

**UDS**

**ANTOLOGIA**

# ALTA DIRECCIÓN Y GOBIERNO CORPORATIVO

*LICENCIATURA ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIA DE  
NEGOCIOS*

*CUATRIMESTRE NOVENO*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

## **MISIÓN**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **VALORES**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## **ESCUDO**



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

**ESLOGAN**

“Mi Universidad”

**ALBORES**

Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## ALTA DIRECCION Y GOBIERNO CORPORATIVO

---

**Objetivo de la materia:** Conocer el verdadero papel de un líder empresarial, su responsabilidad; así como las principales habilidades que debe desarrollar y adquirir para entender, dirigir y ser parte del corporativo de una Organización aplicando la ética y los valores morales en lo personal y en lo profesional.

### UNIDAD I

#### EL PAPEL DE LA DIRECCION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.- Naturaleza de la dirección.	8
1.2.- Conceptos y definiciones.	9
1.2.1.- Principios y proceso de la dirección.	11
1.2.2.- Proceso de dirección.	12
1.2.3.- Importancia de la dirección.	13
1.2.4.- Comunicación.	14
1.2.5.- Poder y autoridad.	15
1.2.6.- Toma de decisiones.	18
1.2.7.- Delegación de responsabilidad y autoridad.	22

### UNIDAD II

#### ESTILOS DE DIRECCION

2.1.- Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección.	25
2.2.- Variables que determinan el estilo de dirección de acuerdo a situación.	27
2.3.- La personalidad del jefe.	33
2.4.- Los subordinados.	34
2.5.- Las funciones a realizar.	36
2.6.- La cultura organizacional.	37
2.7.- La atmósfera del grupo.	39
2.8.- La tecnología.	39
2.9.- Las metas.	40
2.9.1.- El proceso de motivación.	40
2.9.2.- Diversos modelos de motivación.	41
2.9.3.- El concepto de Abraham Maslow.	43
2.9.4.- El comportamiento humano en el trabajo y la satisfacción.	44
2.9.5.- La teoría motivacional de McClelland.	45
2.9.6.- La teoría motivacional de la expectativa de Vroom.	46

**UNIDAD III****MOTIVACION Y LIDERAGO**

3.1.- Concepto de gerencia y líder	48
3.2.- Características del liderazgo	49
3.3.- Tipos y modelos de liderazgo.	51
3.4.- Aplicación de motivación como líder	60
3.5.- Diferencia entre líder y jefe	63
3.5.1.- Aptitud y actitud de un líder.	64
3.6.- Los cuatro sistemas de administración De Likert.	67
3.7.- La malla gerencial de Blake y Mouton y los estilos extremos de liderazgo resultante.	68
3.8.- El enfoque de contingencia al liderazgo de Fiedler.	70
3.9.- Las teorías gerenciales de Douglas Mc.Gregor y Stein.	71
3.10.- Liderazgo de excelencia	73
3.11.- Otros modelos de ejercicio de Liderazgo	73

**UNIDAD IV****ETICA PERSONAL EN LA EMPRESAS**

4.1.- El problema ético.	77
4.2.- Moralidad y costumbre.	78
4.3.- Moral filosófica.	78
4.4.- Moral práctica.	80
4.5.- Ética material y ética formal	81
4.6.- Los Valores	83
4.7.- Valores individuales y sociales	84
4.8.- Los valores culturales y tradicionales en México	86
4.8.1.- La ética en las relaciones laborales	87
4.8.2.- Las obligaciones del empresario respecto a sus subordinados	88

## UNIDAD I

### EL PAPEL DE LA DIRECCION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1.- Naturaleza de la dirección.

El liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo influya y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común. Los principales aspectos que se derivan de la anterior definición son:

- Sólo hay líder si hay seguidores.
- El liderazgo aparece cuando los seguidores aceptan la intención del líder de influir sobre ellos.
- Existe un objetivo común, sin este no hay equipo y sin equipo no hay líder.
- El líder se coloca frente al grupo para facilitar su progreso e inspirarlo a cumplir sus metas.

Un buen ejemplo de líder es el director de una orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director. También el liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc.

Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto cualquier sector o grupo que la compone. De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad. La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo



tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción. Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

## 1.2.- Conceptos y definiciones

### Liderazgo

**Definición e importancia** Se dice que el líder o los líderes son nuestros valores, nuestras medidas más ambiciosas, nuestro control y la definición de nuestros actos. Los grupos humanos exigen siempre un punto de referencia para sus objetivos, el líder lo genera y lo alimenta; el grupo solicita un apoyo moral y cognoscitivo de la realidad, el líder se viste paternalmente de ello y transmite sus experiencias y fracasos que seguramente serán un tesoro para sus seguidores. Este liderazgo, tanto en la sociedad como en las organizaciones, está cimentado en elementos tales como motivación, retos, estatus, poder, carisma, el grupo mismo. El liderazgo es considerado como el grado de influencia que tiene un individuo o conjunto de individuos en otros, para el logro de un fin valioso. **Importancia del liderazgo.**

Se ha enumerado una serie de funciones que se atribuyen a un líder; a continuación, mencionaremos del maestro Francisco Hernández Mendoza algunas más, pero recordemos que no todas son atribuibles al liderazgo en forma exacta. Así, tenemos que nuestro líder debe ser docto en aspectos de políticas, concededor de sus funciones, representante del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, símbolo de grupo, sustituto de responsabilidad, ideólogo, figura paterna, “chivo expiatorio”, etcétera. En seguida manejaremos algunas de estas funciones. En primera instancia, el líder tiene la función de representar a un grupo de personas que creen en el objetivo a seguir (objetivo general) y tienen todas sus esperanzas y confianza (objetivos individuales) depositadas en él.

- El líder deberá crear misión y visión en el grupo; esto lo mantendrá unido, evitará la entropía y difícilmente se fragmentará dicho grupo por falta de perspectivas.
- El líder es un agente de cambio, puesto que tiene la obligación moral de actualizarse en su área, de generar y motivar modificaciones en los procesos y técnicas de trabajo, así como de crear una imagen intachable en todos los aspectos culturales y funcionales de la empresa.
- El líder es promotor de la innovación y el desarrollo, aunque parezca contradictorio, fomentará la improvisación en sus seguidores; esto creará nuevos estilos de trabajo, así

como nuevos procedimientos en el mismo. Debe romper paradigmas viejos y crear nuevos, con vistas a generar una nueva cultura organizacional dentro de la empresa.

- El líder es solucionador de conflictos; éstos no son motivo para generar contradicciones, por el contrario, los aprovechará y servirán para evitar una experiencia similar.
- El líder es formador de recursos humanos, y esto incluye formación de nuevos líderes.
- Éstos son energía en todos los niveles. El líder lidera energía pura, reúne todo el poder y lo usa como una fuerza energizadora de una empresa progresiva. Asimismo, está consciente de que no puede hacer todo el trabajo.

El líder debe ser buen negociador, deberá saber vender sus ideas mediante el conocimiento real y profundo de sus funciones y no a través de la persuasión; esto último genera un cliente espontáneo, pero que nunca regresa. El líder deberá ser integrador, nunca debe ver a la empresa como un caleidoscopio, sino como una unidad, promoviendo así la sinergia y el pensamiento sistémico de los empleados.

El líder debe funcionar como chivatón, es decir, debe tener una mente futuróloga que advierta todas las tendencias futuras y unificarlas, así como una gran capacidad de abstracción. Los negocios siempre están en desarrollo. El líder debe trabajar con retos y no en la mediocridad. Fija como objetivo la capacidad máxima de la gente y hace que sus miembros descubran su propia grandeza. Su fórmula es trabajo en equipo más desempeño individual igual a gran grupo. Respetar el poder y la potencialidad individual.

El líder debe trabajar con principios de flexibilidad, responsabilidad, convicción y permeabilidad en todos los niveles de la organización; sólo así logrará generar “confianza”.

El líder debe ser el espíritu precursor que abre nuevos caminos. El líder debe mantener el control de la situación. El líder deberá seguir y servir siempre al líder invisible: “El propósito común”.

### **La autoridad**

La autoridad representa un derecho dentro de la organización para hacer algo basado en el puesto que uno posee, es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. La autoridad, en el ámbito administrativo, está identificada con la base legítima del poder, por lo tanto, existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar.

La delegación se considera como un acto elemental en la administración y muy necesaria para que exista una organización. La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones. La mayoría de los fracasos en la delegación de autoridad se presenta no por la falta de conocimientos respecto a su naturaleza, sino porque los gerentes son incapaces de aplicarlos o no desean hacerlo; por tanto, se consideran como problemas de actitudes personales y no intelectuales. Estas actitudes personales van desde la desconfianza de los subordinados, ya sea porque el gerente o supervisor nunca los escogió como equipo de trabajo o por la falta de comunicación con ellos, hasta la manifestación de centrar el poder y la toma de decisiones.

### **Proceso de delegación de la autoridad**

Según Koontz y Weihrich, el proceso de delegación implica los siguientes pasos:

- a) Determinar los resultados esperados de un puesto. b) Asignar tareas al puesto.
- c) Delegar autoridad para cumplir estas tareas.
- d) Responsabilizar a las personas que ocupan ese puesto por el cumplimiento de las tareas.
- e) Generar los controles adecuados para medir eficiencia y responsabilidad.

En este proceso de delegación de autoridad, los elementos que lo componen no podrán separarse y llevarse a cabo de manera independiente. Por ejemplo, en la realidad no es posible asignar tareas a un subordinado, sin apoyarlo con la autoridad correspondiente; al igual que no podemos otorgar autoridad sin saber los objetivos que se persiguen y los resultados que se esperan de ellos.

### **1.2.1 Principios y proceso de la dirección.**

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el directivo a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a

través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que éste se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

### **1.2.2.- Proceso de dirección.**

Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, sin evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y, en gran medida, hacer lo mismo con la naturaleza. En la segunda unidad de este tutorial, se analizaron las diversas civilizaciones humanas que influyeron en la historia del pensamiento administrativo. Nos encontramos con aportaciones de mucho valor al estudio de las ciencias administrativas y, sin duda alguna, la dirección de personas tuvo que ver en un alto porcentaje. Grandes líderes a través del tiempo han dejado huella en nuestro pensamiento administrativo y, sobre todo, se ha realizado un estudio a conciencia de la conducta humana, plataforma importante para la supervisión y liderazgo de las grandes organizaciones de hoy y del mañana.

La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa, es decir, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso; algunos la llaman comando, otros la denominan como ejecución o implementación, influencia (Samuel C. Certo), etc.

En fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando signifiquen toda aquella acción de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera y única fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano. Es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder y, por lo tanto, un buen jefe.

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo latino dirigiere, éste a su vez se forma por el prefijo di, intensivo, y regere, regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito raj, que indica preeminencia. Así, se observa una gran similitud con la palabra administración, ya que ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la organización. Por ello, lastimosamente, administrar y dirigir son considerados como sinónimos. En muchas ocasiones, la gente cree que dirigir únicamente es administrar.

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso.

### **1.2.3 Importancia de la dirección.**

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de este son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza.

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además, un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.<sup>3</sup> En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización.

Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha

organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

### **1.2.4 Comunicación**

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos. La comunicación consta de tres elementos básicos: -Emisor, en donde se origina la información. -Transmisor, a través del cual fluye la comunicación. - Receptor, que recibe y debe entender la información. Cualquier mínimo fallo en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla: -Formal. Aquélla que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. - Informal.

Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de ésta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales. Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.
- B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.
- C. Verbal. Se transmite oralmente.
- D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico. Requisitos de la comunicación efectiva

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.
2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
3. Aprovechamiento de la organización informal.

4. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
5. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
6. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.
7. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
8. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

### **1.2.5 Poder y autoridad.**

Los conceptos políticos forman parte de nuestra conversación cotidiana: ensalzamos la “democracia” y censuramos, aceptamos o rechazamos la “revolución”. Palabras emotivas como “igualdad” o “dictadura” “élite” o aun “poder” pueden con frecuencia, por las propias pasiones que suscitan, dificultar una adecuada comprensión del sentido en que las mismas han sido o son usadas. Confucio consideraba la “rectificación de nombres” como la primera tarea de gobierno. “Si los nombres no son correctos afirmaba aquél—, el lenguaje no estará de acuerdo con la verdad de las cosas”, y esto, con el tiempo, conducirá a la desaparición de la justicia, a la anarquía y a la guerra. Yo no me atrevería a llegar tan lejos en esta cuestión, pero, creo que estaríamos mejor sabiendo lo que con precisión queremos decir cuando utilizamos un término político común. Partiendo de esta premisa y, sin embargo, reconociendo, como en su día ya hiciera Bismarck, que la política no es una ciencia exacta, es por lo que creo que un examen del concepto de autoridad nos exigiría necesariamente profundizar en su parentesco y en su presunta relación con el concepto de poder; teniendo en cuenta que con frecuencia ambos términos parecen fundirse y confundirse tanto en la esfera del lenguaje común como en la del pensamiento. “Hablamos de que una ley da “poder” a un ministro para hacer esto o aquello, cuando queremos decir que le está dando autoridad. Del mismo modo, hablamos de actuar más allá de “los poderes legales”, o de actuar ultra vires, cuando la palabra “autoridad” hubiese expresado de un modo más claro lo que queremos decir”.

Incluso encontramos casos de autores en ciencias políticas y en sociología que exageran la diferenciación entre los conceptos de autoridad y poder, llegando incluso a defender una verdadera confrontación. A mi modo de ver, si este planteamiento no ha sido positivo para las

ciencias sociales es porque a pesar de que ha permitido incrementar la capacidad explicativa del concepto de autoridad, de algún modo, ha empobrecido el concepto de poder al limitarlo a la mera coacción, pero en su peor variante: la ilegítima.

Por otra parte, nos encontramos con que los juristas describen el poder como un concepto de facto, que tiene que ver con hechos o acciones, mientras que la autoridad se presenta como un concepto de iure, relacionado con el derecho.

Como todos sabemos, la interacción entre poder y autoridad, hecho y derecho, es un tema que ha ocupado un lugar principal en la obra de todos los teóricos políticos clásicos. No hay más que recordar a Maquiavelo, quien afirmaba en *El Príncipe* que el nuevo gobernante, quizá un usurpador inhabilitado para reivindicar una base hereditaria o religiosa que le permita ocupar su posición, debe convertirse, para sobrevivir, en un experto en el ejercicio del poder y en la manipulación de las personas, utilizando tácticas oportunistas y una “economía de violencia”. La autoridad, por consiguiente, no es esencial a corto plazo, –dirá Maquiavelo– aunque el príncipe intente obtenerla a largo plazo.

