes de los enfoques de dirección “situacional” y de “contingencia” (Fayol y Follet)	19
1.8. Los enfoques “situacional “y de “contingencias” en la actualidad	24
1.9. Contribuciones de Tannenbaum y Schmidt	26
1.10. MODELO DE LIDERAZGO DE CONTINGENCIA DE FIELDLER	27
1.11. Hersey y Blachard	28
1.12. Camino-meta de Robert House	30
Autoevaluación	32
Unidad 2. Mando, subordinación y manejo de diferencias	35
Mapa conceptual	36
Introducción	37
2.1 Concepto de mando, autoridad y poder	38
2.2 Diagnóstico y comprensión de diferencias	38
2.2.1 <i>Naturaleza de las diferencias</i>	40
2.2.2 <i>Factores que pueden descansar las diferencias sobre hechos, metas, métodos o valores</i>	41
2.2.3 <i>Estados del desarrollo de diferencias, selección de opciones para el manejo de diferencias</i>	42

2.2.4 <i>Delegación de responsabilidades</i>	43
2.2.5 <i>Creatividad e innovación</i>	45
Autoevaluación	46
Unidad 3. Comunicación	49
Mapa conceptual	50
Introducción	51
3.1 Importancia y principios	52
3.2 Comunicación y proceso de decisiones	53
3.3 Comunicación para los colaboradores	54
3.4 Principales problemas	56
3.5 Responsabilidad para las comunicaciones	57
Autoevaluación	59
Unidad 4. Motivación, conflicto y frustración	62
Mapa conceptual	63
Introducción	64
4.1 Motivación en las organizaciones	65
4.1.1 <i>Escuelas del proceso de motivación</i>	66
4.1.2 <i>Expectación</i>	67
4.1.3 <i>Equidad, Adams</i>	69
4.1.4 <i>Reforzamiento positivo de Skinner</i>	69
4.1.5 <i>Relaciones entre motivación y satisfacción personal</i>	70
4.1.6 <i>Aplicaciones y efectos motivacionales en el trabajo</i>	71
4.2 Conflicto en las organizaciones	72
4.2.1 <i>Conceptos y tipos</i>	72
4.2.2 <i>Fuentes de conflicto organizacional y condiciones que lo propician</i>	73
4.2.3 <i>Aspectos positivos y negativos del conflicto organizacional</i>	74
4.2.4 <i>Manejo de conflictos en las organizaciones</i>	75
4.3 Conflicto individual y frustración	76
4.3.1 <i>Concepto y tipos</i>	77
4.3.2 <i>Tipos de conflicto individual</i>	78
4.3.3 <i>Reacciones ante la frustración</i>	79

4.3.4 <i>Estados de ansiedad y estrés</i>	80
Autoevaluación	82
Unidad 5. Estudio de grupos	85
Mapa conceptual	86
Introducción	87
5.1 Conceptos y diferencias entre conglomerados y grupos	88
5.2 Tipos	88
5.3 Proceso y técnica para su inicio	89
5.4 Membresía a grupos en las organizaciones	89
5.4.1 <i>Afiliación</i>	90
5.4.2 <i>Permanencia o membresía a grupos</i>	91
5.4.3 <i>Normas grupales</i>	91
5.4.4 <i>Roles y grupos</i>	92
5.4.5 <i>Percepción y comunicación en los grupos</i>	93
5.4.6 <i>Relaciones interindividuales</i>	94
5.5 Liderazgo	95
5.5.1 <i>Concepto, funciones y naturaleza</i>	96
5.5.2 <i>Ambiente y liderazgo</i>	96
5.5.3 <i>Actitudes cultivadas de los líderes</i>	97
5.5.4 <i>Técnicas de liderazgo</i>	97
5.5.5 <i>Liderazgo en las organizaciones mexicanas</i>	98
5.6 Algunas técnicas grupales, fundamentos, objetivos y aplicación	99
5.6.1 <i>Phillips 66</i>	100
5.6.2 <i>Grupo "T"</i>	101
5.6.3 <i>Grupo pequeño Tavistok</i>	102
5.6.4 <i>T. J. K</i>	102
5.6.5 <i>Sensibilización</i>	106
5.6.6 <i>Grupo operativo</i>	108
5.6.7 <i>Conferencia de búsqueda</i>	108
Autoevaluación	109
Unidad 6. Administración por objetivos	113
Mapa conceptual	114

Introducción	115
6.1 Antecedentes, características generales y aplicaciones	116
6.2 Crítica al término “administración por objetivos”	118
6.3 Estrategias de implantación	119
6.4 Mecánica de funcionamiento	120
6.5 Alcances y limitaciones	121
Autoevaluación	122
Unidad 7. Variables que determinan el estilo de dirección	124
Mapa conceptual	125
Introducción	126
7.1 PERSONALIDAD DEL JEFE	127
7.2 SUBORDINACIÓN (PERSONALIDAD, HABILIDADES, EXPECTATIVAS, ETC.)	127
7.3 AMBIENTE O CLIMA ORGANIZACIONAL	128
7.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	129
7.5 CULTURA GERENCIAL EN MÉXICO	130
Autoevaluación	133
<i>Bibliografía</i>	135
<i>Glosario</i>	136

INTRODUCCIÓN

En las empresas las funciones típicas de la dirección que son la autoridad, liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, juegan un papel muy importante, porque de ello depende el éxito o fracaso de las empresas.

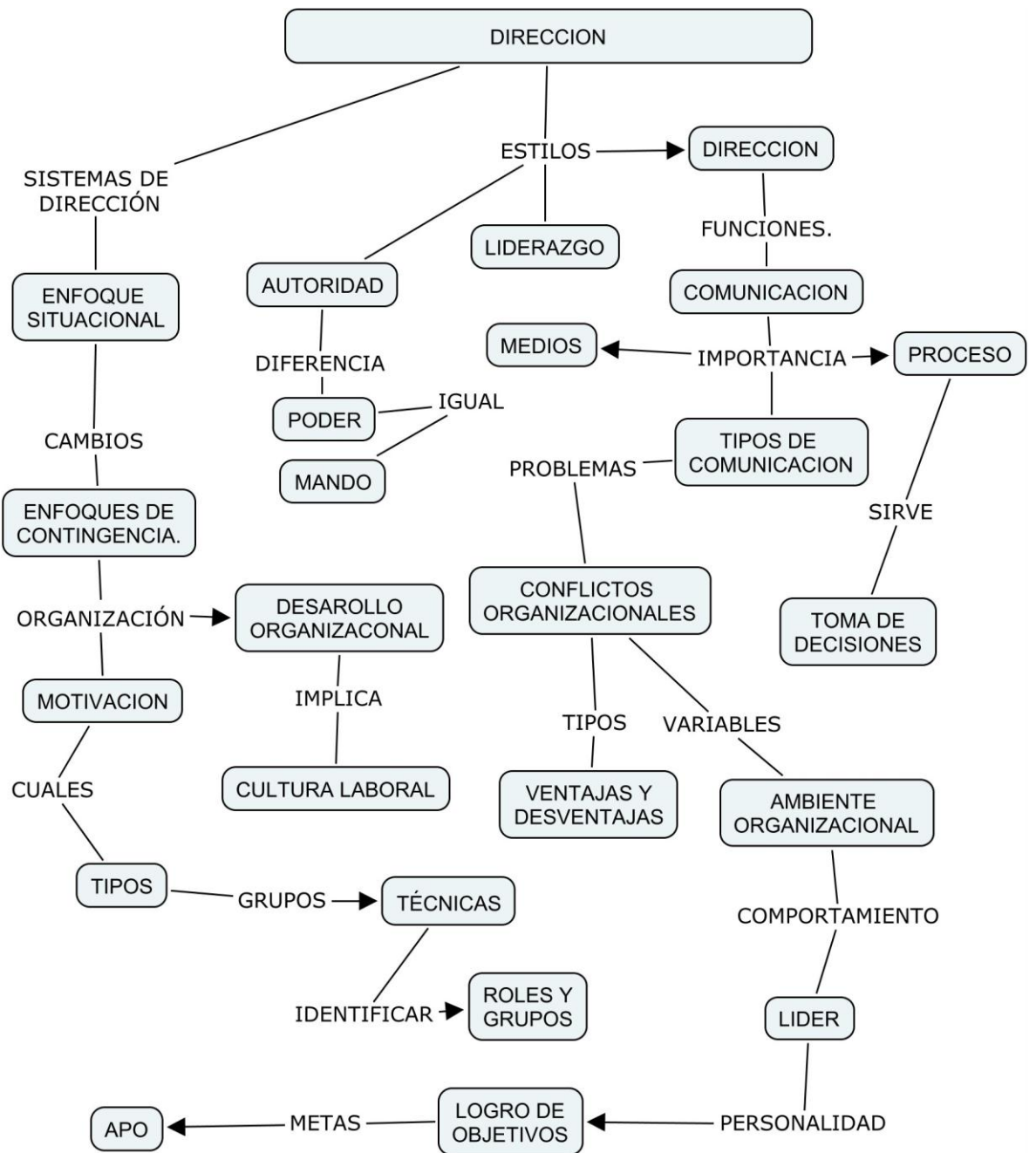
En la actualidad la dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber el comportamiento de las personas, como individuo y como grupo de manera apropiada y poder alcanzar los objetivos de la organización.

La dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de las empresas, identificando el papel que desempeña el gerente o de supervisor conociendo los aspectos generales de la dirección, el mejor estilo de liderazgo, además de identificar las ventajas y desventajas que cada uno representa.

La comunicación dentro de las empresas es de vital importancia, porque quien no maneja información no tiene poder, y es importante que el director y los subordinados estén bien informados para el buen manejo de la empresa.

El material que se presenta desglosa las funciones típicas de la dirección, de tal manera que el alumno pueda tener un mejor panorama de las necesidades que tiene una empresa, y así construya un marco de conocimientos alrededor de la aplicación de estos dentro de la empresa.

MAPA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

ASPECTOS GENERALES DE DIRECCIÓN

OBJETIVO

Definir cuál es el concepto de dirección, las generalidades y estilos de dirección, necesarias para la aplicación de ésta dentro de las empresas.

TEMARIO

1.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN

1.2 GENERALIDADES

1.3 TEORÍAS GERENCIALES DE DOUGLAS Mc GREGOR

1.4 SISTEMAS DE DIRECCIÓN DE LIKERT

1.5 MODELO DE MADUREZ- INMADUREZ CHIRIS ARGYRIS

1.6 MALLA ADMINISTRATIVA O “GRID GERENCIAL” DE BLAKE Y MOUTON

1.7 ANTECEDENTES DE LOS ENFOQUES DE DIRECCIÓN “SITUACIONAL” Y DE “CONTINGENCIA” (FAYOL Y FOLLET)

1.8 LOS ENFOQUES “SITUACIONAL” Y DE “CONTINGENCIAS” EN LA ACTUALIDAD

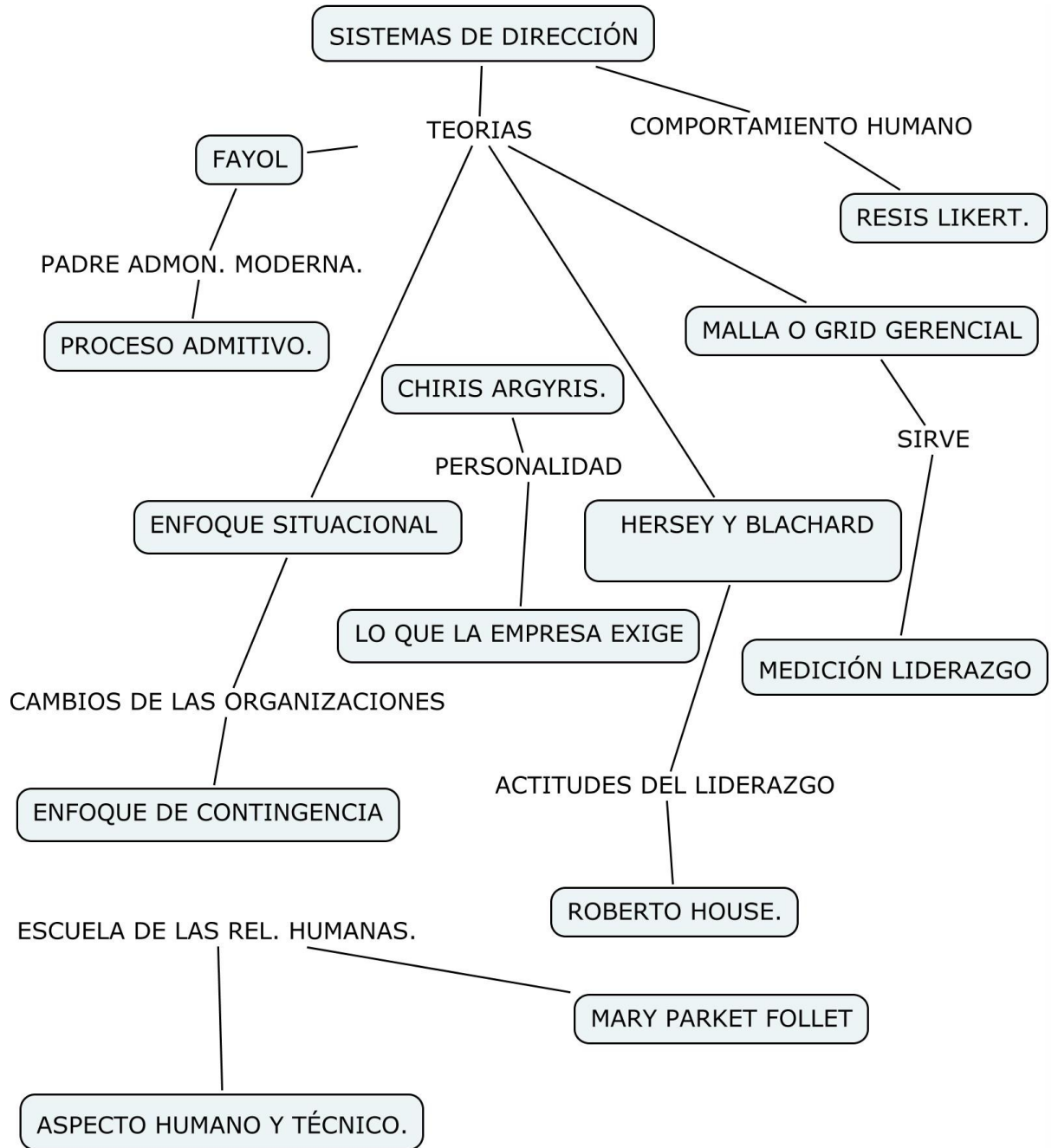
1.9 CONTRIBUCIONES DE TANNENBAUM Y SCHMIDT

1.10 MODELO DE LIDERAZGO DE CONTINGENCIA DE FIELDLER

1.11 HERSEY Y BLACHARD

1.12 CAMINO-META DE ROBERT HOUSE

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Los aspectos generales de la dirección son importantes para la empresa, porque de ella depende el éxito o fracaso de la misma, los estilos de dirección pueden identificar el comportamiento humano del líder dentro de las organizaciones, así como también los factores que sirven para medir el liderazgo, los cuales son necesarios para medir el buen desempeño de la organización y el logro de los objetivos de ésta.

1.1 CONCEPTOS DE DIRECCIÓN

El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por los procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso éstas requieren de la intervención del ser humano para funcionar: un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador, asimismo, un grupo de trabajado requiere de un coordinador.

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

“Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación.”¹

1.2 GENERALIDADES

La dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La función de la dirección es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la empresa.

¹ Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, p. 296.

1.3 TEORÍAS GERENCIALES DE DOUGLAS MC GREGOR

La tesis central de estas teorías radica en lo siguiente: los valores del administrador-director-gerente-supervisor determinan su proceder, acciones y, por tanto, sus resultados. Pero ¿qué son los valores? Un valor es una creencia arraigada sobre lo que debe ser y lo que es correcto. Es la visión o manera de ver las cosas, por qué suceden. Los valores corresponden a modelos de pensamiento con supuestos o premisas. La aportación principal de Douglas es la teoría “X” y la teoría “Y”, en ésta se clasifica a dos tipos de gerentes-supervisores-directivos predominantes en los ambientes laborales, a saber: *tradicionales*, teoría “X”, con poca confianza en el trabajador, y *humanistas*, teoría “Y”, que ve a los trabajadores, empleados y colaboradores como personas con grandes cualidades y cree que una labor enriquecida motiva al trabajador y éste produce más. En sus teorías, Mc. Gregor presenta supuestos, valores del supervisor, actitudes derivadas y resultados, los cuales se mencionan a continuación:

Supuestos de la teoría “X”²

1. La gerencia es la única responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en pro de sus fines económicos.
2. Las personas deben orientar sus esfuerzos, modificar su conducta y adaptarla a las necesidades.
3. Para identificar las necesidades de la organización, es necesaria la participación activa de la gerencia.
4. El trabajo es castigo divino. “Ganarás el pan con el sudor de tu frente”.

Supuestos de la teoría “Y”

1. Todos los colaboradores de una empresa son responsables de los resultados y al hacerlos partícipes, se autorealizan, por lo que los resultados esperados serán mayores.

² Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración, introducción a la administración*, p. 209.

2. La autorrealización genera creatividad, fundamental en la empresa para ésta que funcione bien y se expanda.³
3. El ser humano tiene mucho talento y en la empresa sólo se utiliza una mínima parte de sus capacidades.
4. El trabajo es natural en el ser humano y resulta divertido si así lo creamos como directivos–superiores.

Valores del supervisor

Teoría “X”

1. El trabajador es perezoso por naturaleza.
2. No tiene ambición, no le gusta aceptar responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
3. Sólo se preocupa por él. Y no por las necesidades de la organización.

Teoría “Y”

1. El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
2. Le gusta apoyar y alcanzar objetivos valiosos.
3. Puede autocontrolarse y autodigirse para alcanzar sus metas.

Actitudes derivadas

Teoría “X”

1. Hay que dar a la gente trabajo fácil y bien organizado.
2. Hay que controlar mucho al subordinado.
3. Establecer reglas firmemente sólidas con sistemas rutinarios.
4. Ver a los subordinados.
5. Es necesario dirigir las actividades del subordinado, recompensarlos económicamente, implementarles castigos y controlarlos.

Teoría “Y”

1. Hay que establecer ambientes agradables de trabajo para que los colaboradores alcancen las metas establecidas y aporten ideas que fomenten y desarrollen su potencial para el crecimiento de la

³ S. Hernández y Rodríguez., *op. cit.*, p. 209.

organización. Se debe fomentar la toma de decisiones de los colaboradores.

2. Permitir que los colaboradores amplíen, permanentemente, la autodirección con el fin de enriquecer sus puestos.
3. Ver a los colaboradores.
4. Hay que involucrar a la gente en la misión de servicio de la empresa, hacia el usuario o cliente.

Resultados

Teoría "X"

1. La gente será más disciplinada.
2. En el mejor de los casos, se cumplirá con lo planeado. La aplicación de la resolución de los problemas tendrá una agilidad en tanto no haya pérdida de tiempo por discusión en grupos; la calidad de las decisiones dependerá de la calidad del jefe.
3. El trabajador carecerá de autoestima y autorrealización.

Teoría "Y"

1. Habrá informalidad de ciertos comportamientos con el cumplimiento, por convicción, de una disciplina básica.
2. Se puede mejorar la planeación de los resultados en tanto los colaboradores ayuden a resolver los problemas del sistema.
3. La calidad de las decisiones depende de la calidad de las discusiones, de los debates para tomarlas y del facilitador o líder.
4. Los colaboradores de una empresa se autorealizarán en la medida en que se cumplan con los resultados.

Douglas Mc Gregor reconoce que hay, en la realidad, gente irresponsable o con otros intereses. Lo que sostiene que el supervisor no debe partir de una creencia generalizada de que todos los trabajadores son irresponsables y flojos por naturaleza, y que el trabajo es un castigo divino, como se menciona en el supuesto cuatro de la teoría "X".

Estos "prejuicios" general baja motivación en los trabajadores. La baja participación por excesos de controles y abuso de autoridad generan una

superación insana, con resentimiento y luchas entre los trabajadores y la dirección, lo cual obstruye el desarrollo del potencial de los colaboradores.

Es común oír en la empresa “yo no cambio hasta que cambie el otro”, pero la transformación empieza con uno mismo, la dirección espera que cambien los colaboradores, y ellos, que lo haga primero la gerencia; es un círculo vicioso, pero lo importante es transformar esas actitudes inmaduras de todos los miembros y no sólo de la dirección, como bien lo plantea Mc Gregor. Asimismo, hay también, en las empresas, colaboradores ubicados en la teoría “X” y “Y”.

1.4 SISTEMAS DE DIRECCIÓN DE LIKERT

El autor Rensis Likert, con mucho renombre en el campo de la psicología industrial, destacó por sus investigaciones y por la consistencia de sus mediciones en el comportamiento humano del líder, de ahí que aún se empleen las escalas de medición y los factores y subfactores que este autor estableció, y conforme los diseñó, pues en psicología se requiere homogeneidad en los criterios de medición para hacer comparaciones.

Likert creó el denominado *lidermómetro*, “conjunto de escalas para evaluar el desempeño de un líder y la satisfacción de los miembros o colaboradores”.⁴

En las cuales ubica cuatro estilos gerenciales comunes: el primero es el *autoritario explotador*, caracterizado por el temor y las amenazas, donde la comunicación fluye de arriba hacia abajo, y las decisiones se toman desde la cúspide de la organización; además, se presenta un significativo distanciamiento psicológico entre el subordinado y el supervisor. El segundo estilo es el *autoritario benevolente*, donde el cumplimiento se logra mediante recompensas, aquí la información va de abajo hacia arriba, y muy esporádicamente se dirige hacia arriba, se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; en tanto, la actitud de los colaboradores es de subordinación frente a los superiores. El tercer estilo, el consultivo, obtiene el cumplimiento como resultado de las recompensas, y en ocasiones ocupa algunos castigos y propicia cierto involucramiento; asimismo, el cauce de

⁴ *Ibidem.*, p. 214.

información empieza a convertirse en comunicación, y va hacia arriba como hacia abajo.

En esta comunicación que fluye hacia arriba, no contiene lo que el jefe quiere escuchar, además, se proporciona en cantidades pequeñas y en de manera cautelosa; los subordinados pueden elegir y decidir sobre algunos aspectos vinculados con su trabajo.

Y el último estilo, el gerencial grupal o democrático, encierra e involucra a todos los niveles jerárquicos, así como la toma de decisiones y el flujo de comunicación.

Para que los estilos de dirección puedan funcionar de una manera eficiente, se requiere ocupar los cuatro mencionados. Cabe resaltar que no existe una forma única para relacionarlos con todas las personas y, por lo tanto, hay que considerar el perfil de los subordinados, y tomar como prioridad las habilidades, las destrezas, las competencias, las necesidades, las inquietudes, los valores, etc.

