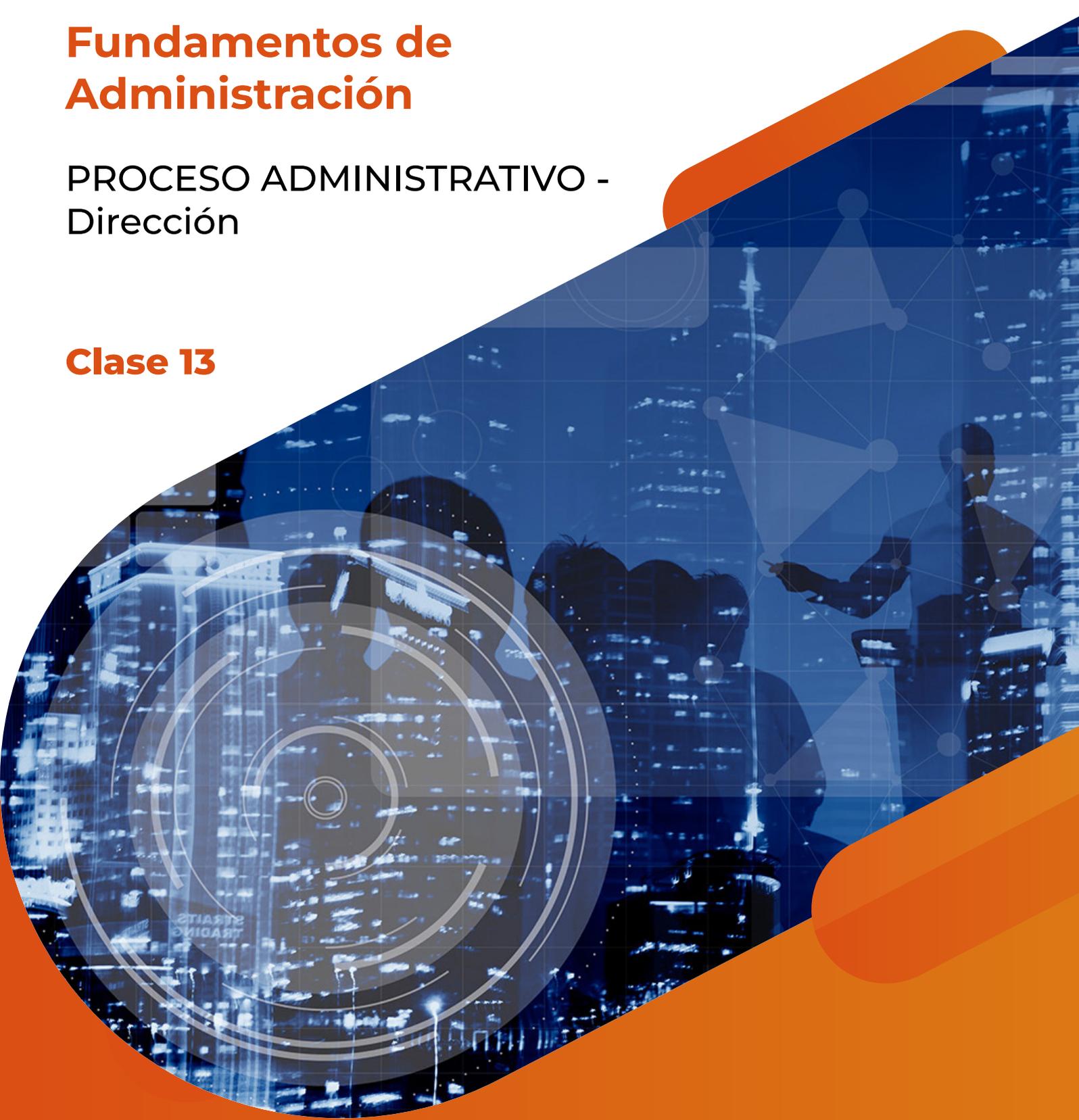


Fundamentos de Administración

PROCESO ADMINISTRATIVO -
Dirección

Clase 13



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

En esta sesión, trabajaremos para "*distinguir las funciones del proceso administrativo en la creación y consolidación de empresas productivas y sostenibles*", centrándonos en un pilar clave: la dirección. Analizaremos cómo esta función integra la toma de decisiones, la motivación y el liderazgo para alinear esfuerzos individuales con objetivos organizacionales. Exploraremos temas esenciales como los *factores humanos y la motivación*, examinando teorías clásicas y contemporáneas que explican el comportamiento en el trabajo, así como los *estilos de liderazgo* que promueven entornos innovadores y resilientes.