También el soberano de Hobbes en su obra *Leviatán* es designado para promover la obediencia que se ha de prestar al pacto social. En la medida en que es un ente autorizado por los contratantes originales, el soberano representa una autoridad situada por encima de ellos. Si las generaciones que siguen a la original obedecen al soberano por razones de prudencia es porque temen el retorno de la anarquía, de modo que a partir de ese momento, puede decirse que el soberano ejerce poder sobre ellos, en lugar de ejercer autoridad. Por ello, el modelo de Hobbes tiene como consecuencia, posiblemente involuntario, la legitimación de cualquier golpe que tenga éxito o cualquier poder de facto que se establezca a partir de este golpe.

Por último, por referirme a tres casos paradigmáticos, en contraste con Hobbes, Locke situará la autoridad en el pueblo como soberano supremo. La autoridad y el poder son delegados en cantidades limitadas a un gobierno que permanece subordinado al pueblo soberano. Sin embargo, los individuos están obligados a aceptar la autoridad y a obedecer las leyes de un gobierno adecuadamente constituido; puesto que se trata de leyes a las que han prestado su consentimiento.

Cuando se ejercita efectivamente la autoridad, la persona que la detenta es capaz de que los demás hagan lo que les exige. Pero, no podemos decir que su poder sea idéntico a su autoridad, ni



tampoco que sea la consecuencia de la mera posesión de autoridad, sino más bien del reconocimiento de su autoridad por parte de aquellos a quienes ordena.

En el caso de la autoridad carismática, tal reconocimiento es una condición necesaria de la existencia de poder, por lo que aquél que la posee también tiene poder. No obstante, esto no se cumple necesariamente en los casos de la autoridad legal–racional y tradicional. A veces, se inviste a una persona con la autoridad de un cargo de acuerdo con normas formales o con la tradición, pero por alguna razón (por ejemplo, una rebelión popular contra un rey o un gobierno) su autoridad no es reconocida por la mayoría de aquellos a quienes se supone se metidos a la misma. Se tiene entonces autoridad sin poder.

Pero es que el poder puede existir también sin autoridad. Así, una persona que haga uso de un poder coercitivo puede ser capaz de conseguir que otros hagan lo que ella desea, no porque se le reconozca un derecho, y menos aún porque lo tenga realmente, sino porque temen las consecuencias que puede acarrear la desobediencia. De este modo, el ladrón que esgrime una pistola y espeta: “la bolsa o la vida”, obliga a su víctima a desprenderse del dinero porque la mayoría de las personas no podrían aceptar jamás la alternativa que se les ofrece. Efectivamente, la persona amenazada carece de elección posible y obedece porque no tiene otra salida.

A la obediencia resultante del reconocimiento de la autoridad también se la califica de una obligación debida, pero aquí la elección puede incluso llevarse a cabo con entusiasmo (como en el caso de la autoridad carismática), y constituye una verdadera elección. A modo de conclusión, creo que podría sostenerse que hablar de autoridad en términos de obediencia y de legitimidad<sup>28</sup> no es acertado; aunque, eso sí, pone de manifiesto el estrecho vínculo existente entre la autoridad y el poder así como la consiguiente tendencia a confundir ambos. A mi juicio, de acuerdo con García Pelayo, debería defenderse que la autoridad se da “cuando se sigue a otro o el criterio de otro por el crédito que éste ofrece en virtud de poseer en grado eminente y demostrado cualidades excepcionales de orden espiritual, moral o intelectual”. La relación de autoridad transmite de un modo especialmente fuerte la idea de que el destinatario reconoce en alguien ciertas cualidades en virtud de las cuales acepta como razones para sus propias acciones las directrices emanadas de esa persona o institución, y adecua su conducta a ellas por que emanan de ella, al margen del contenido de esas directrices. Y si ello es así, creo que los juristas, y especialmente los filósofos del derecho, podríamos afirmar con rotundidad que en el Derecho no se da afortunadamente una relación de esa naturaleza. Pues, como ha precisado Laporta, y termino: “el derecho positivo de cualquier comunidad está vigente en ella al margen de que sus operadores jurídicos o a sus órganos institucionales les sea reconocida la autoridad en ese preciso

sentido. Y la prueba de ello es que en una sociedad democrática las decisiones jurídicas suelen ser cotidianamente discutidas y criticadas, lo que es incompatible con la noción de autoridad en el sentido mencionado”.

### 1.2.6 Toma de decisiones

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cual sea la decisión es necesario:

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización. -Análisis de factores tangibles o intangibles. -Análisis marginal. -Análisis costo efectividad. Elegir entre alternativas:  
Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que rente máximos beneficios. -Experiencia. -Experimentación. -Investigación.
4. Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

## COMUNICACIÓN

Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales. La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso. Emisor:

La persona (o personas) que emite un mensaje. Receptor:

La persona (o personas) que recibe el mensaje. Mensaje: Contenido de la información que se envía. Canal: Medio por el que se envía el mensaje. Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje. Contexto: Situación en la que se produce la comunicación. La comunicación eficaz

entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal: La comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz). La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal. Comunicación verbal Palabras (lo que decimos) Tono de nuestra voz Comunicación no verbal Contacto visual Gestos faciales (expresión de la cara) Movimientos de brazos y manos Postura y distancia corporal Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales. Para comunicarse eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Muchas dificultades en la comunicación se producen cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal. Ejemplo: Un hijo le entrega un regalo a su padre por su cumpleaños y éste, con una expresión de decepción, dice: “Gracias, es justo lo que quería”. Un chico encuentra a su mejor amigo por la calle y, cuando le saluda, el otro le devuelve el saludo con un frío y seco “hola” y desvía la mirada.

## INTEGRACIÓN

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y reúne los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.
2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa en una empresa es trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa. La integración comprende de 4 etapas:
  - Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
  - Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

-Introducción o inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.

-Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

## MOTIVACIÓN

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias: -Teorías de contenido. -Teorías de aprendizaje o del enfoque externo. Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta. Teorías del contenido Éstas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

I. Jerarquía de las necesidades, de Maslow. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

A. Básicas -Fisiológicas. Aquéllas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc. -De seguridad. La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio. -Amor o pertenencia. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas. -De estimación. La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

B. Crecimiento -Realización personal. El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad. Teoría de motivación e higiene, de Herzberg Propone dos niveles de necesidades: -Factores de higiene o mantenimiento. Que son aquéllos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan. Tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios. -Motivadores.

Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo. Motivación de grupo Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como: -Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado. -

Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorrealizará con la obtención de los objetivos específicos. -Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente en la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones. -Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.

La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal. -Eliminación de prácticas no motivadoras.

Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:

Control excesivo. Poca consideración a la competencia. Decisiones rígidas. No tomar en cuenta los conflictos. Cambios súbitos. Teorías del enfoque externo Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del puesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

#### LIDERAZGO – SUPERVISIÓN

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos. El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La disciplina de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina. Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Es corriente observar cómo en las estructuras de organización de las empresas, las funciones de sus ejecutivos se encuentran registradas en los manuales de organización. En éstos aparece un cúmulo de exigencias de alta responsabilidad considerando los aspectos de planificación, organización, control de las actividades bajo su responsabilidad, coordinación, información ascendiente y descendiente. En fin, una descripción coherente con su jerarquía y los medios a su cargo. Esta es la teoría: la realidad, en general, suele ser bien distinta. La carga de trabajo además de excesiva, le impide administrar con el equilibrio necesario (información-decisión- acción) lo importante, lo urgente, lo simple, lo complejo, lo no urgente. Los horarios administrativos, ni siquiera le alcanzan y, mientras tanto, los excesos de adrenalina irán agudizando su stress.

### **1.2.7 Delegación de Responsabilidad y Autoridad**

La delegación de autoridad es hoy un verdadero tratamiento con consecuencias terapéuticas. Además, esta delegación será una herramienta de resultados impensados en la predisposición y colaboración del personal subordinado.

El líder que no sabe delegar o no lo acepta (cualquiera sea su jerarquía), hará que gran parte de su agenda diaria se encuentre ocupada con compromisos de todos los gustos, incluyendo rutinas, aspectos formales y domésticos.

#### **Concepto de delegación**

- Según Ignacio Burgos, en su libro "Gerencia y Decisiones" tenemos que la delegación es la acción de dar autorización a otro para que actúe en lugar de uno. La delegación es establecer una autoridad descentralizada con un control centralizado. Podemos decir que:

Es el proceso por el cual se le asigna a un colaborador la realización de una determinada actividad o cumplimiento de objetivos, otorgándole la autoridad necesaria, pero reteniendo a la vez la responsabilidad de los resultados. El cumplimiento de estas condiciones por parte de quien delega es irreversible.

Frecuentemente se otorga una determinada actividad y no por eso queda explícitamente aclarada la cesión de autoridad necesaria. La autoridad es uno de los temas más controvertidos para quienes asumen alguna jerarquía de mando. En casos extremos se confunde autoridad con poder.

Esta es la verdadera acepción de la asignación de autoridad. La autoridad es apenas la herramienta necesaria para poder actuar y desenvolver la tarea encomendada concretamente, la autoridad a asumir debe ser la mínima indispensable para desarrollar la responsabilidad.

### **Diagnóstico para la capacidad de delegar.**

Generalmente resulta difícil reconocer a las gerencias el uso de esta herramienta. Es posible evaluar con adecuada objetividad cuál es realmente el nivel o grado con el cual se delega. Para evaluar nuestra capacidad de delegación podemos desarrollar un cuestionario que nos permita con base a sus respuestas la valorización del uso de esta tecnología del management.

¿Asiste al trabajo los días feriados?

¿Permanece en el trabajo después del horario normal del personal?

¿Concurre a su trabajo bastante antes de la hora de entrada?

¿Siente que en el trabajo es indispensable?

¿Tiene en su trabajo muchas tareas pendientes y atrasadas?

¿Su forma de administrar es controlar y supervisar al máximo?

¿No dispone de tiempo para alternar las necesidades del personal subalterno?

¿Lleva trabajo a su hogar?

¿No tiene un buen concepto de sus colaboradores? Previo a tomar una decisión ¿les participa?

Su técnica de conducción ¿Es autocrática?

¿Le agrada ser perfeccionista?

¿Realiza tareas que alguno de sus subordinados podría reemplazarlo?

¿Cree en la posibilidad de delegación?

De cada persona se obtendrán respuestas significativamente diferentes. Podemos marcar para cada una de las preguntas la preferencia con que la realizamos: "siempre", "generalmente", "a veces", "nunca".

La evaluación del total de los registros nos expresa el grado de delegación que practicamos.

### **Cómo delegar.**

El proceso de delegar dista mucho de ser intuitivo. Es verdaderamente una metodología progresiva de actividades la que, según el nivel aportará el grado de resultados y eficiencia del acto de delegar.

Niveles de delegación.

Nivel uno: actuar sin tener que contactar después al supervisor.

Nivel dos: actuar y seguidamente reportar al supervisor.

Nivel tres: recabar información sobre el problema y comunicar al supervisor lo que quiere hacer.

Nivel cuarto: obtener los datos sobre el asunto y llevar al supervisor pautas que incluyan fortalezas y debilidades y, sugerir alguna solución para la aprobación del supervisor.

Nivel cinco: investigar el caso, y explicarle todo al supervisor para que éste decida.

Pasos a seguir en el proceso de delegar.

- a) Oportunidad y situación para delegar.
- b) Disponer a favor de quien se delega la información necesaria. c) Otorgar flexibilidad de realización.
- d) Acordar plazos, fechas y algunas particularidades
- e) A quién delegar.
- f) Seguimiento del proceso de delegación.
- g) Respaldo de confiabilidad. Razones para no delegar
  - Nivel de capacidad personal
  - Técnicas de conducción autocráticas
  - Disponibilidad de tiempo
  - Dificultades en la comunicación
  - Preconceptos
  - La autosuficiencia

### **1.2.7.- Toma de decisiones.**

En cualquier organización podemos identificar dos tipos o clases de decisiones: las decisiones programadas y las no programadas (de hecho, hay continuidad entre ellas). Las decisiones programadas (o esquemas de ejecución) son procedimientos repetitivos y rutinarios. Se explican mediante un conjunto de reglas o procedimientos de decisión. Se reflejan en libros sobre reglas, tablas de decisión y reglamentaciones. Implican decisiones bajo certeza en razón de que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano. Mientras que las decisiones no programadas, en cambio, se refieren a los problemas no estructurados o de gran importancia. A diferencia de las anteriores no tienen reglas o procedimientos preestablecidos. Las decisiones programadas son factibles de ser delegadas a los niveles medios de la organización o se pueden automatizar, algo que no puede hacerse con las decisiones no programadas. Una estrategia para incrementar el número de decisiones que se pueden programar es especificar todas las reglas en condiciones normales y permitir las reglas de decisión programables para manejar estos casos de normalidad. Cuando las condiciones o acciones no se adecuan a las reglas de decisión, la decisión se considera no programada y se pasa a un nivel superior.

Los riesgos de la aplicación de los métodos de decisión para la toma de decisiones no programadas son los resultados rígidos y la posible aplicación de reglas inapropiadas. El proceso de toma de decisiones en negocios es un proceso sistemático para identificar y resolver problemas, hacer preguntas y encontrar respuestas. Las decisiones se toman muchas veces bajo condiciones de incertidumbre. El futuro es incierto y a veces ni siquiera el pasado es fiable.



La toma de decisiones va de la mano de otro concepto: la resolución de problemas. En general, es cuando aparecen los problemas cuando se hace necesario tomar decisiones.

Por esto estas dos habilidades están íntimamente ligadas. La resolución de problemas es por tanto el proceso de trabajo a través del cual se encuentra una solución a un problema.

La resolución de problemas puede incluir operaciones matemáticas u operaciones sistemáticas que calibren las habilidades de pensamiento crítico de una persona. (Fuente: Diccionario Business).

La resolución de problemas es una competencia clave y puede suponer una gran diferencia en tu Carrera. Los problemas a los que te enfrentas son muy distintos, con distintos orígenes y complejidad y requieren una mente abierta y la posesión de un pensamiento sistémico.

## **UNIDAD II ESTILOS DE DIRECCION**

### **2.1.- Antecedentes de los diferentes enfoques de dirección.**

Enrique Fayol es el autor más reconocido en el terreno de la administración mundial, es denominado el “padre de la administración moderna”, entre sus aportaciones principales destaca la universalidad de la administración, así como la relevancia de la administración en las universidades, el proceso administrativo, los principios generales de administración, y las áreas funcionales de las organizaciones, las cuales se consignan a continuación: Universalidad de la administración: se refiere a que la administración, junto con los principios y las técnicas que la conforman, son de aplicación universal, esto es, no importa la clase de organización (pública o privada) de que se trate ni el tamaño de esta o el país donde se ubique, la administración puede aplicarse, lo único que ocurre es la adaptación a las necesidades de cada entidad.

Importancia de la administración: el autor logró establecer que la administración debía existir en todas las escuelas y en todo tipo de profesión, incluso en cursos en las carreras universitarias.

Proceso administrativo. Denominó a esto como operaciones, hoy se conoce como proceso, es decir, secuencia de pasos o actividades para alcanzar un objetivo: previsión, organización, dirección, coordinación y control.”