1.5 MODELO DE MADUREZ-INMADUREZ DE ARGYRIS

Chris Argyris, en relación con los temas de la personalidad y la organización, sostiene que “el hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de los que las empresas exigen”.⁵ En ese sentido, existe un desajuste en el comportamiento, e incongruencia entre lo que se enseña en el ámbito escolar de la primaria, secundaria e incluso en el nivel educativo profesional, en relación con lo que piden bastantes empresas, sobre todo las figuras de autoridad: gerentes y directivos, los cuales consideran el autoritarismo como la mejor forma de dirigir.

Así, en ciertas asignaturas, se enseña a decantarse por la libertad, en tanto que en las organizaciones se demanda disciplina y sometimiento a las normas y políticas; además, se reprime la participación de los trabajadores, pues son percibidos como subordinados.

Argyris acentúa la relevancia que posee el aprendizaje organizacional en las empresas, algo que permitirá a la organización convertirse en

⁵ S. Hernández y Rodríguez., *op. cit.*, p. 203.

“inteligente”. Este especialista propone, para el logro de esto, la implementación de un programa de capacitación, con el cual se permita a las personas obtener conocimientos, habilidades y valores para ayudarlos a trabajar en equipo y, con ello, colaborar en grupos maduros con la capacidad de autodirigirse al aprender a desenvolverse de modo óptimo. Para que tal plan fuera funcional, diseñó una estrategia de concientización sobre los hechos o situaciones, el cual se basaba en argumentar, preguntar y reflexionar.

Recalca que las acciones emprendidas por las personas serán guiadas por las experiencias propias del individuo, y acepta que tales acciones son producto de las percepciones, por esa razón pone énfasis en la heterogeneidad de los factores implicados en los actos de los colaboradores.

1.6. MALLA ADMINISTRATIVA O “GRID GERENCIAL” DE BLAKE Y MOUTON

En 1964, Robert Blake y Jane’s. Mountoun, publicaron en un artículo, el modelo denominado “The managerial Grid”, traducido como “grid gerencial”, “malla administrativa” o “parrilla gerencial.”

Se conoce como grid gerencial a una matriz de dos ejes, uno horizontal y otro vertical, que conectan dos elementos que tiene que observar la dirección, el primero relacionado con la atención de las necesidades humanas; el segundo, con la atención a la producción.⁶

La malla o grid gerencial funciona como instrumento de medición, el cual ayuda a determinar cuál es el estilo de liderazgo que hay en una organización, también permite establecer el grado de efectividad del liderazgo ideal en ámbito gerencial, así como la efectividad de la ejecución del titular de un área determinada. Los cuatro extremos o puntas del modelo Blake y Mouton, distingue cinco estilos básicos, a saber:

Empobrecido (1.1). El líder o superior se caracteriza por el menor énfasis dado a la producción, como a las necesidades de los trabajadores.

⁶ *Ibidem.*, p. 265.

Tarea o de trabajo (9.1). Estilo autoritario, donde existe mayor preocupación por la producción, lo que interesa es el logro de las actividades del líder y no existe preocupación por conocer las necesidades de los colaboradores.

Club campestre o de administración (1.9). Este estilo se caracteriza sólo por la preocupación de los colaboradores, se fomenta un ambiente de trabajo agradable, no hay ningún esfuerzo y no existe atención por la producción.

Mitad del camino (5.5). Aquí, el liderazgo es de tipo paternalista, es el punto de balance ideal entre los dos ejes: el de las necesidades humanas y el de la atención a la producción.

Equipo (9.9). Este estilo es el deseable al cual debería llegar el líder, pues existe un mayor esfuerzo por la producción y por las necesidades del trabajador.⁷

De la matriz se desprende que la posición deseable es la de máxima atención a las dos variables, aunque en el origen, los autores establecían a la posición de equilibrio la 5.5. Sin embargo, no es la posición ideal. Porque el líder debe buscar hasta dónde puede llegar, pues un directivo que atiende a las personas como a la producción a la mitad, no puede llegar a ser líder. (Figura 1.1.

(1,9)		(9,9)	P r e o c u p a c i ó n p o r l a g e n t e
	(5,5)		
(1,1)		(9,1)	

Preocupación por la producción

Fig. 1.1. Matriz de Blake y Moutoun

⁷ Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la administración* p. 266.

1.7 ANTECEDENTES DE LOS ENFOQUES DE DIRECCIÓN “SITUACIONAL” Y DE “CONTINGENCIA” (FAYOL Y FOLLET)

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.”⁸ 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

⁸ *Ibidem.*, p. 70.

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, medida. La medida 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.

Parker señala tres formas de resolver los problemas en la organización:

1. Predominio.

⁹ *Ibidem.*, p. 96.

2. Compromiso.
3. Conflicto constructivo.

Predominio. El jefe decide lo que fortalece el autoritarismo de la dirección. No se realizan juntas de trabajo.

Compromiso. “En la política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan los votos de los demás para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que apoyan, en algunos casos, propuestas inadecuadas y contrarias a su ideología (yo te apoyo si tú me apoyas) de este modo, las camarillas se apoderan de la empresa sin tomar en cuenta al usuario o cliente, que precisamente es quien genera los ingresos de la empresa.”¹⁰

En las empresas, todas las áreas se hacen favores mutuos, lo cual es negativo, porque ocasiona vicios de trabajo. Pues a la larga, los departamentos llegan a condicionarse, es decir, si los departamentos brindan ayuda, éstos la devuelven de la misma forma. Y en caso contrario, no se apoyan, por eso es considerado como una práctica insana.

En relación con el conflicto constructivo, es indispensable que los jefes de departamento realicen juntas de trabajo para obtener un mejor acercamiento con las demás áreas y así identificar cuáles son las zonas de oportunidad con el fin de mejorar.

Ahora bien, es necesario hacer una diferencia entre poder y autoridad, la autoridad la otorga la empresa y es exclusiva del nivel jerárquico, en tanto que el poder es el reconocimiento a las cualidades, logros y efectividad que una persona desarrolla dentro de la organización, tal persona es sujeta a admiración por los logros al interior de la misma.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigar cuáles han sido las principales aportaciones de la escuela de las relaciones humanas y sus principales precursores para realizar un cuadro sinóptico.

¹⁰ *Ibidem.* p. 97.

Los requisitos son:

- Portada.
- Cuadro sinóptico
- Bibliografía.

1.8 LOS ENFOQUES "SITUACIONAL" Y DE "CONTINGENCIAS" EN LA ACTUALIDAD

La teoría de la contingencia tiene como suposición que las actividades administrativas tienen que ser indicadas para la organización, y van a depender de las necesidades que se presenten en específico. Esta teoría valora los principios de la escuela clásica en torno a la universidad que se aplica para todas las técnicas administrativas, además de buscar identificar las razones que son apropiadas para una determinada situación dependiendo del tipo de empresa.

Joan Woodward, con estudios en sociología industrial, realizó una investigación en colaboración con otros colegas (del South Essex Collage of Technology de Inglaterra). El trabajo consistió en analizar cómo, diferentes grupos de empresas británicas (100 con distintos tamaños, y con productos diferentes) aplicaban los principios administrativos clásicos con base en el alto desempeño, el desempeño promedio y el bajo desempeño.

La investigación arrojó como conclusión que no habían diferencias importantes en la manera en que los principios se ejecutaban en las empresas con diferentes niveles de desempeño. Con esto, se dio a la tarea de buscar explicaciones para estas diferencias, y optaron por ver de qué modo afecta la tecnología en la forma manera de administrar.

Se observó que, de acuerdo con el nivel de tecnología y sistema de producción utilizada (producción unitaria o en lotes pequeños y bajo pedido, producción en grandes lotes y en masas, y por procesos continuos), se necesita una estructura distinta, sobre todo en el área de producción y ventas. De tal modo que a esto se él nombra contingencia.

Tómese al término contingencia como vocablo sinónimo de riesgo o situación peligrosa. En el diccionario de la RAE,¹¹ se define como: "(Del lat.

¹¹ Cfr. http://buscon.rae.es/draeI/SrvItConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=contingencia

contingencia)." Posibilidad de que una algo suceda o no suceda. Cosa que puede suceder o no suceder. Riesgo.

Tecnología: "este factor contingente incluye los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción e intercambios."¹²

La complejidad de la tecnología son los puntos más importantes, la creatividad, y la relación van entrelazados con el ciclo de vida de los productos.

Complejidad: La complejidad se relaciona con el tipo de proceso: producción unitaria, en grandes lotes y continua, así como con el producto, bien o servicio, y requiere de una estructura especial. No a todas las empresas les sirve el modelo lineo-funcional. Por ejemplo, en la industria de la construcción, se requiere de una estructura matricial, debido a que sus gerencias atienden varias obras a la vez y no pueden estar repitiendo la estructura central en cada obra.

Interdependencia: Si las unidades o áreas están relacionadas con un objetivo común, pueden tener una estructura diferente. Hoy, muchas de las universidades en el mundo tienen una estructura departamental. En lugar de tener facultades autónomas, tienen departamentos que atienden todo lo relacionado con su materia, por ejemplo, el departamento de Derecho atiende las clases de Derecho en las facultades de todas las universidades, es decir, en Contaduría, Economía, Administración: esto hace más económica la administración.

Tamaño de la organización: muchos autores han mencionado que el tamaño de la organización determina la estructura. Es un error tener una estructura universal para todo tipo de empresas. Una tintorería no requiere de un departamento de personal ni de contabilidad o producción; un encargado con operarios la puede administrar. Hay un principio que dice que las operaciones determinan a la estructura y no a la inversa.

¹² Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. p. 166.

El ambiente: tiene que ver con el nivel de estabilidad con el cual opera la organización y, por lo tanto, éste establece la centralización o descentralización de las funciones.

La teoría de la contingencia demostró que la universalidad de la administración es relativa al tratarse de estructuras: formas de organizar, dividir y jerarquizar la organización, no finalizó plenamente con el principio de la universalidad. Esto hace referencia a que la teoría, cuando está bien cimentada en un administrador, puede utilizarla de acuerdo con la contingencia o situación que se le presente con base en su criterio y capacidad para extrapolar creativamente los marcos teóricos a las realidades.

1.9 CONTRIBUCIONES DE TANNENBAUM Y SCHMIDT

El modelo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt, indica que un líder autócrata siempre toma sus decisiones y no le gusta delegar autoridad a los trabajadores; por su parte, el líder democrático otorga a los colaboradores una mayor libertad para que tomen decisiones. Estos dos estilos de liderazgo son polos opuestos, por tal motivo, los jefes de departamento deben elegir cuál de los dos tipos se adapta mejor a las necesidades del departamento y para esto, tiene que considerar los aspectos consignados a continuación:

- a) Fuerzas en el gerente.
- b) Fuerzas en las personas subordinadas.
- c) Fuerzas en la situación.
- d) Presión del tiempo.

Tomando como referencia estos aspectos, el jefe asume un estilo de liderazgo autoritario, hasta que el otro jefe adopte un estilo de liderazgo que sea participativo y dirigido a los trabajadores.

El estilo de liderazgo de Tannenbaum y de Schmidt exhibe ciertas ventajas que le permiten a la empresa desarrollar las capacidades de los trabajadores de un modo más eficiente, además, brindándoles mayor autoridad y responsabilidad a los gerentes, les otorga mejores alternativas

para incrementar el nivel de participación y supervisión de los trabajadores, así como propicia la implementación de alguna medida correctiva para mejorar la toma de decisiones al interior de la empresa.

Dentro de los límites que se dan en este estilo de liderazgo, se halla el hecho de que el gerente tiene mayores datos e información con respecto a la iniciativa y disposición que posee el equipo de trabajo, lo negativo es que únicamente se preocupa por la asignación de las actividades y no por los procesos que se están siguiendo para cumplirlas, es decir, no existe un control adecuado en relación con los procesos que se están efectuando para ejecutarlas. Al gerente sólo le preocupa el resultado y no cómo se aplica el proceso para alcanzar las actividades.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Leer el tema de “Contingencias y liderazgo”, capítulo 15 del libro *Administración: un enfoque basado en competencias*, Ed. Thompson, 9a. Edición. Se pide efectuar una síntesis de lectura. El alumno deberá entregarlo con los siguientes requisitos:

- Portada.
- Dos cuartillas.
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.

1.10. MODELO DE LIDERAZGO DE CONTINGENCIA DE FIELDLER

El modelo de Fred Fiedler fue presentado en 1967, es el más conocido de los modelos de contingencia y, al igual que los demás modelos o teorías situacionales, centra su atención en los tres temas siguientes:

I. El estilo del líder.

Es la misma línea que los teóricos del comportamiento, Fiedler considera dos posibles estilos de liderazgo: la orientación a la tarea y la orientación a la relación.

II. La situación.

Aquí, se ubica un líder con base en tres factores que, en orden de importancia decreciente, son los siguientes:

1. La relación líder-miembro o el grado de confianza, lealtad y respeto que el líder recibe de aquellos con quienes trabaja.
2. La estructura de la tarea o el grado de claridad en la especificación de los objetivos y de los procesos de trabajo relativos a la tarea.
3. La situación o emplazamiento de poder del líder o el grado de poder legítimo que le da la organización con el fin de dirigir a los subordinados.

III. Adecuación del estilo del líder a la situación.

Por último, Fiedler percibe una adecuación mejor entre los estilos de liderazgo y determinadas situaciones.

1.11 HERSEY Y BLACHARD

Estos autores desarrollaron un modelo de liderazgo en que el grado de madurez del subordinado y con la situación, deben estar en concordancia. Así, el denominado *liderazgo situacional* constituye uno de los modelos de contingencia, el cual se centra en los seguidores.

Para ellos, es indispensable que el liderazgo se elija conforme a la capacidad y a la disposición que tengan las personas para desarrollar una tarea específica. Los seguidores serán quienes aceptarán o rechazará al líder, independientemente del comportamiento que éste posea. Ya que su eficiencia va a depender de las acciones que realicen los seguidores.

Ahora bien, las aportaciones de Fielder, que son estilos de aprendizaje basados en dos dimensiones, sirvieron de base para que Hersey y Blackard dieran a conocer su estilo de liderazgo, dependiendo del grado de madurez de las personas, a saber: 1. Comunicar. Existe un alto comportamiento del líder hacia la tarea y bajo hacia la relación; el líder decide y define las tareas de los colaboradores, asimismo les comunica cómo, dónde y cuándo realizarlas; 2. Vender. Comportamiento alto del líder sobre la tarea y la relación. Define las actividades y convence a los trabajadores sobre lo atinado de su decisión; 3. Participar. Hay bajo

comportamiento del líder con la tarea y alta participación con la relación, ambos, líder y trabajador, toman las decisiones, y 4. Delegar. Respecto al líder, en éste se observa bajo comportamiento sobre la tarea, y con la relación. Los subalternos toman la responsabilidad en las decisiones, y el líder no es tomado en cuenta.

En la teoría situacional de Hersey y Blanchard se establece lo siguiente: “El concepto de madurez implica tanto la habilidad y conocimiento técnico para hacer el trabajo como el sentimiento de autoconfianza del empleado. Se define como la capacidad y disposición de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.”¹³

Los subordinados, en el transcurso del tiempo, pueden conseguir cuatro grados de madurez que a continuación se indican:

M1. Los colaboradores no están dispuestos a asumir responsabilidades sobre el propio comportamiento. Y requieren de líderes para seguir instrucciones y alcanzar las metas y objetivos.

M2. Los subordinados son incapaces y están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Se sienten motivados pero no tienen las habilidades necesarias y dependen de alguien para que los oriente al logro de las tareas.

Necesitan un comportamiento de alta tarea y de alta relación personal. Con lo cual lograrán un equilibrio de la carencia que tienen de sus habilidades para realizar las actividades encomendadas.

M3. Los trabajadores son capaces de realizar las tareas, pero no están dispuestos a ejecutar lo que el líder desea. Estos problemas se solucionan con un estilo de liderazgo *apoyador* y *participativo*, mas no *directivo*.

M4. Los subordinados se encuentran en la mejor disposición y cuentan con una capacitación adecuada para el logro de las tareas.

El líder posee la confianza de permitir la actuación del grupo solo, pues los seguidores están capacitados y pueden asumir las responsabilidades.

¹³ Emilio Pablo Diez de Castro, *Administración y dirección*, p. 438.

Cuando los seguidores muestran la mejor disposición para asumir este tipo de responsabilidades, el líder tiene que responder con la reducción del control y el comportamiento de la relación, pues no se requiere de mucha supervisión; así, los seguidores tendrán la libertad de efectuar las actividades sin ninguna presión, dado que se está recompensando su trabajo con la confianza del líder.

Ahora bien, para que este modelo funcione, es indispensable desarrollar un liderazgo eficaz y eficiente, con la finalidad de que se pueda ofrecer la comprensión y conocimiento del modelo de liderazgo con base en el grado de madurez del subordinado.

1.12 CAMINO-META DE ROBERT HOUSE

Robert House es el autor de la teoría camino-meta. La cual establece que las funciones del líder son aumentar las recompensas personales, las cuales les van a permitir tener un mayor grado de satisfacción por conducto de las metas laborales. En este caso, la función del líder es lograr que el camino hacia las recompensas sea más fácil de conseguir. Para ello, debe disminuir todos los obstáculos posibles, lograr, en el recorrido, el aumento de las oportunidades de satisfacción personal de todos los colaboradores.

El término camino–meta se utiliza de acuerdo con la creencia de que los líderes deben de aclarar cuál es la trayectoria que deben seguir los trabajadores para alcanzar las metas de trabajo.

Así, desde este punto, el comportamiento del líder es motivacional cuando consigue que la satisfacción de las necesidades del subalterno dependan del logro del desempeño eficiente. Brinda capacitación, incentivos, y apoyo para alcanzar el desempeño eficiente.

House identificó cuatro comportamientos del líder, a saber:

1. El líder directivo: da a conocer a sus trabajadores lo que se espera de ellos, las actividades que deben realizar de acuerdo con su plan de trabajo, así como las instrucciones de cómo han de desarrollar las tareas.

2. El líder apoyador: es sociable, y demuestra interés por los subalternos.

3. El líder participativo: considera las sugerencias de los trabajadores antes de tomar alguna decisión.

4. El líder orientado a la realización: establece metas desafiantes y espera que los colaboradores las lleven a cabo de la mejor forma. Reflejando con ello, el grado de desempeño de los trabajadores.

Existen pruebas que reflejan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, los cuales se ven influidos positivamente cuando el líder recompensa las cosas que faltan, y evita a toda costa insultar la inteligencia de los subordinados. Cuando las tareas están bien definidas y bien estructuradas, los empleados tienen la habilidad para manejarlas sin ningún problema.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar un ensayo a través de la investigación en internet sobre las aportaciones de Roberto House. Entregarlo con los siguientes requisitos:

- Portada.
- Dos cuartillas.
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.
- Bibliografía.

AUTOEVALUACIÓN

1. Creador de la teoría “x” y “y”.
 - A) Douglas Mc Gregor.
 - B) Chris Argyris.
 - C) Rensis Likert.
 - D) Victor Vroom
2. Creador del lidermómetro.
 - A) Douglas Mc Gregor.
 - B) Chiris Argyris.
 - C) Rensis Likert.
 - D) Víctor Vroom.
3. Autor que aportó los principios generales de administración.
 - A) Enrique Fayol.
 - B) Frederick Taylor.
 - C) Mary Parker Follet.
 - D) Rensis Likert.
4. Autor que aportó las áreas funcionales dentro de la organización.
 - A) Enrique Fayol.
 - B) Frederick Taylor.
 - C) Mary Parker Follet.
 - D) Rensis Likert.
5. Autor que señala que existen tres formas de resolver los problemas en la organización, los cuales son predominio, compromiso y conflicto constructivo.
 - A) Enrique Fayol.
 - B) Frederick Taylor.
 - C) Mary Parker Follet.
 - D) Rensis Likert.
6. Autor de la Malla o Grid Gerencial.
 - A) Robert House.
 - B) Blake y Mouton
 - C) Fieldler.

- D) Rensis Likert.
7. Autor de la teoría Camino-meta.
- A) Robert House.
- B) HERSEY Y BLACHARD
- C) FIELDLER.
- D) Rensis Likert.
8. Autor del modelo de liderazgo de contingencia.
- A) Robert House.
- B) Hersey y Blachard
- C) Fieldler.
- D) Rensis Likert.
9. Esta teoría establece que las funciones del líder son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar la satisfacción mediante la obtención de metas laborales.
- A) Teoría de la contingencia.
- B) Teoría Camino- Meta.
- C) Teoría del liderazgo.
- D) Teoría situacional.
10. Esta teoría tiene como premisa que las acciones administrativas apropiadas en una organización dependen de la situación particular.
- A) Teoría de la contingencia.
- B) Teoría Camino- Meta.
- C) Teoría del liderazgo.
- D) Teoría situacional.

RESPUESTAS

- 1) A
- 2) C
- 3) A
- 4) A
- 5) C

- 6) B
- 7) A
- 8) C
- 9) B
- 10) A

UNIDAD 2

MANDO, SUBORDINACIÓN Y MANEJO DE DIFERENCIAS

OBJETIVO

Analizar e identificar los conceptos de mando y subordinación para manejar las diferencias dentro de las organizaciones.

