



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

# LIDERAZGO DIRECTIVO

Del 12 al 16 de Julio de 2004

## APUNTES GENERALES

CI - 096

Instructor: Lic. Sergio Suárez Toriello  
COFEPRIS  
JULIO DE 2004

**NOMBRE DEL CURSO:**

Liderazgo Directivo

**OBJETIVO:**

Al finalizar el curso el participante aplicará las herramientas de liderazgo que sean aplicables a su grupo de trabajo.

**DURACIÓN:** 15 horas**TEMARIO:**

1. Grupos, Equipos y Organización
  - 1.1. Características de los Grupos.
  - 1.2. Características de los Equipos.
  - 1.3. Objetivos de la Organización
  - 1.4. El Líder y el logro de los objetivos.
  
2. Elementos del liderazgo
  - 2.1. Definiciones de liderazgo.
  - 2.2. Desarrollo del líder.
  - 2.3. Escuelas de liderazgo.
  
3. Tipos de Liderazgo.
  - 3.1. Liderazgo autocrático.
  - 3.2. Liderazgo democrático.
  - 3.3. Liderazgo paternalista
  
4. Teorías de Motivación.
  - 4.1. Definición de Motivación
  - 4.2. Escuelas de Motivación
  - 4.3. El líder y la Motivación

### INTRODUCCIÓN.

Bienvenido al Curso Liderazgo Directivo, el liderazgo es una de las principales herramientas que tiene el Gerente o Director de una empresa para hacer que las cosas funcionen, las teorías de liderazgo han evolucionado con el tiempo así como han evolucionado las organizaciones. Es fundamental para el directivo de hoy desarrollar todas las herramientas a su alcance que le permitirán lograr los objetivos de la organización a través de sus colaboradores. La denominada "gestión del talento" se refiere al talento disponible en todas las personas, pero solemos pensar, sobre todo, en el talento para asumir el relevo en los puestos directivos. Hay ciertamente en las empresas personas con visible potencial para asumir tareas de gestión y **liderazgo**; un potencial que han de desarrollar suficientemente antes de acceder a puestos de mayor responsabilidad. Y si no se dispusiera de estos individuos, habría que buscarlos. Las empresas dependen cada día más del talento de sus personas, y especialmente del talento directivo. Cabe preguntarse ahora qué entendemos por talento directivo y cómo ha de gestionarse éste, porque al parecer no siempre se acierta al pretender identificarlo. Los directivos poseen un papel importante, tanto en la detección como en el desarrollo del potencial de sus colaboradores talentosos.

### ALGUNAS FRASES RELACIONADAS CON EL LIDERAZGO.

- La efectividad o ineffectividad de una organización está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes, idea que fue señalada por Peiró (1995),
- Shultz (1978) Prácticamente la mitad de las organizaciones fracasan en sus primeros años de vida y que solo 1/3 de estas supera los cinco años de existencia, atribuyendo las causas de este fracaso a un liderazgo defectuoso en la mayoría de las ocasiones.
- El 80% de los errores de una organización se deben a la ineffectividad de sus líderes (Demming).
-

**TEMA I. GRUPOS, EQUIPOS Y ORGANIZACIÓN.**

Objetivo particular: El participante reconocerá las diferencias entre los grupos y los equipos, así como el papel del liderazgo en ambos por medio de la aplicación de ejercicios prácticos.

**DEFINICIONES.**

**I.I. GRUPO.** Redacta junto con tu equipo una definición de grupo.

**GRUPOS FORMALES.** Son aquellos en los cuales las relaciones entre los integrantes son de tipo impersonal, existe poca cohesión y requiere por lo tanto de una estructura, normas e incentivos para alcanzar sus objetivos.

**GRUPOS INFORMALES.** Son aquellos que no están prescritos oficialmente por los esfuerzos de la organización formal y se originan en forma natural siempre que existan personas que trabajen juntas.

**I.II. EQUIPO.** Redacta junto con tu equipo una definición de equipo.

**DIFERENCIAS CLAVES ENTRE GRUPO Y EQUIPO.** Identifica junto con tu equipo las principales diferencias entre grupo y equipo.

En todas las organizaciones existen grupos y equipos; para el logro de objetivos de la organización es fundamental que estos grupos se conviertan en equipos y para ello el Liderazgo es fundamental.

**I.III. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un

gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Toda organización tiene objetivos estratégicos, tácticos y operativos ¿Cuáles son los objetivos de tu organización y cuál será la forma más fácil de alcanzarlos? ¿Trabajando en grupos? ¿Trabajando en equipo? ¿Qué características de los equipos serán necesarias para alcanzar estos objetivos? ¿Qué objetivos de la organización son congruentes con los objetivos de los equipos? ¿Qué objetivos del equipo son congruentes con los objetivos de sus integrantes?

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica." Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un equipo. Operacionalmente, un equipo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un equipo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del equipo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo..

