



# UNIDAD 3: MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

---

Lic. Carlos E. Morales H.

Materia: Alta Dirección y Gobierno Corporativo

---

# Temario



## UNIDAD III MOTIVACION Y LIDERAZGO

- 3.1.-Concepto de gerencia y líder
- 3.2.-Características del liderazgo
- 3.3.-Tipos y modelos de liderazgo.
- 3.4.-Aplicación de motivación como líder
- 3.5.-Diferencia entre líder y jefe
  - 3.5.1.-Aptitud y actitud de un líder

## UNIDAD III MOTIVACION Y LIDERAGO

3.6.-Los cuatro sistemas de administración de Likert

3.7.-La malla gerencial de Blake y Mouton y los estilos extremos de liderazgo resultante

3.8.-El enfoque de contingencia al liderazgo de Fiedler

3.9.- Las teorías gerenciales de Douglas Mc. Gregor y Stein

3.10.- Liderazgo de excelencia

3.11.-Otros modelos de ejercicio de Liderazgo



---

# Temario

## 3.1.- Concepto de gerencia y líder

- El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.
- El liderazgo no siempre tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa
- A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder. Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos
- Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.
- Un líder usa su visión para hacer que una empresa avance y, a la vez, mantiene al equipo inspirado. También tiene una influencia social positiva y es capaz de usarla para beneficiar a la organización.
- Por otra parte, los gerentes tienen un rol operativo en la empresa, el de mantener a los proyectos bajo control con su propio estilo de gestión particular.

## 3.2.- Características del liderazgo

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes.

La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como cualidades básicas señalamos:



- Visionario
- Brillante
- Coraje
- Contagia entusiasmo
- Gran comunicador
- Convincente
- Gran negociador
- Capacidad de mando
- Exigente
- Carismático
- Honestidad
- Cumplidor
- Coherente

## 3.3.- Tipos y modelos de liderazgo

1. El liderazgo autoritario (autocrático)
2. Liderazgo participativo (democrático)
3. El liderazgo que delega (laissez-faire)
4. El liderazgo visionario
5. Liderazgo estilo "coaching" (entrenador)
6. Liderazgo afiliativo
7. Liderazgo que marca el paso
8. Liderazgo dominante
9. El liderazgo transformacional
10. El liderazgo transaccional

El liderazgo no es igual para todos. Cada líder tiene su propia personalidad y experiencia que influye en su estilo particular. Ese estilo puede evolucionar con el tiempo. Es decir, el líder que eres hoy puede ser diferente del que quieras ser en el futuro.

**Se han identificado 10 tipos y modelos de liderazgo.**



# 1. El liderazgo autoritario (autocrático)

Los autoritarios —también llamados autocráticos— son aquellos líderes que tienen un claro dominio y control sobre sus pares.

Las decisiones están centralizadas, es decir, una sola persona toma las decisiones críticas.

Un líder autoritario tiene una visión clara del panorama general, pero solamente incluye al resto del equipo según las tareas que se deban hacer o las necesidades que vayan surgiendo.



## VENTAJAS

- Los líderes autoritarios tienen la habilidad de finalizar proyectos contra reloj y con decisión.
- Este estilo es útil cuando es necesario actuar de manera decisiva.
- El liderazgo autocrático funciona bien cuando el líder es el miembro más experto del grupo.

## DESVENTAJAS

- Este estilo no promueve la creatividad.
- A estos líderes se los puede ver como negativos, dominantes y controladores.
- Tienen dificultades para abordar otros estilos de liderazgo y, normalmente, son obstinados.

## 2. Liderazgo participativo (democrático)



Los líderes participativos o democráticos reciben con los brazos abiertos las opiniones de todos e incentivan la colaboración. A pesar de que ellos tienen la última palabra, estos líderes distribuyen las responsabilidades de tomar las decisiones entre todos.

Los líderes participativos son parte del equipo. Invierten tiempo y energía en el crecimiento de sus colegas, porque saben que, a la vez, eso les servirá a ellos mismos para cumplir con los objetivos finales.

### VENTAJAS

- Es el estilo de liderazgo más efectivo de todos.
- El liderazgo participativo deriva en contribuciones de mayor calidad. Hay más creatividad y los integrantes de cada grupo se sienten comprometidos y participan.
- Todos entienden el panorama general y se sienten motivados para alcanzar el objetivo final.