Fayol define administrar como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Al respecto, cabe mencionar lo siguiente: prever se ciñe a la tarea de estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia). Organizar tiene que ver con constituir la estructura

orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano), esta etapa abarca la integración social. Dirigir, por su parte, se relaciona con hacer “funcionar” al personal. Coordinar con unir y armonizar todos los actos y los refuerzos. Por último, controlar hace referencia con verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas.

Principios de dirección. Entendidos como las guías generales de acción, se les consideran universales puesto que son aplicables en cualquier tipo de organización humana; en realidad, son axiomas (sentencia breve, tan clara que no requiere explicación).

Sin embargo, utilizarlos de manera correcta es un arte que exige inteligencia, experiencia, decisión, medida. La medida es una de las principales cualidades del administrador, ésta se forma con la práctica.

Fayol dijo que los principios son muchos. No hay número exacto; aunque los más importantes, según él, son los siguientes:

1. División de trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Retribución a las capacidades del personal.
8. Centralización frente a descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal.

Fayol llamó a la dirección general de administración general, y la consideró un área funcional básica de la que dependen otras funciones, como ventas, producción y finanzas.

La función principal de la dirección general es elaborar un programa de acción de largo, mediano y corto plazo, verificar que se cumpla, así como coordinar permanentemente las actividades de las otras áreas: ventas-mercadotecnia, producción, finanzas y personal o recursos humanos, conforme

el plan rector, y las estrategias que impulsen el desarrollo de la empresa. Dentro de estas áreas se encuentran las siguientes: Producción como área funcional: Es la encargada de producir los bienes o servicios (productos) que comercializa la empresa; se hace cargo del diseño, la calidad y la programación de producción continua en productos de línea, estacional con artículos de temporada o por pedido. Finanzas como área funcional: Su objetivo es el uso óptimo del capital. Comprende la búsqueda de recursos en las fuentes: bancos, financieras, proveedores, acreedores y programación de pagos. La función financiera abarca la contabilidad, también se encarga de resguardar los valores principales de la empresa y ejecuta la función de auditoría o control. Hoy día, también debe cumplir con las obligaciones fiscales y, en las pequeñas empresas, con las obligaciones laborales. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área.

## **2.2.- Variables que determinan el estilo de dirección de acuerdo a situación.**

El concepto de dirección conlleva a conocer todas sus características distintivas que permite distinguirla como una materia importante para la administración.

Dentro de una organización existen diversos factores por los cuales mantiene su función y actividades en correcto orden y manejo una de las partes más importantes es saber la opinión y delegación de actividades que se desean realizar para bien de la empresa.

Uno de los factores más determinantes para conocer lo antes mencionado es la Comunicación la cual involucra un proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de dirección son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. Para el exterior la Dirección ha sido descrita como "la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la decisión que se tenga que ejercer como beneficio o futuro de la organización". La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

A continuación, los antecedentes de los Enfoques de Dirección antes mencionado y cuales son algunas características más distintivas que posee y aporta la diferencia de tenerla y no tenerla para el buen y mejor funcionamiento de una organización.

### **Enfoque de Contingencias de Fayol.**

El desarrollo de la reflexión en términos de contingencias (denominada también pensamiento situacional) no se puede atribuir a ninguna persona en particular, Fayol dice: que podía permitirse a los administradores hacer concesiones cuando aplicara sus principios en circunstancias distintivas.

### **Enfoque de Contingencias de Mary Parker Follet.**

Les propone a los administradores que su liderazgo y dirección de los colaboradores ocasionaría menores resentimientos y confusión si ellos mismos pudieran reconocer y obedecer la lógica o la ley de la situación y evitar un exceso o una carencia en la dirección de las personas.

Surge de la investigación del estilo del liderazgo de la consideración y de la estructura. Las primeras investigaciones se realizan en las universidades de Michigan y estatal de Ohio, en las empresas con distintos giros, como la fabricación de camiones y vías; el líder altamente considerado alcanza una productividad y satisfacción en el empleo, ligeramente superior.

Estos enfoques tienen sus antecedentes en la llamada escuela de las relaciones humanas, o escuela humano-relacionista, que presentaba diversas corrientes que contemplaban la problemática organizacional bajo diferentes perspectivas. Una de los principales exponentes de esta escuela fue Mary Parker Follet, quien fue una crítica abierta de la corriente científica de Taylor y sus seguidores, afirmando que solamente tomaba en cuenta aspectos mecanicistas y se olvidaba de factores psicosociales. Sus trabajos han sido injustamente relegados, puesto que en ellos se formulan ya ciertos elementos básicos de la doctrina de las relaciones humanas. Follet escribió “La administración como profesión”, libro en el que destacó la importancia de la aplicación del método científico y la importancia del hombre en la organización.

En el campo organizacional es propio pensar que las personas que componen una organización influyen todas las actividades que allí se desarrollan. Plantas de producción, oficinas, sistemas de cómputo, todo cuanto una organización utiliza, resultaría improductivo de no ser por la mediación de las personas. Parafraseando a Likert (1969) se diría que Todos y cada uno de los aspectos de las actividades de la firma vienen determinados por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el plano humano (p. 11).

Como es sabido, los primeros teóricos organizacionales se preocupaban más por aspectos técnicos y dejaban de lado las personas. Estas últimas comenzaron a constituirse en centro de interés a finales de la década del veinte del siglo pasado con el experimento de Hawthorne (Aktouf , 2001 y Dávila, 2001). No obstante, es a partir de la década del cuarenta y principios del cincuenta cuando se establecen los fundamentos de la dirección de personal a través de dos enfoques: el de las Relaciones Humanas y el de las ciencias de la conducta.

Sobre los estilos de dirección y liderazgo, House y Aditya (1997) plantean que aunque el fenómeno del liderazgo ha existido desde la Antigüedad, su estudio sistemático social comenzó sólo a principios de los treinta. Según dichos autores, a lo largo de tales estudios existen cuatro

principales perspectivas teóricas: 1) La teoría de rasgos, 2) Las teorías del comportamiento, 3) Las teorías contingenciales, y 4) La teoría integral.

Así, entonces, a partir de los planteamientos de algunos contenidos teóricos inscritos en cada una de estas perspectivas, en este artículo se propone un modelo bidimensional que recurriendo a métodos de investigación tanto cuantitativos como cualitativos permite caracterizar y analizar de manera integral los estilos de dirección y liderazgo de los dirigentes organizacionales. Con base en esto se exponen los resultados obtenidos en la contrastación inicial del modelo teórico propuesto. En este caso, el modelo se utilizó para analizar el estilo de los dirigentes del Área de Gestión Humana en dos organizaciones de diferente sector económico.

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

Autores como House y Aditya (1997) plantean que a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo pueden identificarse cuatro principales perspectivas teóricas. En el [cuadro 1](#) se presenta una síntesis de éstas.

**Cuadro 1**  
Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo

Perspectiva	Orientación	Autores / Teorías
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	• Fayol <sup>2</sup>
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	• McGregor • Lewin • Likert • Blake y Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	• Fiedler • Hersey y Blanchard
Integral o emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	• Transformacional • Bédard <sup>3</sup>

Fuente: Sánchez (2007).

Partiendo de tal clasificación y analizados algunos de los principales aportes se observan que gran parte éstos se desarrollaron sobre la base del análisis del comportamiento del dirigente, cuyas ideas dieron origen a la segunda perspectiva. Allí, el comportamiento presentado por los dirigentes fue analizado a la luz de dos énfasis que éstos podían evidenciar. Los énfasis a que hacen referencia los estilos basados en el comportamiento son: las Tareas, esto es, la orientación

específica a resultados y/o aspectos concretos de la producción, y las Personas, que alude a la orientación hacia la gente con la cual se pretende llegar a tales resultados o que desarrollan las tareas. Pese a que en el desarrollo de las teorías inscritas en la perspectiva del comportamiento se hace más evidente el estudio de los estilos de dirección y liderazgo a través de dichos énfasis, es posible encontrar en aportes previos sobre los aspectos del liderazgo la existencia de estos dos énfasis por medio de los cuales se avanza en el estudio sobre este tema.

Así, entonces, en Fayol es importante destacar la existencia (aunque no expresada explícitamente por el autor) de dos elementos importantes (más allá de los rasgos) sobre los cuales se podrían analizar los estilos de dirección: una Capacidad Técnica (el logro o la presentación de unos resultados u objetivos establecidos) y una Capacidad Administrativa (la forma como se trabaja con las personas para llegar al logro de esos objetivos). Se resalta también la no discriminación de una capacidad por la otra, sino su complementariedad, pero se resalta la importancia de saber relacionarse con las personas y trabajar en las relaciones que éstas entretengan para llegar a los resultados, como él mismo lo dijo.

Es decir, con dicha perspectiva no solamente se reconoce la existencia de las dos dimensiones mencionadas, sino que resultan necesarias para las organizaciones y su éxito.

Con relación a los planteamientos de la perspectiva contingencial, se observa también que dichos aportes giran sobre el análisis de estas dos dimensiones (tareas y personas), pues es a partir de los desarrollos de la perspectiva conductual que se comienzan a gestar los primeros estudios sobre la contingencial. Para la perspectiva del comportamiento era importante ubicar o caracterizar los estilos en términos de las dimensiones "estructura" (tarea) y "consideración" (relaciones), sólo que cuando se interesó por identificar la efectividad relativa a cada uno de los estilos, algunos críticos sugirieron que debía recurrirse a estilos diferentes en distintas situaciones; empero, se continuó trabajando con los mismos énfasis, con la diferencia de que ahora interesaba saber cuáles estilos eran más efectivos y en qué situaciones.

La precisión y el absolutismo caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo éstas, además de muy frecuentes, bastante rígidas e incuestionables. En ese contexto, el dirigente hace absolutamente responsable al colaborador por la ejecución de las tareas ya programadas, y por la presentación de resultado en los términos que él como dirigente ha establecido, es decir, les otorga muy poca o ningún grado autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

Por lo general, el control es ejercido de manera constante a través de indicadores que en su mayoría son de carácter cuantitativo, y también es frecuente el uso de amenazas, castigos y el temor. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada con carácter coercitivo y sancionatorio.

No existe la idea de trabajo en equipo, ya que se incentiva en gran medida el desempeño individual. Así mismo, el nivel de confianza que los dirigentes muestran en los colaboradores es muy poco, por no decir nulo; mientras que a nivel del ambiente laboral se puede decir que la desconfianza, la hostilidad y el descontento son a menudo muy frecuentes en el personal, y existe, por ende, una resistencia considerable del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral, con flujo de dirección únicamente descendente. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es mínimo; de hecho, casi nunca se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que puedan existir en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja con base en el supuesto de que éste constituye el único aspecto verdaderamente importante para ellos.

El poder que ostenta el director con este estilo es principalmente de tipo formal, es decir, el puesto o nivel ocupado en la estructura, y dicho poder constituye, a su vez, uno de los elementos básicos mediante los cuales garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el que priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados que presente el área, mientras que frente a los aspectos correspondientes a su grupo de colaboradores, las relaciones y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo se es totalmente displicente.

3) *Estilo Sociable*. Los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos. En él existe poca preocupación por la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades que se deben realizar en el área como por las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; así, entonces, son establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores, sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisiones se realiza por consenso, y es obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones.

La importancia y la cordialidad de la orden caracteriza la forma como el dirigente las imparte, siendo éstas, además de poco frecuentes, bastante flexibles y abiertas a la discusión. En este sentido, el dirigente hace al colaborador absolutamente responsable tanto de la programación y la ejecución de las tareas como de la presentación de resultado en los términos que él como colaborador individualmente ha establecido; así mismo, se le otorga el máximo grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

El control es ejercido muy pocas veces, pero sobre aspectos que los miembros del área consideran importantes según las responsabilidades y los grados de autonomía adquiridos. En este caso, los indicadores son tanto cuantitativos como cualitativos, y es más frecuente el uso de los cualitativos, mientras que la intimidación siempre es empleada como medio de control y coacción. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada únicamente con carácter informativo y de autodirección.

Por otra parte, pese a que el dirigente considera el trabajo en equipo como un aspecto importante, valora de manera significativa el desempeño individual, pues esto refleja las buenas relaciones y el buen ambiente en que se desenvuelven sus colaboradores. Así mismo, muestra un nivel de confianza total en los colaboradores. De igual forma, en el ambiente de trabajo se observa que las actitudes por lo general son favorables, y no existe resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues éstas por lo general no se perciben, al ser un poco eclipsadas por el carisma del líder.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral principalmente, con flujo de dirección en sentido ascendente y descendente y en menor grado lateral, aunque reconoce su importancia. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es máximo; de hecho, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que existen en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo hace uso principalmente de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores, ya que considera el buen ambiente de trabajo y las adecuadas relaciones como principales fuentes motivadoras.

El poder que ostenta el director con este estilo se encuentra basado en fuentes tanto formales como informales (carisma<sup>9</sup>), y el aspecto carismático es principalmente el elemento más importante mediante el cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el que el rol fundamental del dirigente se orienta a fomentar las buenas relaciones y el buen ambiente de trabajo para todos y cada uno



de los miembros del área, brindado así la mayor importancia a las personas, sin importar de forma significativa nivel de desempeño, y, por ende, los resultados que se puedan presentar en el área.

4) *Estilo Sinérgico*. Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo. En este estilo, el dirigente se preocupa tanto por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, las tareas y las actividades son establecidas la mayoría de veces por cada uno de los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico. La toma de decisiones se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y, principalmente, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones; sólo en situaciones excepcionales el dirigente las toma de manera unilateral.

La relevancia, la concreción y la cordialidad caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, y éstas, además de frecuentes, son algo flexibles y abiertas al mejoramiento por parte del grupo. En este sentido, al colaborador se le hace absolutamente responsable por la programación y la ejecución de las tareas y por la presentación de resultado en los términos establecidos en consenso con el dirigente; así mismo, se le otorga un muy alto grado autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

A menudo, el control es ejercido de manera concreta sobre aspectos o compromisos puntuales en los que se ha convenido con los colaboradores según las responsabilidades y los grados de autonomía otorgados, y en este caso es de gran importancia el establecimiento de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, y su presentación en comités y el seguimiento a los compromisos adquiridos constituyen el principal mecanismo de control. En este estilo, la información correspondiente al desempeño es utilizada con un carácter constructivo, formativo y de autodirección.

### **2.3.- La personalidad del jefe.**

La personalidad es el reflejo exterior de nuestro interior. Es la suma de todas nuestras características, éstas describen nuestro comportamiento, ya sea reservado, extrovertido, sumiso, dominante, egoísta, consciente, etc. Éstas, mientras más consistentes sean, más relevantes se vuelven al describir al individuo. Para efectos prácticos de este apartado, se mencionan sólo las dos siguientes dimensiones de personalidad: extrovertida e introvertida. Una persona extrovertida “es sociable, gregaria, segura de sí misma, parlanchina o activa”.<sup>40</sup> Posee mayores intereses al

medio que le rodea, se entrega con bastante vigor y mantiene su entusiasmo en la ejecución de sus actividades.