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del equipo El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas El líder adquiere status al lograr que el equipo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su equipo, ésta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del equipo y de los objetivos de la organización, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes. En síntesis, "El líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica." Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica

**Ejercicio.**

Describe los principales objetivos de tu organización y compáralos con las características que se requieren del equipo para lograrlos y del líder para guiarlos.

| OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN | CARACTERÍSTICAS ESPERADAS |           |
|------------------------------|---------------------------|-----------|
|                              | DEL EQUIPO                | DEL LÍDER |
|                              |                           |           |
|                              |                           |           |
|                              |                           |           |
|                              |                           |           |
|                              |                           |           |
|                              |                           |           |
|                              |                           |           |
|                              |                           |           |

Ahora, enumera aquellas que no poseas y diseña una estrategia para alcanzarlas.

| CARACTERÍSTICA ESPERADA | ESTRATEGIA PARA ALCANZARLA |
|-------------------------|----------------------------|
|                         |                            |
|                         |                            |
|                         |                            |
|                         |                            |
|                         |                            |
|                         |                            |
|                         |                            |
|                         |                            |
|                         |                            |

**EL PAPEL DEL LÍDER EN EL LOGRO DE OBJETIVOS.**

El líder en primera instancia es el responsable de buscar esta congruencia entre los objetivos de la organización, los objetivos del equipo y los objetivos personales, esta primera fase del liderazgo puede ser la diferencia entre el éxito de un proyecto o una organización y su fracaso. El líder que no consigue alinear los objetivos de los integrantes del equipo hacia una meta común nunca podrá establecerse como tal.

| <b>IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS</b>   |
|---|
| 1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.  |
| 2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.                                  |
| 3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.  |
| 4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. |

### DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

| DIRECTORES DE GRUPO   | LÍDERES DE EQUIPO  |
|---|--|
| <p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p> | <p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p> |

### DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:

| JEFE   | D   | LÍDER  |
|--|---|--|
| <p>Existe por la autoridad.</p> <p>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</p> <p>· Inspira miedo.</p> <p>· Sabe cómo se hacen las cosas.</p> <p>· Le dice a uno: ¡Vaya!</p> <p>· Maneja a las personas como fichas.</p> <p>· Llega a tiempo.</p> <p>· Asigna las tareas.</p> | <p>I</p> <p>F</p> <p>E</p> <p>R</p> <p>E</p> <p>N</p> <p>C</p> <p>I</p> <p>A</p> <p>S</p> | <p>· Existe por la buena voluntad.</p> <p>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</p> <p>· Inspira confianza.</p> <p>· Enseña como hacer las cosas.</p> <p>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</p> <p>· No trata a las personas como cosas.</p> <p>· Llega antes.</p> <p>· Da el ejemplo.</p> |

## TEMA II. ELEMENTOS DEL LIDERAZGO.

**Objetivo particular:** El participante reconocerá las diferentes escuelas del liderazgo por medio del análisis de las mismas.

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como *la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad*. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las *"cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"*.

Otras definiciones son:

- *"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"*
- *Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*.
- *La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.*
- *Rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños*
- *Influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.*

Ejercicio. Redacta junto con tu equipo una definición propia de liderazgo.



Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Aquí, se entenderá el liderazgo directivo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los colaboradores o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien dirigir, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

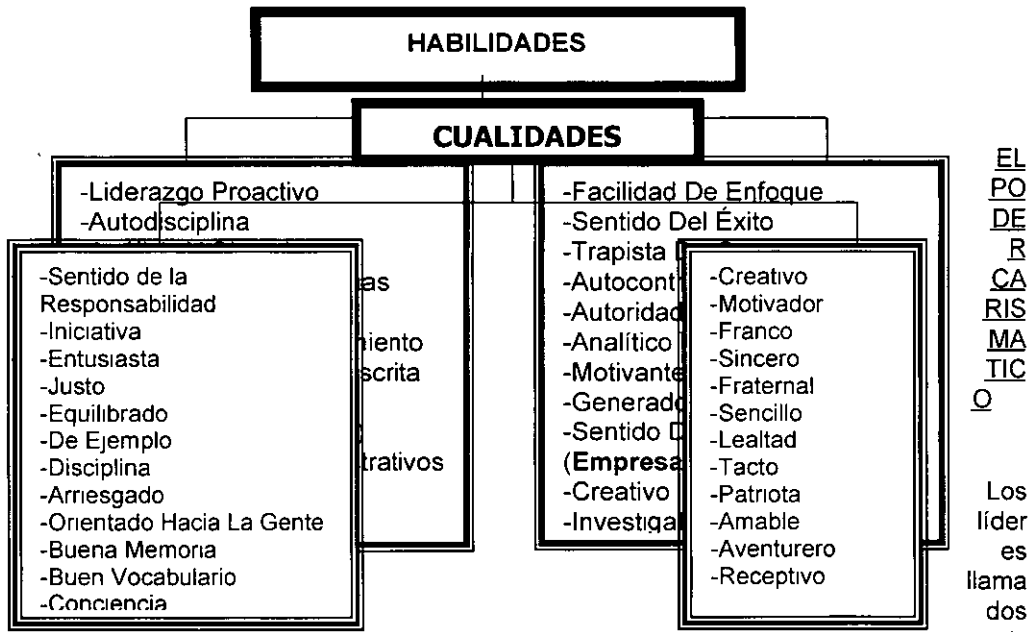
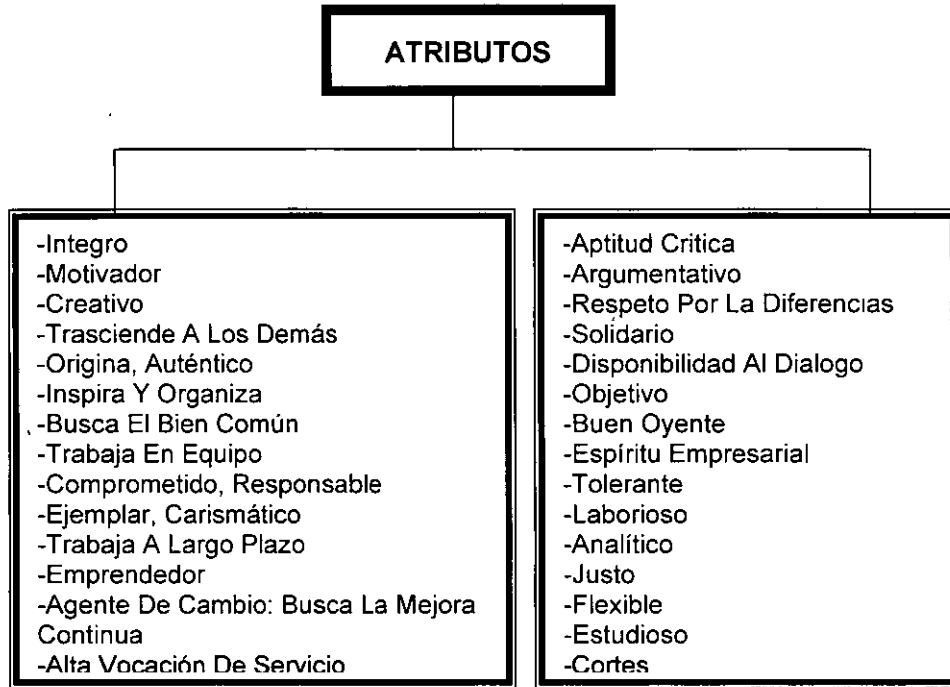
La preocupación de los directivos y mandos debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoya y ayuda, que transmite seguridad. El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