TEMARIO

2.1 CONCEPTO DE MANDO, AUTORIDAD Y PODER

2.2 DIAGNÓSTICO Y COMPRENSIÓN DE DIFERENCIAS

2.2.1 Naturaleza de las diferencias

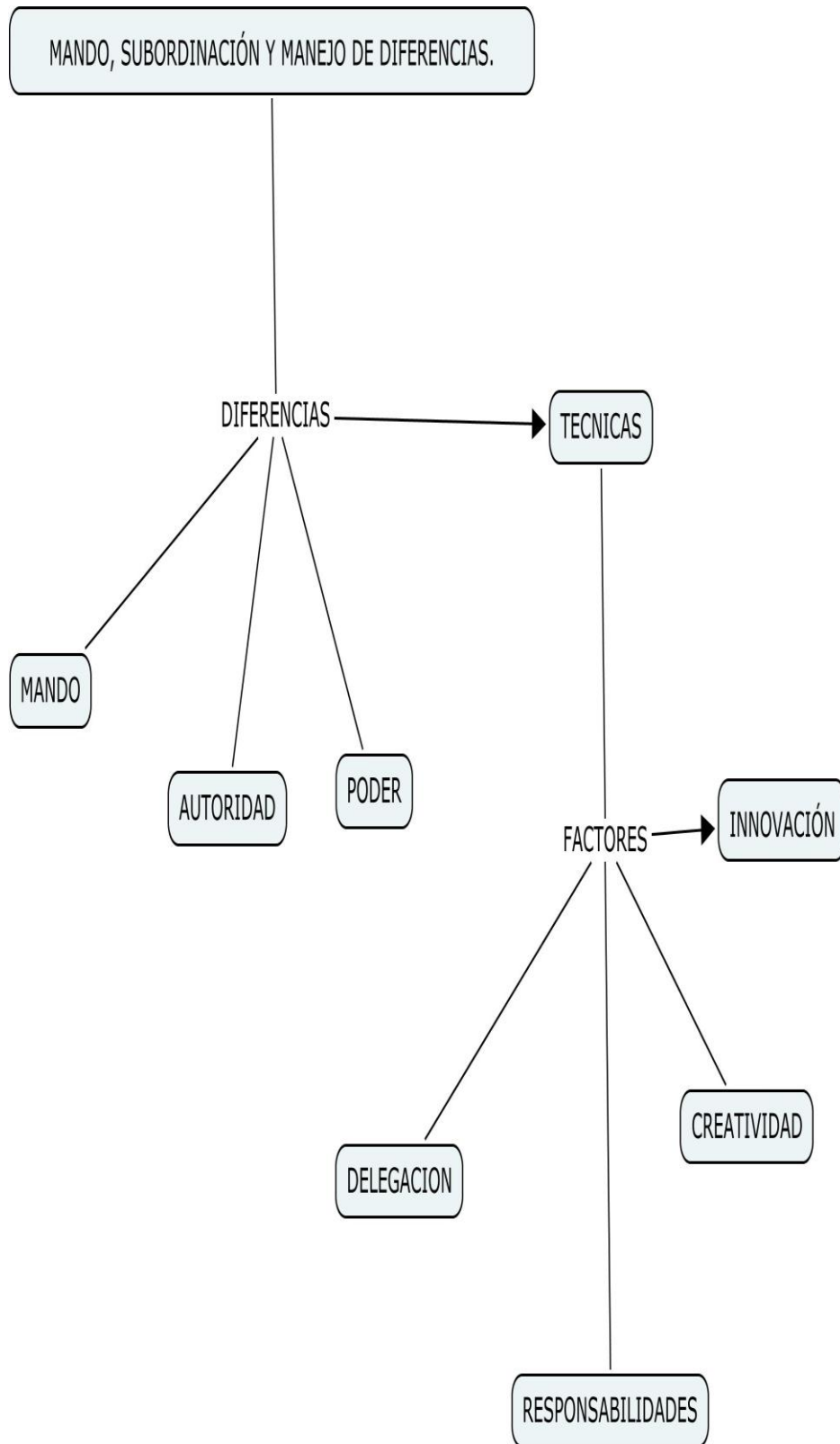
2.2.2 Factores que pueden descansar las diferencias sobre hechos, metas, métodos o valores

2.2.3 Estados del desarrollo de diferencias, selección de opciones para el manejo de diferencias

2.2.4 Delegación de responsabilidades

2.2.5 Creatividad e innovación

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

En esta Unidad se mencionan las diferencias de poder, autoridad y mando, para que se detecten las principales diferencias que existen dentro de las organizaciones, así como los elementos que son necesarios para identificar las metas, valores y métodos que deben ocuparse al interior de las empresas, mismos que sirven para descubrir cuáles son los límites de autoridad y responsabilidad.

2.1 CONCEPTO DE MANDO, AUTORIDAD Y PODER

Mando: "Autoridad, derecho del superior sobre sus súbditos, ejercicio y duración de dicho poder."¹⁴

Poder: "Capacidad de controlar a otros en una organización, mediante la persuasión personal u otras cualidades personales."¹⁵

Autoridad: "Poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas."¹⁶

El concepto de poder para Tawney, se centra en la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Literalmente "el poder se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea."¹⁷

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Leer el caso Internacional 9. "La estrategia global de Ford: Centros de excelencia", que se encuentran en el libro *Administración una perspectiva global*, autor: Harold Koontz, Ed. Mc Graw Hill, pp. 329 y 330. Entregar un reporte impreso con las respuestas del caso.

Los requisitos son:

- Portada.
- Desarrollo de las respuestas del caso práctico (libre).
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.

2.2 DIAGNÓSTICO Y COMPRENSIÓN DE DIFERENCIAS

El conflicto se provoca cuando el personal de una determinada área o departamento se resiste al cambio, y si no se tiene autoridad sobre ellos, y la persona posee experiencia, ni cuenta con los conocimientos necesarios para orientarlos al logro de las actividades.

¹⁴ Diccionario de administración y finanzas. Ed. Océano. p. 41.

¹⁵ *Ibidem.*, p. 41.

¹⁶ Diccionario enciclopédico Grijalbo. Volumen II. p. 1175.

¹⁷ Koontz M. y O'Donell, *Elementos de administración*, p. 256.

De tal modo, se presentan conflictos cuando la autoridad en línea (la vinculada de modo directo entre el superior y trabajador), considera que el personal de staff invade su área demandando, que no saben trabajar en equipo, que roba todos los créditos para obtener el éxito de la empresa y, además, no cuentan con una visión para la compañía, así, tal situación produce un ambiente tenso de trabajo entre el personal de línea y los de staff.

Otra situación importante que genera conflictos en la organización es la competencia por recursos escasos, tales como fondos presupuestales, espacios, materiales, personal, servicios, apoyos, posición jerárquica, etc. Estos aspectos se presentan cuando un departamento pretende mejorar su status y el otro departamento observa tal hecho como una amenaza que perjudica su posición jerárquica dentro de la empresa, con lo cual se provoca un ambiente desagradable y tenso de trabajo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

El alumno deberá de buscar una empresa en su entidad para empezar a trabajar en su proyecto final, esta actividad se realizará en equipos de tres personas como mínimo y cuatro como máximo.

Se describirán, a continuación, todos los puntos que tiene que ir desarrollando para entregarlo en la sesión quinta.

Los requisitos son:

- Portada.
- Introducción.
- Desarrollo del tema, el cual deberá contener lo siguiente:
 1. Nombre de la empresa.
 2. Antecedentes.
 3. Historia.
 4. Misión.
 5. Visión.
 6. Organigrama.
 7. Estilo de liderazgo que utiliza el jefe de departamento.

8. ¿Cuáles son los tipos de comunicación que utilizan dentro de la empresa?
 9. ¿Cuáles son los medios de comunicación más eficaces que utiliza para con sus trabajadores?
 10. ¿Cuáles son los factores motivacionales que tiene la empresa con sus trabajadores? Mencionar ventajas y desventajas.
 11. ¿Cuáles son las medidas de control que utiliza la empresa con los trabajadores? (supervisión del trabajador).
 12. Mencionar los castigos que posee la empresa si los trabajadores no alcanzan los objetivos.
 13. Implementación de sugerencias para la empresa.
- Conclusión.
 - Bibliografía.
 - 1.5 entre línea.
 - Arial, 12 ptos.

2.2.1 Naturaleza de las diferencias

El personal que tiene el mando en la empresa, debe efectuar un esfuerzo continuo, serio y tener como prioridad los objetivos de la organización, debe capacitar al personal de línea en cuanto al manejo óptimo de los subalternos, con el fin de aprovechar las habilidades de éstos, y con ello mantener informados a los trabajadores para “venderles la idea” sobre las mejoras que se deben implementar en la organización; así, los subalternos no tendrán ningún problema en efectuar mejoras al interior de la misma.

Los resultados de los trabajadores pueden ser *funcionales* o bien *disfuncionales*. Lo primero corresponde a las funciones o actividades que deba llevar a cabo el trabajador, y lo segundo, cuando los subalternos ocasionan muchos problemas, es decir, cuando son conflictivos.

Un resultado en cuanto a *funciones*, se presenta cuando el conflicto estimula la creatividad, la innovación, el interés, y se mejora la toma de decisiones entre los integrantes del grupo de trabajo.

En cambio, los resultados *disfuncionales* traen consecuencias negativas en el grupo, pues retardan la comunicación, generan problemas entre los miembros del equipo y provocan un ambiente tenso de trabajo.

Es importante, para la empresa, llevar a cabo una investigación sobre el conflicto, y así detectar cuáles son las fuentes que lo ocasionan, e identificar cuáles son las situaciones más destructivas. Esto tiene la finalidad de identificar qué lo está propiciando, para de este modo implementar un plan de acción que corrija la situación a tiempo.

Vale la pena tomar en cuenta los siguientes supuestos para ofrecer una solución: 1. los conflictos que van al extremo son muy raros y no son funcionales. 2. la actividad que desempeña el grupo es un factor clave para determinar el tipo de conflicto. Para identificar la naturaleza de un conflicto, es necesario conocer el rol que desempeñan los integrantes de la organización.

Por un lado, los conflictos se deben de evitar, pero es necesario mencionar que éstos, dentro de la empresa, sirven también para mejorar.

La posición tradicional indica que los conflictos se deben de evitar. Y la postura contraria, afirma que los conflictos son buenos en las empresas, éstas son posiciones que se han manejado en las relaciones humanas, pues los conflictos son resultados naturales e inevitables, y no siempre serán negativos.

2.2.2 Factores en que pueden descansar las diferencias sobre hechos, metas, métodos o valores

Estudios actuales han demostrado que las diferencias en las organizaciones pueden mejorar el rendimiento del grupo. Y que los administradores pueden enfrentarse a situaciones en donde no exista conflicto en su departamento y que éste requiere estimulación.

A pesar de los estudios que han demostrado que los conflictos son positivos y que sirven para mejorar. Los especialistas estadounidenses sobre estos temas, no tienen opiniones buenas sobre tal planteamiento, pues argumentan que los conflictos no son bien intencionados, afirman que son destructivos. Así, ambas perspectivas han dado origen a las siguientes posturas.

Por un lado, la posición tradicional menciona que todos los conflictos son malos, destructivos, negativos, y que generan violencia e irracionalidad. La posición tradicional fue consistente con el comportamiento y las actitudes

que se adoptaron en las décadas de 1930 y 1940. En tales fechas se pensaba que el conflicto era un resultado disfuncional, derivado de la falta de comunicación, de la carencia de confianza de las personas, de la franqueza, así como de la incapacidad de los administradores para responder a las necesidades de los trabajadores.

Por su parte, la corriente o postura de las *relaciones humanas*, que surgió en la década de 1930, en Estados Unidos de América, consideró que el conflicto era algo natural en todos los grupos y organizaciones. Que es inevitable, que no se puede eliminar y que, además, es beneficioso para el buen desempeño del grupo en la organización, ya que sirve para mejorar algunas áreas de oportunidad.

La postura de las relaciones humanas en la actualidad, es la que posee mejor aceptación al contrario de la posición tradicional, porque los problemas que hay en las empresas, sirven para mejorar áreas de oportunidad; además, es menester considerar que el hombre, por naturaleza, es conflictivo, y no todos los problemas son necesariamente malos y destructivos en la empresa, siempre y cuando se puedan detectar a tiempo.

Otra postura del conflicto fue la del autor John Akers, de IBM. La perspectiva de la *interacción* y de las *relaciones humanas* acepta el conflicto. Él fomenta el conflicto comentando que un grupo pacífico, tranquilo y cooperativo, tiende a ser estático y apático si no responde a las necesidades del cambio y mejora continua. Es decir, a la innovación constante, que es indispensable en todas las empresas. Por lo tanto, su aportación más importante es el denominado *enfoque interactivo*, el cual promueve un grado mínimo, constante, de conflicto con los líderes del grupo.

2.2.3 Estados del desarrollo de diferencias, selección de opciones para el manejo de diferencias

En los conflictos es muy difícil escuchar, no todos sabemos oír. Las personas que están involucradas en algún problema siempre buscan el apoyo de las amistades. Ya que es la salida más fácil, porque no quieren enfrentar la dificultad directamente.

En los conflictos que no tienen solución y que carecen de acuerdo o entendimiento, con mucha frecuencia se da la amenaza a la autoestima; por ejemplo, encontrarnos con alguien que esté de acuerdo con nuestra opinión, eleva artificialmente la autoestima. En ese sentido, para que ésta se encuentre construida con una base más sólida y firme, tenemos que aprender a afrontar los problemas en lugar de eludirlos. Si procuramos esquivar los conflictos, persiguiendo el apoyo de otras personas, lo único que se logra es debilitar las relaciones interpersonales, las cuales pueden estar ya muy frágiles, dado que los amigos, familiares o colegas, siempre van a estar de acuerdo con nosotros.

Estas personas cercanas están de acuerdo porque son amigos, y ven tanto la problemática como las diversas soluciones mediante nuestra perspectiva. Una vez que una persona se crea apoyada, más fácilmente se sentirá justificada en su conducta. Y como resultado, se incrementará la tendencia a no prestarle la debida atención a la solución del conflicto.

Se requiere de un esfuerzo mayor y de mucha habilidad para afrontar el desafío en conjunto con la persona involucrada en la disputa, que abandonar el asunto, ceder o luchar. A largo plazo se podrá vivir mejor, porque hará que nos sintamos más realizados, sin tanta tensión cuando se logra solucionar alguna situación difícil.

2.2.4. Delegación de responsabilidades

La delegación es otorgar a otra persona autoridad para realizar funciones o actividades con un límite de autoridad y responsabilidad, puesto que administrar es realizar alguna actividad mediante otras personas.

Ventajas

- Permite realizar otras actividades dependiendo del nivel de importancia, e incrementa la eficiencia en la administración, pues permite al jefe realizar las supervisiones en los demás departamentos.
- Fomenta la especialización de las funciones en los diversos departamentos.
- Motiva la delegación en la toma de decisiones.

Muchos autores mencionan diferentes tipos de delegación, en las cuales encontramos la general, concreta, temporal, limitada, línea, funcional, el staff, individual o colectiva delegable o indelegable.

Desventajas

- Fractura la unidad de mando.
- Fomenta problemas en los procesos, las relaciones interpersonales y los controles.
- Se pierde el control general en los resultados.

En los sistemas de delegación de autoridad, también se distinguen dos tipos de delegación, a saber:

- *Delegación general.* El jefe tiene toda la autoridad en el departamento o sección, y se le encomiendan algunos casos de excepción, en los cuales no puede decidir, y debe recurrir a los jefes superiores para que ellos tomen la decisión.
- *Delegación sobre funciones completas.* En este caso, el jefe puede tomar decisiones únicamente en asuntos concretos, y para cualquier otra decisión, deberá recurrir a un jefe superior.

Cuando la autoridad se delega, la responsabilidad se comparte, es decir, se otorgan deberes y se asignan obligaciones.

Ahora bien, vale mencionar algunos aspectos que repercuten en la amplitud de mando de la organización, a saber:

- Afinidad de la empresa.
- Área geográfica.
- Complicación en las funciones, integración y planeación.

Cuando se delega a un superior autoridad, éste se encuentra obligado a otorgar libertad a un subordinado para la toma de decisiones. El proceso completo de delegación implica:

- Metas alcanzadas.
- Establecimiento de funciones o actividades.
- Realización de las tareas mediante la delegación de autoridad.
- Establecimiento y ejecución de las tareas, en la asignación de las responsabilidades.

2.2.5 Creatividad e innovación

Creatividad, en este caso, es la capacidad de visualizar, generar e instrumentar ideas nuevas. Innovación, por otro lado, significa crear y fomentar una idea nueva.

La cualidad importante de todo directivo es la creatividad, ya que puede poseer madurez emocional, juicio, energía, empuje, iniciativa, y no tener creatividad. Existen inventores que tienen mucha imaginación, pero carecen de juicio e inteligencia práctica. Para fomentar la innovación es necesario tener una habilidad mental con la cual intentar lo que no se ha intentado con el fin de realizar cosas que son completamente nuevas, diferentes. Cosas que nunca antes habíamos pensado.¹⁸

La gente innovadora puede enfrentarse a los hechos diarios sin sentir presión por el mundo que le rodea. Encaran retos desafiantes y no les importa el qué dirán.

Mantienen la calma y la serenidad en situaciones difíciles. No tienen miedo a situaciones con gran misterio. No le teme a nada. Saben controlar bien las situaciones que no están programadas. Son el tipo de persona que todos quisiéramos tener a lado cuando nos enfrentamos a alguna crisis.

¹⁸ Don Hellriegel. *Administración un enfoque basado en competencias*, p. 253.

AUTOEVALUACIÓN

1. En este tipo de delegación se concede al jefe toda la autoridad en el departamento o sección que se le encomienda, y se señalan los casos de excepción en los cuales no debe decidir sino acudir a los jefes superiores para que éstos decidan.

- A) Delegación sobre funciones completas.
- B) Delegación general.
- C) Descentralización.
- D) Empowerment.

2. En este tipo de delegación, el sistema señala al jefe los aspectos concretos en que puede y debe decidir, quedando establecido que, en todos los demás, deberá acudir a los jefes superiores para que éstos decidan.

- A) Delegación sobre funciones completas.
- B) Delegación general.
- C) Descentralización.
- D) Empowerment.

3. Es una disposición para intentar lo que no se ha intentado, para ver lo habitual en lo inusitado, y para relacionar lo normalmente no relacionado.

- A) Habilidad mental.
- B) Creatividad.
- C) Mando.
- D) Poder.

4. Es la habilidad y capacidad de desarrollar nuevas ideas.

- A) Habilidad mental.
- B) Creatividad.
- C) Mando.
- D) Poder.

5. Es la “actitud” que asume una persona que directamente gobierna a otras personas.

- A) Habilidad mental.
- B) Autoridad.
- C) Mando.
- D) Poder.

6. Es lograr que las cosas se hagan mediante otras personas, dando órdenes e instrucciones

- A) Habilidad mental.
- B) Autoridad.
- C) Mando.
- D) Poder.

7. Es la facultad o poder que tiene una persona para mandar y ser obedecida.

- A) Habilidad mental.
- B) Autoridad.
- C) Mando.
- D) Poder.

8. Es cuando el conflicto mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad, la innovación, el interés y la creatividad.

- 1) Resultado disfuncional.
- 2) Resultado funcional.
- 3) Conflicto.
- 4) Manejo de conflictos.

9. Tienen consecuencias destructivas al grupo o a la organización como son: retardo en la comunicación, reducción en la coerción del grupo, etc.

- A) Resultado disfuncional.
- B) Resultado funcional.
- C) Poder.
- D) Manejo de conflictos.

10. Es la capacidad de un individuo grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir

- A) Resultado disfuncional.
- B) Resultado funcional.
- C) Poder.
- D) Manejo de conflictos.

Respuestas

- 1) B
- 2) A
- 3) A
- 4) B
- 5) D
- 6) C
- 7) B
- 8) B
- 9) A
- 10) C

UNIDAD 3

COMUNICACIÓN

OBJETIVO

Analizar cuál es la importancia de la comunicación dentro de las empresas e identificar cuáles son las barreras de la comunicación dentro de la misma.

TEMARIO

3.1 IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS

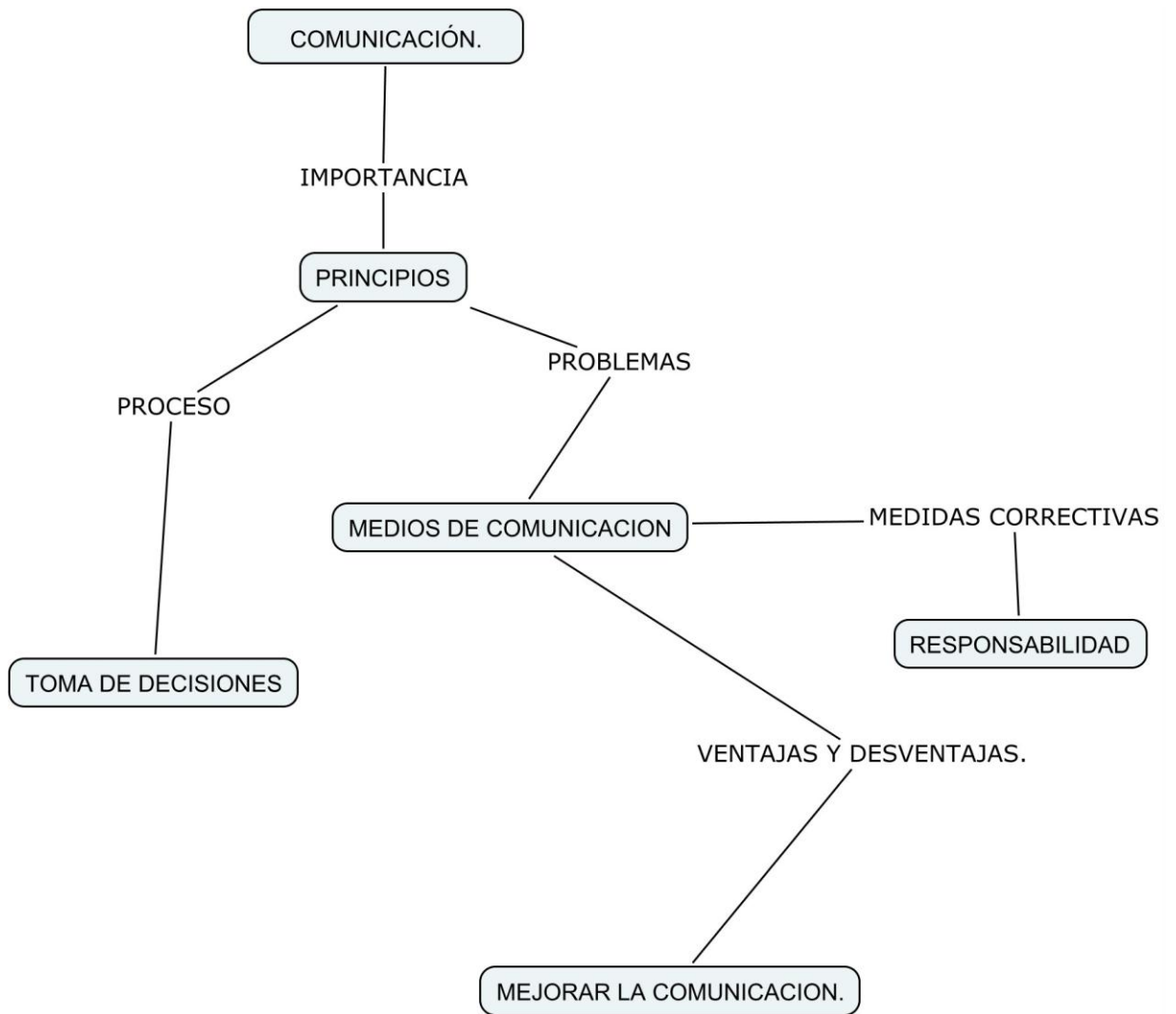
3.2 COMUNICACIÓN Y PROCESO DE DECISIONES

3.3 COMUNICACIÓN PARA LOS COLABORADORES

3.4 PRINCIPALES PROBLEMAS

3.5 RESPONSABILIDAD PARA LAS COMUNICACIONES

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La comunicación es un medio por el cual se transmiten ideas, pensamientos, etc. Es importante dentro de las empresas, así como también es necesario identificar las barreras de la comunicación, las cuales impiden conseguir los objetivos organizacionales. Se mencionará en esta Unidad, las diversas barreras de comunicación, los elementos, los medios y los diferentes tipos de comunicación que deben de existir al interior de las empresas.

3.1 IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS

La comunicación es relevante porque es el conducto por el cual se enlazan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. La actividad de un grupo de trabajo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo el proceso de coordinación y cambio.

Dentro de las empresas es necesario lograr que todas las actividades se realicen de una manera eficiente, y para esto se requiere respetar algunos principios generales de la administración, los cuales son aplicables tanto en la dirección, el liderazgo y la comunicación. Y estos principios son *la cadena de mando, unidad de mando, unidad de dirección y delegación versus descentralización*.