### DESVENTAJAS

- Los equipos con líderes participativos no son tan productivos como los que tienen líderes autoritarios.
- Se debe involucrar a todos los miembros del equipo para trabajar de manera colaborativa.

### 3. El liderazgo que delega (laissez-faire)



Este tipo de líderes ofrecen muy poca orientación al grupo y otorgan total libertad a los miembros del equipo para tomar decisiones.

Los líderes que delegan se separan del grupo y eligen no participar ni interrumpir durante el curso de un proyecto.

Sus comentarios son poco frecuentes. Los miembros del grupo incluso pueden llegar a olvidar cómo es el líder para cuando terminan el proyecto.

#### VENTAJAS

- El liderazgo que delega puede ser beneficioso si todos los miembros de un grupo son expertos calificados.
- Quienes valoran la autonomía, bajo este liderazgo, sentirán una gran satisfacción en el trabajo.
- Si el equipo tiene el mismo objetivo que el líder, entonces se puede cumplir.

#### DESVENTAJAS

- Los equipos con liderazgo laissez-faire son los menos productivos.
- Con un líder que delega, los roles y las responsabilidades no quedan del todo claras.
- Este estilo puede derivar en que los miembros del equipo se echen la culpa unos a otros y que nadie asuma ninguna responsabilidad.

## 4. El liderazgo visionario

Los líderes visionarios tienen visiones claras de lo que sucederá a largo plazo y son capaces de inspirar y motivar a otros.

Este tipo de liderazgo es más útil cuando se produce un cambio grande en una empresa o cuando hace falta orientación clara.

En este caso, la gente busca a alguien en quien confiar para seguirlo a ciegas.



### VENTAJAS

- Los miembros de la organización se sienten inspirados y entienden perfectamente qué roles ocupan.
- Los problemas temporales no inquietan al líder porque tiene el ojo puesto en el objetivo final.
- Los líderes visionarios son habilidosos para elaborar planes de contingencia cuando deben enfrentarse a los desafíos externos como la política u otros acontecimientos mundiales.

### DESVENTAJAS

- Falta de concentración en las tareas de corto plazo en los equipos.
- Si la visión está demasiado vinculada a la personalidad del líder se puede desvanecer.
- Los líderes visionarios tienden a rechazar las ideas de otros miembros del grupo.

# 5. Liderazgo estilo “coaching” (entrenador)



Un líder con estilo “coaching” es capaz de identificar las fortalezas y debilidades de otros miembros del equipo y entrenarlos para mejorar. También tienen la capacidad de vincular esas habilidades con los objetivos de la empresa.

Los liderazgos al estilo “coaching” resultan convenientes cuando el líder es creativo, tiene buena predisposición para colaborar y puede aportar opiniones concretas. También es importante que el “coach” sepa cuándo hacerse a un lado y darle autonomía a la persona.

## VENTAJAS

- El liderazgo estilo “coaching” puede crear un ambiente motivador en el que los miembros del grupo disfruten de formar parte.
- Hay expectativas claras, entonces los miembros del equipo pueden desarrollar sus habilidades.
- Este estilo de liderazgo aporta a las empresas una ventaja competitiva, ya que el resultado son individuos productivos, con habilidades y con buena predisposición para entrenar a otros.

## DESVENTAJAS

- Para asumir el liderazgo de estilo “coaching” se debe tener mucha paciencia y tiempo.
- Solamente funciona si los demás están abiertos a recibir este tipo de liderazgo.
- Los líderes al estilo “coaching” dependen mucho de las relaciones, lo que puede ofrecer resistencias si no hay química en el equipo.

## 6. Liderazgo afiliativo



El liderazgo afiliativo se centra en las relaciones. La intención de un líder afiliativo es generar armonía. Estos líderes carismáticos trabajan para generar relaciones y fomentarlas dentro del ámbito laboral, con lo que se logra un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

Un líder afiliativo es de gran ayuda cuando se está creando un equipo nuevo o cuando hay alguna crisis, ya que en ambas situaciones es necesario fortalecer la confianza.

### VENTAJAS

- Se eleva la moral del equipo con comentarios constructivos y positivos.
- Los conflictos interpersonales se cortan de inmediato.
- Los miembros del equipo se sienten importantes y sufren menos estrés.
- El liderazgo afiliativo genera equipos muy unidos y empoderados para ayudarse unos a otros.