A través de casos prácticos y herramientas actuales, identificaremos cómo una dirección efectiva impulsa la productividad y sostenibilidad empresarial. Este contenido les proporcionará bases sólidas para diseñar estrategias que fomenten el compromiso de los equipos, optimicen recursos y adapten el liderazgo a contextos dinámicos, siempre con miras a construir organizaciones competitivas y humanamente responsables.

13. Tema. PROCESO ADMINISTRATIVO

13.1. Dirección

La dirección constituye la cuarta fase del proceso administrativo, tras la planificación, organización y coordinación. Es el elemento dinamizador que pone en marcha los planes mediante la guía, la motivación, la supervisión y el liderazgo del talento humano. En el contexto de las organizaciones del siglo XXI, caracterizadas por entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), la dirección adquiere dimensiones estratégicas que trascienden la mera supervisión operativa.

Este apartado desarrolla exhaustivamente dos pilares fundamentales de la dirección moderna: los factores humanos y la motivación (con especial énfasis en las neurociencias aplicadas a la gestión) y el liderazgo organizacional (analizando los nuevos paradigmas del liderazgo distribuido y ágil).

Características clave:

- **Orientación humana:** Trabaja con individuos y sus motivaciones.
- **Dinamismo:** Requiere adaptación constante a cambios internos y externos.
- **Vinculación estratégica:** Alinea esfuerzos individuales con metas colectivas.

Elementos Fundamentales

Tabla 1

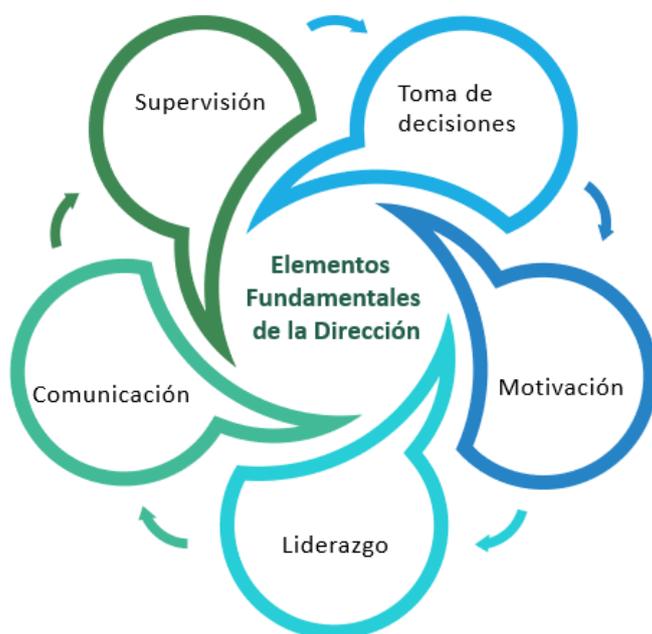
Elementos Fundamentales de la Dirección

Componente	Descripción
Toma de decisiones	Proceso racional para elegir alternativas
Motivación	Impulso psicológico que direcciona comportamientos
Liderazgo	Capacidad de influir positivamente en equipos
Comunicación	Intercambio efectivo de información
Supervisión	Seguimiento al desempeño sin microgestión

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Figura 1

Elementos fundamentales de la dirección



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Dirección Efectiva

- Establecer objetivos claros (SMART)
- Asignar recursos y responsabilidades
- Motivar mediante reconocimiento y crecimiento
- Monitorear y ajustar estrategias
- Fomentar aprendizaje organizacional

Objetivos SMART:

Los objetivos SMART son un marco de trabajo para establecer metas claras, medibles y alcanzables, esenciales en la función de dirección. El acrónimo (por sus siglas en inglés) representa:

- **S**pecíficos
- **M**edibles
- **A**lcanzables
- **R**elevantes
- **T**emporales

Figura 2

Objetivos SMART



Nota: Scrum Manager. (2023, marzo). SMART goals: Cómo definir objetivos efectivos en gestión de proyectos. <https://www.scrummanager.com/blog/2023/03/smart-goals/>

Tabla 2

Metodología SMART

Criterio	Descripción	Ejemplo en Dirección
Específico	Enfocado en un área concreta, sin ambigüedades.	"Incrementar las ventas del producto X en el mercado Y" (vs. "Aumentar ventas").
Medible	Cuantificable con indicadores.	"Lograr un 15% de crecimiento en ventas trimestrales".
Alcanzable	Realista según recursos y capacidades.	"Capacitar al 100% del equipo comercial en técnicas CRM" (con presupuesto asignado).
Relevante	Alineado con la estrategia organizacional.	"Reducir el tiempo de entrega en un 20% para mejorar satisfacción cliente".
Temporal	Con plazo definido.	"Lograr una tasa de retención de empleados del 90% para diciembre 2024".