Todos estos principios tienen relación directa con la comunicación, porque dentro de las empresas las personas deben conocer quiénes son los jefes inmediatos y a quiénes les deben reportar, esto es, los subordinados deben respetar las jerarquías imperantes en la empresa, lo cual se conoce como principio de cadena de mando.

Por otro lado, en el principio de unidad de mando, para mantener una comunicación eficiente, es necesario que las personas no reciban órdenes de dos o más personas, los individuos deben tener establecidas cuáles son las actividades que habrán de llevar a cabo según el orden de importancia. Ahora bien, aquí entre en juego el principio de unidad de dirección, donde los subalternos primero han de efectuar una actividad, terminarla y luego empezar con otra, y así no fallar o errar con ambas tareas, con tal orden se persigue lograr finalizarlas.

En cuanto al principios de la delegación, es menester otorgarles atribuciones a los trabajadores para que puedan realizar sus tareas con mayor libertad, pero también deben poseer más control de las actividades con mayor importancia, y para ello se debe considerar el principio de centralización.

Todos estos principios ayudarán a que la comunicación fluya en la empresa de una manera más eficaz y eficiente, con el fin de evitar fuga de información y con ello todas las personas puedan mantenerse informadas de cuáles son las respectivas actividades que debe llevar a cabo.

Cabe resaltar que el propósito de la comunicación es propiciar el cambio, intervenir en las tareas que se realizan en la organización. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas e integrar las funciones administrativas, para lograr esto se necesita establecer y difundir las metas de la empresa, desarrollar planes para conseguir organizar los recursos humanos de una manera eficaz y eficiente; Se debe de seleccionar, desarrollar y evaluar a los integrantes de la organización, así como también se debe de colocar y motivar a los trabajadores para que se pueda fomentar un clima mas agradable que fomente la participación del personal, y a su vez pueda controlar el desempeño del mismo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Leer el tema de “Comunicación” capítulo 15 del libro Administración una ventaja competitiva. Autor: Thomas S. Bateman. Ed. Mc Graw Hill, y realizar un mapa conceptual.

El requisito es elaborarlo a mano y entregarlo en la libreta.

3.2. COMUNICACIÓN Y PROCESO DE DECISIONES

Los directivos de equipos deben integrar varios puntos de vista para incrementar la comunicación e información, con el fin de mejorar la toma de decisiones en todas las fases, desde una mejor definición del problema hasta incrementar alternativas, lo cual requiere creatividad, reconocimiento de restricciones, evaluación sólida de los pros y contras de las alternativas, y así aumentar el éxito de la decisión.

El proceso de la toma de decisiones es el siguiente:

- Diagnóstico del problema.
- Investigación u obtención de información.
- Desarrollo de opciones.
- Experimentación.
- Análisis de restricciones.
- Evaluación de opciones.

- Toma de decisiones.
- Formulación de un plan de corrección.
- Ejecución y control.

En tanto que el proceso de la comunicación conlleva un mensaje que parte de un emisor hacia un receptor, por conducto de un medio que lleva la información y que, al ser recibido por el receptor, éste emite una retroalimentación hacia el emisor para indicar que el mensaje fue captado.

Los componentes esenciales de la comunicación son los enlistados a continuación:

1. Emisor. Es la persona que emite el mensaje.
2. Receptor. Es la persona que recibe el mensaje.
3. Medio o canal. Es la herramienta por la cual se transfiere el mensaje.
4. Mensaje. Es el objetivo o finalidad de la información.
5. Retroalimentación. Es la respuesta del receptor al emisor sobre la comprensión y el entendimiento del mensaje.

3.3. COMUNICACIÓN PARA LOS COLABORADORES

Existen diferentes tipos de comunicación, dentro de los cuales es necesario identificar y ver cuál de ellos es el más conveniente para ocuparse en las empresas.

En la actualidad, la información de las empresas debe de fluir con mayor precisión, porque de lo contrario se ocasionan problemas para toda la estructura de la empresa, y esto a su vez se propaga en todos los departamentos, por tal razón, es necesario contar con los medios adecuados de comunicación y solucionar los problemas de flujo de información que puedan presentarse, y así evitar malos entendidos en la organización.

Cabe resaltar que para tomar las medidas correctivas correspondientes, se debe considerar como elemento importante, la cantidad de información.

En ese sentido, el administrador necesita que la información sea óptima y adecuada para ser eficaz al realizar sus funciones y actividades. En

la mayoría de las ocasiones, los ejecutivos no poseen un sistema de información adecuado y eficiente con base en las necesidades de la organización, y esto arroja como resultado una sobrecarga de información y mala toma de decisiones en la empresa, pues nos se cuenta con los medios adecuados de información.

De tal modo, los administradores tienen que ser selectivos al escoger la información. Una forma sencilla de comenzar a hacerlo es que se pregunte: ¿Qué necesito para saber hacer mi trabajo?, o ¿qué ocurriría si no obtuviera regularmente tal información? Lo que requiere el administrador no es el máximo de información sino la información pertinente.

Existen diferentes tipos de comunicación, dentro de los más importantes están los siguientes:

Comunicación ascendente: “Fluye desde los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa.”¹⁹ Este tipo de comunicación se presenta en organizaciones en las cuales se da un ambiente que es más participativo y democrático. *Comunicación descendente:* “Fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional.”²⁰

Comunicación cruzada: “Incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.”²¹ Esta comunicación permite acelerar el flujo de comunicación.

Por último, cabe resaltar que existen diferentes medios de comunicación (orales y escritos), los cuales presentan algunos puntos positivos y negativos; en ese sentido, es necesario utilizarlos en conjunto con el fin de que se complementen las deficiencias de ambos, habrá que utilizar apoyo visual para lograr esto.

¹⁹ Emilio Pablo Díez de Castro, *Administración y dirección*, p. 168.

²⁰ E. Pablo Díez de Castro, *op. cit.*, p. 167.

²¹ *Ibidem.*, p. 167.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar una investigación en internet sobre los principales medios de comunicación, mencionar las ventajas y desventajas de cada uno, y entregar un reporte impreso.

Requisitos:

Portada.

Desarrollo del tema (mínimo 2 cuartillas, máximo 3).

1.5 entre línea.

Arial, 12 puntos.

Bibliografía.

3.4 PRINCIPALES PROBLEMAS

Los principales problemas de comunicación que existen en las empresas, son las barreras de comunicación, las cuales influyen constantemente para que la comunicación no se dé de modo eficiente.

Las barreras de la comunicación se pueden dividir de la siguiente manera:

- a) Paradigmáticas: por la forma de trabajo no permite aceptar ninguna sugerencia y genera “ceguera de taller”.
- b) Semánticas: se dan por causas del lenguaje cuando otra persona no entiende lo que se está diciendo o viceversa.
- c) Físicas: sucede en el ambiente físico que impide la comunicación, ya sea por la distancia, el ruido, etc.
- d) Fisiológicas: algunas de las partes está impedida físicamente para comunicarse, ya sea por algún problema fisiológico o de enfermedad.
- e) Psicológicas: cuando una parte no desea comunicarse con la otra, establece una barrera psicológica que bloquea lo que están comunicando, de tal manera que no entiende lo que le están diciendo.
- f) Administrativas: por causas de tipo organizativo se bloquea la comunicación, o ésta se vuelve burocrática.

Los valores y criterios como barreras de la comunicación

Los valores y criterios filtran la información y distorsionan la comunicación, debido a que los criterios no son lógicos, sino emocionales. Esto es fuente de conflicto entre supervisores y trabajadores.

Cabe acotar que es tarea del supervisor alienar continuamente los valores entre todos los integrantes del grupo de trabajo, incluido él.

Entiéndase por valores las convicciones que tienen las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equivocado. Son, al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente.

Los criterios, en tanto, son lo que es importante para uno en un contexto particular, la manera en que uno aplica un valor. Son, además, medibles, mensurables.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar una investigación en internet sobre los principales problemas de comunicación que existen dentro de las empresas, y entregar un reporte impreso.

Los requisitos son:

- Portada.
- Desarrollo del tema. (mínimo 2 cuartillas máximo 3)
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.
- Bibliografía (nombre del buscador o página de internet)

3.5. RESPONSABILIDAD POR LAS COMUNICACIONES

El administrador debe aprender diversas habilidades para sacar el máximo provecho a todas sus comunicaciones. Las habilidades más importantes son las siguientes:

- Saber transmitir información.

- Sujeto receptor de información.
- Ser representante formal de la organización.
- Conocer para administrar el tiempo.

Con estas habilidades, el administrador podrá aprovechar de una manera eficiente los diferentes tipos de comunicación existentes dentro de la empresa.

La habilidad para transmitir información está relacionada con su rol (papel), en ocasiones, el administrador transmite como jefe, en otras, como compañero, como subordinado o representante de la empresa.

Un administrador debe organizar su tiempo y fijar prioridades para atender todos los asuntos propios de su nivel. Es obvio que entre más alta es su jerarquía, dispone de menos tiempo para la atención de las comunicaciones formales. De ahí que debe saber fijar prioridades, esto es, saber distinguir entre lo urgente y lo no urgente. Entre lo importante y lo no importante.

Por tal motivo, es responsabilidad del administrador que, en la organización, se puedan aprovechar al máximo todas las formas de comunicación, además, que se logre mejorar la comunicación en todos los niveles jerárquicos para alcanzar los objetivos organizacionales.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

El equipo entregará los siguientes puntos para la revisión de su proyecto final:

- Nombre de la empresa.
- Antecedentes.
- Misión.
- Visión.
- Valores.
- Organigrama.

AUTOEVALUACIÓN

1. Es la persona que emite el mensaje.
 - A) Emisor.
 - B) Receptor.
 - C) Medio o canal.
 - D) Mensaje.

2. Es el instrumento por el cual se transmite el mensaje.
 - A) Emisor.
 - B) Receptor.
 - C) Medio o canal.
 - D) Mensaje.

3. Es el objetivo o finalidad de la información.
 - A) Emisor.
 - B) Receptor.
 - C) Medio o canal.
 - D) Mensaje.

4. Es la persona que recibe el mensaje.
 - A) Emisor.
 - B) Receptor.
 - C) Medio o canal.
 - D) Mensaje.

5. En la comunicación es realizar el cambio, influir sobre la acción en beneficio de la empresa.
 - A) Importancia.
 - B) Propósito.
 - C) Función.
 - D) Comunicación.

6. Es un medio por el cual se transmiten ideas, pensamientos, etc.

- A) Importancia.
- B) Propósito.
- C) Función.
- D) Comunicación.

7. Este tipo de barreras de la comunicación, se dan por causas del lenguaje cuando otra persona no entiende lo que se esta diciendo o viceversa.

- A) Semánticas.
- B) Físicas.
- C) Fisiológicas.
- D) Administrativas.

8. Este tipo de barreras sucede por el ambiente físico que impide la comunicación, ya sea por la distancia, el ruido, etc.

- A) Semánticas.
- B) Físicas.
- C) Fisiológicas.
- D) Administrativas.

9. Este tipo de comunicación fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional.

- A) Comunicación descendente.
- B) Comunicación ascendente.
- C) Comunicación cruzada.
- D) Retroalimentación.

10. Este tipo de comunicación incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes.

- A) Comunicación descendente.
- B) Comunicación ascendente.
- C) Comunicación cruzada.
- D) Retroalimentación.

Respuestas

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) B
- 5) B
- 6) D
- 7) A
- 8) B
- 9) A
- 10) C

UNIDAD 4

MOTIVACIÓN, CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN

OBJETIVO

Describir y analizar las principales teorías de la motivación, así como también la importancia de esto en las organizaciones.

TEMARIO

4.1 MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

4.1.1 Escuelas del proceso de motivación

4.1.2 Expectación

4.1.3 Equidad, Adams

4.1.4 Reforzamiento positivo de Skinner

4.1.5 Relaciones entre motivación y satisfacción personal

4.1.6 Aplicaciones y efectos motivacionales en el trabajo

4.2 CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

4.2.1 Conceptos y tipos

4.2.2 Fuentes de conflicto organizacional y condiciones que lo propician

4.2.3 Aspectos positivos y negativos del conflicto organizacional

4.2.4 Manejo de conflictos en las organizaciones

4.3 CONFLICTO INDIVIDUAL Y FRUSTRACIÓN

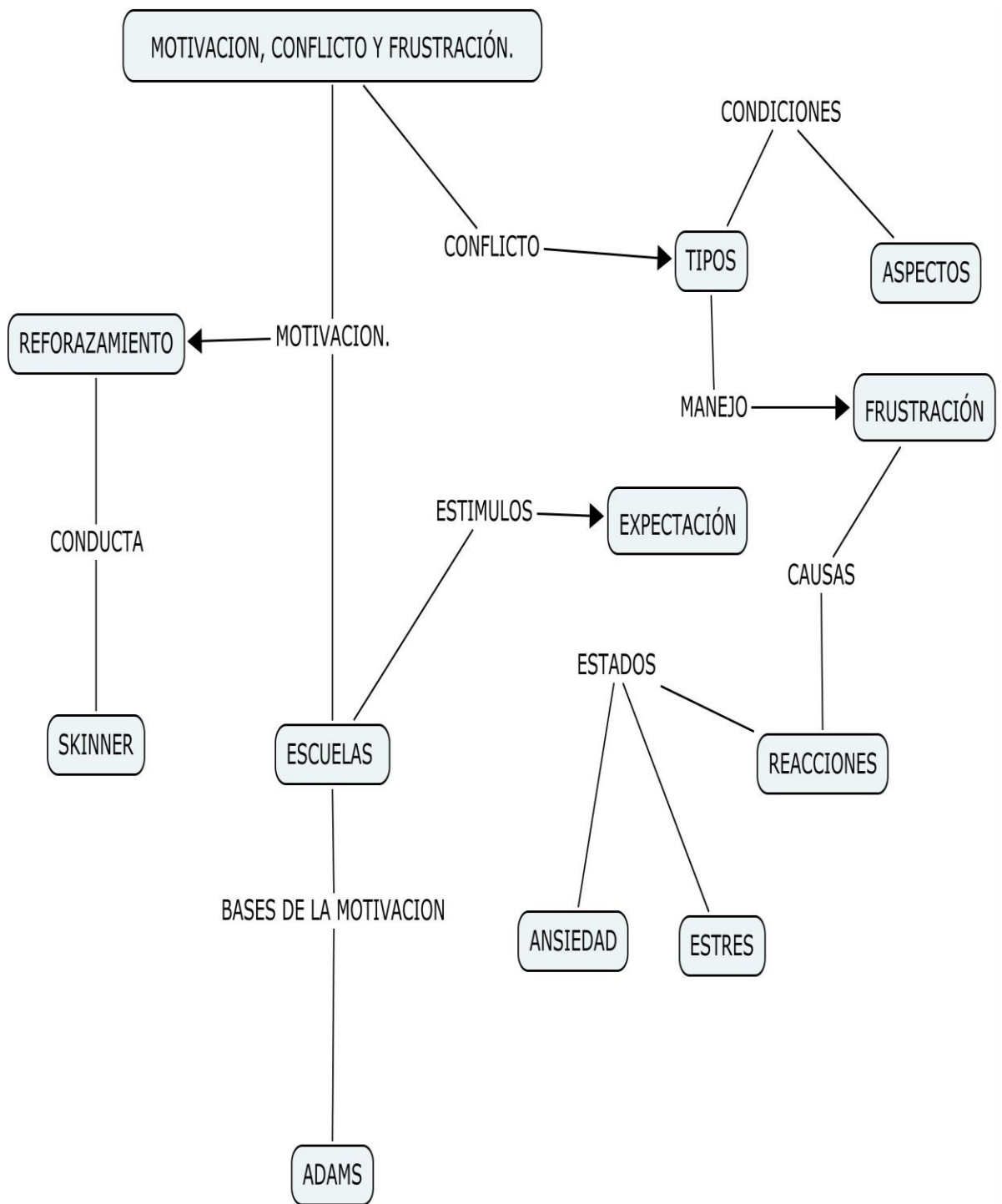
4.3.1 Concepto y tipos

4.3.2 Tipos de conflicto individual

4.3.3 Reacciones ante la frustración

4.3.4 Estados de ansiedad y estrés

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Existen diferentes factores motivacionales dentro de las empresas, la motivación es importante para la satisfacción personal de los colaboradores; asimismo, ésta influye en los logros personales y de la empresa.

Por otro lado, es necesario identificar cuáles son los aspectos positivos y negativos que pueden generar los conflictos dentro de las organizaciones, con el fin de implementar medidas correctivas, analizar las ventajas y desventajas que tiene cada tipo de conflicto y así manejar la situación en la organización. De esto dependerá el logro de los objetivos de una forma más eficiente. Si los conflictos no se logran corregir a tiempo, provocarán, entre los trabajadores, un ambiente de ansiedad y estrés.

La frustración, por su parte, es un estado mental, el cual impide a los trabajadores conseguir las metas personales, por tal motivo, es indispensable identificar a tiempo cuáles son las causas que la generan y de ese modo controlarla para evitar malos entendidos en la organización.

4.1 MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos y necesidades. El contenido de la teoría de la motivación vale para atender al mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, descubriendo a los gerentes y a los empleados que participan en la organización todos los días.

La motivación, comúnmente, se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, cuando una persona se encuentra motivada y efectúa un gran esfuerzo, pero es poco probable que los niveles elevados de esfuerzo, dirijan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que se conduzca hacia una dirección ventajosa para la organización.

Es necesario determinar qué tipo de motivación se debe aplicar en las empresas, ya que existen dos clases, a saber: la interna y la externa. La primera es aquella que nace del interior, como su mismo nombre lo indica. La externa, en tanto, son todos aquellos factores que motivan al trabajador para su mejor desempeño, como incentivos, reconocimientos, etc. De ahí que la motivación en las organizaciones juegue un papel determinante, porque en ocasiones el ambiente laboral es de vital importancia para que los subalternos se sientan parte del equipo de trabajo, además de que exista un compromiso con la misma empresa. Porque si se mantiene contentos a los trabajadores, los resultados se reflejarán en la productividad de la misma.

Las motivaciones son eminentemente conjuntivas y los incentivos son disyuntivos

Son motivaciones “disyuntivas”, las que satisfacen a un individuo, pero afectan la motivación de otro, por ejemplo, un ascenso es un factor motivacional disyuntivo, pues por una parte motiva al ascendido, pero por el otro, puede afectar las motivaciones de otros que no entienden las razones por las cuales ellos no fueron elegidos. Las motivaciones conjuntivas son asociativas y sirven para cohesionar, “son aquéllas que no se pueden

satisfacer sin los demás al mismo tiempo, por ejemplo, la amistad en cuanto se da o la recibe un individuo, motiva al otro a corresponder”.²²

Son motivaciones conjuntivas, los valores morales como la confianza, el servicio al cliente, la alegría, el triunfo colectivo, el prestigio, etc.

La dirección y el liderazgo es el arte de la creación colectiva al integrar las motivaciones del individuo con las metas y actividades de la organización. La creatividad grupal da fuerza interior al ser, ya que el éxito de todos es gratificante, de ahí que las organizaciones deban acoplar todos los esfuerzos de la mejor forma posible para facilitar la creación colectiva motivante, asociativa.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Leer el capítulo 12 de “Motivación”, del autor Andrew J. Dubrin, en la su obra *Administración*, Ed. Thompon, y realizar un ensayo.

Los requisitos son los siguientes:

- Portada.
- Cuartillas (tres mínimo, cuatro máximo).
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.

4.1.1 Escuelas del proceso de motivación

Es necesario identificar cuáles son los factores motivacionales, porque éstos dependen en gran medida de cómo se puedan aplicar en las empresas, y con el fin de que los trabajadores se sientan parte importante de la misma. En el transcurso del tema se mencionarán algunas escuelas que han estudiado los factores motivacionales dentro de las empresas.

La motivación “es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas, externas o ambas desencadenan, dirigen o mantienen

²² Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, p. 329.

comportamientos orientados a los objetivos.”²³ Estas fuerzas modifican la conducta humana dependiendo del valor que le quiera asignar el individuo al logro de los objetivos personales u organizacionales.

La motivación es genérica, porque depende de una serie de necesidades, deseos y anhelos que los seres humanos poseen, ya sea de modo consciente o inconsciente. Las teorías de la motivación centradas en la psicología, establecen que la motivación es primaria cuando se trata de satisfacer las necesidades más elementales, tales como respirar, comer o beber, y secundarias cuando las necesidades son de carácter social, como las de afiliación y afecto; cabe aclarar que estas últimas se cumplen siempre y cuando se logren alcanzar, de inicio, las necesidades primarias.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Leer el caso internacional 14. “Administración al estilo Hewlett-Packard”, que se encuentran en el libro *Administración, una perspectiva global*, autor: Harold Koontz. Ed. Mc Graw Hill. pp. 526 y 527. Entregar un informe de los casos.

Los requisitos son los a continuación listados:

- Portada.
- Desarrollo de las respuestas del caso práctico (libre).
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.

4.1.2 Expectación

La motivación tiene una relación directa con la experiencia obtenida con base en el cumplimiento o no de las metas. Cuando un individuo desea lograr un propósito, genera una expectativa que determina el nivel de competencia para volverlo a realizar. Así, si un individuo tiene éxito, genera

²³ Don Hellriegel, *Administración: un enfoque basado en competencias*, p. 376.

una expectativa positiva que lo motivará para nuevamente buscar su propósito.

Las expectativas están relacionadas también con la autoestima y el autoconcepto; psicológicamente hablando, son muy importantes, ya que determinan el nivel de esfuerzo, energía y atención que muestra un individuo al realizar un trabajo para el cumplimiento de una meta.

La expectativa es “una creencia anticipada sobre lo que sucederá o el nivel de esperanza de conseguir una cosa que percibe un individuo”.²⁴

El funcionamiento de la teoría de la expectativa se da gracias a las siguientes premisas: la motivación es de las personas, está establecida por el valor que otorgan a su esfuerzo.

El esfuerzo (fuerza), se establece mediante la certeza (expectativa) de que se conseguirá o no la meta.

Victor Vroom “combinó en una teoría la experiencia, la capacidad mental de un individuo y su esfuerzo para determinar la motivación, a esta combinación la llamó valencia psicológica de energía”.²⁵

Victor Vroom estableció la siguiente fórmula: fuerza = valencia x expectativa.

La teoría de las expectativas de Vroom se vio enriquecida por Porter y Lawler, quienes le agregaron y dieron un peso específico a las capacidades en términos de competencias laborales.

Estos autores identificaron que la tarea es relevante en la teoría de la expectativa, la cual afecta de manera positiva o negativa el resultado. Otro aspecto importante fue el valor que le otorgan las personas tanto en lo material, como en lo subjetivo, pues cada ser humano le da un valor distinto dependiendo de lo alcanzado. A esto se le denominó recompensas extrínsecas e intrínsecas. Las primeras tienen relación con lo que la empresa otorga por el producto de las tareas realizadas. Las segundas se relacionan con el valor personal que posee para el individuo el logro de las actividades que debe llevar a cabo.

²⁴ Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, p. 332.

²⁵ Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la administración*. p. 216.