### DESVENTAJAS

- Los líderes afiliativos son reacios a decir cualquier cosa negativa que no ayude a los demás a crecer.
- Con frecuencia, los objetivos de la organización quedan en el olvido.
- Los miembros del equipo dependen emocionalmente del líder. Si el líder tuviera que cambiar de equipo o irse, el resto del equipo no sabría qué hacer.

## 7. Liderazgo que marca el paso



Un líder que marca el paso es un ejemplo de gran productividad, rendimiento y calidad. Se supone que los miembros del equipo deben seguir sus pasos.

Si los miembros del equipo no pueden seguir el ritmo, los líderes de este estilo se ocuparán ellos mismos de realizar las tareas correctamente.

El liderazgo que marca el paso es eficaz cuando el líder establece requisitos claros y motiva a los miembros del equipo a cumplir con las fechas de entrega.

### VENTAJAS

- Los líderes que marcan el paso pueden cumplir con los objetivos a tiempo.
- Con los informes de progreso se puede detectar rápidamente cualquier inconveniente..

### DESVENTAJAS

- Los líderes que marcan el paso pueden conducir a los miembros del equipo al estrés o la desmotivación por la moral baja.
- Los miembros del equipo pueden perder confianza si el líder está siempre observando y corrigiendo cada movimiento.
- Un enfoque tan centrado en los resultados y en las fechas de entrega puede derivar en menos creatividad.

# 8. Liderazgo dominante



El liderazgo dominante se puede comparar con los liderazgos directivos o coercitivos. En este estilo, el líder tiene las metas y los objetivos claros. Los comunica al equipo y espera que los demás los sigan. Usa procedimientos y políticas para generar una estructura.

El liderazgo dominante normalmente se usa cuando otros miembros del equipo no tienen habilidades o experiencia. En estas situaciones, los miembros necesitan una estructura para saber cómo realizar sus tareas.

## VENTAJAS

- Hay claras expectativas con respecto a que mejorará el rendimiento en el trabajo.
- Es útil en momentos de crisis, porque las decisiones se pueden tomar rápido.
- Los líderes dominantes pueden identificar rápidamente si algún miembro del equipo se queda atrás.

## DESVENTAJAS

- Si el líder no tiene más experiencia que el resto del grupo, el liderazgo falla.
- No hay colaboración, entonces la creatividad no aflora.
- La moral del equipo puede decaer y los empleados no sentirse muy comprometidos.

# 9. El liderazgo transformacional



Con este estilo de liderazgo, los líderes transformacionales efectivamente se ganan la confianza y el respeto de quienes quieren seguirlos. Las cuatro ideas del liderazgo transformacional son:

1. (consideración) individualizada
2. (estimulación) intelectual
3. (motivación) inspiradora
4. (influencia) idealizada

Las cuatro íes se usan para medir cuán transformacional es un líder.

## VENTAJAS

- Los líderes transformacionales usan el “coaching” y la motivación para empoderar a sus equipos.
- Los miembros de los equipos se ven como individuos, así que sus habilidades particulares se pueden poner en práctica de manera efectiva.

## DESVENTAJAS

- Las tareas pequeñas se pasan por alto fácilmente. Entonces, es difícil tener una imagen clara de lo que sucede en realidad.
- El hecho de que el líder esté constantemente involucrado puede ser una gran presión para el resto del equipo y puede resultar en agotamiento.

# 10. El liderazgo transaccional



En el liderazgo transaccional se usan el castigo y las recompensas para motivar a los miembros de un equipo. Este tipo de líderes creen que con una cadena de mandos clara se llegará a un buen rendimiento.

Los miembros del equipo deben seguir las instrucciones, y el líder los controla de cerca.

## VENTAJAS

- El liderazgo transaccional es útil en situaciones en las que el problema está claramente definido.
- Este estilo de liderazgo puede ser útil en una crisis, ya que todos tienen roles claros.
- Los miembros del grupo saben qué se espera de ellos.

## DESVENTAJAS

- El estilo de liderazgo transaccional impide la creatividad de los miembros del equipo.
- Los líderes transaccionales no apoyan emocionalmente a los demás miembros del equipo cuando lo necesitan.
- Estos tipos de líderes no reconocen las iniciativas individuales.

## 3.4.- Aplicación de motivación como líder

Las habilidades directivas son un conjunto de conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación de un equipo a fin de mantenerlo motivado.