El introvertido, por su parte, “es una persona con tendencia a desinteresarse del medio ambiente y a buscar todas sus satisfacciones en su mundo interior.”<sup>41</sup> Existen factores importantes que establecen la personalidad, como la herencia. En ésta se incluyen todas las características heredadas y que influyen sobre las elecciones que toma la persona. El ambiente se compone por todas las circunstancias que rodean a la persona y que influye para modificar su comportamiento, entre éstas se encuentran la cultura y la familia.

Respecto a la personalidad de un jefe, ésta debe enfatizarse en tener determinación hacia las tareas, vigor, perseverancia, empuje, iniciativa, creatividad y, además, poseer un enorme sentido de responsabilidad para la realización de las actividades encomendadas por la organización. Un líder debe tener confianza en sí mismo, y aceptar los resultados y las consecuencias de todas las decisiones que tome, poseer capacidad para lograr una interrelación social, y para alcanzar los objetivos previstos. Una de las principales características que se investigan para ver cuáles son los factores que influyen en la personalidad de los individuos, es el ambiente que los rodea, el cual va cambiando y moldeando su comportamiento según los factores que se vayan presentando al individuo. Por otro lado, en las empresas es necesaria la existencia de un liderazgo. Participativo, orientado a los individuos, que les brinde la oportunidad de influir sobre los acontecimientos de la organización.

Los clientes, por su parte, están satisfechos cuando hay un liderazgo dirigido a las tareas y se les clarifican las metas y los métodos de trabajo y, además, cuando son congruentes con la misión y visión de la empresa. Vale resaltar que las expectativas de los trabajadores tienen relación directa con los factores motivacionales que les son proporcionados, así como por el estilo de liderazgo prevaleciente en la empresa, para, con ello, los colaboradores se muestren satisfechos con el logro y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **2.4 Los subordinados**

Definición Técnica: Un subordinado es un profesional dependiente de otros individuos o rangos superiores en una organización. Debe realizar su labor atendiendo a la gestión y dirección de los mismos.

En la estructura de una empresa, institución u otros tipos de organización, un individuo subordinado es una persona dependiente de otros en términos de jerarquía profesional.

Atendiendo a las distintas modalidades organizacionales y estructuras de empresa, es posible comprobar la existencia de muy diversos tipos de dependencia o subordinación. Es decir, una persona subordinada puede serlo tanto simbólica como formalmente. En otras palabras, a menudo el subordinado tiene reflejada dicha condición por medio de un contrato de trabajo.

Otras veces, dicha dependencia viene precedida de factores no tácitos como la experiencia y antigüedad en una compañía, la formación profesional, etc.

### **El subordinado en el ámbito de la empresa**

Esta figura está extendida en múltiples ámbitos de la vida cotidiana, más allá de la economía. Así se observa en campos como la vida militar, instituciones públicas de todo tipo, formaciones políticas, entre otros muchos.

Concretamente en el mundo empresarial, el papel del profesional subordinado constituye el elemento básico en la formación de plantillas y organigramas.

A su vez, la figura del empleado o trabajador subordinado depende directamente del concepto de superior o jefe. En ese sentido, un jefe cuenta entre sus funciones con la de gestionar y supervisar la acción de sus correspondientes subordinados.

Generalmente, el incumplimiento en una empresa de las relaciones de subordinación supone diversas consecuencias. Entre ellas se encuentran desde una simple multa o un expediente de conducta hasta un posible despido.

### **Otros aspectos del subordinado**

Por otro lado, es conveniente añadir que la subordinación en el mundo de la empresa no solamente se establece respecto a personas con mayor rango o puesto laboral.

Toda contratación supone al mismo tiempo una posición de subordinación formal y normativa. Es decir, el subordinado lo es también de la legislación que rija en su territorio, así como del convenio laboral que le afecte en su actividad económica.

Por ejemplo, un contable de una empresa no solamente se limita a respetar y acatar las normas de conducta y las cláusulas establecidas en su contrato.

## 2.5 Las funciones a realizar

Conceptualizaremos lo que es función organizacional nos basaremos en el concepto más amplio que señala que funcionamiento o desarrollo organizacional es considerado como la estructura o forma que adopta una empresa para cumplir su misión o lograr sus objetivos. En este sentido, decimos que es función organizacional cuando la empresa se basa en la configuración de su esquema de autoridad, dependencias y las relaciones entre las personas que hacen posible el desarrollo organizacional.

### MODELOS ESTRUCTURALES EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Sabemos que es función organizacional el establecer modelos estructurales que ayuden a la empresa a mejorar su forma organizativa por lo cual se proponen diferentes modelos que dependen de:

- La magnitud de la empresa.
- Los recursos con los que se cuentan.
- Los objetivos que se persiguen.
- Los niveles de producción que se asumirán.

**Administración:** La administración juega un papel crítico en la operación diaria de nuestro negocio. Ya sea que esté apoyando a un Ejecutivo u organizando registros para la retención, cada función que cumple un administrador agrega valor.

**Finanzas:** Dedicado a proporcionar habilidades básicas de finanzas y contabilidad, así como visión comercial y pensamiento estratégico para apoyar a los líderes empresariales con información y análisis para ayudar en la toma de decisiones.

**Recursos Humanos:** Comprometidos con un enfoque singular: atraer, desarrollar, retener y contratar empleados talentosos a través de la implementación de nuestra agenda de talentos para fomentar una cultura inclusiva y de alto rendimiento.

**Legal:** Proporciona asesoramiento en apoyo de asuntos legales de propiedad no intelectual, desarrollo comercial, asuntos comerciales y contractuales, disputas, gestión de riesgos, políticas y procedimientos, litigios no relacionados con PI y asesoramiento jurídico general.

**Compras:** Se centró en la adquisición estratégica a largo plazo al trabajar estrechamente con las partes interesadas para identificar los requisitos y seleccionar y gestionar de manera efectiva a los proveedores para garantizar que se cumplan y midan las expectativas.

## 2.6 La cultura organizacional

Contar con una cultura organizacional sólida es clave a la hora de captar nuevos talentos en Recursos Humanos. Se trata de aquellos principios que conforman la personalidad de la empresa y que asientan las bases de sus procesos y actitud.

Es precisamente por eso que cada compañía cuenta con su propia cultura organizacional. Hoy incidiremos en algunos de los tipos principales, así como en la importancia de definirla de manera correcta.

Entendemos como cultura organizacional aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Unos principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona la plantilla. Se trata, en román paladino, de la psicología de la organización, de su núcleo.

Pero, ¿por qué es tan importante la cultura organizacional? Esta psicología organizacional cuenta con dos ámbitos de actuación: el interno y el externo. Este primero tiene que ver con cómo se relaciona la empresa con sus trabajadores, con las relaciones internas, las políticas de bienestar, el clima laboral de la oficina, etcétera.

Respecto al nivel externo de la cultura organizacional tiene que ver con el comportamiento de la entidad de cara al exterior, de su actitud social. Es la sumatoria de sus empleados y de la imagen corporativa que brinda fuera –a los clientes y en general–. Se encuentra determinada por cuestiones como su filosofía ecológica, si participa en actividades de caridad, gubernamentales y similares.

La idea es que esta cultura organizacional sea coherente y permita al trabajador identificarse con lo que se transmite socialmente. Es justo por esa razón por lo que es clave a la hora de reclutar nuevos empleados, como decíamos hace unas líneas.

### COMPONENTES DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Llegados a este punto podemos establecer algunos componentes básicos de la cultura organizacional de una empresa. Estos son:

- Las normas organizacionales
- Estructura de poder o tipo de liderazgo
- Las relaciones de la plantilla
- Los valores de la empresa

## LAS NORMAS ORGANIZACIONALES

Establecen las pautas, normativas y principios de la empresa en relación a diferentes aspectos. Por ejemplo, las normas –o regulación– pueden referirse a:

El código de conducta: todos los comportamientos establecidos, determinadas formalidades en las reuniones, ciertas normas de cómo estar en el espacio de trabajo, entre otros. Lo que mejor te lo puede aclarar es el vestuario. Piensa en una consultoría en la que hay que ir a trabajar en traje y compáralo con una tienda de ropa en la que los dependientes van con la ropa del establecimiento. Una de los códigos de conducta más evidente es el de Apple, mira como es una tienda suya, cómo visten sus dependientes y cómo se comportan, eso es código de conducta.

Los procedimientos operativos: por los que funciona la compañía. Para que nos entendamos, una empresa como Toyota sigue el método lean para producir, mientras que Adobe sigue una metodología Agile. Esos métodos de producción dicen mucho de ellas y ayudan a definir su cultura organizacional.

La misión y visión: ¿cuáles son los objetivos de la compañía? ¿Qué puesto pretende ocupar en el mercado? ¿Cuáles son las aportaciones que pretende dar al mundo? Todos tienen una visión a largo plazo, dónde se quiere llegar y eso es fundamental.

Directamente entroncado con lo anterior, otro de los componentes básicos de la cultura organizacional son las relaciones. Resumidamente, se pueden dar las siguientes relaciones:

### RELACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Relaciones verticales: es decir, entre la parte baja del organigrama y otras más altas.

Relaciones horizontales: Entre personal del mismo nivel.

Percepciones ajenas: Se trata de clientes y proveedores, la relación con ellos y cómo perciben a la compañía.

Estas relaciones son las que definen cuál es el clima de la compañía, que es uno de los factores que más ayuda a distinguir a una empresa de otras. Para cuidarlas y favorecer la comunicación interna será fundamental contar con las herramientas adecuadas. Es el caso de los portales del empleado y el mánager: un canal de comunicación bidireccional clave de esta relación.

## 2.7 La atmósfera del grupo

El estudio de la atmósfera del grupo resulta fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales.

Cuando es positivo, genera beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, mientras que cuando es negativo conduce a pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización incluso a la quiebra.

La atmósfera del grupo se conceptualiza como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos. Tiene que ver con el sentido compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una organización que se relacionan con la experiencia de los empleados.

Es importante resaltar que se trata de un concepto percibido por los empleados que depende del juicio de valor que puede variar grandemente de persona a persona, pues incluye dimensiones físicas, mentales y emocionales. Sin embargo, su peso radica en que tiene una influencia importante en la productividad, comportamiento y motivación de los empleados.

La importancia de buscar una buena atmósfera del grupo radica en que este influye de manera importante en el desempeño de los empleados, pues tiene un impacto profundo en la motivación, las actitudes y la satisfacción de los empleados a nivel individual.

Ya que la satisfacción determina o influencia la eficiencia de los empleados, podemos decir que el clima organizacional está directamente relacionado con la eficacia y desempeño de tus equipos de trabajo.

## 2.8 La tecnología

Se entiende por tecnología empresarial toda aquella tecnología que puede ser aplicada en el sector empresarial con el fin de hacer más competitiva y eficiente la actividad de la empresa. En este sentido, la tecnología empresarial se puede dividir en dos grandes sectores: hardware y software. Donde el hardware representaría los dispositivos tecnológicos físicos y tangibles, y el software toda la programación que hacen posible el uso de los dispositivos físicos mencionados.

La tecnología es uno de los elementos fundamentales en cualquier empresa. Gracias a ella se consigue una mejor eficiencia con unos costes más bajos. Esto repercute positivamente en el balance final de los beneficios, aunque su interés va mucho más allá del aspecto puramente

económico, ya que, entre los muchos beneficios que aporta, la aplicación de tecnología puntera en el sector empresarial permite mejorar la competitividad en comparación con la competencia, aumentar la seguridad interna y externa e, incluso, abrir nuevas oportunidades de negocio.

## 2.9 Las metas

Las metas y objetivos son el fundamento de la planificación de las actividades formativas.

Si están bien escritas, el formador tendrá una estructura muy útil para debates, actividades y tareas. Las metas y objetivos sirven como recordatorio de que la formación no es un fin en sí mismo, sino el medio para un fin.

Las metas explican lo que hay detrás de lo que enseñaremos en la formación. Articulan lo que queremos conseguir y ayudan a mantener la dirección. Responden a la pregunta “¿Qué quiero que se lleven con ellos los estudiantes una vez haya terminado la sesión?”. Cuando se hayan organizado las metas, se puede decidir qué contenidos y métodos de enseñanza serán los más adecuados para conseguir estas metas.

- Las metas establecen lo que un estudiante debería ser capaz de hacer al final de una sesión formativa; no describen el proceso de aprendizaje
- Las metas de una sesión deben relacionarse casi siempre con las metas del curso en general. Resulta útil conocer las metas generales del curso y de los otros formadores de la biblioteca.
- Las metas deben ser claras y alcanzables. Hay que concentrarse en nombrar los conceptos amplios más importantes.

### 2.9.1 El proceso de motivación

Podríamos definir el proceso motivacional como una sucesión de procesos dinámicos que movilizan a las personas hacia un objetivo, meta o la superación de alguna adversidad, cuya función principal es el aumento de las probabilidades de que consigan adaptarse al entorno y, por ende, sobrevivir y también para poder tener una mejor calidad de vida.

Este proceso, además, se encuentra relacionado con el crecimiento personal y potencial de todos los seres humanos, incluyendo en el ámbito social. Por todo ello, el proceso motivacional es, ante todo, un proceso adaptativo.

A continuación, veremos las etapas o fases esenciales del proceso motivacional que transcurren de manera secuencial y ordenada.



## Fases del proceso motivacional

El proceso motivacional, al ser un proceso dinámico, se compone de tres fases o etapas secuenciales, las cuales veremos a continuación.

### 1. La etapa de anticipación y dirección

Esta primera fase, la de anticipación y dirección, es aquella en la que la persona tiene una serie de expectativas en torno a una emergencia y/o la satisfacción de algún motivo.

### 2. La etapa de conducta activa y de retroalimentación

En esta segunda fase sobre la conducta activa y la retroalimentación del propio rendimiento, es aquella en la que la persona se encarga de realizar una serie de acciones que van dirigidas hacia un objetivo que se ha marcado previamente, de manera que le permitan a esa persona poder acercarse o distanciarse en función de la información que haya obtenido de los resultados de sus propias acciones.

### 3. La etapa de resultado

Esta última fase, la del resultado final, es esa en la que la persona experimenta las consecuencias por la consecución del objetivo que había escogido alcanzar en etapas anteriores y hacia el cual había encaminado su conducta.

Puesto que hay diversas teorías acerca del proceso motivacional, vamos a explicarlas en los siguientes apartados, con el fin de poder ver que, aunque tengan una visión un tanto diferente, todas han sido ampliamente validadas dentro del terreno de la psicología.

Una vez hayamos visto las tres propuestas acerca del proceso motivacional, podremos tener una visión bastante aproximada acerca de este proceso.