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Video de refuerzo:

En este video, se explora el proceso de dirección administrativa, una función esencial en la gestión de organizaciones que implica guiar, motivar y coordinar equipos para alcanzar objetivos estratégicos.

<https://www.youtube.com/watch?v=qTqpUHtLM1I>

13.1.1. Los factores humanos y la motivación.

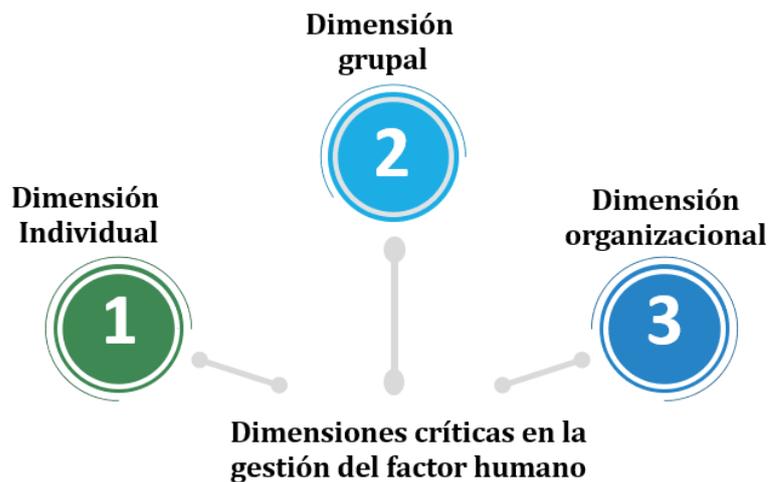
1. Marco conceptual de los factores humanos:

En la función de dirección, comprender los factores humanos es esencial para lograr un desempeño organizacional óptimo. Los colaboradores no son simples recursos, sino el capital intelectual que impulsa la innovación y la productividad. Estudios de Gallup (2023) revelan que empresas con altos niveles de engagement empleado tienen un 23% más de rentabilidad.

La psicología industrial y organizacional ha identificado tres dimensiones críticas en la gestión del factor humano:

Figura 3

Dimensiones críticas en la gestión del factor humano



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

a. Dimensión Individual

Tabla 3

Dimensión Individual

Componente	Descripción	Aplicación Organizacional
Estilos cognitivos	Analíticos: Basados en datos, secuenciales y lógicos. Intuitivos: Holísticos, creativos y orientados a patrones.	- Asignación de roles: analíticos en finanzas, intuitivos en innovación. - Diseño de equipos complementarios.
Inteligencias múltiples (Gardner)	8 tipos: lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-cinestésica, interpersonal, intrapersonal, naturalista.	- Desarrollo de capacitaciones diferenciadas. - Reclutamiento por competencias específicas (ej.: interpersonal para ventas).
Big Five (OCEAN)	1. Apertura a la experiencia 2. Responsabilidad 3. Extraversión 4. Amabilidad 5. Neuroticismo	- Alta responsabilidad y apertura para puestos directivos. - Extraversión para equipos comerciales.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

b. Dimensión Grupal

Tabla 4

Dimensión Grupal

Componente	Descripción	Implicaciones Prácticas
Modelo de Tuckman	Formación: Establecimiento de normas. Conflicto: Disputas de roles. Normalización: Cohesión. Desempeño: Productividad.	- Intervención en fase de conflicto con mediación. - Evaluación de madurez grupal.
Pensamiento grupal	Beneficios: Consenso rápido. Riesgos: Supresión de ideas disidentes y mala toma de decisiones.	- Promover "abogados del diablo". - Técnicas como brainstorming anónimo.
Síndrome de burnout colectivo	Agotamiento emocional compartido por alta demanda laboral y falta de recursos.	- Encuestas de clima laboral. - Programas de resiliencia y rotación de tareas.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