4.1.3 Equidad, Adams

La teoría de la equidad establece que las personas sienten satisfacción cuando la recompensa recibida tiene relación con el esfuerzo que llevan a cabo; asimismo, los individuos juzgan la equidad de las recompensas cuando las comparan con las otorgadas a los otros.

Stacey Adams sostiene que la motivación, el desempeño y la satisfacción que posee un trabajador, dependerá del esfuerzo y la recompensa que a éste se le otorgue.

En ese sentido, la teoría de la equidad funge como el equilibrio que posee un empleado en relación con el desempeño, la habilidad, y el entusiasmo que éste le dé al trabajo, y el resultado que obtendrá serán el reconocimiento, los incentivos, o los beneficios. La búsqueda de la equidad tiene como propósito garantizar una productiva y duradera relación con el trabajador. El equilibrio debe ser lo que el colaborador ofrece a la empresa, y lo que éste consigue como recompensa.

4.1.4 Reforzamiento positivo, Skinner

El psicólogo Burrhus Frederic Skinner desarrolló los principios que sirvieron para analizar la conducta, y sostuvo que era necesario implementar un cambio en la conducta. Comentó que no se requerían los castigos para modificar la conducta, y sugirió que implementando las recompensas y los refuerzos positivos de la conducta, sería más atractivo desde el punto de vista pedagógico y social.

De acuerdo con Skinner, una recompensa positiva es un reforzador positivo, el cual incrementa la probabilidad de mejorar un comportamiento. De tal manera, un reforzador negativo es una conducta incorrecta, pues se da mediante los castigos, y tiende a evitar la repetición. Según esto, el comportamiento humano puede mejorar con premios y castigos, y con valores, como actualmente se lleva a cabo.

Los estudios de Skinner tienen como origen los realizados por Ivan Pavlov, especialista ruso del comportamiento fisiológico de los reflejos condicionados del ser humano, mediante la relación de las glándulas digestivas y los estímulos exteriores. Es famoso su experimento con perros

(alimento y campana), en donde el perro aprende que el sonido de la campana es igual a comida; entonces, el can segrega saliva al escucharla.

Tanto Pavlov como Skinner, disminuyeron al ser humano a una máquina fisiológica al negarle importancia a otros elementos fundamentales del comportamiento, destacados por el psicoanálisis freudiano como el *ello*, el *yo* y el *súper yo*. El *ello* se refiere al nivel inconsciente y determina los instintos básicos, Eros (amor y sexo) y tanatos (muerte); el *yo* impide la salida de los instintos, y el *súper yo* está constituido por las normas éticas y sociales; ambas casi alcanzan el nivel consciente.

4.1.5 Relaciones entre motivación y satisfacción personal

La satisfacción obtenida por la propia acción del trabajo, es un factor motivacional por sí mismo, pues el empleado conserva una actitud que es positiva en la empresa que labora. Para otros individuos se trata de una declaración a una necesidad que puede o no satisfacerse.

Con base en el estudio de la satisfacción mostrada por los empleados, los directivos de las empresas pueden identificar los efectos que tienen las normas, procedimientos, políticas, y todas las disposiciones que deben acatarse en la organización, y que afectan al personal.

Así, al analizar tales factores, se consigue conservar, eliminar, reparar o fortalecer las políticas en la empresa, conforme a los resultados que los empleados están obteniendo. Es decir, el estudio de tales variables podrá mejorar el rendimiento del colaborador, eliminar las causas que dan origen a la insatisfacción, y modificar el comportamiento y la actitud pasiva del trabajador.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar una investigación en internet sobre las relaciones entre motivación y satisfacción personal, y entregar un reporte con los siguientes requisitos:

- Portada.
- Cuartillas (dos mínimo 4 máximo).
- 1.5 entre línea.

- Arial, 12 ptos.
- Bibliografía (nombre del buscador o página del internet).

4.1.6 Aplicaciones y efectos motivacionales en el trabajo

La motivación es esencial para el comportamiento de las personas y, por tal razón, se debe mejorar con el fin de aumentar los esfuerzos de los empleados, buscando con ello una mejor productividad.

El incremento de la productividad debe reforzarse con las recompensas a los trabajadores. No necesariamente en dinero, se puede dar por medio del reconocimiento del trabajo, los traslados, los ascensos, la capacitación y la actualización constante, de tal modo que el empleado aumente la posibilidad de aprender diariamente algo nuevo y diferente que le motive a superarse. La productividad será aprovechada siempre y cuando se consiga estimular a los colaboradores, mostrando interés por sus problemas, y fomentando un clima social favorable.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar una investigación de cualquier empresa, en la cual se puedan observar los factores motivacionales que tiene una persona dentro de su ambiente laboral. Y entregar un reporte de la práctica con los siguientes requisitos:

- Portada.
- Cuartilla (libre).
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.

Leer caso y entrar a la página de internet del libro: *Administración un enfoque basado en competencias*, autor Hellriegel/Jackson/Slocum, Ed. Thomson, p. 427. Entregar los casos resueltos.

Los requisitos son los siguientes:

- Portada.
- Desarrollo de las respuestas del caso práctico (libre).

- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.

4.2 CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Los conflictos son un problema para las empresa, sin embargo, también representan zonas de oportunidad para mejorar. Además, el conflicto fomenta la creatividad para dar solución a los problemas en las áreas involucradas.

Los conflictos surgen cuando las metas, objetivos y el comportamiento de dos o más partes relacionadas se hallan en oposición tanto en el ámbito personal como organizacional.

El conflicto es un problema de percepción, ya que las partes que están involucradas no pueden percibir que existe el conflicto como tal, porque no están conscientes de él. Se generan más conflictos cuando en el ambiente organizacional, los trabajadores no logran satisfacer sus necesidades personales y esto ocasiona problemas en cualquier área y esto puede ser grupal, individual o bien producirse en toda la organización. Un aspecto positivo del conflicto consiste en que estimula a los individuos a buscar mejores métodos que les aporten resultados más satisfactorios. Los impulsa a ser más creativos y a probar nuevas ideas.

4.2.1 Concepto y tipos

El conflicto se presenta cuando dos o mas miembros de una empresa están en desacuerdo porque tienen que compartir recursos, los cuales están escasos o bien cuando realizan alguna actividad en conjunto, así como también porque poseen valores, metas, ideas que son completamente diferentes.

Tipos de conflictos

Conflicto intraindividual. Es el que se da cuando un individuo busca objetivos completamente diferentes a los de la organización y, además, la persona realiza más esfuerzo del que puede llevar a cabo. Además, repercute, con frecuencia, en el individuo que responde a otros problemas que existen dentro de la empresa.

Conflicto interindividual. Éste se origina cuando entre las personas de la organización hay roces derivados de la personalidad, o provocados por las presiones que existen en los trabajadores como resultado de los roles que desempeñan dentro de la empresa.

Conflicto intragrupal. Éste se produce cuando las personas enfrentan problemas de inconformidad debido a las presiones que se presentan en su grupo de trabajo.

Conflicto intergrupala. Surge cuando al interior de los grupos de trabajo una empresa, se producen mensajes confusos entre los departamentos.

Conflicto intraorganizativo. Se da a partir de la propia estructura de la empresa, es decir, debido a las debilidades exhibidas en la configuración organizativa de la empresa.

Conflicto interorganizativo. Es el que se presenta en todas las empresas, debido a la competencia que existe en todos los departamentos por producir nuevos productos o servicios o implementación de nueva tecnología, así como por la utilización de una mejor manera de todos los recursos de la organización.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigar cuáles son los principales tipos de conflictos que se encuentran en las organizaciones, y elaborar un cuadro sinóptico.

Requisitos:

- Portada.
- Cuadro sinóptico
- Bibliografía.

4.2.2 Fuentes de conflicto organizacional y condiciones que lo propician

Una de las condiciones que propician el conflicto es la manera que asume la jerarquía administrativa tal aspecto. Los problemas y las decisiones que son a corto plazo, las toma el jefe con menor jerarquía dentro de la empresa. En tanto que los niveles jerárquicos altos deben enfocarse en problemas más complejos y éstos normalmente se propician a mediano y largo plazo.

Lo que trae como consecuencia que empiecen los desacuerdos y con ello los conflictos.

Otra fuente de conflicto son las diferencias de objetivos y metas que cada individuo tiene, ya sean comerciales o individuales, y para alcanzarlos necesita tener agresividad, ambición y empuje, características que provocan fricciones y problemas entre los miembros de la compañía.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar un mapa conceptual mediante la comprensión de lectura del tema “Cómo resolver los conflictos en los equipos y los grupos”. El contenido se encuentra en el libro *Fundamentos de administración*, autor: Andrew J. Dubrin, Ed. Thomson, capítulo 14. El requisito es elaborarlo a mano y entregarlo en la libreta.

4.2.3 Aspectos positivos y negativos del conflicto organizacional

Ciertos conflictos son el resultado de decisiones equivocadas por parte de los jefes de departamento, o bien, se dan cuando los conflictos son la respuesta a algunas diferencias personales. Ya que las personas juzgan de acuerdo con ciertos paradigmas, y todas le otorgan valores muy distintos, lo cual hace que las actitudes y las conductas entren en disputa. Existen, también, aspectos negativos, en especial si el conflicto dura mucho tiempo o se torna demasiado intenso. En el nivel personal puede deteriorarse la cooperación y el trabajo en equipo, o llega a darse la desconfianza entre quienes necesitan coordinar esfuerzos.

Es importante que los administradores conozcan la posibilidad de los conflictos interpersonales e intergrupales, que provean las posibles consecuencias y apliquen las estrategias más adecuadas para resolverlas. Existen ventajas y desventajas de los conflictos en las organizaciones.

Ventajas

- Sirve de válvula de escape permitiendo que se libere la presión, porque lleva a la superficie los problemas que están camuflados, y así pueden enfrentarse y resolverse de una mejor manera.
- Se incita a los trabajadores a ser creativos y a que busquen métodos para obtener mejores resultados, los cuales generen mayor satisfacción. A las partes que están involucradas en el conflicto, les ayuda a tener un mejor conocimiento de los demás y de sí mismos.

Desventajas

- Cuando se evade el conflicto y pasa mucho tiempo sin resolverse, éste se vuelve más difícil de manejar. Los problemas personales generan un ambiente tenso y de desconfianza, afecta e impide la coordinación de los esfuerzos. En algunos casos, las personas sufren bajas de autoestima, lo cual afecta su motivación. Los jefes deben anticiparse para prevenir efectos dañinos del conflicto y adelantarse frente a las probables consecuencias. Por tal razón, debe implementar estrategias adecuadas para que no se presenten roces de personalidad.
- Se dan puntos de vista diferentes y muy subjetivos.

4.2.4 Manejo de conflictos en las organizaciones

El administrador debe de tener ciertas cualidades y habilidades para gestionar los conflictos en la empresa. Para el manejo de los conflictos se requiere el estudio de temas considerados primordiales, como el liderazgo, la toma de decisiones, y las habilidades de comunicación, estos temas son imprescindibles para que el administrador maneje de modo óptimo los conflictos en una empresa.

Los temas mencionados le ofrecerán las herramientas necesarias, las cuales le proporcionarán una base sólida para el buen funcionamiento. Asimismo, mejorará sus habilidades para la gestión de conflictos.

Cabe destacar, por último, que en la actualidad, la persona que no maneja información, no tiene poder. Y para la toma de mejores decisiones, se requiere poseer información y un buen estilo de liderazgo, así como contar con una comunicación eficiente al interior de todos los departamentos de una organización.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Realizar una investigación en internet y entregar un ensayo del tema “El manejo del conflicto en las organizaciones”.

Requisitos:

- Portada.
- Dos cuartillas.
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.
- Bibliografía

4.3. CONFLICTO INDIVIDUAL Y FRUSTRACIÓN

El conflicto individual se presenta cuando las necesidades personales chocan con las de la empresa, y éstas se ven reflejadas en la frustración del individuo.

La frustración se da cuando alguien impide que una persona alcance su meta.

El conflicto de intereses es el conflicto psicológico interno, éste se presenta cuando la persona tiene que elegir entre dos alternativas y ambas tienen aspectos positivos y negativos.

Conflicto de atracción–atracción: las dos alternativas son buenas, pero la persona tiene que elegir entre una de las dos.

Conflicto de evitación–evitación: el individuo tiene que elegir una de las dos alternativas, y ambas son desagradables.

Conflicto de atracción–evitación: las alternativas pueden interpretarse de dos maneras distintas. Se puede alcanzar lo que se desea, pero puede causar cierto daño. Se debe de elegir una.

Asimismo, el conflicto de roles o papeles se presenta cuando una persona no puede cumplir con diferentes roles desempeñados a lo largo de su vida. Como el ser mamá, esposa, o profesionista, ya que siempre existirá una carga psicológica de insatisfacción cuando la persona se vea obligada a tomar alguna decisión al cumplir con estos roles.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar un mapa conceptual mediante la lectura de un artículo que trate las causas más comunes que originan frustración en las empresas.

El requisito es elaborarlo a mano y entregarlo en la libreta, así como mencionar la fuente de información consultada.

4.3.1 *Conceptos*

Se entiende por concepto de conflicto individual, cuando se presentan dos estímulos cuyas valencias son igualmente positivas o negativas, y con ello puede surgir un conflicto. Es decir, el conflicto se presenta cuando una persona está motivada en la misma magnitud que la otra parte, sea una empresa o persona; sin embargo, las dos partes consideran que la fuente de motivación no es del mismo valor para ambas. Es ahí cuando el individuo entra en conflicto, pues se siente motivada, pero no está de acuerdo con el estímulo recibido.

La valencia es un estímulo, es cualquier factor capaz de producir una reacción o respuesta. Un estímulo puede ser un objeto, una situación, un estado fisiológico, una persona, una conducta, etc. Cuando se presenta un estímulo a una persona ésta lo analiza y decide dentro de alguna de las categorías siguientes:

- a) Aceptación.
- b) Rechazo.
- c) Indiferencia.

Cuando el estímulo tiene la clasificación de aceptación, la persona, entonces, está motivada para aproximarse al estímulo. Si el estímulo cae dentro de la categoría de rechazo, la persona está motivada para alejarse del estímulo. En otras palabras, si el estímulo no despierta el interés de la persona, le es indiferente entonces y entra en la tipificación de indiferencia, en este caso la persona permanece a la expectativa.

La persona mantiene una actitud positiva hacia la categoría de aceptación y una actitud negativa hacia la de rechazo. Esta actitud puede denominarse también valencia.

Conceptualmente, la frustración es una actitud negativa hacia el rechazo. Y ésta es provocada por el medio o por la misma persona; además, puede ser interna o externa.

Cabe mencionar que para detectar el grado de frustración de las personas, es indispensable aplicar un test de frustración. El cual permite determinar el grado de personalidad del individuo. Esto se da a partir de las respuestas emitidas mediante una serie de dibujos que representan situaciones de frustración.

Existen dos tipos de frustraciones: las conscientes, las cuales no distorsionan la personalidad, y las inconscientes, éstas implican una mayor carga emocional que puede generar una neurosis.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Efectúa una investigación en internet del tema “Tipos de frustración”, y elabora un mapa conceptual. El requisito es realizarlo a mano y entregarlo en la libreta.

4.3.2. Tipos de conflicto individual

A continuación se mencionan los diferentes conflictos que se encuentran en las organizaciones:

Conflicto funcional. Se presenta entre grupos que se confrontan, y los resultados son positivos para la organización. Ya que de ello dependerá que se mejoren los sistemas dentro de ésta.

Conflicto disfuncional. La tarea de la dirección es eliminar cualquier confrontación entre los grupos, lo cual puede ser perjudicial para la organización y esto impedirá el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, las siguientes cuatro categorías pueden ser consideradas como las cuatro clases principales de conflicto:

Conflicto de rol múltiple: éste se presenta cuando el gerente, por presión, debe aliarse con algún bando que está en disputa, y debe elegir entre la lealtad de los colegas o el grupo de trabajo.

Escasos recursos: se presentan cuando la cantidad de recursos con los cuales cuenta la empresa son limitados para los trabajadores, y la demanda de los gerentes y de los grupos de trabajo supera los recursos. Esto ocasiona un conflicto organizacional.

Valores y prioridades diferentes: los conflictos más difíciles de resolver son los que están relacionados con los valores. Ya que éstos van cambiando con el tiempo y depende de las personas el cómo lo apliquen en su vida diaria y en la organización.

Diferencias de percepción de un problema: los integrantes de la empresa pueden estar de acuerdo con algunos problemas en general, pero no todos tienen la misma apreciación del problema. Es decir, siempre suele haber poco o ningún acuerdo acerca de la problemática de la organización. Las distintas percepciones provocan problemas en la organización, pues éstos siempre van a producir comportamientos defensivos y conflictos con los mismos integrantes de la empresa.

4.3.3 Reacciones ante la frustración

Entre las reacciones más comunes ante la frustración, se halla la agresión, la cual “es la energía que se descarga sobre el objeto frustrante.”²⁶

Un ejemplo claro de agresión es cuando una persona se siente mal por cualquier situación o cosa y ésta actúa de manera grosera o insultante hacia otra persona.

Sergio Hernández y Rodríguez en su libro de *Introducción a la administración*, menciona las reacciones más comunes de la frustración, a saber:

- Evasión: evitar un peligro o problema, fugarse.

²⁶ Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, p. 332.

- Regresión: mecanismo de defensa mediante el cual se retorna a estados o periodos anteriores del desarrollo o a comportamientos antiguos más satisfactorios. Ejemplo, cuando se reacciona como niño frente a diversos problemas.
- Aislamiento: retirar el trato y la comunicación hacia las personas.
- Racionalización: organización racional con el fin de obtener un mejor rendimiento.
- Resignación: sumisión a la suerte o a la voluntad de otro.
- Proyección: se dice que 60% del comportamiento se proyectan en relación con los sentimientos, valores, ideas, etc.
- Sublimación: engrandecer, exaltar, ensalzar o poner en altura.
- Identificación: búsqueda de un modelo de persona a la cual imitar y con cual el individuo se siente a gusto.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar un resumen de diferentes artículos de empresas, que traten de las reacciones ante la frustración.

Requisitos:

- Portada.
- Una cuartilla.
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.
- Bibliografía.

4.3.4 Estados de ansiedad y estrés

Es difícil diferenciar entre ansiedad y estrés. La ansiedad es la que nos mantiene alerta, y el estrés es un estado emocional, y depende de la situación y el contexto de cada persona. La ansiedad puede convertirse en una enfermedad patológica, la cual puede ocasionarse por actividades o acontecimientos triviales.

El ser humano teme volver a enfrentar situaciones que le han provocado ansiedad cuando se le presentan estímulos similares a los

vivididos, debido a la memoria y a los conocimientos que va registrando junto con los acontecimientos experimentados.

Las mujeres son más propensas a sufrir ansiedad debido a los factores genéticos y culturales, pues ella está al “cuidado de la casa y de los hijos”, y por el hecho de ser mujer, “se le permite tener miedo”. Lo contrario de los hombres, pues a éstos, culturalmente, “no se les tiene permitido tener miedo”, ya que el supuesto es que deben ser el “género más fuerte”.

Sirva, ahora, mencionar algunos tipos de ansiedad, a saber:

Ansiedad de estado: la que se presenta por algún sentimiento de tensión, incertidumbre o bien cuando se da una situación que pone en riesgo a la persona, ya sea una amenaza real o imaginaria. La cual va acompañada por cambios de conducta o fisiológicos, en un tiempo determinado.

Ansiedad como rasgo: es la discrepancia que posee la persona de manera individual, la cual se presenta como la tendencia para padecer algún estado de ansiedad.

El estrés, por su parte, es un estado de tensión que exige un cambio o una adaptación para su medio. Ejemplos que causan estrés: efectuar un viaje, hacer un examen de la escuela, experimentar un pleito familiar, afrontar un conflicto con amigos o con la pareja, etc.

¿Cómo diferenciar entre ansiedad y estrés?

Para apreciar la diferencia, se menciona un ejemplo: si se está delante de un examen, en ese momento se comentará que se está ansioso o nervioso. Pero si se hace referencia a la época de exámenes, se dice que es una situación de estrés. Si se habla de trabajo, se menciona que es estrés laboral, que el trabajo es muy estresante, nunca se dirá que es de ansiedad. Sólo se habla de ansiedad cuando se está en una situación de riesgo.

El estrés post-traumático cuando se sufre una violación o un accidente de tráfico; nunca se habla de ansiedad post-traumática.

AUTOEVALUACIÓN

1. Es retirar trato y comunicación de la gente.
 - A) Regresión.
 - B) Evasión.
 - C) Aislamiento.
 - D) Sublimación.

2. Es evitar un peligro o problema, fugarse.
 - A) Regresión.
 - B) Evasión.
 - C) Aislamiento.
 - D) Sublimación.

- 3.- Mecanismo de defensa que consiste en regresar a períodos anteriores del desarrollo o a comportamientos antiguos, que eran más satisfactorios.
 - A) Regresión.
 - B) Evasión.
 - C) Aislamiento.
 - D) Sublimación.

4. Es la organización racional de algo para obtener un mejor rendimiento.
 - A) Resignación.
 - B) Racionalización.
 - C) Proyección.
 - D) Sublimación.

5. Es engrandecer, exaltar, ensalzar o poner en altura.
 - A) Resignación.
 - B) Racionalización.
 - C) Proyección.
 - D) Sublimación.

6. Es la sumisión a la suerte o a la voluntad de otro.

- A) Resignación.
- B) Racionalización.
- C) Proyección.
- D) Sublimación.

7. Todos los conflictos anteriores tienen, en un sentido amplio, esta naturaleza, son ocasionados cuando su configuración organizativa provoca una serie de debilidades.

- A) Conflicto intragrupal.
- B) Conflicto intergrupalo.
- C) Conflicto intraorganizativo
- D) Conflicto interorganizativo

8. Este tipo de conflicto se da entre grupos dentro de la misma organización, proviene de diferencias de perspectivas temporales o de colisión en los subobjetivos que persiguen los departamentos.

- A) Conflicto intragrupal.
- B) Conflicto intergrupalo.
- C) Conflicto intraorganizativo
- D) Conflicto interorganizativo

9. Un ejemplo de un conflicto sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados.

- A) Conflicto disfuncional.
- B) Conflicto funcional.
- C) Conflicto de rol múltiple.
- D) Conflicto.

10. Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.

- A) Conflicto disfuncional.
- B) Conflicto funcional.
- C) Conflicto de rol múltiple

D) Conflicto.

Respuestas

- 1) C
- 2) B
- 3) A
- 4) B
- 5) D
- 6) A
- 7) C
- 8) B
- 9) C
- 10) B

UNIDAD 5

ESTUDIO DE GRUPOS

OBJETIVO

Describir y analizar cuáles son las diferentes teorías que se dan en relación con los grupos, desde su formación hasta la solución de problemas.