**Motivación** es la situación emocional y positiva que posee una persona cuando a este se incentiva de algún modo por los logros alcanzado y con este incentivo el individuo consigue satisfacer algunas necesidades, podemos pensar que la motivación tenga efecto manipuladores, pero en una empresa no deben existir este tipo de planteamiento, ya que esto puede tener un comportamiento negativo al individualizar el tratamiento con cada uno de los integrantes del equipo.



# Necesidad de la motivación

Las Organizaciones saben que el trabajador está en su puesto de trabajo porque lo necesita, pero también es cierto que las empresas necesitan al trabajador de igual modo, por tal razón entiendo que las empresas deben mantener una política constante de motivación al empleado y para esto se recomiendan algunas pautas entre empleados y empresas, como son:

NECESIDAD DE	LA MOTIVACIÓN
Escuchar y respetar.	Reconocer verbalmente los éxitos significativos
Solicitar información. Sugerencias y opiniones	Anotar logros positivos en el expediente personal del empleado
Mantener a los supervisados informados sobre la marcha de sus sugerencias	Elegir incentivos significativos
Apoyo Positivo	Posibilidad de que recomienden promociones, aumento por méritos.

# Importancia de la motivación



La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa, hoy es tan importante la motivación en las empresas **las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional, esta hace que una persona o grupo de persona realicen esfuerzos extraordinario para conseguir un objetivo**, la importancia de la motivación se centra en un pensamiento, es decir radica en la mente del individuo y la forma de pensar positivamente es lo que va a determinar cómo reaccionamos a lo que está a nuestro alrededor, a enfrentarnos a nuestra tareas.

# Liderazgo

El liderazgo está definido por el propio sujeto que ejerce dicha función, el liderazgo viene definido además por una función de enlace. Esta función se centra en generar y asegurar los canales de gestión de comunicación con el exterior de la unidad grupal, de esta pequeña definición podemos definir que una persona capaz de ser un buen líder no es más aquel que tenga buena comunicación debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber «escuchar» y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.



# Liderazgo

Cualidades de un buen líder:

- Capacidad de **establecer metas y objetivos**
- Capacidad de **planeación**. *(Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella).*
- **Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo**
- **Un líder crece y hace crecer a su gente**. *(Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales)*
- **Tiene carisma** *(Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas)*



# Liderazgo

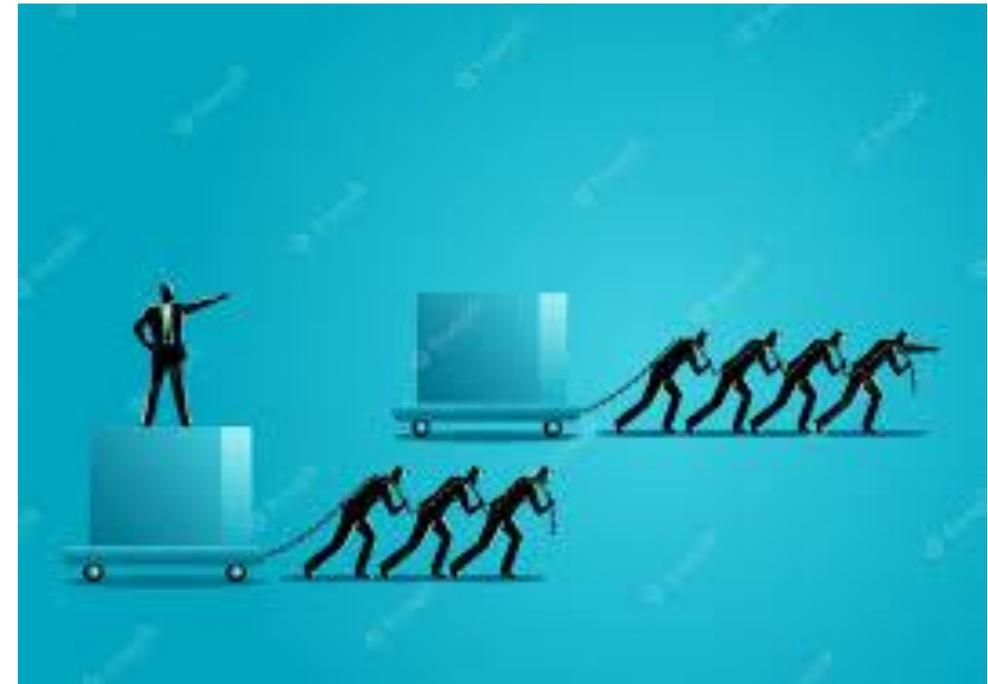


Cualidades de un buen líder:

- **Es innovador.** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- **Un líder es responsable.** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos
- **Un líder está informado.** Se he hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información.