## 2.9.2 Diversos Modelos de Motivación

### MODELOS DE MOTIVACIÓN

Los modelos de motivación son una manera de entender los conceptos de motivación, aun cuando algunos sean más complicados que otros donde se presentan un extenso rango de eventualidades:

#### A. MODELO DE HOMBRE RACIONAL.

Este método se basa en una mezcla entre las recompensas y los castigos donde el individuo actúa con una meta definida basada en el estímulo, ya sea positivo o negativo, es de hacer notar que este método no funciona para todos los individuos y circunstancias y en todo momento sus efectos pueden ser de corto plazo.

#### B. MODELO DE RELACIONES HUMANAS.

Este modelo fue desarrollado por la escuela de relaciones humanas cuyo creador es Elton Mayo. A través de la investigación, ellos demostraron que los sistemas formales de incentivación suelen no funcionar, ya sea porque pueden ser manipulados e incluso saboteados por los empleados, actuando individual o conjuntamente, o porque no responden a necesidades distintas de las fundamentales. Señalan que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva más de factores intrínsecos tales como el reconocimiento, una sensación de realización y la satisfacción de las necesidades sociales, que de factores extrínsecos tales como el pago y las condiciones de trabajo.

#### C. MODELO DE AUTORREALIZACIÓN.

El modelo de autorrealización lo desarrollaron Maslow y Herzberg, basándose en su análisis de las necesidades y en su convicción de que las más importantes, desde el punto de vista de la motivación a largo plazo, son las concernientes a la plenitud personal o autorrealización. Estas necesidades son intrínsecas a las personas y no están sujetas al sistema de control interno.

El problema de este modelo es que probablemente subestima el papel del dinero como motivación. Puede argumentarse que el dinero debe ser el motivador primordial, ya que es el medio para satisfacer tantas necesidades. El modelo tampoco contempla la compleja relación entre la satisfacción laboral y el desempeño, ni la influencia de las expectativas.

#### D. MODELO COMPLEJO.

La motivación es un asunto complicado: En primer lugar, porque la gente tiene una multitud de necesidades y expectativas; en segundo lugar, porque las situaciones en las que la gente trabaja varían y afectan los patrones de motivación de diferentes maneras; y en tercer lugar, porque la gente y las situaciones mismas están en continuo cambio. Los modelos asumen que la satisfacción incrementa la motivación, lo cual no puede sustentarse, y no tienen suficientemente en cuenta las expectativas, los niveles de capacidad, el valor percibido de la remuneración ni lo que podría llamarse la percepción del papel, es decir, los sentimientos con respecto a lo que el individuo quiere hacer o piensa que es su obligación.

El modelo identifica dos factores primordiales que determinan el esfuerzo que una persona ponga en un trabajo:

El valor de las retribuciones al individuo, en cuanto a la probabilidad de que éstas satisfagan sus necesidades.

La expectativa de que el esfuerzo que hace le va a significar la retribución que él quiere.

Las dos variables adicionales al esfuerzo que afectan a la motivación son:

Capacidad: características individuales tales como inteligencia, destreza manual y conocimiento técnico.

Percepción del papel: sentimientos del individuo con respecto a su trabajo. Estos son buenos desde el punto de vista de la organización si lo que el individuo quiere hacer es lo que la organización querría que hiciera. Fundamentalmente, este es el resultado que usted necesita lograr.

### **2.9.3 El concepto de Abraham Maslow.**

Abraham Maslow propone en el año 1943 la teoría de la motivación humana en su obra publicada "A theory of human motivation". Se ha convertido en una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación (Reid, 2008). Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se configura identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas ordenadas de manera ascendente. Son las siguientes: 1. Necesidades fisiológicas: Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.

2. Necesidades de seguridad: protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.

3. Necesidades de relación social: familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros.

4. Necesidades de ego o estima: logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.

5. Necesidades de autorrealización.

El orden por el que se satisfacen las necesidades es el siguiente; primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y después las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). La explicación de este orden se debe a que buscamos satisfacer las necesidades básicas en primera instancia para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas (Daft, 2004). Existen necesidades con mayor prioridad que otras, y sólo cuando éstas primeras están cubiertas, se puede ascender y satisfacer las necesidades de un orden superior. Uno de los aspectos más importantes que se deriva de esta teoría, y que se ha demostrado posteriormente, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, estas dejan de funcionar como elementos motivadores. De esta conclusión, se deriva que para motivar a los

trabajadores de una organización en la ejecución de sus tareas es necesario permitirles satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas no satisfechas. La validez de esta teoría ha sido muy cuestionada debido a su rigidez y simplificación a la hora de definir el sistema de motivaciones y necesidades. A pesar de que la teoría de la motivación humana de Maslow se toma como referencia, hoy día se pone en duda su vigencia. Como explica Alderfer en su modelo planteado, a continuación, se ha demostrado que el orden ascendente planteado por Maslow no es el único de satisfacer las necesidades.

#### **2.9.4 El comportamiento humano en el trabajo y la satisfacción**

El comportamiento humano en el trabajo y la satisfacción. La gestión de la voluntad de los trabajadores en el entorno laboral es un tema de constante intranquilidad en todas las organizaciones del mundo. Todas las motivaciones de los trabajadores son internas y diferentes para cada individuo. Una de las características innatas de los seres humanos es que su comportamiento no puede predecirse al cien por cien. Las teorías de la motivación son parciales ya que no se ha enunciado todavía un modelo teórico que llevado a la práctica pueda motivar a todos los trabajadores hasta el máximo nivel. Pero las teorías nos ayudan a través de evidencias empíricas y teóricas a obtener la información suficiente para poder gestionar la voluntad y la motivación de las personas en un amplio porcentaje. La investigación “Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?” realizada por Carlos Sánchez trata de esclarecer qué factores son los que más influyen en la motivación laboral. Éste es el socio director de E-motiva, una consultora especialista en gestión estratégica de la motivación. A tal fin, Sánchez se centra en los factores más frecuentes obtenidos a través de su experiencia profesional en más de un centenar de sesiones de trabajo con profesionales y directivos de diferentes sectores y en los resultados empíricos de nueve estudios de clima laboral realizados a más de 6108 trabajadores de diversas compañías. Finalmente, presenta un modelo donde plasma los factores gestionables con mayor impacto en la gestión de la motivación de los individuos y que están desarrollados a continuación. Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta. A continuación se muestra una tabla que sintetiza a modo de introducción, los factores motivadores que se van a detallar posteriormente.

### 2.9.5 La teoría motivacional de McClelland

La teoría motivacional de McClelland. David McClelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades, que afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la necesidad de logro, que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchan para tener éxito; necesidad de poder, que es la necesidad de hacer que otros se comporten y la necesidad de pertenencia, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todas ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente. • Necesidad de poder; McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público. • Necesidad de asociación o pertenencia; Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás. • Necesidad de logro; Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos

de sus asuntos. (Koontz, et al., 1998) De estas tres necesidades, la necesidad de logro es la que más se ha investigado la cual nos lleva a la siguiente pregunta ¿Qué muestra esta investigación? En base a lo anteriormente expuesto podemos decir que las personas que tienen gran necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer las cosas de manera más eficiente que como se ha hecho antes. Prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en los que se pueda recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño con el

propósito de saber si están mejorando y en los que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes, ya que a este nivel, su necesidad ha cambiado ya que ahora buscan probar su propio potencial, esto es de alguna manera ellos mismos se retan a hacer cosas nuevas, salir de la rutina y buscar algo que los haga distinguirse y probar su capacidad de hacer algo nuevo y entusiasmarse cómo lograr una meta difícil.

### 2.9.6 La teoría motivacional de la expectativa de Vroom

La teoría motivacional de la expectativa de Vroom. Esta teoría ha sido atribuida al psicólogo Víctor H. Vroom (1964). Algunos de los temas de sus libros más reconocidos reflexionan acerca del liderazgo y toma de decisiones. La teoría de las expectativas adquiere una gran importancia ya que desarrolla un nuevo modelo de motivación laboral, que posteriormente fue ampliado por Porter y Lawler en 1968. Según la teoría planteada, la tendencia para actuar de un modo concreto, depende de dos factores: primero, que la persona concreta esté convencida de que las acciones que va a llevar a cabo le van a conducir a conseguir un resultado concreto y segundo, dependiendo de lo atractivo que le resulte la recompensa posterior. La lógica de la teoría presupone la idea de que todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para ser capaz de realizarlo. Según Vroom, la motivación es producto de tres variables: 1. Valencia (V): Orientación actitudinal que cada individuo le asigna a diferentes resultados. La valencia puede tener un valor positivo (I), deseo de alcanzar algo, o negativo (-I) si corresponde al deseo de huir de algo. Este nivel de deseo es único para cada trabajador de una empresa y está altamente relacionado con el nivel de experiencia y el paso del tiempo. 6. Expectativa (E): Grado de convicción acerca de la posibilidad de que la relación entre el trabajo y el esfuerzo conduzca a un resultado determinado. Los valores oscilan entre -I y I, siendo -I la creencia nula y I correspondiendo a la creencia total de la conexión entre resultado y esfuerzo. 7. Medios (M): Estimación que realiza un individuo acerca de la probabilidad del vínculo entre recompensa y desempeño. El valor puede oscilar entre -I y I, de la creencia nula a la creencia total de la relación respectivamente. La combinación de estos tres factores crea la aparición de la motivación laboral en los trabajadores, con un grado diferente en función de la intensidad de éstos. Cada factor tiene asignado un valor entre -I y I que se sustituyen en la siguiente fórmula:

$$\text{MOTIVACIÓN} = V \times E \times M$$

Esta teoría tiene una utilidad real que ayuda a simplificar el proceso mental de la motivación en los trabajadores. Por el contrario, en la práctica es muy complejo obtener conclusiones fiables de

estos factores subjetivos que se reducen a un valor numérico. El comportamiento humano no se puede predecir con un dato exacto numérico. Posteriormente a Víctor H. Vroom, Porter y Lawler ampliaron esta teoría en 1968 afirmando que el fundamento de este modelo de motivación se basa en cuatro supuestos: 1. El comportamiento depende directamente de la combinación del medio y las fuerzas que rodean a las personas. 2. Los individuos toman decisiones de manera consciente sobre su comportamiento. 3. Las personas tienen deseos, metas, objetivos y necesidades diferentes. 4. Los individuos eligen por sí mismos entre diferentes opciones de comportamientos.

## UNIDAD III

### MOTIVACION Y LIDERAGO

#### 3.1.- Concepto de gerencia y líder

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

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: Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.). Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro. 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. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder. En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo. Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos. El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder. Por último, hay que señalar que no es líder



quien quiere sino quien puede. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

### **3.2.- Características del liderazgo**

Muchas son las cualidades que definen al líder. En esta lección vamos a señalar aquellas que se podrían considerar básicas (son necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la lección siguiente se analizarán otras complementarias (contribuyen a realzar la figura del líder).

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: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante. Persona de acción: el líder no sólo fija unos objetivos exigentes, sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados. Brillante: el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior. Coraje: el líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.

El líder defiende con determinación sus convicciones. Contagia entusiasmo: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.

Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario, pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo). Gran comunicador: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su

visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente. Convincente: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización. Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos. Capacidad de mando: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran. Exigente: con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados, pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra. Carismático: si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.

No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma. Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio. Honestidad: unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar. Cumplidor: el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple.

Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él. Coherente: el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el

ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

### 3.3.- Tipos y modelos de liderazgo

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.

#### I. 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.

#### La teoría de liderazgo de Lewin

Los líderes autoritarios actuarán de manera personal cuando deban elogiar o criticar a alguien, pero, claramente, se separan del resto del grupo. A pesar de que uno puede pensar que un líder autoritario es alguien desagradable, normalmente no es así. Rara vez son abiertamente hostiles. En cambio, por lo general, son amigables o, a veces, hasta impersonales.

Un líder autoritario se podría asociar con las siguientes declaraciones: Priorizo mi propio aprendizaje por encima de los del equipo.

Cuando hay discrepancias dentro de la empresa, mi visión, por lo general, es la correcta. Si opina demasiada gente, no se puede trabajar bien.

Ignoro a quienes tienen ideas diferentes a las mías en algún proyecto del que estoy a cargo.

Las ventajas de un liderazgo autoritario:

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 del liderazgo autoritario:

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. Si te destacas en los ambientes grupales colaborativos, es muy probable que este sea tu estilo.

Los líderes participativos se podrían asociar con las siguientes declaraciones:

Si priorizo el aprendizaje del grupo, será beneficioso para mi rol.

Cuando hay discrepancias dentro de la empresa, debemos escuchar todas las opiniones y después concluir sobre la solución.

Mientras más personas trabajen en un proyecto, mejor será el resultado.

Escucho con gusto a quienes tienen puntos de vista diferentes, porque esa diversidad hará que el producto final sea mejor.

Ventajas del liderazgo participativo:

Según el estudio de Lewin, este 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 del liderazgo participativo:

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.

Lee: El secreto de una excelente dinámica de grupo

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

El tercer estilo según Lewin es el liderazgo que delega o 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.

Los líderes laissez-faire se podrían asociar con las siguientes declaraciones:

El grupo puede decidir qué es mejor para ellos, pero espero que el producto final sea excepcional.

Cuando hay discrepancias dentro de la empresa, otros pueden tomar decisiones sin mi intervención.

Le transmitiré los recursos a mi equipo. A partir de ese momento, quiero reunir a los miembros que tengan iniciativa propia y que puedan determinar cómo proceder.

Quienes tengan posturas diferentes pueden probar con sus propios métodos por separado.

Ventajas del liderazgo que delega:

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. Se puede usar un software de seguimiento de objetivos para supervisar el progreso.

Desventajas del liderazgo que delega:

Según el estudio de Lewin, 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.

Ahora que entiendes cuáles son los tres tipos de liderazgo según Lewin, abordemos con un enfoque diferente la teoría del liderazgo emocional. Este enfoque te ayudará a aplicar la inteligencia emocional para comprender qué pasa en una sala y aplicar el estilo de liderazgo correcto.

#### 4. El liderazgo visionario

El liderazgo visionario es comparable con el estilo de liderazgo autoritario de Lewin. Los líderes visionarios tienen visiones claras de lo que sucederá a largo plazo y son capaces de inspirar y motivar a otros.

La teoría del liderazgo emocional

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.

Es menos eficaz cuando otros miembros del equipo también son expertos y tienen ideas u opiniones diferentes a las del líder. Esos otros integrantes del equipo no querrán seguir a ciegas a un líder con el que no están de acuerdo.

Lee: Cómo desarrollar el poder de los expertos (y convertirte en un mejor líder)

Ventajas del liderazgo visionario:

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 del liderazgo visionario:

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.

Lee: ¿Cuál es la diferencia entre grupo y equipo?

#### 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.

Si alguna vez tuviste un “coach” malo, sabrás que el “coaching” no es para cualquiera. Cuando no se lleva a cabo correctamente, el liderazgo al estilo “coaching” puede parecerse a la micro gestión.