TEMARIO

5.1. CONCEPTOS Y DIFERENCIAS ENTRE CONGLOMERADOS Y GRUPOS

5.2. TIPOS

5.3. PROCESO Y TÉCNICA PARA SU INICIO

5.4. MEMBRESÍA A GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

5.4.1. *Afiliación*

5.4.2. *Permanencia o membresía a grupos*

5.4.3. *Normas grupales*

5.4.4. *Roles y grupos*

5.4.5. *Percepción y comunicación en los grupos*

5.4.6. *Relaciones interindividuales*

5.5. LIDERAZGO

5.5.1. *Concepto, funciones y naturaleza*

5.5.2. *Ambiente y liderazgo*

5.5.3. *Actitudes cultivadas de los líderes*

5.5.4. *Técnicas de liderazgo*

5.5.5. *Liderazgo en las organizaciones mexicanas*

5.6. ALGUNAS TÉCNICAS GRUPALES, FUNDAMENTOS, OBJETIVOS Y APLICACIÓN

5.6.1. *Phillips 66*

5.6.2. *Grupo "T"*

5.6.3. *Grupo pequeño Tavistok*

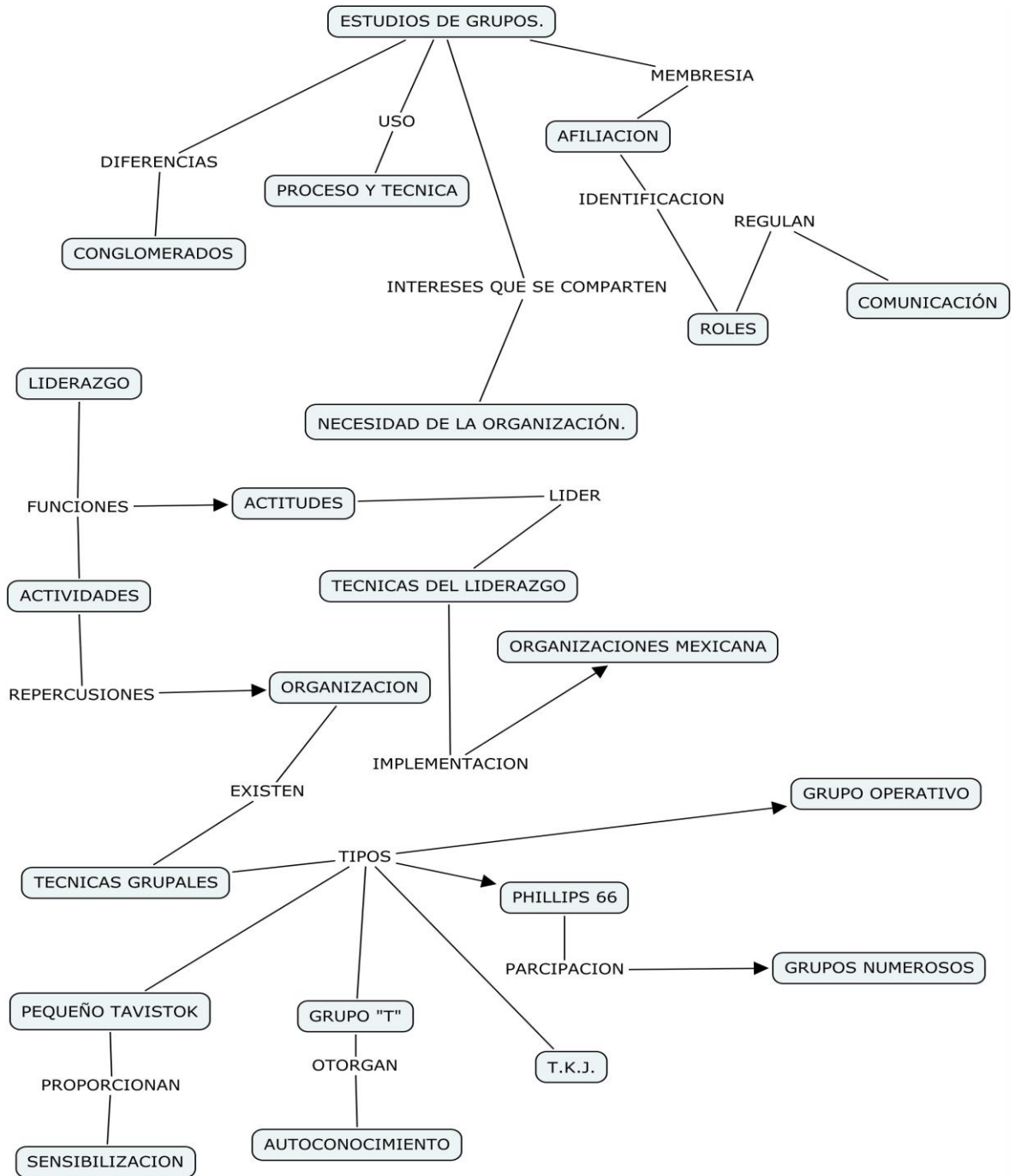
5.6.4. *T. J. K*

5.6.5. *Sensibilización*

5.6.6. *Grupo operativo*

5.6.7. *Conferencia de búsqueda*

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Existen diferentes teorías que se dan entorno a los grupos, las características, ventajas, desventajas y las técnicas que existen para la formación de los grupos, en los cuales se obtiene un beneficio por pertenecer a ellos. Los grupos son de vital importancia, pues por naturaleza las personas son sociables y se necesita de otros seres humanos para subsistir, de ahí el requerimiento de afiliación y de pertenencia con el fin de ser parte de un grupo.

Por otro lado, el liderazgo dentro de las empresas es de vital importancia, ya que de éste depende poder instruir y conducir a los subordinados de una manera más eficiente hacia el logro de los objetivos.

También, es relevante conocer cuáles son las dinámicas grupales que sirven para mejorar el desempeño de los grupos en las empresas; en ese sentido, se mencionarán las técnicas más comunes, sus ventajas y desventajas para la implementación de éstas en las empresas, según las necesidades y áreas de oportunidad de las organizaciones.

5.1 CONCEPTO Y DIFERENCIAS ENTRE CONGLOMERADOS Y GRUPOS

Un grupo “consiste en dos o más individuos que establecen una comunicación personal y significativa de manera continua.”²⁷ Por su parte, un conglomerado “es juntar cosas o partes, de modo que formen un conjunto o montón”²⁸ Un conglomerado se integra cuando existe una necesidad o cuando hay algo en común que lo lleva a unirse. La diferencia entre un grupo y el conglomerado es la relación que se da con las personas.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

El equipo entregará los siguientes puntos para la revisión del proyecto final:

1. Estilo de liderazgo que utiliza el jefe de departamento.
2. Cuáles son los tipos de comunicación que ocupan dentro de la empresa.
3. ¿Cuáles son los medios de comunicación más eficaces que utiliza para con los trabajadores?
4. ¿Cuáles son los factores motivacionales que tiene la empresa con los trabajadores? Mencionar ventajas y desventajas.

5.2 TIPOS

Existen muchas clasificaciones de tipos de grupos, pero los más comunes son los siguientes:

Grupos interfuncional: “Grupo de trabajo formado por trabajadores de diferentes especialidades, más o menos del mismo nivel organizacional, que se reúnen para desempeñar una tarea”.²⁹

Grupos de trabajo o tarea. Se crean para alcanzar un objetivo específico y se disuelven cuando alcanzan tal meta. También se les conoce como grupos de trabajo y proyecto. Éstos están integrados por personas cuya meta en común es alcanzar un objetivo determinado. Y son considerados como grupos formales.

²⁷ Don Hellriegel, *Administración un enfoque basado en competencias*. p. 458.

²⁸ *Diccionario Enciclopédico Éxito*, Ed. Océano.

²⁹ Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de administración*, p. 353.

Grupos de interés o de amistad. Están constituidos por ciertas preferencias y gustos en común. Y en algunas ocasiones, este tipo de grupo no es parte de los grupos formales de los que son miembros.

5.3 PROCESO Y TÉCNICA PARA SU INICIO

Existen muchas razones por las cuales las personas se reúnen o empiezan un grupo, una de ellas es para lograr la satisfacción de alguna necesidad; otra, para interactuar de manera constante debido a cierta similitud, o bien para llevar a cabo los objetivos y metas de manera grupal. Una de las razones más frecuentes por las cuales las personas se reúnen en grupos es para colaborar e interactuar de manera cercana.

Con los grupos informales es más frecuente lo anterior, porque existen lazos de afinidad comunes y por lo tanto se tiene mayor confianza para la interrelación. El comportamiento de una persona influye en las demás cuando ésta forma parte de un grupo determinado.

En los grupos que tienen muchas semejanzas entre sí, así como actitudes y tendencias, se les otorga el nombre de grupos de similitud.

Los factores que dan paso a formar parte de grupos similares, son la posición económica de éstos, la raza y el género, tales aspectos son relevantes para que logren integrarse con mayor facilidad.

Las personas se sienten atraídas a formar parte de un grupo cuando tienen la necesidad de participar, o bien cuando desean alcanzar alguna meta en específico. Es muy complicado lograr que las personas separen las actividades que efectúan de manera grupal, de las que realizan de modo personal. Esto se origina porque no perciben los mismos objetivos generales.

5.4 MEMBRESÍA A GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los grupos humanos tienen características que los identifican y los diferencian de los demás, además, facilitan la participación activa de los miembros, tomando decisiones; asimismo, promueven el crecimiento individual y colectivo, estableciendo normas mínimas de convivencia y

respeto. De ahí la importancia de que siempre se busque un lugar a donde pertenecer.

Los requisitos para que las personas formen grupos son los siguientes:

Seguridad: cuando las personas se integran a un grupo de individuos disminuyen su inseguridad de estar solas. Y se sienten más fuertes, no tienen muchas dudas personales y pueden resistir mejor las amenazas y los retos cuando pertenecen al grupo.

Estatus: formar parte de un grupo que el resto considera de bastante importancia, otorga a la persona que se afilia a él, reconocimiento y le ofrece una posición en la sociedad.

Autoestima: los grupos ofrecen a los individuos una sensación de estatus, de sentimiento de valía.

Afiliación: los grupos logran la satisfacción de las necesidades sociales. Todas las personas buscan un lugar a donde pertenecer.

Poder: se da cuando un grupo se une y alcanza lo que no lograría de manera individual.

Consecución de metas: para alcanzar las metas es necesario que más de una persona realice una tarea, es indispensable reunir los conocimientos, o fuerzas en conjunto para determinar el trabajo de una manera más eficiente y productiva.

5.4.1 Afiliación

La afiliación entre las personas se origina por varias razones, como el requerimiento de interactuar con los demás, la necesidad de amistad y las relaciones sociales.

Cuando las personas consiguen unirse en grupos, reducen la inseguridad, se sienten más seguras y fuertes, no tienen muchas dudas personales y resisten mejor las amenazas, ya que no tienen miedo de afrontarlas, pues saben que poseen un respaldo. Formar parte de un grupo al cual el resto considera importante, le da a los integrantes posición y reconocimiento.

5.4.2 Pertenencia o membresía a grupos

Pertenecer a un grupo es una necesidad de afiliación, “es el afán de tener relaciones estrechas con otras personas y de ser un empleado o amigo leal”.³⁰ A los individuos les encanta el trato frecuente, porque los grupos satisfacen las necesidades sociales, y son el principal satisfactor de las necesidades de afiliación o pertenencia.

Ventajas de formar parte de un grupo

- Mayor conocimiento e información.
- Más métodos para abordar un problema.
- Mejor aceptación para soluciones.
- Mejor comprensión de la decisión.

Desventajas

- Decisiones prematuras.
- Dominio Individual.
- Otras formas contrarias.
- Soluciones preconcebidas.

5.4.3 Normas grupales

Las normas dentro de las empresas pueden ser de dos formas, a saber: formales e informales.

Las formales son las establecidas dentro de los manuales operativos de las empresas. En tanto que las normas informales son las que se van creando por la misma existencia de las normas formales.

Ahora bien, las normas más frecuentes de las empresas son los valores, y las políticas de vestido, las cuales se encuentran estipuladas dentro de los manuales para la operatividad de éstas. Además, existe un reglamento, el cual regula el comportamiento del grupo y se debe seguir del siguiente modo:

³⁰ A. J. Drubrin, *op. cit.*, p. 298.

Aceptación mutua: es lo primero a seguir para la formación de un grupo. Cabe señalar que en esta fase, los integrantes suelen oponer resistencia para comunicarse con los demás integrantes del grupo.

Comunicación y toma de decisiones: una vez que en el grupo han llegado a aceptarse, comienzan a comunicarse de manera más abierta y sincera.

Motivación y productividad: en este punto se tienen que alcanzar las metas y los esfuerzos de todos en conjunto. El grupo trabaja con mayor unión, comunidad y todos colaboran como una unidad de cooperación.

Control y organización: en este último punto se valoran los actos y la unión que han alcanzado los integrantes del grupo.

Por último, cabe resaltar que estas etapas son fundamentales para los grupos, ya que de ello dependerá la aceptación o rechazo del grupo.

5.4.4 Roles y grupos

Los roles son “una serie de actividades o comportamientos que se espera como resultado de un trabajo”.³¹ Los roles también se conocen como papeles, y son aquellos que deben desempeñar las personas a lo largo de la vida, dentro de los cuales existe el rol que se espera de las personas, tanto el que es percibido como el que se actúa dependiendo de la situación.

El rol o papel esperado es el que aguardan los miembros del grupo debido al comportamiento que posee la persona de modo específico.

El segundo, el rol percibido, es el comportamiento que tiene una persona y sobre el cual piensa es indispensable para alcanzar el objetivo deseado.

Por último, el papel actuado es el comportamiento que se percibe de la persona y es el real.

Dentro de los grupos, se asumen diferentes roles, a saber:

- El que busca una solución o tiene una solución afable.
- El que busca o tiene una posición batalladora.

³¹ *Ibidem.*, p. 18.

- La persona que busca o tiene una posición lógica.

Tipos de grupos

- Grupo formal: está definido por la estructura de la organización.
- Grupo informal: no cuenta con una estructura y su formación depende de los lazos de amistad, la simpatía o gustos similares por compartir.
- Grupo de mando: es aquel que mantiene informados a los gerentes.
- Grupo de tarea: el que se agrupan para complementar alguna tarea específica.
- Grupo de intereses: es el que se agrupa para trabajar en algún objetivo que les interesa a todos.
- Grupo de amigos: se reúnen porque sus integrantes tienen afinidades en común.

5.4.5 Percepción y comunicación en los grupos

La comunicación, en todas las organizaciones, posee cuatro funciones clave: controlar, motivar, expresar las emociones, e informar. Las cuales, para su buen funcionamiento, requieren que los empleados sigan los niveles o líneas jerárquicas de autoridad, así como los lineamientos que están establecidos en la organización.

Se debe puntualizar que una buena comunicación incentiva a los colaboradores para efectuar las actividades de manera clara y eficiente, porque gracias a ésta, pueden optimizar sus áreas de oportunidad.

Para muchos empleados, el grupo de trabajo es importante para interactuar; así, la comunicación se da gracias a que los integrantes del grupo logran manifestar sus sentimientos y frustraciones. De tal manera, la comunicación se convierte en parte relevante para la expresión emocional de los sentimientos. Y con ello, las personas (trabajadores), también consiguen la realización de todas sus necesidades sociales.

La última función de la comunicación es el papel que ésta juega, cuando, por su conducto, se facilita la mejor toma de decisiones, y se ofrece la información requerida para todas las personas y los grupos.

5.4.6 Relaciones interindividuales

Dentro de la organización se encuentran diferentes relaciones interindividuales, en las cuales se halla lo siguiente:

- a) Roles sociales: son los que reflejan a los individuos dentro de un sistema social, con los derechos y obligaciones que les corresponden. Los roles deben definir las conductas esperadas de las personas, y para que éstas puedan interactuar, requieren prevenir el comportamiento de los demás. A esto se le conoce como función del rol en el sistema social, que es donde interactuamos.

Como se mencionó, las personas desempeñan diferentes roles o papeles dependiendo de la situación que se les presente. Un solo ser humano puede tener el papel de subordinado, de padre de familia, de capitán de algún equipo de fútbol o contar con más roles. Cada uno de estos roles exige que los individuos se comporten de distinta manera.

- b) Jerarquía de dominancia: en todos los grupos existen jerarquías de autoridad, con tal aspecto se establece a quién se le ha de reportar y, además, se determina el límite de autoridad y responsabilidad de cada persona al interior, por ejemplo, de un departamento o empresa.

Con tal característica jerárquica, se indica cuál es el lugar que le corresponde a la persona, quién es el líder del grupo y cuáles son las relaciones formales que deben existir con otros grupos, en este caso, de trabajo.

- c) Distanciamiento interindividual: todas las personas tienen habilidades y cualidades diferentes, tanto físicas como intelectuales. Esto ocasiona, en ciertas personas, algún distanciamiento dentro del grupo. En su mayoría, los individuos tienen respeto por quienes poseen autoridad en la empresa. El puesto, el título profesional o el rango poseen mucho peso en una organización. Todas las personas se percatan de esto, y es cuando se produce un distanciamiento.
- d) Aislamiento: éste se definen como “retirar a una persona del trato y comunicación de la gente”.³² Es decir, son las personas que no se

³² *Diccionario enciclopédico Éxito*. Ed. Océano.

relacionan con el grupo. Los grupos de trabajo no pueden aislarse, porque interactúan bajo ciertas reglas y políticas determinadas por la empresa.

5.5 LIDERAZGO

El liderazgo “consiste en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas”.³³ Esta es la capacidad que debe poseer una persona para tomar la iniciativa, motivar, incentivar y controlar a un grupo o equipo de trabajo. Logrando con ello, la ejecución de las tareas de una manera más eficiente. Para que esto se lleve a cabo, se requiere que exista un líder o jefe, el cual consiga influir y motivar a los empleados en relación con la consecución de los objetivos, y para obtenerlo, es menester que tenga la capacidad de persuadir a todos los trabajadores.

El liderazgo (otro medio de dirección), es producto del uso adecuado de la autoridad, el carisma y el perfeccionamiento continuo del ser humano para obtener las habilidades directivas que lo hagan competente en la responsabilidad que implica la delegación de la autoridad.

El liderazgo significa, también, influir en otros para el logro de sus actividades, ocupando la autoridad formal para alcanzar los resultados.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar una investigación en internet sobre el liderazgo, tipos de liderazgo y características que debe tener el líder. Y producir un mapa conceptual, entregarlo con los siguientes requisitos:

- Portada.
- Dos cuartillas.
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.
- Bibliografía.

³³ Don Hellriegel, *Administración un enfoque basado en competencias*, p. 404.

5.5.1 Concepto, funciones y naturaleza

A la capacidad que tiene una persona para mandar y ser obedecida, se le denomina liderazgo.

En la actualidad, se cuenta con líderes que son buenos, y otros que son malos, los cuales no siempre van a garantizar el éxito de la empresa. Por un lado, puede haber un líder débil, pero que sea un gerente eficaz si sabe administrar a las personas y entiende perfectamente a los empleados y los impulsa a trabajar.

El líder débil es menos probable encontrarlo en la organización, porque se espera que los gerentes buenos tengan una habilidad de liderazgo completamente elevada. La capacidad de liderazgo se puede trabajar mediante el desarrollo de las habilidades y con una capacitación adecuada que permita llevarla a cabo.

El poder de un líder tiene como fundamento cinco bases, a saber:

1. Poder para poder otorgar recompensas.
2. Poder coercitivo.
3. Poder legítimo.
4. Poder para tomar a alguien como referencia.
5. Poder para tomar en cuenta las experiencias y lograr aplicarlas.

Si el líder hace uso adecuado de estas fuentes de poder, mayores serán las posibilidades para conseguir un buen liderazgo.

Para alcanzar la eficacia del líder, se toman en cuenta dos enfoques: en el primero debe existir una mezcla de rasgos para considerar un liderazgo eficaz; en el segundo, es necesario que se identifiquen los comportamientos personales que están relacionados con el buen liderazgo. Estos enfoques tienen en común la suposición de que los rasgos son apropiados o que muestran una conducta adecuada.

5.5.2 Ambiente y liderazgo

El poder se logra mediante el control y la autoridad que se presentan según el nivel jerárquico. En la actualidad, muchas personas se han percatado de que éste sólo se puede lograr mediante un verdadero liderazgo.

Para propiciar un ambiente adecuado de liderazgo, es necesario contar con individuos que sean respetuosos, pacientes y buenos escuchadores, con el fin de que se conviertan en buenos líderes.

5.5.3 Actitudes cultivadas de los líderes

En las actitudes que son cultivadas por los líderes, se habla de la empatía, la cual es la habilidad que tiene alguien para intervenir en los sentimientos y decisiones de otras personas, generando con esto, sentimientos de lealtad, comprensión y amabilidad.

El sentimiento requerido para que una participación sea efectiva, es cuando una relación afecta a otra. Y para eso es necesario que la persona se ponga en el lugar de la otra persona.

El otro punto importante a mencionar, es el conocimiento de sí mismo, es necesario identificar las cualidades y utilizarlas. Un líder debe conocer los detalles del negocio para trabajar en la empresa, con mayor eficiencia, con el elemento humano (empleado), que es el más difícil de encontrar y remplazar en una organización.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Leer el caso Internacional 15. “¿Quiénes fueron los mejores administradores del 2000?”, que se encuentran en el libro: *Administración una perspectiva global*, autor Harold Koontz. Ed. Mc Graw Hill, pp. 554 y 555. Entregar caso resuelto.

Requisitos:

- Portada.
- Desarrollo de las respuestas del caso práctico (libre).
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.

5.5.4 Técnicas de liderazgo

Dentro del liderazgo se hallan algunas técnicas importantes, las cuales deben seguirse de manera adecuada para conseguir funcionar de modo

correcto en las empresas. Para lo cual es menester que las personas logren delegar autoridad y responsabilidad con base en las metas establecidas de la empresa y, asimismo, no depender únicamente de unas cuantas personas. Se requiere, para esto, que los líderes aprendan a confiar en los colaboradores, así como en los instintos y hasta en las “corazonadas”. Con ello cultivarán el desarrollo de la comprensión y la cooperación entre los integrantes del grupo.

5.5.5. Liderazgo en las organizaciones mexicanas

Los líderes de las empresas del siglo XXI deben enfrentarse a los retos y a los avances tecnológicos que se presentan a diario, por tal razón es indispensable que se conduzca a las empresas a una competitividad sana, la cual permitirá un mayor desarrollo, pues esto es requerido tanto por los integrantes de la organización, como de la sociedad, y la propia exigencia del avance de la tecnología.

Con la globalización, las empresas se están volviendo cada día más exigentes. Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas mexicanas, es el derivado de los avances tecnológicos de las últimas décadas, y a los propios desafíos que la competencia plantea, lo cual ha tenido un efecto bastante significativo

Estos cambios que se originan con el desarrollo de la tecnología, se deben ver reflejados en las organizaciones, pues éstas han de fortalecerse mediante un óptimo funcionamiento basado en los equipos de trabajo. Los cuales, es necesario conocerlos y manejarlos. Así como buscar implementar procesos y técnicas que permitan garantizar una administración eficiente.