En el tema del liderazgo hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta.

El primero es cultural y puede solventarse con conocimiento, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución. El líder debe iniciarse con un cambio de actitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.





máticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo. El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional. Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas. No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo la identificación hacia el líder mismo.

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extracotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

El carisma representa la principal diferencia entre el liderazgo formal y el informal, entendiendo como el Liderazgo formal aquel que se presenta por líneas de organización establecidas y el informal como aquel que se da por convicción y sin mandatos externos.

El líder informal responde a los siguientes principios:

1. Empatía ideológica con el grupo que dirige.
2. Ofrece solución a problemas y necesidades del grupo.
3. Desarrollada habilidad para comunicarse con el grupo.
4. Posee habilidades que facilitan al grupo cumplir con sus objetivos

Ejercicio. Junto con tu grupo obtén conclusiones acerca de los siguientes.

| AFIRMACIÓN  | CONCLUSIÓN |
|---|------------|
| El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.  |            |
| La primera significación del líder resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura, piel, peinado, aspecto, voz, etc.)  |            |
| Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. |            |
| El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.  |            |
| Una exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.   |            |

## TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

### 1.- Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

### 2.- Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

### 3.- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### 4.- Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

### 5.- Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa. Se llegó a la frase de "quien domina la información, domina al mundo".

### 6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la

que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia

## ESCUELAS DEL LIDERAZGO.

### 1. Liderazgo situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder; cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

La teoría del liderazgo situacional esta basada en la interacción entre:

- 1) la cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder
- 2) la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona y
- 3) el nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.

La teoría del liderazgo situacional se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica.

La curva se refiere a los líderes exitosos, representa diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los diferentes niveles de madurez del seguidor.

La curva de la campana en relación con el estilo de líder nos indica que a medida que el nivel de madurez del subordinado aumenta a lo largo del continuo de inmadurez-madurez, el estilo del líder también evoluciona a lo largo de la función curvilínea.

De esta manera, según el modelo hay cuatro conductas del líder diferentes:

| ESTILO DIRECTIVO  |      |      |
|-------------------|------|------|
| INMADUREZ ELEVADA | ALTA | BAJA |
| TAREA             |      |      |
| RELACIÓN          |      |      |

La comunicación es unilateral descendente, el líder decide el papel de los seguidores y les dice que tarea realizar, cuando, como y donde.

| ESTILO PERSUASIVO  |      |      |
|--------------------|------|------|
| INMADUREZ MODERADA | ALTA | BAJA |
| TAREA              |      |      |
| RELACIÓN           |      |      |

El líder por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional intenta persuadir psicológicamente al seguidor sobre la decisión a tomarse.

#### ESTILO PARTICIPATIVO.

| MADUREZ MODERADA | ALTA | BAJA |
|------------------|------|------|
| TAREA            |      |      |
| RELACIÓN         |      |      |

El líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tiene la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

#### ESTILO DELEGATORIO

| MADUREZ ELEVADA | ALTA | BAJA |
|-----------------|------|------|
| TAREA           |      |      |
| RELACIÓN        |      |      |

El líder delega ya que el seguidor tiene un alto nivel de madurez. Este desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento. Como modificar los niveles de madurez:

Para aumentar el nivel de madurez el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de apoyo a medida que los seguidores aumenten la madurez para reforzarlo. Se lo puede ir premiando a medida que recorre la dirección deseada. Al alcanzar la madurez moderada los seguidores son capaces de proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores encuentran el refuerzo positivo del líder cuando tienen éxito, a no sentirse tan vigilados y observar que se los deja más solos. Cuando los seguidores se comportan con menos madurez que la habitual, el líder debe reajustar su conducta volviendo atrás en la curva hasta que recobre su nivel. *Los cambios de estilo de liderazgo deben ser graduales.*

## 2. Vroom (incorpora la variable tiempo)

En muchas ocasiones la eficiencia del líder depende de haber tomado las decisiones correctas. Hay modelos normativos o prescriptivos para comprender las decisiones y las elecciones que hacen los individuos. Su meta es la comprensión más que el mejoramiento y los modelos son más descriptivos que normativos.

Los modelos normativos se basan en las consecuencias de las de elecciones entre estas alternativas, los modelos descriptivos se basan en los determinantes de esas elecciones. Un aspecto principal en la toma de decisiones es que el gerente determine cual persona o personas deberían tomar parte en la solución del problema.