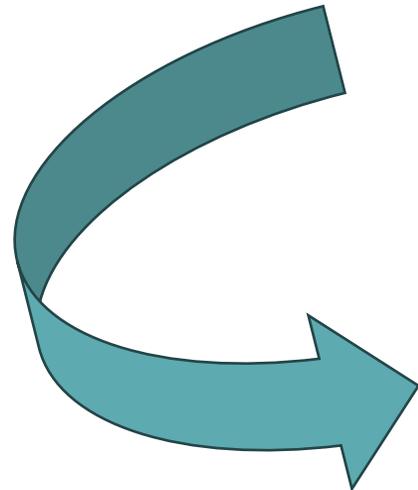


# 3.5 Diferencia entre un líder y jefe



## 3.5 Diferencia entre un líder y jefe

El aspecto laboral es un área importante en la vida de todo ser humano. Y dentro de esta, un elemento importante que debemos considerar es la relación que tenemos con nuestro jefe directo o bien con nuestros subordinados; esta relación en más de una ocasión puede convertirse en una pesadilla.



Por ello, si tienes personal a tu cargo te invitamos a conocer algunas diferencias entre ser un jefe y ser un líder; para que te ayuden a relacionarte mejor con tu personal y lograr una mayor productividad en tu área.

## 3.5 Diferencia entre un líder y jefe

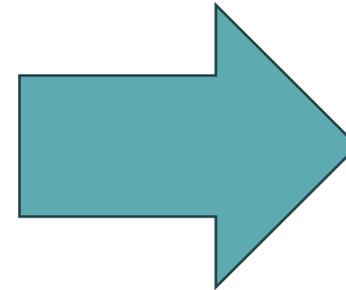
Generalmente un jefe sin liderazgo es una persona autoritaria, que cree que tiene la razón y el control de todo; lo cual puede generar frustración en el personal que está a su cargo; *un jefe drena la energía, en cambio un líder la inyecta.*



## 3.5 Diferencia entre un líder y jefe

Algunas de las características de un jefe sin liderazgo son:

- ❖ Habla y opina antes de escuchar.
- ❖ Ordena para resolver problemas.
- ❖ Repite el proceso.
- ❖ Dirige las acciones con autoritarismo.
- ❖ Delega bajo recetas sin ser abierto al cambio.
- ❖ Busca culpables y los porqués.

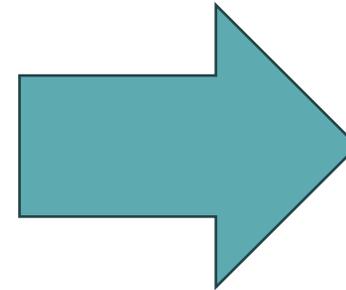


Trabajar con jefes que tienen estas características puede ser frustrante, ya que generalmente sólo señala los errores y no reconoce las buenas aportaciones de su equipo. Si bien es cierto que no se debe perder la autoridad jerárquica; tampoco se debe caer en el autoritarismo y no dejar que el personal respire o se tome un break.

## 3.5 Diferencia entre un líder y jefe

Un buen líder considera lo siguiente:

- ❖ Inspira la misión y visión de la organización
- ❖ Escucha opiniones antes de hablar
- ❖ Pregunta para encontrar soluciones
- ❖ Desafía el proceso
- ❖ Promueve la acción
- ❖ Delega dando poder y libertad
- ❖ Busca soluciones al problema



Líder es una persona que tiene una fuerte preocupación porque el trabajo se realice bien; pero también se preocupa por el estado emocional del personal a su cargo; es una persona abierta que entiende los errores de las personas y ofrece soluciones a los problemas.

## 3.5.1.- Aptitud y actitud de un líder

**Aptitud** es la habilidad o postura que posee una persona o cosa para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza que se tiene para el desarrollo y buen desempeño de un negocio, industria, arte, deporte, entre otros.



La palabra **aptitud** proviene del latín *aptus* que significa “capaz para”.

**Actitud** es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. Es la realización de una intención o propósito. Según la psicología, la actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias. Las actitudes determinan la vida anímica de cada individuo.