c. Dimensión Organizacional

Tabla 5

Dimensión Organizacional

Componente	Descripción	Herramientas de Gestión
Cultura corporativa (Handy)	Poder: Centralizada (ej.: startups). Rol: Burocrática (ej.: bancos). Tarea: Por proyectos (ej.: consultorías). Persona: Centrada en individuos (ej.: cooperativas).	- Diagnóstico con encuestas culturales. - Alineación de valores en reclutamiento.
Clima emocional	Percepción colectiva sobre el ambiente laboral (confianza, estrés, reconocimiento).	- Escalas tipo Likert. - Focus groups. - Plataformas de feedback continuo (ej.: Officevibe).
Contrato psicológico	Expectativas implícitas entre empleador y colaborador (lealtad, desarrollo, flexibilidad).	- Comunicación transparente. - Reuniones de alineación de expectativas.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

2. Teorías clásicas de la motivación:

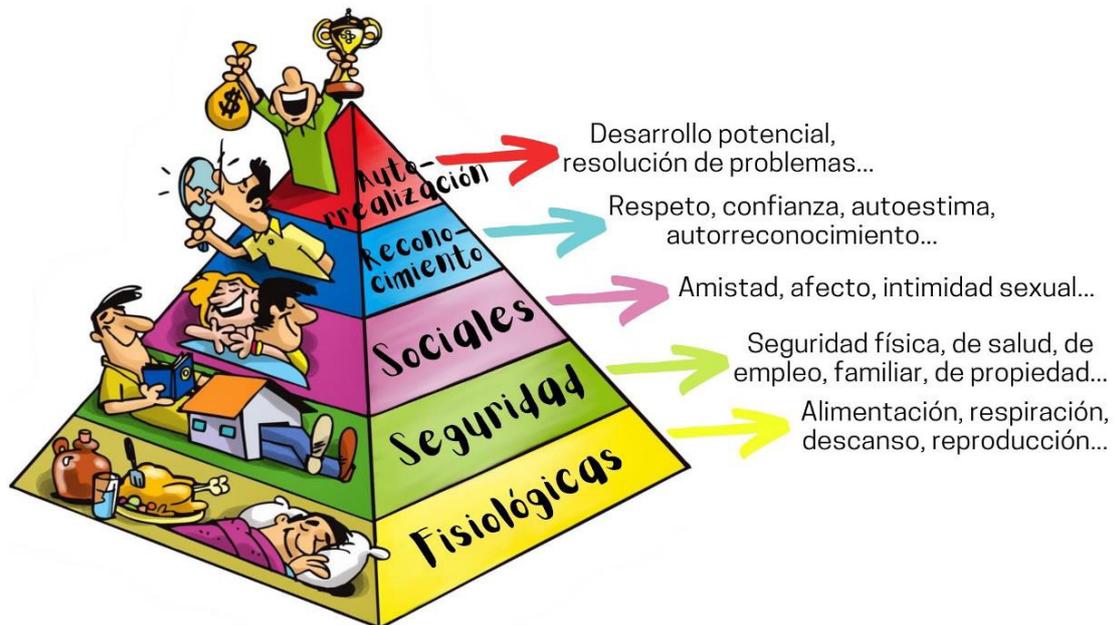
a) Jerarquía de Necesidades de Maslow:

Fundamentos teóricos:

Abraham Maslow propuso que la motivación humana sigue un patrón ascendente, donde las necesidades superiores solo se activan cuando están satisfechas las básicas. Esta teoría revolucionó la gestión al reconocer que los empleados no trabajan solo por dinero.

Figura 4

Jerarquía de Necesidades de Maslow



Nota: Econo Sublime. (2020, marzo). *Motivación: Pirámide de Maslow y los dos factores de Herzberg*. <https://www.econosublime.com/2020/03/motivacion-piramide-maslow-dos-factores-herzberg.htm>

Niveles ampliados y su aplicación práctica:

Tabla 6

Jerarquía de Necesidades de Maslow

Nivel	Necesidad	Estrategias Organizacionales
Fisiológicas	Subsistencia básica	- Salarios competitivos - Horarios racionales - Espacios ergonómicos
Seguridad	Estabilidad y protección	- Contratos formales - Programas de salud - Planes de carrera claros
Sociales	Pertenencia y afecto	- Equipos colaborativos - Eventos de integración - Comunicación horizontal
Reconocimiento	Estima y logro	- Sistemas de promoción - Reconocimiento público - Bonos por desempeño
Autorrealización	Desarrollo pleno	- Mentorías personalizadas - Acceso a educación continua - Autonomía en proyectos

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

b) Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Diferencia clave:

Herzberg demostró que la satisfacción e insatisfacción laboral no son extremos opuestos, sino dimensiones independientes gobernadas por distintos factores.