En las empresas mexicanas, los avances tecnológicos han repercutido en los trabajadores, pues éstos se resisten al cambio, ya que prefieren seguir realizando las actividades de manera tradicional. En ese sentido, es necesario que el líder de departamento motive a los colaboradores, y recalque cuál es la importancia de los cambios que se deben implementar; el líder debe comentarles los beneficios que obtendrán al mejorar los procedimientos, los controles, la tecnología, etc.

A su vez, uno de los retos más relevantes para las empresas mexicanas es la inversión que todo esto conlleva. Tanto en la capacitación

del personal como en la modificación de la tecnología. Pues si no realizan tales cambios, las empresas se verán desplazadas por las que posean mayor poder económico para efectuar tal inversión.

El líder mexicano debe aprender a confiar en el equipo de trabajo, pues él no puede llevar a cabo por sí solo todas las actividades. Por tal motivo, existe la técnica de la delegación, la cual va a propiciar que todos los trabajadores desempeñen las actividades de una mejor manera, con el respectivo límite de autoridad y responsabilidad.

Si bien es cierto que existen líderes buenos y líderes malos dentro de las empresas. Lo que se requiere es a los líderes que puedan predicar con el ejemplo para que sean tomados como modelos a seguir.

En la actualidad, son pocas las empresas mexicanas que han logrado sobresalir en el mercado internacional. Éstas deben sus logros al hecho de haber enfrentado los problemas y a que han mejorado sus áreas de oportunidad, apostando por el capital humano, y formando líderes realmente comprometidos con la empresa.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

De la empresa que eligieron para trabajar el proyecto final, entregar un reporte explicando el estilo de liderazgo que aplican ahí para el logro de los objetivos organizacionales.

Requisitos:

- Portada.
- Desarrollo del tema (libre).
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.

5.6. ALGUNAS TÉCNICAS GRUPALES, FUNDAMENTOS, OBJETIVOS Y APLICACIÓN

Las técnicas de grupo son procesos que sirven para desarrollar de manera adecuada las actividades que realiza un grupo.

Una dinámica de grupo “es una disciplina que estudia las fuerzas que afectan la conducta de un grupo, principiando por analizar al grupo”.³⁴ De esta manera, las técnicas grupales sirven para mejorar el desempeño de las personas dentro de una organización.

En una dinámica de grupos, el grupo interactúa entre sí. Para lograr la eficacia de esta técnica, depende de la persona y el grado de habilidad que tenga para implementarla de modo adecuado, y con base en las necesidades y el comportamiento que se presenten, tomando como referencia las propias experiencias.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar una investigación en internet y efectuar una síntesis sobre las técnicas grupales y su aplicación.

Requisitos:

- Portada.
- Dos cuartillas.
- 1.5 entre línea.
- Arial, 12 ptos.
- Bibliografía.

5.6.1. *Phillips 66*

“Es el trabajo en pequeños grupos de 6 alumnos que permite la participación de todos en un tema determinado”.³⁵ Además, tiene como objetivo conocer lo que opina un grupo de seis o más personas sobre un tema determinado, en seis minutos, con lo cual se obliga a los integrantes a que sean más concretos, así como a desarrollar la capacidad de hablar y expresar libremente sus ideas de un mejor modo.

- Requisitos.

³⁴ Arturo Becerril Monroy, Tecnología educativa, México, Imagen Editores.

³⁵ A. Becerril Monroy., *op. cit.*, p. 99.

El docente o los estudiantes seleccionan una pregunta concreta y clara con el fin de que ésta sea el eje de trabajo y así puedan definir el objetivo propuesto con ella.

- Mecánica de funcionamiento.

Se explica a los estudiantes en qué consiste el trabajo, se subraya la relevancia del tiempo para la realización del mismo.

Se escribe en el pizarrón, cuaderno o rotafolio, la pregunta preparada.

Se explica el objetivo por alcanzar.

Se otorga un minuto para que los estudiantes se organicen en grupos de seis integrantes.

El grupo debe elegir a un representante y a un secretario.

Todos los integrantes cuentan con un minuto para pensar sobre la respuesta, la cual también será de un minuto.

El representante de cada grupo realizará la pregunta a cada uno de sus integrantes y contestarán de modo sucesivo.

El secretario debe anotar las respuestas y realizar una síntesis de cada exposición.

Se entregan las respuestas al docente, y los estudiantes retornan a sus lugares.

El docente, en la misma sesión, da a conocer los resultados.

5.6.2. Grupo "T"

Grupo que se centra, principalmente, en la conducta y el aprendizaje de los individuos. Los grupos T muestran los valores y las aspiraciones de la cultura norteamericana. Los grupos T son una herramienta que ayuda a implementar cambios que son supervisados y controlados y, además, suministran oportunidades para el autodesarrollo y autoconocimiento.

Los grupos T sirven al individuo para comprender aspectos de la propia conducta y, posteriormente, introducir cambios en la misma, lo cual necesita transcurrir por un proceso.

El grupo T aumenta el desarrollo de las personas. No obstante, la parte negativa es la generación de emociones que pueden ser dolorosas, al volver a experimentar conductas pasadas

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigar qué es un grupo T, y elaborar una ficha de trabajo, es requisito anotar la fuente de información.

5.6.3. Grupo pequeño Tavistok

Éste se utiliza para que los participantes o integrantes tengan vivencias, para estudiar las reacciones, ya sean propias o ajenas, además, analiza las intervenciones que las personas exhiben durante la intervención.

El pequeño grupo Tavistok puede integrarse desde cuatro a 20 personas. El método Tavistock “toma en cuenta la importancia de una tecnología y estructura adecuada para el trabajo de una organización, examina las relaciones entre la tecnología y las cualidades humanas de los trabajadores.”³⁶

5.6.4. T. K. J

TKJ (Team Kawakita Jiro) es una técnica para definir asuntos que afectan a una comunidad, y consiste en recolectar las opiniones y el sentir de los integrantes de la organización, lo cual ayuda a tener un mejor panorama de la problemática en una empresa.

La técnica “TKJ” sirve para definir los asuntos que afectan a grupos, y contempla tres fases: en la primera se parte de hechos y se definen problemas; en la segunda, se hacen propuestas para la posible solución, y en la última, se pueden definir compromisos de acción para la solución.

La técnica, además, consiste en reunir a un grupo de seis a 10 personas, las cuales tienen que expresar su opinión con respecto una problemática, asimismo, debe considerarse que sean grupos de diferentes áreas, para tener una mayor perspectiva. Al final, los participantes establecen acuerdos y posibles soluciones.

Esta técnica es recomendable en los siguientes casos: para generar soluciones a un problema que precisa de la intervención y apoyo de los

³⁶ Hartam, & R.D. Mann, *Analysis of group*, p. 349.

diferentes grupos, cuando es necesario tomar en cuenta distintas perspectivas y así conciliar intereses grupales, y para obtener una lluvia de ideas con respecto a las posibles causas, y con ello obtener aspectos claves de alguna situación particular.

Ventajas

- Hace reflexionar a los integrantes sobre el ambiente del cual forman parte. Se dan a conocer los puntos de vista de las personas que están involucradas sobre la problemática. Se puede detectar la problemática a tiempo. Cabe mencionar que el grupo de trabajo debe integrarse entre cinco y 10 personas (como máximo), las cuales representen a los involucrados en el problema.

Se debe llevar a cabo una mesa redonda, la cual deberá favorecer la reunión para el intercambio y la reflexión. El moderador, antes de comenzar la dinámica de trabajo, tiene que exponer cuál es el objetivo principal de la reunión.

Pasos que deben seguirse para la aplicación de la técnica:

1. Consultar a los participantes.

a) Se deben distribuir tarjetas en blanco entre los participantes.

b) El coordinador debe solicitar a los participantes que anoten la problemática analizada en las tarjetas.

Otro factor importante por recalcar, es que los participantes también pueden utilizar algún hecho ocurrido en la escuela, y que tenga relación con la problemática que se les está presentando.

Las tarjetas deberán llenarse teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Los hechos deben ser concretos.
- No deben anotarse ningún juicio, causa o consecuencia que tuvo la problemática.
- Deben ser precisos y de fácil comprensión.
- Registrar el nombre de quien escribe la tarjeta.

2. Cambiar tarjetas con otros integrantes.

Se intercambian las tarjetas con los participantes, para lo cual no deben quedarse con las tarjetas que los propios participantes elaboraron. Las tarjetas se deberán leer en silencio, tratando de memorizar los aspectos que poseen cada una.

3. Relacionar tarjetas.

Se leen por turnos y en voz alta. Y se van colocando en la mesa. Si algún participante considera que una de las tarjetas contiene una problemática relacionada con la tarjeta que se leyó, podrá solicitar permiso para leerla, si los demás integrantes están de acuerdo. Éstos deberán colocar la tarjeta junto a la anteriormente leída, con el fin de que se puedan agrupar por temas.

En caso de dudas acerca de la interpretación, el coordinador deberá preguntar a la persona que la elaboró, el significado correcto.

4. Proponer grupos.

A los integrantes del grupo se les entregarán sobres, los cuales deberán distribuirse entre los participantes, para que al final depositen una tarjeta con una síntesis de la problemática, cada participante debe revisar su tarjeta, incluyendo la que le correspondió, y deberá anotar en una tarjeta en blanco el contenido común que une a las tarjetas. En la parte posterior de la tarjeta debe escribir una síntesis de los hechos, tomando en cuenta lo siguiente:

- Los encabezados deben ser claros y sencillos.
- Se debe estimular a los participantes para que inicien con la palabra “nosotros”.

Al final, se debe depositar la tarjeta en los sobres.

5. Acordar grupos.

El título y la síntesis redactados por cada participante, tendrán que ser el punto de partida para que los participantes puedan discutir y llegar a una solución en conjunto.

6. Relacionar grupos.

Cuando ya se tienen los encabezados de los sobres, da inicio la dinámica, se ocupan los sobres como si fueran las tarjetas. Y se elaborará de nuevo un título y una síntesis para ellos, buscando tres o cinco temas para que éstos se puedan tratar, a su vez realizando una subdivisión en grupos más pequeños.

7. Presentar resultados.

Éstos pueden mostrarse en cuadros sinópticos, o bien llevar a cabo las presentaciones a modo de índice.

8. Identificar prioridades.

Se identifican los problemas por orden de importancia, y de este modo es como se exponen de acuerdo con las prioridades que éstos poseen.

9. Proponer soluciones.

La técnica puede aplicarse de nuevo para producir propuestas de atención a los problemas planteados. Los participantes deben anotar, en tarjetas en blanco, las propuestas de solución, las deben relacionar y llegar acuerdos por grupos. Asimismo, han de relacionar los grupos y elaborar un cuadro sinóptico para mostrar los resultados.

10. Establecer compromisos.

Se deben anotar, en las tarjetas, quiénes y cuándo serán los responsables de implementar las acciones para la mejora, así como cuándo empezarán con la puesta en marcha.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Los estudiantes deberán de realizar una mesa redonda en el aula. Tema “libre”.

Requisitos:

Equipos de ocho personas.

Preparar las preguntas guías.

Tiempo de realización: 30 minutos.

5.6.5 Sensibilización

El grupo de sensibilización es aquel que se basa en los problemas que son de tipo afectivo y que no cuentan con una estructura. Éstos tienen como objetivo principal que los integrantes puedan comprenderse, además de poderse comunicar, entender y escuchar, para lograr identificar los problemas del grupo.

Los grupos de sensibilización dan mayor importancia a las relaciones humanas, la comunicación y a los vínculos interpersonales.

Otro de sus objetivos es lograr que los participantes aprendan a dar y recibir ayuda de una manera honesta para que se puedan convertir en agentes del cambio e impulsen el proceso de evaluación en cualquier situación de la organización.

Ventajas: tiene que confrontar al participante con su misma imagen, propiciando con ello un cambio de conducta. Esto le ayuda a conocer sus problemas emocionales, tensiones, sentimientos y el tipo de interacción que tiene con otros. Con lo cual se le impulsa a mantener nuevas conductas en el trabajo.

Desventajas: se da una resistencia al cambio, por lo que es indispensable la participación de un instructor que esté debidamente capacitado en el conocimiento de la conducta humana, o de lo contrario se puede provocar ansiedad tanto para el caso del fracaso como para el del éxito en relación con la experiencia, es decir, debe haber un manejo adecuado de las emociones de los colaboradores o se corre el riesgo de crear situaciones donde la salud de las personas se vea comprometida.

El cambio de conducta puede durar poco tiempo, por eso es necesario analizar la personalidad de las personas que van a integrar el grupo de trabajo.

La sensibilización debe aplicarse en dos o tres semanas o en menos tiempo. Porque no existe un temario personal establecido para que dé mejores resultados dentro de la empresa.

Cuando se implementa en la empresa, genera un ambiente de tensión y ansiedad con la mayoría de los integrantes, lo cual es relevante para alcanzar un grado de eficiencia al interior de la misma. Este

comportamiento es el éxito para el aprendizaje, porque requiere de cumplir con un alto grado de eficiencia en los siguientes puntos:

- a) Conducta voluntaria. El participante debe de exponer en forma abierta y clara, su conducta.
- b) Retroacción. Debe contar con una retroalimentación que le sirva como espejo para que la persona pueda verse a sí misma como los demás la ven.
- c) Ambiente. El ambiente debe ser el más adecuado para que se pueda expresar de manera libre y correcta, y romper con ello cualquier barrera de comunicación.
- d) Conocimientos. Proviene de la experiencia y de la información acumulada del individuo, y son indispensables para cambiar.
- e) Experimentación y práctica. Cada persona debe experimentar tanto el aprendizaje como el proceso de cambio, esto exigen oportunidades para la experimentación y la práctica.
- f) Aplicación. Deben brindarles a los individuos, los elementos que les permitan mantener nuevas pautas de conducta.
- g) Aprender. Aportar nuevas ideas y experiencias.

La técnica de sensibilización se desarrolla de la siguiente manera:

1. La persona que cuenta con la experiencia se coloca frente al grupo que va a interrogar. Se crea una *comisión* (que es la que se debe de formar con expertos en la materia o por personas que estén interesadas en el tema), con el fin de generar una información más amplia. Cada interrogador debe elaborar preguntas, y las debe presentar al interrogado.
2. La persona interrogada contesta a cada pregunta, la cual es sometida al juicio y evaluación de los interrogadores.
3. El individuo interrogado, al mismo tiempo, puede presentar el tema que ha preparado con antelación.

5.6.6 Grupo operativo

Es una técnica que tiene como finalidad lograr la integración de los aspectos que son vivenciales e intelectuales en el proceso del grupo, es un nuevo método que sirve para analizar y armonizar las labores grupales. Asimismo, sirve para intervenir en los procesos institucionales.

Los grupos operativos se dirigen a quienes estén interesados en aprender sobre los grupos. La participación en grupos operativos permite aprender y visualizar los papeles o roles que cada persona asume en un grupo, detectar cuáles son las áreas de oportunidad, y a operar a los grupos para que éstos sean más productivos.

5.6.7 Conferencia de búsqueda

Es un método que permite la participación de todas las partes que están involucradas en alguna situación que sea problemática, y del cual van a surgir ideas compartidas en un ambiente de participación y colaboración voluntaria. Su aplicación se debe tomar en cuenta en situaciones como el rediseño de las empresas, para diseños futuros y soluciones de conflictos interorganizacionales.

La conferencia de búsqueda (CB) es un método de intervención organizacional, por tal motivo su diseño requiere una preparación intensiva y ardua para la realización. Así como un proceso de seguimiento después de la implementación.

La CB asume dos características esenciales de la naturaleza humana:

- El hombre actúa conforme a la búsqueda de sus ideales y lo que desea aprender, para que pueda crear su futuro y ejercer control sobre éstos.

AUTOEVALUACIÓN

1. Es una técnica de dinámica de grupos que se basa en la organización grupal para elaborar e intercambiar información mediante una gestión eficaz del tiempo.

- A) Phillips 66.
- B) Grupo pequeño Tavistok.
- C) T.K.J.
- D) Sensibilización.

2. Es una herramienta de trabajo que sirve para que los integrantes puedan tener vivencias, estudiar sus reacciones, las cuales pueden ser propias o ajenas.

- A) Phillips 66.
- B) Grupo pequeño Tavistok.
- C) T.K.J.
- D) Sensibilización.

3. Es una técnica que sirve para definir asuntos que afectan a la comunidad, recabar las opiniones y el sentir de los integrantes de la organización.

- A) PHILLIPS 66.
- B) Grupo pequeño Tavistok.
- C) T.K.J.
- D) Sensibilización.

4. Se basa en los problemas que son de tipo afectivo y que no cuenta con una estructura dentro de la organización.

- A) Phillips 66.
- B) Grupo pequeño Tavistok.
- C) T.K.J.
- D) Sensibilización.

5. La técnica persigue la integración de aspectos intelectuales y vivenciales en el proceso del grupo.

- A) Sensibilización.
- B) Grupo operativo.
- C) Conferencia de búsqueda.
- D) Grupos.

6. Es un método de intervención organizacional, para su diseño necesita de una preparación adecuada.

- A) Sensibilización.
- B) Grupo operativo.
- C) Conferencia de búsqueda.
- D) Grupos.

7. Son sistemas sociales en los que las operaciones y el aprendizaje se enfocan apropiadamente a la conducta humana.

- A) Grupos T.
- B) Técnicas de grupo.
- C) Empatía.
- D) Habilidades.

8. Son procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar actividades de grupo.

- A) Grupos T.
- B) Técnicas de grupo.
- C) Empatía.
- D) Habilidades.

9. Es la habilidad que posee un individuo de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura.

- A) Grupos T.
- B) Técnicas de grupo.
- C) Empatía.
- D) Habilidades.

10. Se definen como todas aquellas personas que no se encuentran unidas o conectadas a una red social o grupo.

- A) Roles sociales.
- B) Técnicas de grupo.
- C) Jerarquía de dominancia.
- D) Aislamiento

11. definen quién reporta a quién, quién toma las decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos tienen el poder de decidir y actuar.

- A) Roles sociales.
- B) Técnicas de grupo.
- C) Jerarquía de dominancia.
- D) Aislamiento

12. reflejan la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad.

- A) Roles sociales.
- B) Técnicas de grupo.
- C) Jerarquía de dominancia.
- D) Aislamiento.

Respuestas

- 1) A
- 2) B
- 3) C
- 4) D
- 5) B
- 6) C
- 7) A
- 8) B
- 9) C
- 10) D
- 11) C
- 12) A

UNIDAD 6

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

OBJETIVO

Mencionar cuales son los elementos y características de la *administración por objetivos*.

TEMARIO

6.1 ANTECEDENTES, CARACTERÍSTICAS GENERALES Y APLICACIONES

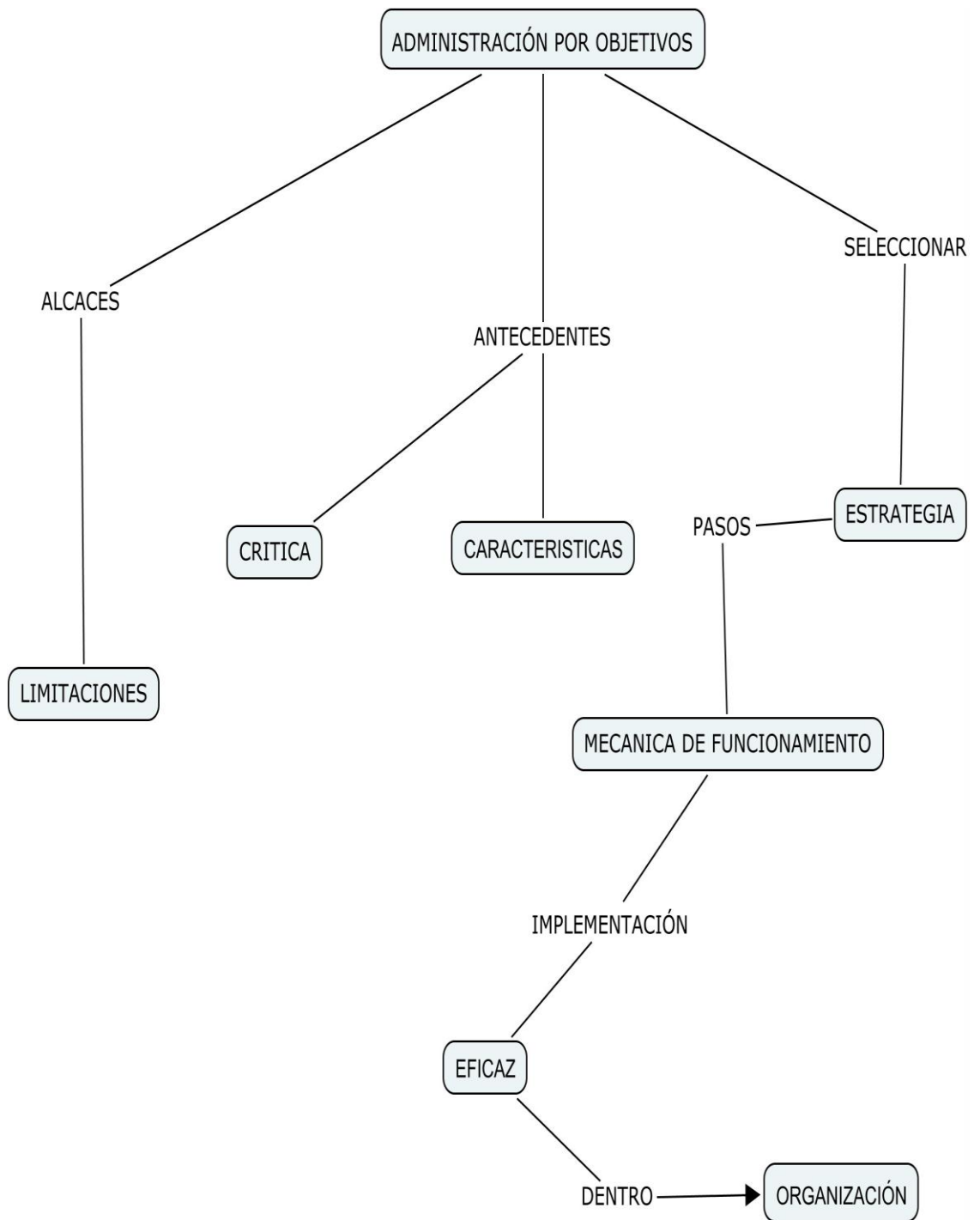
6.2 CRÍTICA AL TÉRMINO “ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS”

6.3 ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN

6.4 MECÁNICA DE FUNCIONAMIENTO

6.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La administración por objetivos es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan, de manera mancomunada, objetivos de desempeño; es necesario identificar cuáles son los límites y alcances de este proceso, así como establecer la mejor estrategia para la implementación en las empresas.

6.1 ANTECEDENTES, CARACTERÍSTICAS GENERALES Y APLICACIONES

El creador de la *administración por objetivos* (APO) fue Peter Drucker. Este autor afirma que el control es un instrumento, no una finalidad administrativa. Y comenta que la dirección debe llevarse a cabo a largo plazo y ser, además, producto de una visión profunda y amplia.

Peter Drucker sostiene, también, que la administración debe efectuarse por objetivos, que se deben establecer dentro de la empresa, ya sean a largo o corto plazo. Y no por controles que deban implementarse para su ejecución.