Ventajas del liderazgo al estilo “coaching”:

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 del liderazgo al estilo “coaching”:

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.

Lee: Teoría de la contingencia de Fiedler: un estilo de liderazgo para cada situación

## 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. Sin embargo, este estilo de liderazgo puede ser dañino cuando el líder se centra demasiado en caer bien y menos en la productividad y los objetivos de la empresa.

Ventajas del liderazgo afiliativo:

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 del liderazgo afiliativo:

Algunos miembros del equipo pueden pasar desapercibidos y tener bajo rendimiento. La falta de claridad en los roles puede derivar en haraganería social.

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.

Lee: Liderazgo de servicio: cómo liderar ayudando a tu equipo

## 7. Liderazgo democrático



El concepto de liderazgo democrático es igual al del liderazgo participativo de Lewin. Se incentiva a que todos los miembros de un equipo participen y compartan ideas. Como resultado, el equipo se siente empoderado, a pesar de que el líder es, en definitiva, quien tiene la última palabra.

El liderazgo democrático funciona perfectamente en equipos con integrantes experimentados, en los que los miembros pueden contribuir con aportes fructíferos. El impacto es menor en los equipos con gente que no tiene tanta experiencia ni conocimiento sobre los temas. Tampoco debería usarse en situaciones en las que se requiere actuar de inmediato.

Ventajas del liderazgo democrático:

La colaboración propicia la creatividad y la innovación.

La participación, el compromiso y la confianza de los empleados son excelentes.

Los objetivos comunes derivan en una gran capacidad de respuesta y productividad.

Desventajas del liderazgo democrático:

La colaboración lleva tiempo.

Los miembros del equipo pueden perder confianza si el líder toma una decisión sin sus aportes.

El liderazgo democrático no funciona si en el equipo no son todos expertos.

## 8. 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. Sin embargo, no funciona cuando los miembros del equipo pierden la confianza en el líder y se estresan, se sienten abrumados con mucho trabajo o desmotivados.

Ventajas del liderazgo que marca el paso:

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 del liderazgo que marca el paso:

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.

## 9. 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. También es muy útil en situaciones de emergencia cuando no hay tiempo para debatir. Este estilo de liderazgo se debería usar en combinación con otros, si es que realmente se aplica.

Ventajas del liderazgo dominante:

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 del liderazgo dominante:

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.

La teoría del liderazgo emocional se puede implementar sin problemas en el trabajo cotidiano. Primero, identifica el tipo de equipo con el que trabajas. Después, analiza qué estilos de liderazgo podrían ser más útiles para respaldar las tareas con las que trabajan. A partir de allí, intenta adaptar tu estilo de liderazgo emocional a las diferentes situaciones que surjan. Con un poco de práctica, esta teoría podría transformar tu modo de liderazgo.

#### 10. El liderazgo transformacional

Además de la teoría de liderazgo de Lewin y el liderazgo emocional, hay dos estilos más de liderazgo que se destacan: el transformacional y el transaccional.

Ambos estilos fueron documentados por Bernard M. Bass, psicólogo estadounidense que estudió el comportamiento organizativo y el liderazgo. Tal vez no los reconozcas por el nombre, pero seguramente los has vivido en el trabajo.

Con este estilo de liderazgo, los líderes transformacionales efectivamente se ganan la confianza y el respeto de quienes quieren seguirlos. Las cuatro íes del liderazgo transformacional son (consideración) individualizada, (estimulación) intelectual, (motivación) inspiradora e (influencia) idealizada. Las cuatro íes se usan para medir cuán transformacional es un líder.

Ventajas del liderazgo transformacional:

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 del liderazgo transformacional:

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.

## 11. El liderazgo transaccional

El primero en definir el concepto de liderazgo transaccional fue el sociólogo Max Weber. Después, lo reelaboró Bernard M. Bass en oposición al liderazgo transformacional.

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 del liderazgo transaccional:

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 del liderazgo transaccional:

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.

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.

### 3.4.- 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

significa poner en movimiento, es decir, lo que impulsa la acción, motivación se refiere a aquellas condiciones o estado internos que activan o dan energía al organismo y conducen hacia una conducta dirigida a determinadas finalidades, motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas, motivación es lograr que las personas tengan un comportamiento específico y una forma de hacer las cosas.

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.

Mantener un liderazgo enfocado en la motivación nos va a garantizar un equipo comprometido con los objetivos de la empresa, los cuales se van a preocupar de manera individual y grupal por los resultados positivo de la empresa, un líder para conseguir un equipo motivado debe determinar los deseos de su supervisados, así como también debe tener el control total a fin de controlar la actuaciones que puedan provocar algunas consecuencias y permitirle a su equipo la satisfacción de sus necesidades. Un líder debe entender estos cuatro puntos para tratar a su equipo:

- No todas las personas van a tener los mismos deseos.
- Las personas no se comportan siempre igual, aun cuando tengan las mismas necesidades.
- Los resultados no acompañan necesariamente las expectativas del motivador y del subordinado.
- Las reacciones de las personas son imprevisibles. Comportamientos idénticos y resultados idénticos provocarán reactivaciones el sistema divergente.

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:

- Escuchar y respetar.
- Solicitar información. Sugerencias y opiniones.

- Mantener a los supervisados informados sobre la marcha de sus sugerencias.
- Apoyo positivo.
- Reconocer verbalmente los éxitos significativos.
- Describir comportamientos específicos de una forma honesta y conveniente.
- Anotar logros positivos en el expediente personal del empleado.
- Incentivos.
- Elegir incentivos significativos.
- Posibilidad de que recomienden promociones, aumento por méritos.
- Mejorar en el trabajo, variar las obligaciones, enriquecer el trabajo, aumentar su responsabilidad.

En este párrafo me quiero apoyar en la teoría de FREDERICK HERZBERG, donde podemos identificar que dando responsabilidades a un individuo e integrándolo a tener participación dentro de un equipo, y estableciendo principios básicos conseguiremos hacer que este se sienta comprometido y motivado a conseguir los objetivos de la organización, todo esto baso en los principios básicos detallado aquí:

### **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.

Para ser un buen líder se deben tener las siguientes cualidades:

- Capacidad de establecer metas y objetivos.
- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella.
- Un líder 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.
- 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 ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información.

La función principal de un líder es conseguir la permanencia de la motivación en su equipo, para esto debe tener en cuenta algunas cuestiones entre las cuales destacare alguna, un líder debe estar motivado antes de motivar, escucha a su equipo, no culpa a nadie, retroalimenta positivamente a su equipo, muestra aprecio por su equipo y comparte junto a ellos.

### **3.5.- Diferencia entre 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.

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 dreña la energía, en cambio un líder la inyecta.

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.

En cambio, un 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. Un buen líder siempre 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 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”.

De esta forma, se entiende que el término aptitud puede aplicarse en diferentes entornos en los cuales se desarrolla el ser humano, tanto en los que se involucran las capacidades cognitivas, como físicas, biológicas, laborales, analíticas, entre otros.



La 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. Las actitudes están patentadas por las reacciones repetidas de una persona. Este término tiene una aplicación particular en el estudio del carácter, como indicación innata o adquirida, relativamente estable, para sentir y actuar de una manera determinada.

Las aptitudes de un líder están ampliamente descritas en la literatura académica sobre liderazgo: creatividad, capacidad de escuchar, capacidad de lanzar visiones inspiradoras, capacidad de crear relatos consistentes y coherentes, empatía, autenticidad, adaptabilidad, y comunicación apasionada, se denomina aptitud (en latín: *aptus*) a las condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para llevar a cabo una tarea. En el ámbito vulgar, aptitud, destreza, habilidad y competencia se utilizan indistintamente, puesto que son términos relacionados, pero no son lo mismo. Todos ellos hacen referencia a la capacidad de una persona de realizar una tarea, pero tienen diferentes significados específicos.

En el contexto de la pedagogía, la actitud es una disposición subyacente que, con otras influencias, contribuye para determinar una variedad de comportamientos en relación con un objeto o clase de objetos, y que incluye la afirmación de las convicciones y los sentimientos acerca de ella y sobre acciones de atracción o rechazo.

La formación de actitudes consideradas favorables para el equilibrio de la persona y el desarrollo de la sociedad es uno de los objetivos de la educación. En sociología, la actitud consiste en un sistema de valores y creencias, con cierta estabilidad en el tiempo, de un individuo o grupo que se predispone a sentir y reaccionar de una manera determinada ante algunos estímulos. A menudo, la actitud se asocia con un grupo o incluso con un género. Por ejemplo, un comportamiento particular puede ser clasificado como actitud femenina o actitud del hombre.

La actitud es la manifestación o el ánimo con el que frecuentamos una determinada situación, puede ser a través de una actitud positiva o actitud negativa. La actitud positiva permite afrontar una situación enfocando al individuo únicamente en los beneficiosos de la situación en la cual atraviesa y, enfrentar la realidad de una forma sana, positiva y efectiva. A su vez, la actitud negativa no permite al individuo sacar ningún provecho de la situación que se está viviendo lo cual lo lleva a sentimientos de frustración, resultados desfavorables que no permiten el alcance de los objetivos trazados.

La actitud es el comportamiento que emplea un individuo frente a la vida. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinado objetivo.

En la psicología social, las actitudes constituyen nuestros elementos para la predicción de conductas. Para el mismo autor de la obra la actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana o personal.

Basándose en diversas definiciones de actitudes, se ha definido la actitud como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente, pero sujetas a inferencias observables.

Rodríguez A. distingue tres componentes de las actitudes:

**Componente cognitivo:** para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva de objeto. Está formada por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre un objeto. En este caso se habla de modelos actitudinales de expectativa por valor, sobre todo en referencia a los estudios de Fishbein y Ajzen. Los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes. La representación cognoscitiva puede ser vaga o errónea, en el primer caso el afecto relacionado con el objeto tenderá a ser poco intenso; cuando sea errónea no afectará para nada a la intensidad del afecto.

**Componente afectivo:** es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes. Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones - que se caracterizan por su componente cognoscitivo.

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

Para explicar la relación entre actitud y conducta, Fishbein y Ajzen, (1980, citado en Rodríguez) han desarrollado una teoría general del comportamiento, que integra un grupo de variables que se encuentran relacionadas con la toma de decisiones a nivel conductual, ha sido llamada Teoría de la acción razonada.

La psicología social distingue un estudio de la estructura intra-actitudinal de la actitud, para identificar la estructura interna, de un estudio de la estructura inter-actitudinal.

Es notable la energía de un verdadero líder, su fuerza nace del interior y sabe cómo encauzarla al exterior; y es fácil reconocerla porque no sólo piensan, sino que viven como tales; no le tienen miedo al trabajo duro ni a los nuevos retos, están dispuestos a arriesgarse, son tenaces, constantes y consistentes hasta que logran sus objetivos; cuando hay problemas los enfrentan con temple y seguridad, y si hay dudas, como es natural en todo ser humano, se sobreponen rápido a ellas, porque comprenden la importancia de poner soluciones a tiempo, así que no tienen miedo de tomar decisiones, aunque sean drásticas; algo muy notable es que tampoco se escudan en el falso orgullo cuando necesitan ayuda, la piden con sencillez y humildad, y trabajan hombro con hombro con el que les presta ayuda, son agradecidos y saben reconocer el esfuerzo de los demás. Parecen estar en todos lados al mismo tiempo y ocuparse de un sinfín de cosas. Son confiables. Estas acciones por sí solas, sin necesidad de discursos, motivan a la acción. Personas así son inspiradoras de sueños y la energía es contagiosa. No hay nada como ver un buen ejemplo y los buenos resultados de ese ejemplo para que den ganas de trabajar. Imaginen que todas estas cualidades pueden ser aprendidas cuando se trabaja con un verdadero líder. Porque un verdadero líder enseña a su grupo lo que sabe, no acapara la información como fuente de poder, sabe que, si crecen los miembros del equipo, crecerá la empresa toda. Entonces, cada uno de los miembros del grupo puede ser, en el ámbito de su competencia un líder también.

### **3.6.- Los cuatro sistemas de administración De Likert**

Rensis Likert fue un educador y psicólogo especializado en teoría sobre la gestión. En los años 60 y 70 sus obras fueron especialmente influyentes en las empresas japonesas. 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:

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.

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.

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.

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.

Likert apuesta por unos directivos y líderes que trabajen hacia un sistema participativo en la toma de decisiones si desean maximizar la cantidad y calidad del desempeño de sus equipos.

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

La malla gerencial (en inglés, managerial grid), también conocida como red administrativa, es un modelo administrativo empleado para el análisis y descripción del liderazgo desarrollado por Robert R. Blake y Jane Mouton en 1964. Además, identifica cinco estilos de liderazgo que combinan diferentes grados de preocupación por las tareas y por las personas. Este modelo originalmente identificó cinco estilos diferentes de liderazgo basado en la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. El estilo óptimo de liderazgo se basa en la Teoría Y.

La teoría de la malla gerencial ha seguido evolucionando y desarrollándose, se ha actualizado con dos estilos de liderazgo adicionales y con un nuevo elemento, la capacidad de recuperación. En 1999, la malla gerencial comenzó a utilizar un nuevo texto, “el poder de cambiar”.

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). Los estilos de liderazgo resultantes son:

En la esquina inferior izquierda de la malla está el estilo indiferente (anteriormente llamado empobrecido), el cual se caracteriza por poca preocupación tanto por las personas como por la tarea. La principal meta de los gerentes que usan este estilo es mantenerse lejos de los problemas. Pasan órdenes a los empleados, siguen la corriente y se aseguran de que no pueden considerarse responsables de los errores. Ejercen el mínimo esfuerzo requerido para conseguir que se haga el trabajo y evitan ser degradados o despedidos.

En la esquina superior izquierda de la malla está el estilo acomodadizo (anteriormente, club de campo) el cual se caracteriza por una gran preocupación por las personas y poca preocupación por la tarea. Los gerentes que usan este estilo tratan de crear una atmósfera confortable y segura, y confían en que sus subordinados responderán con un alto desempeño. La atención a la necesidad de satisfacer las relaciones conduce a una atmósfera y ritmo de trabajo amistosos, aunque no necesariamente productivos.

Una gran preocupación por la tarea y poca preocupación por las personas se reflejan en el estilo autoritario (previamente, producir o perecer) en la esquina inferior derecha de la malla. Los gerentes que usan este estilo no consideran que sean relevantes las necesidades personales de los empleados para lograr los objetivos de la organización. Además de vincular el pago al desempeño, usan tácticas de influencia legítimas y coercitivas para presionar a los subordinados para que cumplan las metas de producción. Creen que la eficiencia operativa es resultado de ordenar el trabajo de modo que los empleados solo tengan que seguir órdenes. Cuando está fallando la rentabilidad de una compañía, mostrar más preocupación por la producción parece ser lo mejor que puede hacer un gerente para darle la vuelta a la compañía. Este estilo es consistente con la teoría X.