#### Modelo normativo:

¿Cuál sería una manera racional de decidir la forma y el nivel de participación en la toma de decisiones que debería usarse en distintas situaciones?

Hay 5 estilos que definen 5 grados de participación de los subordinados. La primera letra significa las propiedades básicas del proceso. (A: autocrático, C: consultativo y G: grupal) Los números romanos representan las variantes. (menos tiempo)

AI: Resuelve el problema solo, sin pedir información, sin consultar. Autoritario  
AII: Obtiene información necesaria de sus subordinados, consulta. Luego decide solo.  
CI: comparte el problema con los subordinados de forma individual, recaba ideas y recomendaciones. Pero luego decide solo.

CII: Comparte el problema con los subordinados como grupo, obtiene colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toma la decisión solo.

GI: Comparte el problema con los subordinados como grupo. Juntos tratan de llegar a un acuerdo, el gerente coordina. La decisión final es grupal.

(mas tiempo) → mayor probabilidad de una eficaz ejecución.

Hay tres variables importantes que influyen en la eficacia de la decisiones:

1. La calidad o racionalidad de la relación.
2. La aceptación del compromiso por parte de los subordinados para ejecutar la decisión eficientemente.
3. El tiempo necesario para tomar la decisión.

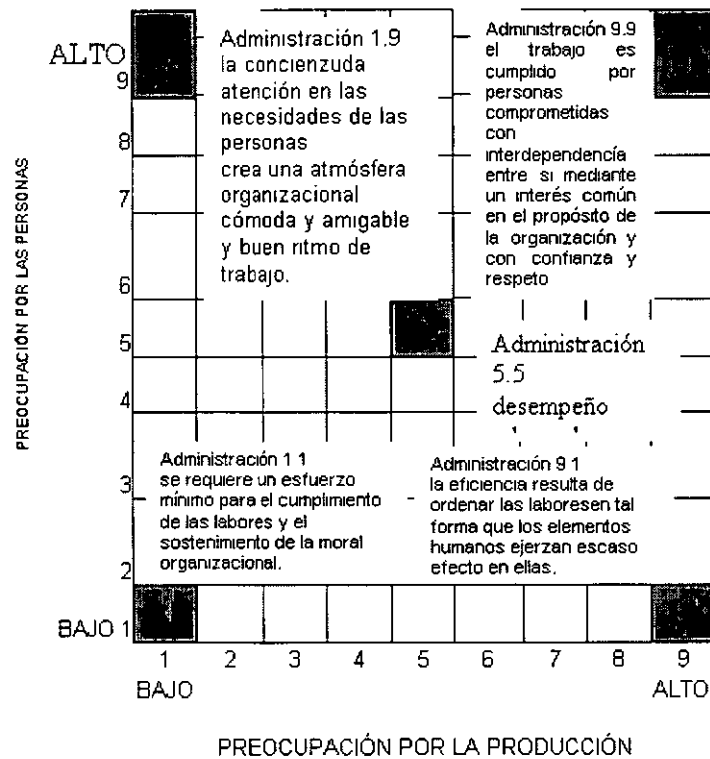
Hay que identificar las propiedades de la situación o problema que serán fundamentales en el modelo. Estos atributos del problema son aquellos que especifican la importancia para un problema particular y la calidad de la aceptación y aquellos que tienen una probabilidad elevada de disminuir los efectos de la participación en cada uno de estos resultados.

Para cada variable se proporciona una pregunta que un líder podría usar para diagnosticar un problema particular antes de escoger su estilo de liderazgo.

#### **4. Rejilla administrativa de Blake – Mouton.**

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.





La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias

#### 4. Psicología de las organizaciones, Edgard Schein

Schein compara los diferentes autores, critica y formula su propia visión del liderazgo de la siguiente manera: *"conjunto de funciones distribuidas en personas, excepto 4 que no deben ser delegadas por el líder"*

El liderazgo puede tener, para el grupo o la organización, una gran cantidad de funciones diferentes. Por lo tanto, puede ser más útil concentrarse en las funciones más que en el individuo a quien se define como líder.

Al identificar tantas y diversas funciones no cabe duda que cualquiera las puede desempeñar, y que no existe una relación entre funciones y líder que se ha seleccionado o líder informal. No existen las funciones que puedan estar exclusivamente asociados con el rol de liderazgo, que solo el líder pueda desempeñar

Si nos imaginamos al líder como alguien que sirve como puente entre los distintos niveles de la organización, es indudable que una función exclusiva y crítica del líder es traducir las directrices, trazadas por los niveles mas altos, en fines y propósitos para los niveles mas bajos. También el líder tendrá la responsabilidad de trazar la meta final y llegar a ella. Si el líder tiene la responsabilidad de alcanzar la meta, entonces una segunda función exclusiva es hacer el seguimiento necesario para asegurarse de que siempre se este buscando esa meta. La tercera función consiste en desempeñar la función que se necesite para el logro final de los objetivos. Pero no se puede definir de antemano todas las funciones que desempeñarán, las cuales serán importantes para los subordinados. Para poder desempeñar todas esas funciones no previstas, el líder tiene que ser capaz de observar los procesos de resolución de problemas del grupo e intervenir en ellos en forma efectiva. Otra función específica es el afianzamiento y fomento de las relaciones interpersonales del grupo. Aquí el líder haría un seguimiento y desempeñaría funciones tales como animar a la gente, brindarles apoyo, entrenarla, etc. el problema es asegurarse que las funciones que se tengan que desempeñar en cualquiera de las dos áreas se desempeñen (tanto en tarea como en apoyo).

