

Objetivo general de la asignatura:

El alumno analizará los conceptos fundamentales de la dirección y la toma de decisiones que le permitirán ser líderes de equipos; así como aplicar las herramientas y las técnicas de administración modernas.

Objetivo particular de la sesión:

Al final de la sesión el alumno podrá identificar los principales componentes del medio ambiente laboral que influyen en la administración, los roles que adopta la dirección, además definirá los conceptos de comportamiento organizacional, individuo, grupos, motivación y liderazgo, finalmente conocerá los diferentes tipos de grupos y liderazgo, teorías de la motivación y su implicación en las organizaciones.

Temas y subtemas

3. Los equipos de trabajo fundamentales para la administración

- 3.1. El medio ambiente
- 3.2. Los papeles que asume la dirección
- 3.3. El comportamiento organizacional: individuos y grupos en las organizaciones
- 3.4. Motivación, liderazgo y fundamentos

3.1. El medio ambiente

Como en cualquier otro lugar, el medio ambiente laboral y la relación de éste con las personas que se desenvuelven en él. El medio ambiente cobra importancia debido a la influencia que ejerce sobre los participantes en cualquier actividad, es decir, el éxito o no en las actividades de una organización depende en gran medida, de la armonía existente entre los miembros de la organización.

El también conocido como "clima laboral", es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo en la satisfacción de los individuos y por tanto en el factor productividad.

El medio ambiente o clima laboral está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona - o no - el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

1. **Independencia.** La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
2. **Condiciones físicas.** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
3. **Liderazgo.** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

4. **Relaciones.** Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera.
5. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
6. **Implicación.** Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el ausentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
7. **Organización.** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos?, ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento?, ¿Se trabaja aisladamente?, ¿Se promueven los equipos por proyectos?, ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?.
8. **Reconocimiento.** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece?. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
9. **Remuneraciones.** Dicen dos conocidos consultores franceses: El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados.

Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
10. **La igualdad** es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación.
11. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.
12. **Otros factores.** Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

3.2. Los papeles que asume la dirección

Al hablar de roles o papeles, es necesario identificar cuál es el rol en que participa cada uno de los sujetos que forman la organización. En este caso, identificamos el rol de la dirección, es decir, de aquellos que jerárquicamente se encuentran en los puestos superiores dentro de la empresa. Para lograr identificar los papeles que les tocan jugar, se sugiere en primer instancia, determinar si son directores o líderes, lo anterior se convierte en un imperativo, debido a que no es lo mismo colaborar con un gerente o directivo, que con un líder. De acuerdo a lo anterior, veamos cuales son las diferencias entre estos dos personajes.

El gerente o directivo es...	El líder es...
<ul style="list-style-type: none">• Autoritario	<ul style="list-style-type: none">• Participativo
<ul style="list-style-type: none">• Inspira miedo	<ul style="list-style-type: none">• Inspira confianza
<ul style="list-style-type: none">• Castiga	<ul style="list-style-type: none">• Enseña
<ul style="list-style-type: none">• Los controla	<ul style="list-style-type: none">• Los dirige
<ul style="list-style-type: none">• Llega a tiempo	<ul style="list-style-type: none">• Llega anticipado
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo = carga	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo = privilegio

Las características enunciadas en el cuadro cobran especial importancia, debido al rol tan importante que juega el gerente o directivo de un área determinada en la organización. Es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de la empresa y como tal, tiene la responsabilidad de motivar y guiar a su equipo de trabajo en la consecución exitosa de los objetivos de ésta.

Podemos concluir que el papel o rol de los directivos, es el de convertirse en un líder.

3.3. El comportamiento organizacional: individuos y grupos en las organizaciones

¿Qué es el comportamiento organizacional?

Al respecto del comportamiento organizacional, existen diversos puntos de vista, los cuales podemos resumir en la siguiente definición

Es una disciplina que estudia la conducta humana dentro de las organizaciones de todo tipo, con el fin de conocer las causas de dicha conducta y aplicar ese conocimiento en la creación de organizaciones plenamente humanas y altamente competitivas.

Con base en la definición anterior, podemos ahora relacionar el concepto con la esencia de su significado, los individuos y los grupos de individuos. En este sentido debemos comenzar por definir y ubicar al individuo dentro del contexto específico, la organización.

Individuos

Las personas son el motor principal de cualquier organización. Sin ellas, las empresas e instituciones serían únicamente un conjunto de máquinas y herramientas sin utilidad alguna. Estudiar el origen del comportamiento humano se convierte, así, en una necesidad básica para los administradores en general.