En medio de la malla está el estilo equilibrado (anteriormente, medio de la carretera). Los gerentes que usan este estilo creen que las necesidades de las personas y las organizaciones están en conflicto y, por tanto, es difícil satisfacer ambas. Lo mejor que puede hacer uno es encontrar un equilibrio aceptable entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización. El desempeño adecuado se obtiene manteniendo la moral del empleado en un nivel suficiente para obtener que se realice una cantidad adecuada de trabajo.

En la esquina superior derecha de la malla está el estilo de equipo. Refleja altos niveles de preocupación tanto por la gente como por la producción. Consistente con la teoría Y, los líderes

que usan este estilo intentan establecer un trabajo de equipo y fomentar sentimientos de compromiso entre los trabajadores. Al introducir una 'apuesta común' en los propósitos de la organización, el líder forma relaciones de confianza y respeto. l

El estilo oportunista se añadió a la teoría de la malla antes de 1999, no tienen un lugar fijo en la parrilla. Su objetivo es explotar y manipular. Las personas que utilizan este estilo, adoptan cualquier comportamiento ofrece el mayor beneficio personal.

El estilo paternalista se añadió a la teoría de la malla antes de 1999. Los gerentes que usan este estilo elogian y apoyan, pero desalientan los desafíos a su pensamiento.

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

La teoría de la contingencia de Fiedler establece que, para que un líder sea eficaz, su estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación.

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. Luego de estudiar las personalidades y características de los líderes, llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo, dado que se forma a través de las experiencias de la vida, es increíblemente difícil, si no imposible, de cambiar.

Por esta razón, Fiedler creía que se debía elegir al líder adecuado para cada trabajo en función de su conjunto de habilidades y los requisitos de la situación. A fin de lograr una mejor alineación entre los líderes y las situaciones, cada líder primero debe comprender su estilo de liderazgo natural y, luego, evaluar si es el adecuado para la situación. En pocas palabras, Fiedler determinó que la capacidad de un líder para tener éxito se basa en dos factores:

- Estilo de liderazgo natural
- Control situacional

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.

Cuanto más positiva sea la calificación de tu compañero de trabajo menos preferido en una variedad de criterios diferentes, más orientado estarás a las relaciones. Por el contrario, cuanto menos favorablemente lo califiques en función de los mismos criterios, más orientado estarás a las tareas.

En pocas palabras, así es cómo funciona:

- Si eres un líder con LPC alto, tu estilo está orientado a las relaciones.
- Si eres un líder con LPC bajo, tu estilo está orientado a las tareas.

Los líderes orientados a las relaciones son excelentes para entablar vínculos personales, facilitar la sinergia del equipo y abordar los conflictos entre los miembros. Por su parte, aquellos orientados a las tareas tienden a ser hábiles al organizar proyectos y equipos para completar el trabajo de manera eficiente y efectiva.

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

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.

Veamos con más detenimiento las premisas de las dos posturas:

#### Teoría X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que, como el negrito del batey (la canción), el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí «trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;

En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;

El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

«Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión»

McGregor

Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;

No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

Integración. La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.



### **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.

La más común de las confusiones es considerar al liderazgo como sinónimo de administración. Administrar significa cumplir, asumir o tomar responsabilidad. Dirigir significa influenciar, guiar en una cierta dirección, hacer a través de los demás.

Los administradores eficientes son personas que hacen las cosas bien, y los líderes hacen lo que está bien. El administrador es eficiente, el líder es eficaz.

Los líderes desean saber por qué antes del cómo, dirigen los cambios, crean confianza y dotan a sus seguidores para que busquen nuevas maneras de hacer las cosas.

El administrador opera los recursos físicos de la organización, su capital financiero, materias primas y tecnología; en cambio, el líder opera con los recursos emocionales, con valores, compromiso y aspiraciones.

Un administrador puede lograr que los miembros de la organización se ganen la vida, puede lograr trabajo eficaz, puntual, productivo y con alto nivel de calidad.

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.

### **3.11.- 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.

Aun formándose para ser un buen líder, algunos tipos de liderazgo resultan ser más exitosos que otros. Algunos de ellos logran mejores resultados con sus equipos y empresas, y otros simplemente sobrellevan su rol.

Esto se debe a diferentes motivos. Por un lado la persona puede necesitar una formación más profunda sobre las características que debe alcanzar como buen líder o bien su personalidad no permite llegar a ella de manera más eficaz. Por otro lado, algunos líderes pueden alcanzar el éxito y otros no debido a la naturaleza interna de la empresa. Recordemos que la cultura institucional puede ser también un limitante del éxito del líder.

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.

## **Teorías de liderazgo**

### **TEORÍA DEL GRAN HOMBRE**

Esta teoría enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías del liderazgo, se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores (Daft, 2006 citado por Giraldo y Naranjo, 2014).

### **TEORÍA DE LOS RASGOS (Década de 1920)**

Esta teoría se deriva o nace a partir de la teoría del gran hombre, la cual sugiere que existen ciertas características llamadas rasgos, los cuales pueden diferenciar quien puede ser líder y quién no. Esta teoría está fundamentada en que la personalidad de las personas puede identificar las diferencias individuales de las personas. Los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir (Lupano y Castro, 2008; citado por Giraldo y Naranjo, 2014)

### **TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO (1950). Lewin, Lippit y White**

"Daft (2006), expone dos frases las cuales pueden ser consideradas como los pilares de esta teoría (del comportamiento) para desarrollar un liderazgo efectivo:  La teoría del comportamiento afirma que alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder.  Es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos" ( Giraldo y Naranjo, 2014).

## TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

"Esta teoría de la contingencia tiene su fundamento en la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo. La hipótesis para estos estudios era que, un tipo de liderazgo podría ser eficaz en ciertas circunstancias, sin embargo, si la situación era cambiante ese tipo de liderazgo ya no sería eficaz; lo que se quería probar con esta teoría, era que la eficacia del comportamiento del líder era contingente porque dependía de las diferentes situaciones que se daban (Daft, 2006). Dicho en otras palabras, las tres variables fundamentales para esta teoría son la relación que se da entre el líder y sus seguidores, la estructuración de las tareas y el poder que ejerce el líder. Cuando el poder que ejerce el líder sobre sus seguidores genera una visualización clara de las metas y objetivos y genera una buena relación con el grupo, se dice que la situación es óptima, de lo contrario se deberá cambiar el líder, el tipo de liderazgo o la situación (Lupano y Castro, 2008; Hernández et al., s.f)." (Giraldo y Naranjo, 2014).

La Teoría de la Contingencia de Fiedler. "Según esta teoría los estilos de liderazgo pueden ser: el/la líder orientado a relaciones de grupo o el/la líder orientado a tareas. Y, contempla como contingencias: la posición del líder; la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros (Sánchez, 2010). Las principales críticas a esta teoría eran la dudosa fiabilidad y validez de su escala; la no independencia entre atributos de la situación y estilo; el no considerar posiciones intermedias entre estilos; dificultad para mantener la equidistancia entre situaciones; la desatención a otras posibles contingencias; y, por último que cuenta con apoyos empíricos parciales y no generalizables". (Zuzama, 2015).

La Teoría de la trayectoria-meta (path-goal theory) de Robert House y colaboradores. "Los estilos de liderazgo que propone esta teoría, enumera Sánchez (2010), son: líder directivo, líder de apoyo, líder participativo, y, por último, líder centrado en el logro. Las contingencias que se contemplan son: las características de los y las empleados (su locus de control, su capacidad de tarea, su necesidad de logro, su experiencia, su necesidad de claridad...) y, los factores ambientales, que pueden ser las tareas concretas de los/las subordinados, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo, entre otros. Las críticas a las que fue sometida esta teoría, listadas por el mismo autor, son: que los estudios son parciales y no contemplan todas las variantes, presentan acuerdo en satisfacción pero no en desempeño; se trata de una teoría difícil de aplicar con recursos escasos; y, su aplicabilidad a situaciones reales por su lógica" (Zuzama, 2015).

La Teoría Situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. "En esta teoría los estilos de liderazgo que podemos encontrar, tal como plantea Sánchez (2010) son: el de dar órdenes, el

de persuasión, el de participación y el de delegación. La única contingencia que se tiene en cuenta es la madurez de las y los seguidores" (Zuzama, 2015).

La Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990). "En esta teoría, dice Sánchez (2010), se contemplan tres estilos de liderazgo, aunque dos de ellos se subdividen en dos niveles: el autocrático (AI y AII), el consultivo (CI y CII) y el grupal. Las contingencias que se pueden dar son 7 ó 12 atributos del problema de decisión, como pueden ser: la importancia, la información, la estructuración, la aceptación, el conflicto, etc." (Zuzama, 2015).

## TEORÍA DE LA INFLUENCIA

"El enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma (Daft, 2006)... El líder carismático posee mucha confianza en sí mismo, ya que tiene una visión clara de las metas y un fuerte compromiso por cumplirlas, sabe expresar esta visión de forma explícita a sus seguidores, posee un tipo de comportamiento atípico (comparado con otro tipo de líder) y es un agente de cambio constante del entorno (Gómez, s.f).

## TEORÍA DE LAS RELACIONES (1980)

Liderazgo transaccional: "Este primer tipo de liderazgo, el liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización (Daft, 2006)." (Giraldo y Naranjo, 2014).

Liderazgo transformacional. "Este se puede definir como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo (Bass & Riggio, 2006). (Giraldo y Naranjo, 2014).

## UNIDAD IV

### ETICA PERSONAL EN LAS EMPRESAS

#### 4.1.- El problema ético.

Los problemas éticos deben entenderse como todos aquellos actos que no son correctos y proporcionan una situación intolerante y conflictiva a nivel moral.

Ahora bien, los problemas éticos en los negocios tienen que ser visto desde el punto de vista de la ética de los negocios (a veces denominada ética corporativa o ética empresarial) es un tipo de ética que analiza los problemas, principios éticos y morales que surgen en el mundo de los negocios. El concepto de ética empresarial surgió a principios de la década de los 70 en Estados Unidos. Es importante analizar que la ética empresarial se encuentra relacionada con la filosofía de los negocios, uno de cuyos objetivos es determinar los propósitos fundamentales de una empresa. Por ello, la ética se ha convertido un aspecto fundamental en la práctica profesional de los trabajadores; su capacidad y compromiso para actuar éticamente es imperativo de la calidad del servicio que ofrecen a quienes hacen uso de sus servicios.

Por tanto, algunos problemas éticos que se pueden desencadenar por ofrecer trato preferente en algunos de los empleados son:

- Conflictos verbales y tratos irrespetuosos entre grupos
- Abuso de autoridad
- Sobornos
- Bajos rendimientos por falta de compromiso
- Especulaciones

Factores derivados del conocimiento y formación en valores de las personas, es terrible detectar aquellos “líderes” que fundan ciertas conductas en pro de la burla para discriminar a otros empleados.

En el mundo actual, los problemas éticos han originado que la ética en las profesiones claramente ha sido corrompida y este es un problema que cada día se hace más grande y dificulta que las siguientes generaciones de profesionistas puedan combatirlo. Se está generando un nivel de individualismo y actualmente en nuestro país no existe la empatía, la lealtad y honestidad. Al contrario, se generan contravalores que hacen que nuestro país este cada vez peor.

Mucho afecta el país donde se vive que en la actualidad no domina un sistema y comportamiento colectivo donde uno ayuda al otro a avanzar. Naciones como México, están llenas de los recursos

necesarios y de la gente para ser un país desarrollado solo que su comportamiento y la educación que por siglos las autoridades han impuesto sobre su población los estanca y no les permite avanzar. Por ello, en cada sociedad, en cada negocio y en cada empresa, cada uno de los involucrados en cualquier proceso debe colaborar con un poco en la profesión o área que le corresponda y poco a poco avanzar y eliminar este tipo de problemas que surgen dentro de las profesiones y negocios actuales.

#### **4.2.- Moralidad y costumbre.**

Moralidad y costumbre son términos jurídicos empleados en la vida cotidiana para referirse a un conjunto de normas sociales que no alteren el orden público, preservando la paz y la seguridad, encontrándose estrechamente asociado a otros conceptos éticos y morales, tales como la decencia, el decoro, la dignidad y el pudor. El no cumplimiento de estas normas, mediante un comportamiento contrario, hace incurrir en una falta que puede tener una sanción previamente estipulada, dependiendo de los convencionalismos incorporados en el ordenamiento jurídico en donde ocurra, obedeciendo a un lugar y periodo de tiempo determinado. Normalmente se encuentran reguladas dentro del código civil o penal de un país, así como también en las leyes que hacen referencia al comportamiento social de las personas.

En la mayoría de los casos, la gravedad de los actos que atenten a la moral y las buenas costumbres va a depender, en primera instancia, del criterio de quien ejecuta la penalidad, siendo facultados para tales propósitos la policía o cualquier fuerza de seguridad equivalente para cursar una infracción, así como también posteriormente a los jueces, quienes emiten una resolución judicial correspondiente a cada caso.

Esta terminología es usada frecuentemente por los social-conservadores como argumento a favor o de respaldo a sus principios.

#### **4.3.- Moral filosófica.**

La moral es el conjunto de costumbres y normas que se consideran "buenas" para dirigir o juzgar el comportamiento de las personas en una comunidad. También es la diferenciación de intenciones, decisiones y acciones entre las que se distinguen como propias (correctas) y las impropias (incorrectas). Se distingue de la ética en que ésta es una moral transcultural o universal, aunque suelen confundirse. La moral permite distinguir cuáles acciones son buenas y

cuáles son malas con criterios objetivos. Otra perspectiva la define como el conocimiento de lo que el ser humano debe hacer o evitar para conservar la estabilidad social. Las palabras “ética” y “moral” tienen un significado etimológico semejante en sus raíces griega y latina. En el uso común se emplean casi siempre indistintamente y, a veces, conjuntamente, aunque quienes las usan así probablemente no serían capaces de decirnos con precisión si significan lo mismo o se refieren a algo diferente. De todos modos, quizás para dar mayor énfasis retórico al discurso, parece que suena bien reforzar a la “ética” con la “moral”, aun a riesgo de incurrir en una redundancia, como ocurre si nos atenemos al significado etimológico de los términos.