Las funciones de liderazgo pueden estar distribuidas entre todos los miembros pero las funciones críticas del líder son:

1. comunicar los fines o tareas básicas a lograr
2. hacer el seguimiento para lograr el logro de esos fines
3. asegurarse de que el grupo se integre y se afiance
4. Proveer lo que se necesite para el logro de la tarea y mantener la solidez del grupo.

De esta formulación no se puede inferir nada sobre como puede el líder desempeñar estas funciones, que tan autocrático o participativo deba ser. Lo importante es que el líder es el único que puede desempeñar esas funciones.

Ejercicio. Obtén junto con tu equipo conclusiones acerca de las escuelas de liderazgo.

**Ingredientes básicos del liderazgo, según Warren Venus.**

| <b>INGREDIENTE BÁSICO</b> | <b>SIGNIFICADO</b>   |
|---------------------------|--|
| Visión                    | Tiene una idea clara sobre lo que quiere - profesional y personalmente - y la fuerza para persistir en caso de contratiempo, e incluso de fracasos.  |
| Pasión                    | Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace   |
| Integridad                | Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia como aprender de los demás y trabajar con ellos. |
| Confianza                 | Se ha ganado la confianza de los demás.  |
| Curiosidad                | Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.  |
| Osadía                    | esta deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas  |

**Las siete mega habilidades del liderazgo, según Burt Nanus**

| <b>MEGA HABILIDAD</b>          | <b>SIGNIFICADO</b>  |
|--------------------------------|---|
| Visión de futuro               | Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.   |
| Dominio de los cambios         | Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerdan con            |
| Diseño de la organización      | Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.                   |
| Aprendizaje anticipado         | Es un aprendiz por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizado.   |
| Dominio de la interdependencia | Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas. |
| Altos niveles de integridad    | Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.                      |
| Iniciativa                     | Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.  |

**Las características de los líderes basados en los valores, según James O' Toole**

| CARACTERÍSTICA             | SIGNIFICADO   |
|----------------------------|---|
| Integridad                 | Nunca pierda de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es simultáneamente una persona de fuerte principios y pragmática.  |
| Confianza                  | Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio Sirve a los demás   |
| Saber escuchar             | Escucha a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones. |
| Respeto por los seguidores | Es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial pero cree apasionadamente en lo que dice y hace.   |

**Los siete hábitos de la gente altamente exitosa, según Stephen Covey**

| HABITO                     | SIGNIFICADO   |
|----------------------------|---|
| Ser proactivo              | Es una responsable de su propio comportamiento. No culpa a las circunstancias, ni a sus condiciones por su conducta. Elige su respuesta para cada situación y cada persona.   |
| Empezar con el final mente | Puede visualizar el futuro que quiere conseguir. Tiene una idea clara de donde quiere ir y que quiere conseguir. Vive la vida de acuerdo con unas creencias, principios o verdades fundamentales que sostiene profundamente.  |
| Primero lo primero         | Vive una vida disciplinada. Se centra en aquellas actividades de gran importancia aunque no necesariamente urgente.   |
| Pensamiento ganar – ganar  | Tiene una mentalidad " abundante ". Cree que hay mucho para todo el mundo. No cree en que para que una persona triunfe, otra tiene que fracasar. Busca soluciones sinérgicas a los problemas. Intenta encontrar soluciones con las que se beneficien todas las partes |

| HABITO                    | SIGNIFICADO  |
|---------------------------|--|
| Intentar primero entender | Escucha con la fuerte intención de entender total y profundamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente. Diagnostica antes de aconsejar.  |
| Sinergia                  | Es creativo. Es pionero y explorador. Cree que el todo mas importante que la suma de las partes. Tiene en cuenta las diferencias entre las personas e intenta construir con base en esas diferencias. Cuando se le presenta dos alternativa conflictivas, busca una tercera, más creativo. |
| Afinar                    | Busca continuamente mejorar, innovar y refinar. Siempre quiere aprender algo Nuevo.  |

#### Las nueve leyes naturales del liderazgo, según Warren Blank

1. Un líder tiene seguidores- aliados de Buena voluntad.
2. El liderazgo es una acción reciproca.
3. El liderazgo sucede igual que sucede un acontecimiento.
4. los lideres hacen uso de su influencia incluso por encima de su autoridad formal.
5. Los lideres actúan sobrepasando los limites de los procedimientos definidos por sus organizaciones.
- 6 El liderazgo implica riesgo e incertidumbre.
7. No todo el mudo seguirá la iniciativa de un líder.
8. conocimiento- la capacidad para procesar la información- crea el liderazgo.
9. El liderazgo es un proceso de autor referenciar. Los lideres y los seguidores procesan la información según una sistema de referencias subjetivas e internas.
- 10.

### 11. TEMA III. TIPOS DE LIDERAZGO

Objetivo particular: El participante aplicará los diferentes tipos de liderazgo de acuerdo a las experiencias desarrolladas en el curso.