## 3.5.1.- Aptitud y actitud de un líder

### DIFERENCIAS

#### ACTITUD

- Es un **comportamiento**
- Forma de **responder** ante sucesos
- Está ligada con la **iniciativa**

#### APTITUD

- Es una **capacidad**
- Habilidad **innata** para realizar una tarea
- Se puede mejorar con **entrenamiento**

# Componentes de las actitudes **3**



Las Actitudes y  
sus Componentes  
Cognitivo,  
Afectivo,  
Comportamental



# Componentes de las actitudes 3

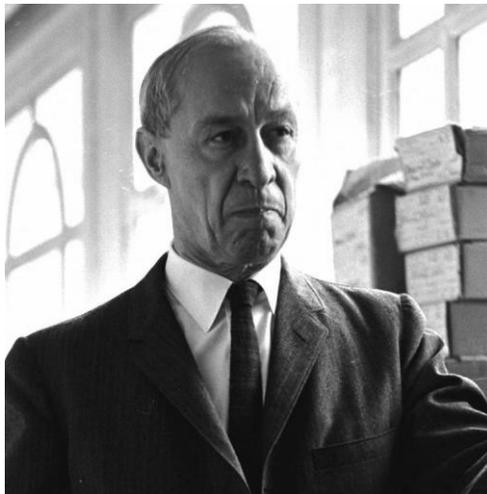
**1. Componente cognitivo:** hace referencia a la información y la percepción que uno tiene acerca del objeto de actitud. Es decir, son las creencias, los valores, las opiniones, los conocimientos y las expectativas que llevan a uno a actuar de un modo concreto ante un objeto o situación.

**2. Componente afectivo:** es el sentimiento de agrado o desagrado hacia el objeto actitudinal, junto a la valoración positiva o negativa del mismo. Esto influye significativamente en el grado de motivación

**3. Componente conductual:** es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Es el componente activo de la actitud.

---

## 3.6 Los cuatro sistemas de administración de Likert



Rensis Likert fue un educador y psicólogo especializado en teoría sobre la gestión.

Sus estudios determinaron que los supervisores con mejores logros eran aquellos que fijaban su atención sobre los aspectos humanos de los problemas de sus equipos y aquellos que formaban grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño.

Likert, después de estudiar miles de empresas y empleados, determinó que existen cuatro sistemas de dirección:

1. Autoritario-coercitivo
2. Autoritario-benevolente
3. Consultivo
4. Participativo

# 3.6 Los cuatro sistemas de administración de Likert

## 1. Autoritario-coercitivo

Aquel que caracteriza a los directivos autocráticos, con una confianza nula en su equipo. Ellos centralizan la toma de decisiones y consideran que el temor que infunden y el castigo son los principales motores de motivación para sus colaboradores. La comunicación es descendente.

## 2. Autoritario-benevolente

En este modelo de gestión hay una mejora respecto al anterior pero la actitud del directivo hacia el colaborador es paternalista. Un tipo de confianza limitada a la vez que condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también crece.



# 3.6 Los cuatro sistemas de administración de Likert

## 3. Consultivo:

Un estilo en el que Likert considera que se está cerca de la dirección óptima. El control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

## 4. Participativo

Este último es el sistema ideal para este psicólogo. Las decisiones en este estilo se toman por consenso y la manera de recompensar se produce mediante lo económico, pero también en lo simbólico. La comunicación es fluida y promueve la toma de decisiones conjunta.



---

## 3.7.- La malla gerencial de Blake y Mouton y los estilos extremos de liderazgo resultante



Robert Blake, teórico de la gestión estadounidense, junto a Jane Mouton desarrollaron el modelo de malla gerencial (Managerial Grid) basado en investigación de campo.