Factores detallados:

Factores Higiénicos (Evitan Insatisfacción)

- Políticas organizacionales: Manuales claros y justos
- Supervisión: Liderazgo técnico competente
- Relaciones interpersonales: Ambiente de respeto
- Condiciones laborales: Infraestructura adecuada

Factores Motivadores (Generan Compromiso)

- Logro: Metas desafiantes pero alcanzables
- Reconocimiento: Feedback específico y oportuno
- Contenido del trabajo: Puestos enriquecidos
- Responsabilidad: Autonomía en decisiones

c) Teoría X y Teoría Y de McGregor:

Marco conceptual innovador:

Douglas McGregor revolucionó el management al demostrar que los supuestos sobre la naturaleza humana determinan los estilos de dirección. Su obra "El lado humano de las empresas" sigue vigente en la era del teletrabajo.

Teoría X (Visión Tradicional)

Supuestos básicos:

- Los seres humanos tienen aversión al trabajo
- Prefieren ser dirigidos para evitar responsabilidades
- Buscan principalmente seguridad laboral

Manifestaciones organizacionales:

- Estructuras jerárquicas rígidas
- Sistemas de control estrecho
- Recompensas y castigos inmediatos
- Toma de decisiones centralizada

Teoría Y (Visión Moderna)

Principios fundamentales:

- El trabajo es tan natural como el juego
- Las personas buscan autocontrol y dirección propia
- La creatividad es universal
- El potencial intelectual está subutilizado

Implementación práctica:

- Modelos de horario flexible
- Presupuestos participativos
- Espacios para innovación bottom-up
- Evaluación por resultados (no por horas)

Teoría Z (Extensión de Ouchi, 1981):

McGregor sentó las bases para esta teoría que integra:

- Confianza mutua
- Empleo vitalicio
- Toma de decisiones consensuada
- Responsabilidad colectiva

3. Neurociencia de la motivación: un enfoque basado en el cerebro

La neurociencia ofrece una perspectiva revolucionaria sobre la motivación laboral, revelando que esta no depende solo de factores externos, sino de procesos biológicos cerebrales. Tres mecanismos neurobiológicos clave explican el comportamiento en el trabajo:

Sistema de recompensa dopaminérgico

La liberación de dopamina (al lograr metas o recibir reconocimiento) fortalece la motivación intrínseca.

Amígdala y estrés laboral

En entornos de alta presión, la amígdala desencadena respuestas de estrés que perjudican la cognición.

Corteza prefrontal y autonomía

Esta área se activa cuando los empleados tienen control sobre sus tareas, impulsando la creatividad.

Modelo SCARF en la Práctica Organizacional

David Rock (2008) propuso un marco basado en cinco dominios cerebrales que influyen en la motivación:

- **Status.**- percepción de importancia relativa.
- **Certainty.**- necesidad de predictibilidad.
- **Autonomy.**- control sobre las acciones
- **Relatedness.**- sentido de pertenencia
- **Fairness.**- equidad percibida

Figura 5

Modelo SCARF

 TÉCNICA SCARF: UNA HERRAMIENTA PARA EL AGILE COACH		
Necesidad	Características	Impacto en el trabajo del Agile Coach
Status	Reconoce las contribuciones de los miembros del equipo. Celebra los éxitos, tanto individuales como del equipo.	Fomenta la confianza y la motivación. Crea un ambiente de trabajo positivo.
Certainty	Proporciona información clara y precisa sobre el proyecto y los objetivos. Define roles y responsabilidades.	Reduce la ansiedad y la incertidumbre. Permite al equipo enfocarse en el trabajo
Autonomy	Delega tareas y responsabilidades a los miembros del equipo. Confía en el equipo para tomar decisiones	Empodera al equipo. Fomenta la creatividad y la innovación.
Relatedness	Fomenta la comunicación abierta y honesta. Crea oportunidades para la interacción y el trabajo en equipo.	Construye relaciones sólidas. Promueve un ambiente de colaboración
Fairness	Trata a todos los miembros del equipo con respeto. Aplica las reglas y normas de manera justa.	Fomenta la confianza y la equidad. Crea un ambiente de trabajo positivo.