#### TIPOS DE LIDERAZGO

Ejercicio. Siguiendo las instrucciones del facilitador, forma un equipo que estará destinado a producir triángulos, al final del ejercicio anota aquí tus conclusiones:

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder paternalista.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices

-**EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus

subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

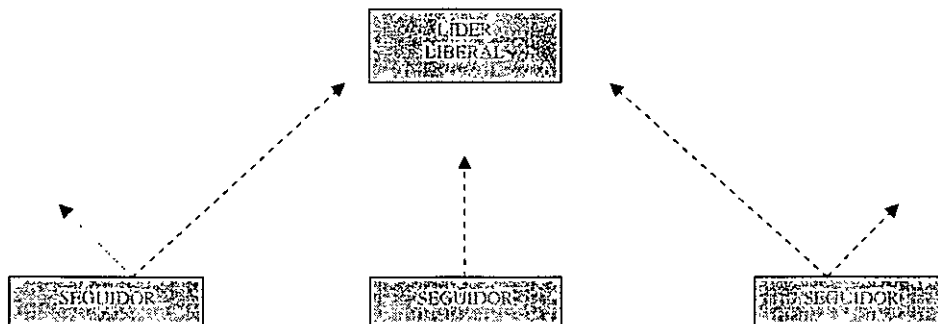
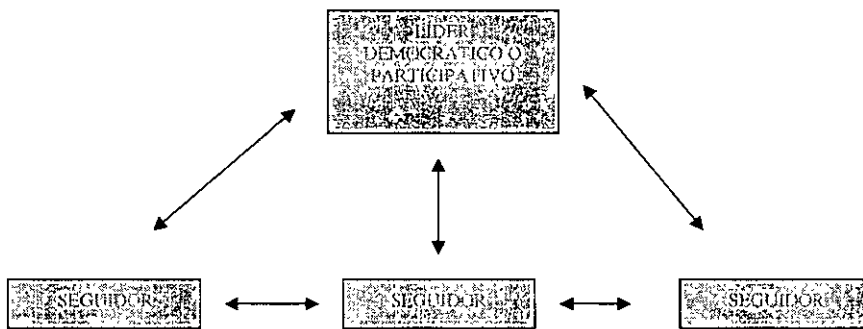
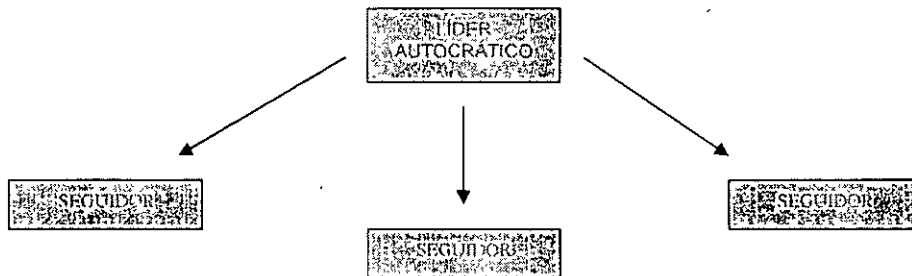
**-EL LÍDER PATERNALISTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas.

En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Ejercicio. Define junto con tu equipo acerca del estilo de liderazgo más apropiado en tu organización y bajo qué circunstancias.

FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.





#### TEMA IV. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.

Objetivo particular: El participante aplicará herramientas basadas en las diferentes escuelas de motivación por medio del análisis de ellas.

#### MOTIVACIÓN.

- El comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.
- Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Existen 4 atributos para la motivación individual:

**EL LOGRO.** Se relaciona con el significado que tiene para el colaborador su trabajo y el producto de él.

**EL RECONOCIMIENTO.** Es el grado de aprobación que el colaborador y el resultado de su trabajo tienen dentro del equipo y que además se hace público.

**EL PROGRESO** La oportunidad de desarrollarse, aprender, afrontar nuevos retos y adquirir nuevas responsabilidades.

**LA RESPONSABILIDAD.** La confianza que el equipo o el líder tienen en su propio trabajo. Se define también como la libertad para emprender acciones que ofrezcan más o menos oportunidades

La importancia de la motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: Cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración y el auto concepto. Ambas variables actúan en interacción a fin de complementarse y hacer eficiente la motivación, proceso que va de la mano de otro, esencial dentro del ámbito laboral y empresarial: el adiestramiento.

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de sí mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree.

El ambiente psicológico (el ambiente de comportamiento) es la situación que la persona percibe e interpreta respecto de su ambiente externo más inmediato. Es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, las personas o situaciones adquieren valencias que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetivos, las personas o las situaciones pueden (o prometen) satisfacer las necesidades presentes del individuo. La valencia es negativa cuando puede (o promete) ocasionar algún perjuicio o daño al individuo. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tienden a causar repulsión o huida.

El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas. Existen tres premisas relacionadas entre sí, para explicar el comportamiento humano:

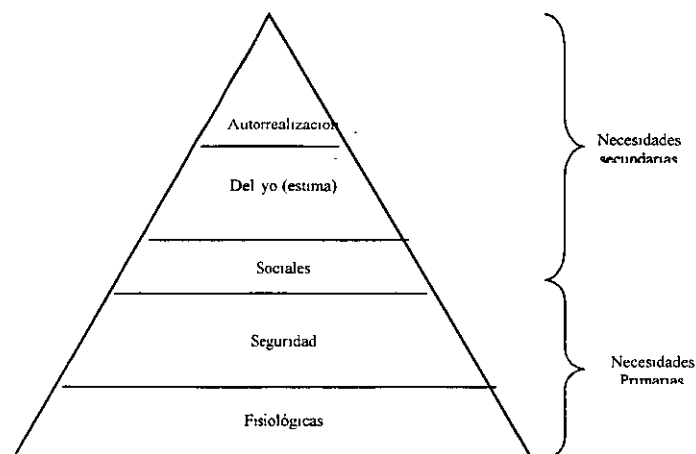
1. El comportamiento humano tiene causas. Existe una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
2. El comportamiento humano es motivado. Existe una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.
3. El comportamiento humano está orientado hacia objetivos personales. Tras todo comportamiento siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento.

Si estas tres premisas fueran correctas, el comportamiento humano no sería espontáneo ni estaría exento de finalidad: Siempre habría algún objetivo implícito o explícito que oriente el comportamiento de las personas.