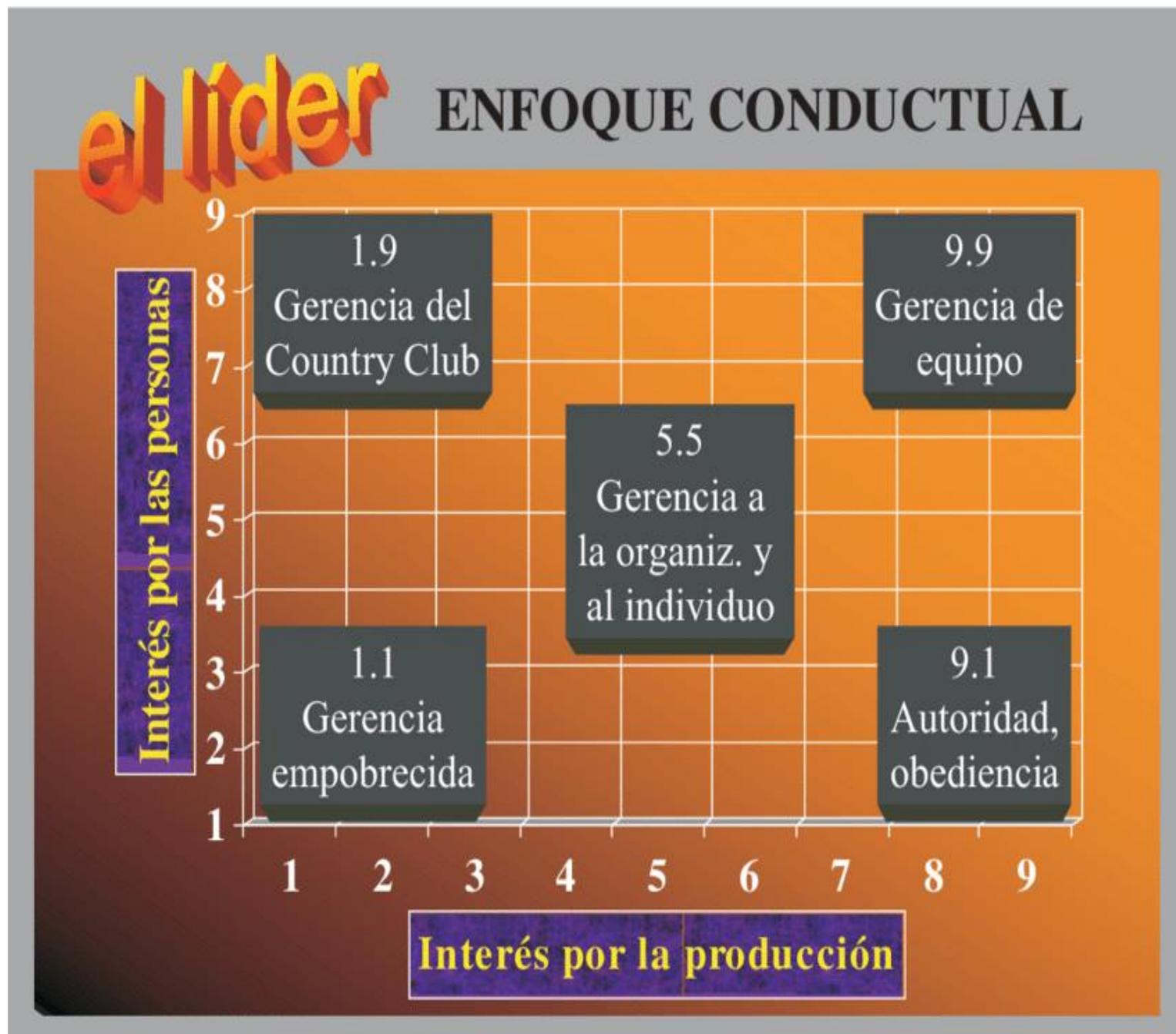
Dicho modelo es empleado para el análisis y descripción del liderazgo.

Esta teoría se fundamenta en 2 factores psicológicos que más afectan al estilo directivo:

1. Grado en que el directivo se interesa y preocupa por la realización de los objetivos
2. Interés y preocupación de quien dirige por las relaciones humanas.

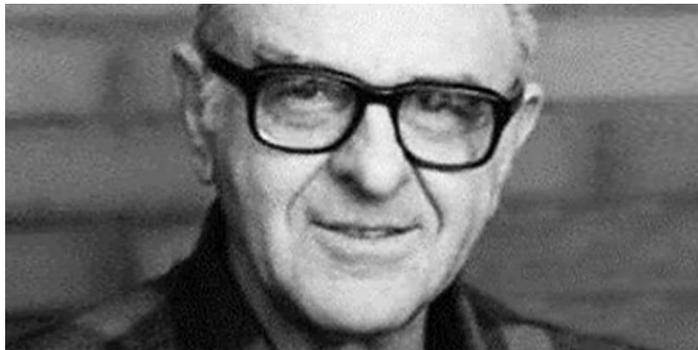
### 3.7.- La malla gerencial de Blake y Mouton y los estilos extremos de liderazgo resultante

El modelo se representa como una cuadrícula con preocupación por la producción como el eje x, y la preocupación por la gente como el eje y; cada eje oscila entre 1 (bajo) a 9 (alta).