Nota: Sánchez López, J. (s.f.). *Técnica SCARF: Una herramienta para el Agile Coach*.

LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/t%C3%A9cnica-scarf-una-herramienta-para-el-agile-coach-jorge-s%C3%A1nchez-l%C3%B3pez-daklf/>

Aplicaciones Corporativas:

Feedback neurocompatible: Retroalimentación frecuente y específica (no anual) para mantener altos niveles de dopamina.

Diseño de espacios: Oficinas con luz natural y áreas verdes mejoran la función cognitiva.

4. Teorías contemporáneas de la motivación:

Teoría de la Autodeterminación:

Ryan y Deci (2000) identificaron tres necesidades universales:

1. **Competencia:** Los empleados necesitan dominar habilidades.
2. **Autonomía:** Control sobre el "cómo" y "cuándo" se realizan las tareas. Empresas como Spotify permiten que los equipos elijan sus metodologías.
3. **Relacionamiento:** Conexiones significativas con colegas. Microsoft impulsa "redes de aprendizaje" entre departamentos.

Espectro Motivacional:

- Motivación intrínseca (actividades por placer/interés) vs. extrínseca (recompensas externas).
- *Hallazgo clave*: Las recompensas extrínsecas pueden reducir el desempeño en tareas creativas (vs. tareas mecánicas).

Rediseñando el Trabajo

Wrzesniewski y Dutton (2001) demostraron que los empleados pueden modificar sus roles para alinearlos con sus pasiones:

- **Cambios en tareas**: Un ingeniero que dedica 10% de su tiempo a mentorías.
- **Relaciones**: Crear redes interdepartamentales para proyectos transversales.
- **Percepción**: Enmarcar el trabajo como contribución social (ej.: un contador que ve su rol como "facilitador de crecimiento económico").

Motivación 3.0 (Pink, 2009)

Daniel Pink sintetizó los drivers del siglo XXI:

1. **Propósito**: Vincular el trabajo a un impacto mayor (ej.: Patagonia y su misión ambiental).
2. **Maestría**: Oportunidades de crecimiento continuo.
3. **Autodirección**: Eliminar jerarquías rígidas. Zappos implementó *holocracia* para empoderar equipos.

Caso Netflix: Su cultura de "libertad y responsabilidad" combina autonomía con altas expectativas, resultando en innovación constante.

13.1.2. Liderazgo.

El liderazgo es el componente dinámico de la dirección administrativa que impulsa a los equipos hacia el logro de objetivos organizacionales. A diferencia de la gestión tradicional (enfocada en tareas y procesos), el liderazgo moderno se centra en:

- Influencia; sin depender exclusivamente de la autoridad formal.
- Adaptabilidad; a contextos cambiantes.
- Desarrollo de personas; potenciar talentos.

Dato clave: Según Kotter (2012), mientras la gestión busca estabilidad, el liderazgo promueve el cambio.

Tipologías de Liderazgo

Tabla 7

Tipologías de Liderazgo

Modelo	Enfoque
Transformacional	Inspira mediante visión compartida
Servicial	Prioriza necesidades del equipo
Ágil	Flexibilidad en entornos VUCA

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Los 6 Estilos de Liderazgo Según Daniel Goleman

Basados en investigaciones sobre inteligencia emocional aplicada al liderazgo, Goleman identificó seis estilos con distintos impactos en el clima organizacional:

Figura 6

Los 6 Estilos de Liderazgo Según Daniel Goleman



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Tabla 8

Estilos de Liderazgo

Estilo	Características	Impacto Emocional
Visionario	Moviliza hacia una visión inspiradora	Aumenta el entusiasmo
Coaching	Enfocado en desarrollo personal	Genera compromiso
Afiliativo	Prioriza relaciones y armonía	Fortalece la lealtad
Democrático	Fomenta participación colectiva	Aumenta satisfacción
Ejemplar	Altos estándares de desempeño	Puede generar estrés
Autoritario	Órdenes claras y decisión unilateral	Reduce autonomía

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Video refuerzo:

¿Sabías que los líderes más efectivos no usan un único estilo de liderazgo, sino que adaptan su enfoque según cada situación?