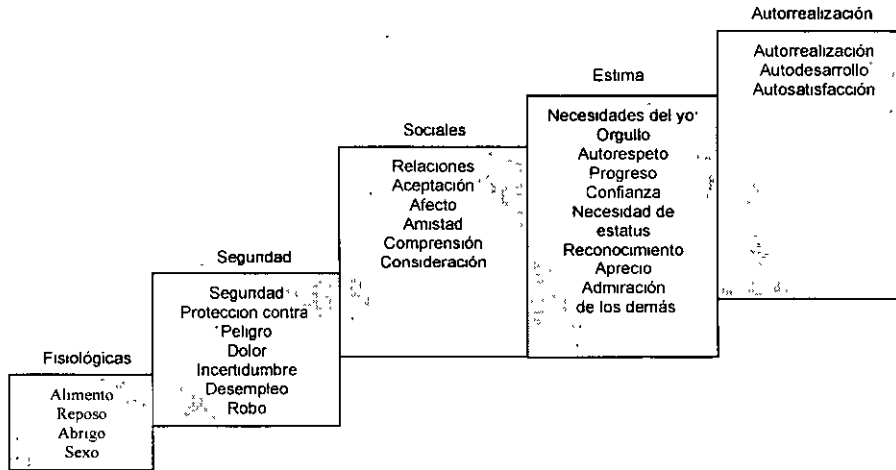
## TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.

### 1.- Jerarquía de las necesidades o Teoría de Maslow

La teoría de la motivación desarrollada por Maslow, afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide



Las necesidades humanas son:



**EJERCICIO.** Define con tu equipo qué necesidades se satisfacen en tu organización de acuerdo con la escala de jerarquías de Maslow y comenta para cada una de ellas cómo el líder puede influir en su satisfacción

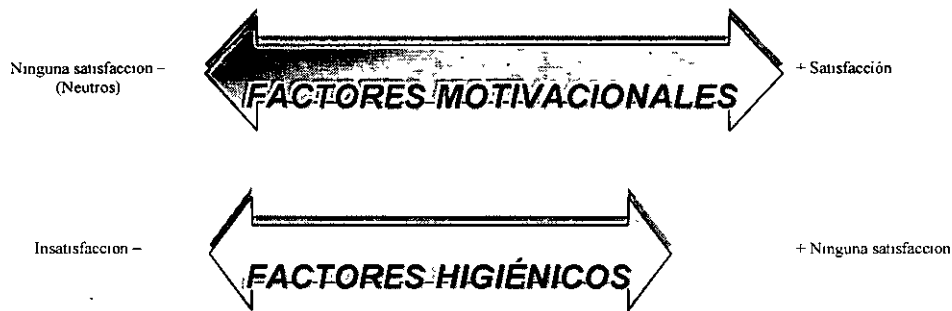
|                   | NECESIDAD | SATISFACTOR | INFLUENCIA DEL LÍDER |
|-------------------|-----------|-------------|----------------------|
| Fisiológicas      |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
| Seguridad         |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
| Pertenenencia     |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
| Estima            |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
| Autorrealización. |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |
|                   |           |             |                      |

## 2. Teoría Higiene - Motivación

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

- a. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. En la actualidad muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos esto en salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc. Cuando son óptimos, los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por esta razón, los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción. Su efecto es como el de ciertos medicamentos que evitan la infección o combaten el dolor de cabeza pero no mejoran la salud. De ahí que también se les llame factores de insatisfacción.
- b. Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg los llama factores de satisfacción.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".



En otras palabras, la teoría de los dos factores establece que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste: son los factores motivacionales.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente, del salario, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los factores higiénicos

**EJERCICIO.** Comenta con tu equipo qué factores motivacionales afectan el desempeño de tu equipo de trabajo, basado en la Teoría Higiene – Motivación, cómo el líder puede influir en ellos.

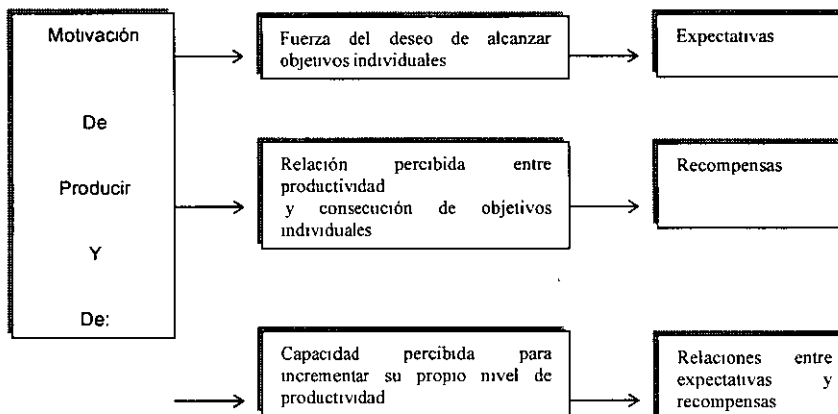
| FACTORES HIGIÉNICOS | FACTORES MOTIVACIONALES | INFLUENCIA DEL LÍDER |
|---------------------|-------------------------|----------------------|
|                     |                         |                      |
|                     |                         |                      |
|                     |                         |                      |
|                     |                         |                      |
|                     |                         |                      |
|                     |                         |                      |
|                     |                         |                      |
|                     |                         |                      |
|                     |                         |                      |
|                     |                         |                      |

| FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÉNICOS  |   |
|--|---|
| FACTORES MOTIVACIONALES<br>(de satisfacción)   | FACTORES HIGIÉNICOS<br>(de Insatisfacción)  |
| Contenido del cargo<br>(cómo se siente el individuo en su cargo) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en sí</li> <li>2. Realización personal</li> <li>3. Reconocimiento</li> <li>4. Progreso profesional</li> <li>5. Responsabilidad</li> </ol> | Contexto del cargo<br>(cómo se siente el individuo en la empresa) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones de trabajo</li> <li>2. Administración en la empresa</li> <li>3. Salario</li> <li>4. Relaciones con el superior</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales</li> </ol> |