---

## 3.8.- El enfoque de contingencia al liderazgo de Fiedler



Esta teoría, también conocida como modelo de contingencia de Fiedler o teoría del liderazgo de Fiedler, establece que no existe un estilo de liderazgo ideal, sino que el estilo más eficaz para cualquier circunstancia específica es aquel que se alinea con la situación.

El profesor y psicólogo austríaco Fred Fiedler desarrolló la teoría en la década de 1960

Para ayudarte a conocer tu estilo de liderazgo, Fiedler desarrolló la escala del compañero de trabajo menos preferido o Least Preferred Coworker (LPC).

En esta escala, debes describir al compañero de trabajo con el que menos te gustaría trabajar.

Y así descubrir el tipo de líder que puedes ser

<https://www.youtube.com/watch?v=QKX5u2xZ3xY>

## 3.9 Las teorías gerenciales de Douglas Mc.Gregor



Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra «El lado humano de las organizaciones» describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y.

Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

# 3.9 Las teorías gerenciales de Douglas Mc.Gregor

## TEORÍA X

- ✓ La rigidez, régimen estricto y visión tradicional es el pilar fundamental en esta visión directiva.
- ✓ Un líder es el que comanda absolutamente todo lo concerniente al trabajo.
- ✓ Los empleados asumen las directrices del líder, sin objeciones.
- ✓ La supervisión por parte del directivo es absoluta, buscando que se cumplan los objetivos propuestos por su parte.
- ✓ Desde la dirección fomentan el respeto y la obediencia desde los trabajadores hacia su figura de poder.



## TEORÍA Y

- ✓ El directivo fomenta el bienestar del trabajador para que la motivación esté presente.
- ✓ El líder es consciente de que el trabajador puede organizarse, incentivando esta parte.
- ✓ Desde la dirección se busca que el trabajador tenga condiciones adecuadas para que funcione correctamente en el ámbito profesional.
- ✓ El directivo tiene la creencia de que realizar un trabajo bien hecho es una motivación importante para el empleado.
- ✓ El líder considera al trabajador autosuficiente y eficaz si se le proporciona de herramientas adecuadas que le satisfagan.



---

## 3.10.- Liderazgo de excelencia



Liderazgo de excelencia es la fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa. Este estudio trata del nuevo líder, aquel que compromete a su gente con la acción, que convierte a seguidores en líderes y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

El líder de excelencia hace sentir en su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspira sus seguidores a altos niveles de realización. El líder logra el desarrollo permanente de la potencialidad humana, la cual es infinita.

## 3.10.- Liderazgo de excelencia

El liderazgo de excelencia puede ser aprendido y debe ser ejercitado por todos y cada uno en la organización y las habilidades esenciales para este liderazgo pueden ser:

- Adoptar una actitud creativa
- desafiando los patrones habituales
- tomar riesgo para explorar lo desconocido
- innovar en visión, gente, sistemas y productos
- construir una cultura dinámica y estimulante
- transformar la organización



---

## **3.11.- Otros modelos de ejercicio de Liderazgo**

Las habilidades de liderazgo han adquirido una especial importancia en los últimos años debido al incremento de su demanda por parte de las empresas que requieren con mayor frecuencia a profesionales capaces de lograr cierta armonía, motivación y compromiso en los grupos de trabajo.

Reconocer las diferentes teorías de liderazgo puede ayudarnos a comprender los tipos de líderes que las empresas demandan en los tiempos modernos y aprender a diferenciar las habilidades que debemos potenciar o poner en práctica en una u otra situación que, como líderes, nos toca atravesar.

# 3.11.- Otros modelos de ejercicio de Liderazgo

## Teorías de liderazgo

- TEORÍA DEL GRAN HOMBRE
- TEORÍA DE LOS RASGOS (Década de 1920)
- TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO (1950). Lewin, Lippit y White
- TEORÍA DE LA CONTINGENCIA
  1. La Teoría de la trayectoria-meta (path-goal theory) de Robert House y colaboradores.
  2. La Teoría Situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard
  3. La Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990)
- TEORÍA DE LA INFLUENCIA
- TEORÍA DE LAS RELACIONES (1980)