Goleman demostró que los líderes que dominan múltiples estilos pueden mejorar el clima laboral, la productividad y la innovación. ¿Listo para identificar cuál es tu estilo predominante y cómo desarrollar otros?

<https://www.youtube.com/watch?v=r9Riujuqi0o>

Competencias Clave del Líder Efectivo en el Contexto Actual

Figura 7

Competencias Clave del Líder Efectivo en el Contexto Actual



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

a) **Inteligencia Emocional (Goleman, 2020)**

La inteligencia emocional se ha convertido en el pilar fundamental del liderazgo moderno, especialmente en entornos organizacionales complejos. Esta competencia integra tres dimensiones interrelacionadas:

1. Autoconocimiento Profundo

Capacidad de reconocer fortalezas, limitaciones y patrones emocionales

2. Empatía Estratégica

Más que comprender emociones, implica anticipar necesidades del equipo

3. Gestión de Conflictos

Técnica de "mediación preventiva": intervención antes de escalar problemas

b) Pensamiento Sistémico Avanzado

El líder contemporáneo debe navegar en ecosistemas organizacionales interconectados:

Componentes Clave

- **Visión Poliédrica:** Analizar problemas desde perspectivas múltiples (cliente, colaborador, accionista)
- **Modelado de Escenarios:** Uso de simulaciones para prever impactos cruzados
- **Conectividad Funcional:** Diseño de flujos interdepartamentales ágiles

c) Comunicación Asertiva 4.0

La comunicación del líder del siglo XXI va más allá del discurso:

Tabla 9

Componentes de la Comunicación Asertiva 4.0

Competencia	Definición	Herramientas/Técnicas
Escucha Cuántica	Integración de atención plena con análisis de comunicación no verbal	- Software de análisis de tono vocal (Ej.: Gong)
Feedback de Alto Impacto	Método estructurado para retroalimentación efectiva	- Modelo SBI (Situación-Conducta-Impacto)
Narrativa Empresarial	Comunicación estratégica mediante historias basadas en datos	- Data storytelling con visualización emocional

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Tabla 10

Técnicas Innovadoras en Comunicación Digital

Técnica	Aplicación	Beneficio
Comunicación No Violenta Digital	Adaptación del modelo Rosenberg para emails y mensajes instantáneos	Reduce malentendidos en equipos remotos en 67%
Videomensajes Asertivos	Grabaciones breves con lenguaje corporal consciente	Aumenta en 40% el engagement comunicacional
Chatbots Emocionales	IA que analiza estado emocional en comunicaciones escritas	Detecta tempranamente 89% de conflictos potenciales

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Tabla 11

Competencias Emergentes en Comunicación Organizacional

Competencia	Componentes Clave	Tecnologías Habilitadoras
Resiliencia Comunicacional	- Simulaciones de crisis - Protocolos de contingencia	Plataformas de war rooms virtuales
Aprendizaje Adaptativo	- Microlearning personalizado - Feedback en tiempo real	Sistemas LXP (Learning Experience Platforms)
Gestión de Incertidumbre	- Prospectiva estratégica - Escenarios probabilísticos	Herramientas de análisis predictivo

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Referencias citadas en la Clase 13.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (2022). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (15ª ed.). McGraw-Hill.
- Econo Sublime. (2020, marzo). *Motivación: Pirámide de Maslow y los dos factores de Herzberg*. <https://www.econosublime.com/2020/03/motivacion-piramide-maslow-dos-factores-herzberg.htm>
- Goleman, D. (2020). *Inteligencia emocional en el trabajo* (3ª ed.). Ediciones B.
- Sánchez López, J. (s.f.). *Técnica SCARF: Una herramienta para el Agile Coach*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/t%C3%A9cnica-scarf-una-herramienta-para-el-agile-coach-jorge-s%C3%A1nchez-l%C3%B3pez-daklf/>
- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Ediciones Gestión 2000.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2018). *Teoría de la autodeterminación: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Scrum Manager. (2023, marzo). *SMART goals: Cómo definir objetivos efectivos en gestión de proyectos*. <https://www.scrummanager.com/blog/2023/03/smart-goals/>



Definición de los términos citados en la Clase 13.

Motivación intrínseca:

Conducta impulsada por interés o disfrute interno, sin necesidad de recompensas externas.

Autonomía:

Necesidad psicológica de tener control sobre las propias acciones y decisiones.



La excelencia no se improvisa

síguenos