#### 4. Teoría motivacional de Vroom.

Vroom se preocupa por la motivación para producir, aspecto en que se aproxima un poco a Herzberg. Según él, la motivación para producir determina el nivel de productividad individual, y depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro de cada persona:

- Expectativas: objetivos individuales y la fuerza tras estos objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc., o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.
- Recompensas: relación percibida entre la productividad y la consecución de los objetivos empresariales. Si una persona tiene por objetivo personal lograr un salario mejor, y se trabaja sobre las bases de remuneración por producción, podrá tener una mejor motivación para producción para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros colegas del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consagró como estándar informal de producción, pues producir más, en este caso, podría significar el rechazo del grupo.
- Relaciones entre expectativas y recompensas: capacidad percibida de influir en la productividad para satisfacer expectativas frente a las recompensas. Si una persona cree que un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a esforzarse poco, pues no ve relación entre el nivel de productividad y recompensa.



Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia. El modelo de motivación de Vroom se apoya en el llamado modelo de expectativas de motivación basado en objetivo graduales (*path goal*). Este modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamientos diferentes. La persona percibe las consecuencias de cada opción o alternativa de comportamiento como un conjunto de posibles resultados derivados de sus comportamientos. Estos resultados conforman una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando la persona busca un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), está buscando medio para alcanzar resultado finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del jefe, promoción o aceptación del grupo).

EJERCICIO. Comente con su equipo cómo puede influir el líder en la motivación al equipo utilizando la Teoría de Vroom.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Baker, J. A (1998): "El poder de una visión". Chart House Learning Cooperation. Video.
- Beltan Liera, J. Para comprender la psicología. Editorial Verbo Divino (Estella -Navarra) 1988
- Bennis ,W. (1999): "The new leadership Advantage". En: "Leader to leader" No.12, Spring
- Bennis, W. y B. Nanus (1995): "Lideres: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia.
- Bennis, Warren y Joan Goldsmith (1994): "Learning to lead a workbook on becoming a leader". Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusett.
- Birch y Veroff La motivación: un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A ( Alcoy - España) 1969.
- Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990) "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Grijalbo, Barcelona.
- Borghino, M (1998): "El Nuevo paradigma del Liderazgo". Editorial Grijalbo, México.
- Calderón, L. (1997) "Liderazgo competitivo" En: "Revista Economía y Desarrollo", Enero-Junio, No 2 ,Vol 122.
- Carl Jung, "Diportable Jung", De Campbell, New York, 1992, pg 60.
- Collins, J C.; C. Collins y J. L Porras (1996): "Construyendo la visión de su compañía" En: Havard Bussines Review, Sep-Oct
- Dudikoff , "Elementos de Psicología" , México D. F.,1994.
- FREEMAN, Edward. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.
- Gil Villegas Francisco, "Liderazgo" , Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F , 1990
- Knickerbocker, "Dirección y Concepción de un líder" , Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990
- Mc Teer Wilson El ámbito de la motivación (ambiental, Fisiológica, mental y social) Editorial El Manual Moderno S.A. (México)1979
- Nuttim, J Teoría de la motivación humana. Editorial Paidos
- Senge, A. (1992): "Calidad y Liderazgo". Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- Senge, P. (1998) "La quinta disciplina". Ediciones Granica, Barcelona.
- SENLLE, Andres. Calidad y Liderazgo Ediciones Gestion 2000. S.A. Barcelona,1992, 191 Págs.
- Shein, E. (1988): "La cultura Empresarial y el Liderazgo". Editorial Plaza and Janes, Barcelona
- SISK L., Henry y Mario Sverdlik. Administración y Gerencia de Empresas SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO U.S.A., 1979, 638 Págs.

**Bibliografía consultada en INTERNET**

- Blanchard, Ken "Talentos y Habilidades del líder" (visitado en julio, 2001) disponible en [www.forja.com](http://www.forja.com)
- Bennis, Warren "Convertirse en líderes de líderes" (visitado en mayo, 2001) disponible en [www.ejecutivodigital](http://www.ejecutivodigital).
- Conger, Jay y Beth Benjamín "Desarrollar líderes a todos los niveles de la empresa" (visitado en mayo, 2001) disponible en [www.elnuevoimperativo](http://www.elnuevoimperativo)
- Enebral, José "Líderes y seguidores" (visitado en mayo, 2001) disponible en [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- Kotter, Jhon "Ocho formas de fracasar" (visitado en mayo, 2002) disponible en [www.cuni&asociados](http://www.cuni&asociados).
- Salinas, Oscar J "Un gran líder para un gran equipo" (visitado en mayo, 2002) disponible en [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com).
- "¿Que se necesita para ser líder?" (visitado en septiembre, 2001) disponible en [www.cvfuturo.com.ve](http://www.cvfuturo.com.ve).
- "Informes sobre liderazgo" (visitado en mayo, 2002) disponible en [www.organizacionygerenciaonline](http://www.organizacionygerenciaonline)
- "Claves para una comunicación más eficaz con sus empleados" (visitado en enero, 2002) disponible en [www.rhh.net](http://www.rhh.net)
- (1997)"Liderazgo Visionario" (visitado en octubre, 2001) disponible en [www.EricDigest110](http://www.EricDigest110)