Sergio Hernández y Rodríguez en su obra *Introducción a la administración*, menciona que las empresas deben seguir los siguientes objetivos:

- Posición en el mercado.
- Innovación.
- Productividad.
- Recursos físicos y financieros.
- Rendimientos o utilidades.
- Desempeño ejecución–productividad.
- Actitudes del trabajador.
- Responsabilidad pública.

A partir de las contribuciones de Abraham Maslow, creador de la pirámide de las necesidades, y de Peter Drucker, se desarrollaron una serie de técnicas con el enfoque de administración por objetivos.

Un punto de partida para efectos de la APO, es “diferenciar entre meta y objetivo”³⁷

Objetivo: “Es el punto vital que da vida al organismo administrativo donde se desenvuelve el acto o la acción. Es la misión de la institución o empresa.”³⁸

³⁷ Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la administración*, p. 236.

³⁸ S. Hernández y Rodríguez., *op. cit.*, p. 236.

Meta: “Es la cuota, nivel de producción deseado por el individuo, departamento o sección de la organización y/o un avance hacia el estándar competitivo expresado cuantitativamente, en forma concreta, para su logro en un periodo determinado.”³⁹

Los fundamentos de la APO son la coordinación de los objetivos, los cuales deben ser cuantificables y medibles; además, han de establecerse y redactarse de una manera clara y sencilla.

Clasificación de los objetivos

Los objetivos se clasifican dependiendo del valor y las metas de la empresa, así como de la jerarquía de la empresa. Además, de acuerdo con el puesto, los hay formales, informales, por acciones creativas para mejorar procesos de puestos o tareas, y de desarrollo personal.

Algunos aspectos a tomar en cuenta en la APO

Resistencia al cambio

Ésta se produce cuando los trabajadores no aceptan que se ponga en marcha un procedimiento o tecnología nueva dentro de la empresa, porque tienen miedo a lo desconocido. Y en ocasiones a ser reemplazados.

El proceso de la administración por objetivos

La importancia de los objetivos en la administración, traen consigo un mejor funcionamiento en la empresa, así como la realización oportuna y un mejor monitoreo y control para la ejecución de los mismos. Los cuales deben considerarse en la planeación.

Objetivos cuantitativos

Un objetivo debe de ser medible, esto es verificar si realmente se está cumpliendo, en tiempo y forma, de acuerdo con lo establecido.

Beneficios de la administración por objetivos

1. Ayuda a mejorar la administración de la empresa, gracias a que cuenta con una planeación enfocada a los resultados.

³⁹ *Ibidem.*, p. 236.

2. Existe una precisión en todas las funciones y la estructura de la organización, ya que las personas cuentan con un resultado esperado debido a que ejercen las funciones que les corresponden.
3. Se fomenta el compromiso tanto personal como el organizacional.
4. Se miden los resultados y se pueden implementar medidas correctivas, desarrollando un mejor control para las mismas.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigar el tema de la administración por objetivos y elaborar un resumen.

6.2 CRÍTICA AL TÉRMINO "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS"

En la administración por objetivos es complicado realizar una evaluación de los trabajadores, porque puede ocasionar conflictos, tensión y resentimiento. Principalmente si los objetivos no son cuantificables y medibles. Los cuales, vale mencionar, son muy difíciles de evaluar, pues son muy subjetivos. Para la implementación de la APO es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Estilo y apoyo de los gerentes: antes de implantar la APO, se debe verificar si la toma de decisiones es de tipo centralizada, y si el estilo de liderazgo es autoritario, de ser así, se ha de ofrecer educación o capacitación a los gerentes de la alta dirección
- Adaptación y cambio: es importante propiciar los cambios requeridos en la estructura de la empresa, se deben modificar los patrones de autoridad y los procedimientos de control, los gerentes deben involucrarse y apoyar para la implementación de los cambios.
- Destrezas interpersonales: aquí, las habilidades en las relaciones interpersonales requieren ser estrechas y favorables, dado que en éstas intervienen de modo directo tanto gerentes y como subordinados para conseguir la determinación de metas y procesos de evaluación.

- Descripciones de trabajo: éstas, conforme cambian las condiciones de la compañía, serán evaluadas y revisadas. En el transcurso de las fases de ejecución de la APO, pueden variar los deberes y obligaciones en todos los niveles.
- Establecimiento y coordinación de objetivos: cuando se da la determinación de objetivos realistas puede surgir la confusión entre los gerentes. Debe tomarse en cuenta que en ocasiones resulta difícil coordinar los objetivos personales de los empleados con los globales de la empresa.

En general, hay un mejor control en relación con la puesta en marcha de procesos que ayudan a lograr los objetivos.

Los gerentes pueden frustrarse si para la consecución de los objetivos dependen de los miembros de la organización y, además, no cuentan con los recursos requeridos para conseguirlos.

El conflicto entre la creatividad y la APO puede presentarse si a los gerentes no les gusta correr riesgos y, además, no ejecutan cosas nuevas para la empresa. La dirección de algunos objetivos representa dificultades en los diferentes puestos, de modo especial si la dificultad para cuantificar los objetivos se muestra en todos los niveles de la organización.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigar todo lo relacionado a la crítica del término administración por objetivos y elabora un análisis.

6.3 ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN

Los objetivos deben ser o darse, según el grado de importancia que tengan dentro de la organización.

La prioridad de los objetivos de la empresa puede sufrir modificaciones conforme se vayan presentando las situaciones. Para esto, es necesario que se tomen ciertas precauciones, las cuales han de ponerse en marcha conforme ocurran los cambios.

Todos los departamentos deben contribuir con un parte para el logro de los objetivos. Además, ha de tomarse en cuenta que existen diferentes caminos que llevan a la realización; la difusión se ha presentar a las partes interesadas con base en la prioridad de los objetivos. Una vez que éstos se han dado a conocer, deberán ser examinados según el nivel de avance.

6.4 MECÁNICA DE FUNCIONAMIENTO

Para que la APO pueda funcionar, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Evaluación del desempeño. Los administradores se deben enfocar en desarrollar criterios y objetivos, así como también estándares que les sirvan para ir midiendo el trabajo de las personas según la actividad planteada.

2. Planeación y control. Se le da mayor prioridad a la administración por objetivos, cuando se realiza la planeación, y el control de la misma. Ya que los objetivos tienen que unirse a los planes tanto de la planeación como de la organización, para brindar una base mediante los presupuestos de la empresa.

3. Procedimientos administrativos unificados. La APO es un procedimiento administrativo, el cual le sirve a la empresa para unir los procesos y actividades administrativas de una manera coherente, logrando con ello el desarrollo de las metas de la organización, así como la evaluación del desempeño de los trabajadores.

4. Realización de metas de largo alcance y planes estratégicos. La planeación a largo plazo es indispensable para lograr el mejoramiento y el desempeño de la empresa.

5. Incremento de los objetivos que deben ser específicos para lograrlos en un tiempo determinado, esto se debe efectuar en áreas que son claves, las cuales permiten el rendimiento organizacional.

6. Fijar objetivos que sean realistas y que además estimulen el desempeño de los trabajadores.

7. Exponer los planes de acción para alcanzar los objetivos que se han fijado.

8 Implementar medidas correctivas para asegurar que los objetivos se cumplan.

9. Monitorear el desempeño individual y organizacional, con base en las metas y los objetivos establecidos.

10. Evaluar el desempeño de manera general, para que se pueda reforzar y fortalecer la motivación que poseen las personas.

6.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

La administración por objetivos presenta diversas dificultades al momento de determinar ciertas metas que deben cumplirse dentro de lo establecido; a la hora de medir los resultados, esto puede resultar un aspecto muy subjetivo, en ocasiones se miden las metas alcanzadas y no los métodos utilizados para la realización de las mismas.

Las limitaciones de la APO se pueden presentar de diferentes maneras: al requerirse de un mayor tiempo para la realización de todas las actividades, y que éstas se den según la prioridad fijada; los trabajadores están sujetos a cumplir los objetivos de manera coercitiva; los objetivos pueden ser abandonados, pues exige un seguimiento enérgico para la realización; existe un exceso de papelería y, además, la probabilidad de que se aprueben objetivos incompatibles para los departamentos, y para la misma organización; por último, que haya más interés en los resultados con mayor facilidad de alcanzar, que en los más importantes.

AUTOEVALUACIÓN

1. Coerción sobre los subordinados, aprobación de objetivos incompatibles, exceso de papelería por mencionar algunos forman parte de...

- A) Limitaciones de la APO.
- B) Beneficios de la APO.
- C) Importancia de la APO.
- D) Funcionamiento de la APO.

2. Se produce cuando los trabajadores no aceptan que se implemente algún procedimiento o tecnología nueva dentro de la empresa, por temor a lo desconocido. Limitaciones de la APO.

- A) Beneficios de la APO.
- B) Importancia de la APO.
- C) Resistencia al cambio.

3. Mejoras en la administración gracias a la planeación orientada a resultados, desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir resultados y emprender acciones correctivas por mencionar algunos, forman parte de...

- A) Limitaciones de la APO.
- B) Beneficios de la APO.
- C) Importancia de la APO.
- D) Funcionamiento de la APO.

4. Creador de la APO.

- A) Peter Drucker.
- B) Robert House.
- C) Rensis Likert.
- D) Blake y Mouton.

5. El punto vital que da vida al organismo administrativo donde se desenvuelve el acto o la acción, Es la misión de la institución o empresa.

- A) Acción.
- B) Objetivo.
- C) Meta.
- D) Plan de trabajo.

6. Cuota, nivel de producción deseado por el individuo, departamento o sección de la organización y/o un avance hacia el estándar competitivo expresado cuantitativamente.

- A) Acción.
- B) Objetivo.
- C) Meta.
- D) Plan de trabajo.

Respuestas

- 1) A
- 2) D
- 3) B
- 4) A
- 5) B
- 6) C

UNIDAD 7

VARIABLES QUE DETERMINAN EL ESTILO DE DIRECCIÓN

OBJETIVO

Identificar cuáles son las diferentes variables que determinan el estilo de dirección.

TEMARIO

7.1 PERSONALIDAD DEL JEFE

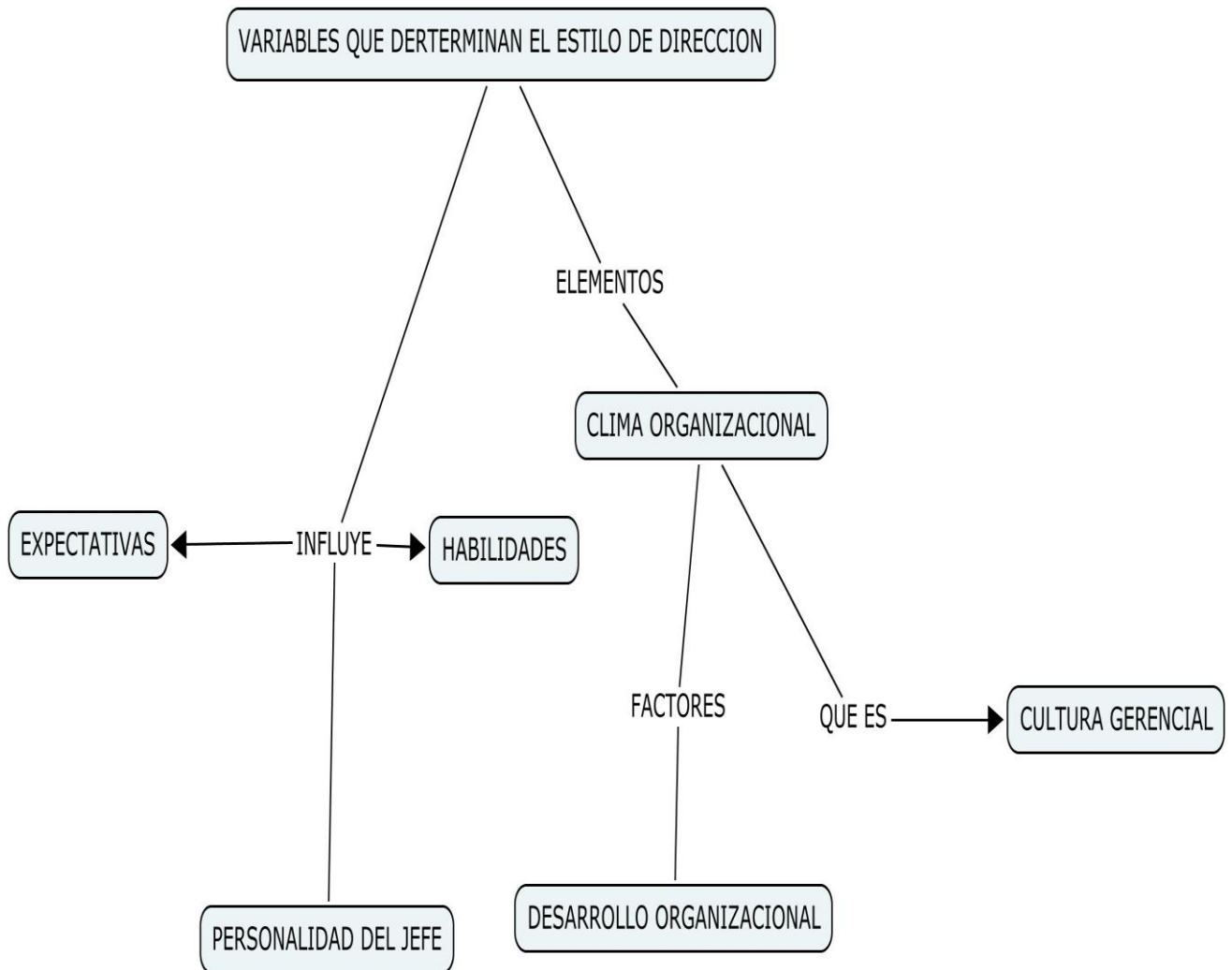
7.2 SUBORDINACIÓN (PERSONALIDAD, HABILIDADES, EXPECTATIVAS, ETC.)

7.3 AMBIENTE O CLIMA ORGANIZACIONAL

7.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

7.5 CULTURA GERENCIAL EN MÉXICO

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La personalidad es un rasgo característico que todas las personas poseen. Las habilidades y características que tiene los jefes dentro de las organizaciones son importantes, porque de ello depende en gran parte el logro de los objetivos organizacionales; además, se puede identificar cuáles son los elementos que hacen posibles el mejor clima organizacional.

7.1 PERSONALIDAD DEL JEFE

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.

7.2 SUBORDINACIÓN (PERSONALIDAD, HABILIDADES, EXPECTATIVAS, ETC.)

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

⁴⁰ Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de administración*, p. 246.

⁴¹ Diccionario enciclopédico Éxito, Editorial Océano.

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.

7.3 AMBIENTE O 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.

⁴² Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, p. 455.

7.4 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.

⁴³ *Op. cit.*, p. 160.

Para cambiar la cultura y el clima organizacional en las empresas, es necesario considerar la capacidad de adaptabilidad, tener un sentido de filiación, aproximación exacta del ambiente, y lograr la integración de todos los miembros de la empresa.

Características del DO

a) El DO involucra a todo el sistema de la organización. La empresa es libre para decidir sobre sus planes y el futuro, con limitaciones según al ambiente que se le presente.

b) El DO tiene que administrarse en el sistema más alto de la empresa. Para esto es necesario que exista un compromiso y esfuerzo desde la cúspide organizacional, así como la participación de todos los integrantes de la empresa. Ahora bien, para incrementar la efectividad y el bienestar de toda la empresa, es necesario poseer una imagen sana y efectiva de cómo podría ser la empresa ideal. El DO alcanza los objetivos por conducto de las intervenciones que son planeadas, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias que estudian el comportamiento humano. Para esto, es necesario efectuar las pautas que sean requeridas, y con ello examinar cuáles son los modos actuales de trabajo, así como estudiar y examinar los valores, normas, creencias, recompensas, etc.

Técnicas del DO

“El DO contiene cinco técnicas: método de retroalimentación de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento y ampliación del cargo, entrenamiento en sensibilidad, y la consultoría de procesos”.⁴⁴

7.5. CULTURA GERENCIAL EN MÉXICO

En México se encuentran diferentes enfoques de cultura gerencial; por ejemplo, el autor Chiavenato sostiene lo siguiente: “Es un hecho ostensible que tiene un estilo propio y de los pocos trabajos que se han realizado al

⁴⁴ Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, p. 455.

respecto se destaca el excesivo centralismo que existe en cuanto a la toma de decisiones”.⁴⁵ Esto puede ser muy probable, por la forma en cómo se percibe la figura de la autoridad en nuestro país. Ya que ésta centra todo el poder dependiendo de la estructura organizacional de la empresa. Con lo cual se ocasiona una excesiva obediencia de los subordinados, por el miedo a perder sus empleos.

Todos los ascensos que se presentan en la empresa normalmente se dan por las influencias que tienen los trabajadores con el superior inmediato, y éstos no se otorgan por el grado de preparación, estudios, y experiencias de los colaboradores. Todo esto ocasiona una mayor dependencia con el superior y una mayor lealtad con la persona, no con la empresa. Por que la persona es quien ayuda al subordinado a ir escalando por toda la organización.

Lo cual provoca que la autoridad y el estilo de liderazgo sean de tipo paternalista y, por lo tanto, sean coercitivas, impidiendo la participación e involucramiento de los trabajadores en los niveles que son inferiores dentro de la empresa.

La mayor parte de las empresas mexicanas no tiene interés en llevar a cabo una planeación ya sea a largo, mediano o corto plazo, debido a las condiciones económicas y políticas.

Solamente las empresas grandes pueden llevar a cabo un proceso que sea adecuado para administrar los recursos humanos, materiales y financieros. Es importante mencionar que los incentivos económicos y todas las compensaciones, “emanan de la gracia del jefe, situación que refuerza la dependencia subordinado-superior toda vez que él quiera congratularse con el jefe”,⁴⁶ para así seguir obteniendo los beneficios, ya sean económicos o de otra índole.

Se espera que todo lo anterior cambie en unos años, por la necesidad que tienen todas las empresas de ser cada día más competitivas, las empresas mexicanas deben dar cabida a los cambios organizacionales,

⁴⁵ Harold Koontz, *Administración una perspectiva global*, p. 93.

⁴⁶ H. Koontz, *op. cit.*, p. 94.

fomentar una mayor participación en todos los niveles de la empresa con el fin de mejorar las decisiones y que éstas ya no estén tan centralizadas.

Las organizaciones mexicanas deben prestar mayor importancia y atención a una planeación que sea adecuada, esforzarse por contratar al personal que esté mejor capacitado, y centrar la atención en lo que es más importante: el cliente, la razón fundamental de una empresa.

AUTOEVALUACIÓN

1. Es el reflejo exterior de nuestro ser interior, la suma total de nuestras características.

- A) Personalidad.
- B) Habito.
- C) Desarrollo de la personalidad.
- D) Herencia.

2. Extrovertido e introvertido forman parte de...

- A) Dimensiones de la Personalidad.
- B) Desarrollo de la personalidad.
- C) Herencia.
- D) Herencia y ambiente.

3. Son todas las características que heredamos y que influyen sobre las elecciones que tomamos en nuestra carrera profesional. Dimensiones de la Personalidad.

- A) Desarrollo de la personalidad.
- B) Herencia.
- C) Herencia y ambiente.

4. Es el ambiente de las relaciones sociales internas de una empresa. Cultura organizacional.

- A) Clima organizacional
- B) Desarrollo organizacional.
- C) Cultura.

5. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir y actuar ante las situaciones que afronta la organización.

- A) Cultura organizacional.
- B) Clima organizacional
- C) Desarrollo organizacional.
- D) Cultura.

6.- Representa un enfoque de solución de problemas de actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral, desarrollado por especialistas del comportamiento.

- A) Cultura organizacional.
- B) Clima organizacional
- C) Desarrollo organizacional.
- D) Cultura.

7. Método de retroalimentación de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento y ampliación de cargos, entrenamiento en sensibilidad y consultoría de procesos. Forman parte de....

- A) Características del DO.
- B) Técnicas del DO.
- C) Importancia del DO.
- D) Principios del DO.

Respuestas

- 1) A
- 2) A
- 3) C
- 4) B
- 5) A
- 6) C
- 7) A

BIBLIOGRAFÍA

Bateman, Thomas S., *Administración, una ventaja competitiva*, Mc Graw Hill, 2007.

Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de administración*, 7a. ed., Mc Graw Hill, 2006.

Diez De Castro, Emilio Pablo, *Administración y dirección*, Mc Graw Hill, 2006. Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, Mc Graw Hill, 2006.

Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, 5a. ed., Mc Graw Hill.

Koontz Harold, *Administración una perspectiva global*, Mc Graw Hill, 2006.

GLOSARIO

Administración: Proceso que propicia un medio para que las personas alcancen las metas elegidas de un modo eficiente.

Misión: Propósito, motivo o razón de existencia de una empresa u organización, se establece en un momento específico, es medible, cuantificable y alcanzable.

Visión: Razón por la cual la organización trabaja para transformarse en relación con lo que aspira. Es lo que llegará a realizar mediante sus objetivos, metas y misión, en el corto, mediano y largo plazos.⁴⁷

Autoridad: Facultad conferida a un órgano o persona para actuar y resolver acerca de una materia o campo específico.

Autoridad funcional: Representa la relación de mando especializado y no la independencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Cultura organizacional: Modo de vida, sistema de creencia y valores, y formas aceptadas de interactuar y relacionarse en una organización.

Decisión: proceso de análisis y selección entre diversas opciones.

Departamentalización: subdivisión de una organización en unidades más pequeñas.

Estrategia: ruta fundamental de acción y asignación de recursos que se rige para alcanzar los mejores resultados organizacionales.

Función: serie de actividades comunes y necesarias para lograr los objetivos de una organización o empresa, lo cual tiene como responsable a un órgano, departamento o persona.⁴⁸

Control: "Etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real

⁴⁷ Cfr. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/641.815-C198d/641.815-C198d-Bga.pdf>

⁴⁸ http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrad/documentos/DPP/Manuales/Manuales/Manual_Org_UCV/20_Anexos.pdf

de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore o informe si los hechos va de acuerdo con un objetivo”.⁴⁹

Clima organizacional: estado de percepción que poseen los empleados de una organización o empresa, sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que desempeña su trabajo o funciones.⁵⁰

Jerarquía: orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad.

Liderazgo: influencia que ejerce una persona en otras para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas propuestas.

Organización: función administrativa que consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar resultados.

Responsabilidad: asignación de una tarea a una persona que, indefectiblemente, debe realizarla.

Sistema: conjunto de elementos relacionados entre sí orientados hacia un propósito.

Técnica: conocimiento del conjunto de procedimientos que se siguen para alcanzar un resultado esperado.

Toma de decisiones: selección de una entre varias opciones o posibilidades de la opción.

Tramo de control: número de unidades administrativas que un órgano puede controlar.

⁴⁹ Cfr. <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43666.PPT>, así como <http://www.eumed.net/libros/2009d/618/Control%20de%20gestion.htm>

⁵⁰ Cfr. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/615.1-A973d/615.1-A973d-Bga.pdf>