Al hablar de personas, debemos hablar en primer instancia de su naturaleza, esta forma de ver a las personas obliga a hablar de conceptos con base en sus: **diferencias individuales, la persona como un todo, conducta motivada y valor de la persona.**

Diferencias individuales

Este concepto se refiere a cuatro elementos:

1. Características biográficas
2. Habilidades
3. Personalidad
4. Aprendizaje

La persona como un todo bio-psico-socio-cultural

Este concepto concibe las personas como un ser biopsicosociocultural, es decir, contamos con mecanismos específicos que nos hacen seres humanos totales. Estos mecanismos son de índole **biológica, psicológica, social y cultural.**

Conducta motivada

La conducta motivada obedece a principios de aprendizaje, que tienen por objetivo conocer los factores que incentivan o desalientan ciertos comportamientos en las personas.

Valor de la persona

Todas las personas, además de actuar de acuerdo con nuestras diferencias individuales y con la relación entre los mecanismos con los que contamos, lo hacemos con base en creencias, valores y actitudes denominados **sistemas de valores**, que son el conjunto u organización permanente de **creencias referidas a modelos de conducta o** estados finales de existencia **preferibles**, clasificados por su importancia relativa.

Todas las personas que interactúan dentro de una organización establecen compromisos organizacionales implícitos y explícitos, es decir, responsabilidades y derechos hacia la empresa o institución en la cual trabajan. A las bases, reglas y acuerdo **no escritos** y que forman parte de estos compromisos organizacionales, ya que establecen qué espera la administración del empleado y viceversa, se les denomina **contratos psicológicos**, los cuales regirán, en gran medida, el comportamiento de los individuos en la organización.

De esta manera se entiende que las organizaciones deberán respetar, en la más grande medida, los valores que sustentan los individuos de las comunidades en las cuales se establece, y los individuos, por su parte, conocerán y respetarán los valores determinados por la empresa y la institución.

Al respecto de lo anterior Davis señala que “el concepto de la **dignidad humana** rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas”; que el concepto del valor de las personas, “tiene que ver con las **consecuencias de nuestros actos** para con nosotros mismos y para con los demás... reconoce, asimismo, que la vida tiene un propósito y acepta la **integridad** de cada individuo, ya que cada trabajo, por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y reconocimiento por sus propias y singulares aspiraciones y habilidades”.

Grupos

Comencemos por definir qué es un grupo: un grupo es, dos o más personas que se reúnen para lograr ciertos objetivos.

Desde la perspectiva anterior podemos identificar la existencia básica de dos tipos de grupos: los **formales** y los **informales**.

De forma independiente al tipo de grupo que sea, existen otros niveles dentro de los cuales pueden ser clasificados a partir del objetivo que persiguen. Así, podemos distinguir la presencia de grupos que se forman **por función, por tarea, por interés o por amistad**.

De acuerdo con la clasificación anterior, se determina que, en la medida en que nos desenvolvemos en distintos grupos, como pueden ser la escuela, el trabajo, o alguna asociación civil, nuestro comportamiento tiende a variar.

Esta variación se establece según las siguientes características, presentes en todos los grupos:

- Roles
- Normas
- Cohesión grupal
- Tamaño
- Prestigio
- Liderazgo

3.4. Motivación, liderazgo y fundamentos

¿Qué es la motivación?

La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales; voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

La definición anterior está planteada a partir de tres elementos básicos: el **esfuerzo**, las **metas organizacionales** y las **necesidades a satisfacer**.

La **motivación**, en este caso, se entiende como un proceso de **satisfacción de necesidades**, y una necesidad significa un estado interno de insatisfacción en las personas que hace que ciertas manifestaciones sean atractivas.

Respecto a este proceso Stephen Robbins señala las siguientes etapas:

1. Necesidad insatisfecha
2. Tensión
3. Estímulos
4. Comportamiento de búsqueda
5. Necesidad satisfecha
6. Reducción de tensión

Teoría motivacionales de los años cincuenta

- a) Teoría de la jerarquía de necesidades
- b) Teoría X y Teoría Y
- c) Teoría de la motivación e higiene

Teorías motivacionales contemporáneas

- a) Teoría ERC
- b) Teoría de McClelland
- c) Teoría de la fijación de metas
- d) Teoría del reforzamiento

Liderazgo

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es el proceso en el que se involucra la habilidad de influir en un grupo de personas, inspirando apoyo y confianza, para que voluntariamente participen en el esfuerzo de alcanzar las metas y los objetivos de la organización.

Estilos de liderazgo

- a) Liderazgo directivo
- b) Liderazgo de apoyo
- c) Liderazgo participativo
- d) Liderazgo centrado en el logro

Teorías del liderazgo

- 1) Teoría de los rasgos
- 2) Teoría del comportamiento
- 3) Teoría de contingencia o situacional
- 4) Enfoques recientes de liderazgo
 - Teoría de la atribución del liderazgo
 - Teoría del líder carismático
 - Teoría del liderazgo transaccional