En el lenguaje filosófico contemporáneo se han estipulado, sin embargo, dos distinciones y dos clases de definiciones diferentes de estos términos. En un primer sentido se comprende a lo moral como una dimensión que pertenece al mundo vital, o al *Lebenswelt*, y que está compuesta de valoraciones, actitudes, normas y costumbres que orientan o regulan el obrar humano. Se entiende a la ética, en cambio, como la ciencia o disciplina filosófica que lleva a cabo el análisis del lenguaje moral y que ha elaborado diferentes teorías y maneras de justificar o de fundamentar y de revisar críticamente las pretensiones de validez de los enunciados morales. Por eso, “coincidiendo con un uso lingüístico no del todo desacostumbrado en filosofía, se puede usar el término *Ética* como

sinónimo de “filosofía de lo moral” (N. Hoerster, *Texte zur Ethik*). Conforme a este uso del lenguaje, la ética puede considerarse entonces como una ciencia que pertenece al campo de la filosofía, como la metafísica o la epistemología, mientras que “lo moral” es, en general, el objeto de esta ciencia, es decir, lo que ella estudia. En los escritos de ética de los filósofos modernos y contemporáneos encontramos planteadas dos clases de cuestiones: a) la cuestión de lo que es bueno para mí como persona y para nosotros como comunidad; b) la cuestión de lo que es correcto o de lo que es justo en las relaciones con los otros (incluso especialmente con otros grupos humanos y culturas diferentes), cualesquiera sean los bienes que cada uno se proponga alcanzar como fin. Los distintos autores se han ocupado preferentemente de alguna de estas dos clases de cuestiones. Pero también puede considerarse que ambas, tanto las preguntas y las discusiones acerca del bien, como las que están centradas en el tema de la justicia, pertenecen al campo disciplinario de la ética, no obstante que se trata de cuestiones distintas, y que quizás tengan que ser tratadas con métodos diferentes. Esta diferencia, que estaba implícita en Kant, comienza a hacerse reflexiva a partir de Hegel. En la filosofía de Hegel, esta distinción que él marca muy fuertemente no tiene, sin embargo, la intención de oponer de manera excluyente la “ética” contra la moral sino de eliminar la confusión, y de estudiar la relación dialéctica entre ambas. Distinguir para unir. Al comienzo de su *Filosofía del derecho* introduce Hegel esta distinción terminológica, en los siguientes términos: *Moralidad* y *etnicidad*, que corrientemente

valen como sinónimos, están tomados aquí como esencialmente diferentes entre sí. Por otra parte, incluso la representación [el lenguaje no filosófico] parece distinguirlas. El lenguaje kantiano usa con preferencia la expresión moralidad y, en realidad, los principios prácticos de su filosofía se limitan completamente a este concepto y hacen imposible el punto de vista de la etnicidad, a la que incluso expresamente aniquilan y subvierten. Aunque moralidad y etnicidad sean sinónimos según su etimología, esto no impide usar estas dos palabras diferentes para conceptos diferentes.

#### **4.4.- Moral práctica.**

El término «moral» tiene un sentido opuesto al de «inmoral» (contra la moral) y «amoral» (sin moral). La existencia de acciones susceptibles de valoración moral está fundamentada en el ser humano, como sujeto de actos voluntarios. Abarca la acción de las personas en todas sus manifestaciones, además de que permite la introducción y referencia de los valores.

Los conceptos y creencias sobre la moral llegan a ser considerados y codificados de acuerdo a una cultura, religión, grupo, u otro esquema de ideas, que tienen como función la regulación del comportamiento de sus miembros. La conformidad con dichas codificaciones también puede ser conocida como moral y se considera que la sociedad depende del uso generalizado de esta para su existencia. En la práctica, suelen ser conductas morales basadas, no en planteamientos religiosos, sino coherentes con una determinada antropología. Pueden llegar a darse situaciones equívocas si se pretende negar valor ético a comportamientos que tengan su origen en la religión.

Hay diversas definiciones y concepciones de lo que significa moral, lo que ha sido tema de discusión y debate a través del tiempo. Múltiples opiniones concuerdan en que el término representa aquello que permite distinguir entre el bien y el mal de los actos, mientras que otros dicen que son solo las costumbres las que se evalúan virtuosas o perniciosas.

El concepto de la moral se diferencia de la filosofía moral o ética en que esta última reflexiona racionalmente sobre los diversos esquemas morales con la finalidad de encontrar ideas principales racionales que determinen las acciones de la ética correcta y las acciones de las éticas incorrectas, es decir, la ética busca principios absolutos o universales, independientes de la moral de cada cultura.

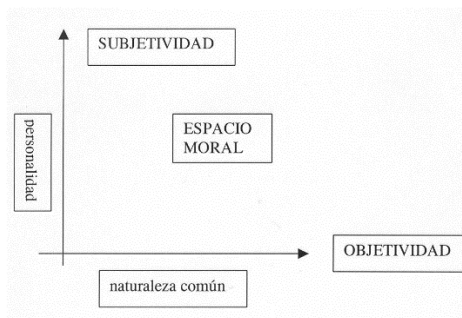
La semejanza entre todos los seres humanos y la diferenciación entre cada una de las personas establece la dificultad de la predicación objetiva sobre la conciencia moral. Lo que todos los hombres tenemos en común define la norma cierta sobre cuya objetividad de respeto al derecho común se fundamenta la moral. La filosofía moral abarcaría la penetración en la naturaleza del ser



humano desde cuyo conocimiento se extrajeran las condiciones de verdad de los comportamientos generales. De esa especificación surgirían las leyes morales que constituyen el elenco para la formación de las conciencias en un entorno social.

De la diferenciación de cada persona surge en cambio la muy variada percepción de la realidad según lo que la psicología ha venido a definir como personalidad. La evidencia de que cada sujeto aprecia la realidad desde su perspectiva de interés genera la difícil tarea de intentar regular comportamientos que son evaluados de un modo absolutamente subjetivo.

Se podría representar en un gráfico de coordenadas en las que la definición de la moral estaría sujeta a influjos de distinta tendencia:



#### 4.5.- Ética material y ética formal.

Kant distinguió entre éticas materiales y ética formal. Los juicios morales podríamos que tienen un contenido, materia, fin u objeto -todos ellos son términos sinónimos-. Es decir, mandan algo. Así la materia del juicio moral que dice "no robarás" tiene como materia, como contenido el robo. Pero, además, todo juicio moral tiene una forma, un modo de mandar el contenido. Así las normas morales, mandan de forma imperativa, van en imperativo. Esa es la forma de todo juicio moral.

Así, ética material será toda ética que considera que lo que determina la bondad o maldad de la norma moral es la materia de la norma moral. Así "no robarás" es una norma moral que nos manda no robar porque el robo en sí mismo es malo.

Ética formal, por su parte, es la que considera que lo que determina la bondad o maldad de la norma moral es su forma. Toda norma moral va en imperativo, es categórica. Es decir, es universal y necesaria. Válida para todos y sin excepción posible. ¿Cómo se yo que no debo robar? Porque al intentar universalizar, convertir en norma moral válida para todos y sin excepción, me encuentro con la norma "No robarás" que es conforme a la razón. Si universalizo la contraria "Todos debemos robar" me encuentro con una norma que repugna la razón.

Kant considera que las éticas materiales no son éticas.

Te proponemos a continuación una serie de juicios. Distingue en ellos si son o no juicios morales y si lo son cuál es su materia y cuál su forma.

Las éticas materiales suponen que hay bienes, cosas buenas para el hombre, y determinan cuál es el bien supremo o fin último del hombre (el placer para Epicuro, la felicidad virtuosa para Aristóteles, etc.) Según cuál sea el bien supremo, la ética establece normas o preceptos con el fin de alcanzarlo.

Toda ética material tiene contenido, en este doble sentido: 1) hay un bien supremo 2) se proponen los medios para alcanzarlo. Kant rechaza las éticas materiales, pues presentan deficiencias. En primer lugar, son empíricas, es decir, a posteriori. Su contenido está extraído de la experiencia. Por último, son heterónomas. es decir, la voluntad es determinada a obrar de un modo u otro por el deseo o inclinación a algo como por ejemplo el placer

La ética formal se limita a señalar cómo debemos obrar siempre, se trate de la acción concreta de que se trate. Un hombre actúa moralmente, según Kant, cuando actúa por deber. El deber es, según Kant, “la necesidad de una acción por respeto a la ley” es decir, el sometimiento a una ley, no por la utilidad o la satisfacción que su cumplimiento pueda proporcionarnos, sino por respeto a la misma.

Kant distingue tres tipos de acciones:

- Acciones contrarias al deber.
- Acciones conforme al deber.
- Acciones por deber. Sólo estas últimas poseen valor moral.

### **La ética axiológica**

no sólo trata abordar los valores positivos, sino también de los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio algunos filósofos alemanes como Heinrich Rickert o Max Scheler han realizado diferentes propuestas para elaborar una jerarquía adecuada de los valores los valores pueden ser objetivos o subjetivos. ejemplos de valores objetivos incluyen el bien, la verdad o la belleza, siendo finalidades ellos mismos. Se consideran valores subjetivos, en cambio, cuando estos representan un medio para llegar a un fin (en la mayoría de los casos caracterizados por un deseo personal). Además, los valores pueden ser fijos (permanentes) o dinámicos (cambiantes). Los valores también pueden

diferenciarse a base de su grado de importancia y pueden ser conceptualizados en términos de una jerarquía, en cuyo caso algunos poseerán una posición más alta que otros

#### **4.6.-Los Valores**

Al inicio del siglo XXI existe la necesidad de llegar a un acuerdo mundial en el manejo de los valores comunes y principios éticos universales que sirvan de base para fomentar una educación para la paz, que ayuden a establecer la convivencia pacífica entre individuos, familias, comunidades, etnias, naciones y culturas, y avanzar así a la meta deseada de una fortaleza humana homogénea para este nuevo milenio. El primer paso es disponer de un núcleo de valores y principios éticos comunes que la mayoría de las naciones y culturas acepten de forma voluntaria, es decir, no imponerlos por la fuerza o la coacción, sino por la educación para la paz. En la actualidad se han dejado un poco atrás los conceptos de la moral y los valores que la rodean, pero los valores son a priori, y absolutos, es decir, no sólo son algo por descubrir, sino que tienen una validez universal. Si una persona no acepta un valor, se debe, en todo caso, a una ceguera axiológica pero no a la invalidez o inexistencia del valor. Ahora prevalece la necesidad apremiante de familiarizar al ser humano con los valores universales y darles un uso pragmático. Educar nuestra mente y aprovechar las oportunidades que nos presenta la vida, es algo que no hay que echar por la borda. Todos, en algún momento de la vida, tenemos propósitos y metas, y hacemos lo imposible para lograr lo que ansiamos. Por ello, uno de mis propósitos en esta colaboración para Rompan Filas, es exponer una perspectiva sobre los valores que todo ser humano posee para llegar al punto exacto y conciso de las vivencias y sentimientos propios. La inquietud por escribir sobre este tema surgió del deseo de responder a la situación por la que atraviesa el mundo, y de ofrecer alternativas para cambiar la forma de ver la vida desde otro ángulo, haciendo uso de lo más interno que poseemos los seres humanos: los valores universales. Todos, como entes, tenemos la capacidad de hacer, decir y sentir lo que nos agrada, tomando en cuenta que somos poseedores de un sentido común y que nos conducimos según nuestra propia conveniencia, siempre que busquemos fines positivos y claros. Como seres humanos, estamos expuestos a sentir todo tipo de dolor y a tener plena felicidad. Para entender en su conjunto el significado de los valores, es necesario conocer un poco su origen y trascendencia. El desarrollo humano es un proceso de descubrimiento, crecimiento, humanización, conquista de la libertad; representa el esfuerzo de hombres y mujeres por conquistarse a sí mismos mediante la iluminación de la inteligencia y el fortalecimiento de la voluntad, y con apertura, resultado del amor a los demás. Estos valores forman un perfil de hombre que encarna convicciones y creencias funcionales para un determinado ideal de sociedad integrada por la conducta colectiva, el comportamiento humano social y los valores deseables. En una sociedad como la nuestra, los valores expresan el perfil de

hombre que resulta de un contexto cultural y un concepto de nación. Los valores se manifiestan en actitudes y grandes habilidades de aplicación múltiple que en conjunto son las que permiten lograr las capacidades y competencias requeridas. ¿Por qué de aplicación múltiple? Porque facilitan el trabajo científico con base en el desarrollo de un pensamiento inquisitivo, lógico y crítico, el manejo de lenguajes y el dominio de disciplinas. Un desarrollo humano integral, finalmente, cubre todas las posibilidades de crecimiento. Por lo general, la escuela o la empresa se preocupan por los aspectos cognoscitivos o racionales. Este modelo se deriva del Artículo Tercero de la Constitución y de la Ley General de Educación. Valores universales: son el conjunto de normas de convivencia válidas en un tiempo y época determinada. Los valores, ante la solución del dilema anterior, no son sencillos. Esto se debe a que en ocasiones se confrontan valores importantes entran en conflicto. ¿Cuáles? El derecho a la vida y a la salud, el respeto a la propiedad privada, la observancia de las leyes, etcétera. Un concepto decisivo y, estrechamente ligado a los valores, es el de la actitud. ¿Qué son las actitudes? Son tendencias adquiridas que predisponen a una persona a reaccionar de un modo determinado ante un objeto, persona, suceso o situación, y actúa en consecuencia. Una de éstas es la “opinión”, que es la manifestación pública, por lo general verbalizada, de un sentimiento o creencia. Expresa un valor o una actitud. Otro concepto relevante es el “hábito” que es un comportamiento o modo de proceder regular y adquirido por la repetición de actos similares.

#### **4.7.- Valores individuales y sociales.**

Los valores sociales son un conjunto de valores reconocidos como parte del comportamiento social que se espera de las personas que forman parte una comunidad.

Los valores sociales son una clasificación de los valores en general, entendiendo que son una representación de las cualidades y las virtudes que poseen y representan a una persona, hecho u objeto.

También, se puede decir que los valores sociales pretenden alcanzar y mantener el equilibrio en las conductas de los individuos. No obstante, en ocasiones los valores pueden generar contravalores a partir de su interpretación.

Por ejemplo, cuando en un grupo de amigos se practica el valor del respeto, se sabe que entre ellos no se van generar insultos o malos tratos más allá de los desencuentros por una u otra razón. Esto es posible gracias a que se antepone la amistad a cualquier malentendido o discusión.

La importancia de los valores sociales radica en que fortalecen las relaciones humanas, por lo que se reconoce la necesidad de poner en práctica el respeto, la amistad, la justicia, la libertad, el amor, la honestidad, la tolerancia y demás valores, con la finalidad de procurar un mejor futuro.

Es importante resaltar que los valores sociales pueden ajustarse o reorganizarse a lo largo del tiempo y, a medida que las necesidades de la sociedad y de los individuos se modifican.

Por tanto, no existe un orden estricto de cuáles son los valores sociales más importantes. En la actualidad, puede ser el respeto, pero en un futuro puede ser la libertad.

De allí que, los valores sociales se consideren como trascendentales, ya que, intervienen en el actuar individual o social de las personas a fin de conseguir mejores condiciones de vida.

Ningún valor social actúa de manera independiente porque, en conjunto, forman una cadena de valores que, al repetirse una y otra vez, forjan resultados positivos.

Existen diversos valores que se pueden considerar como valores sociales. Sin embargo, es importante exponer cuáles son los principales valores sociales y sus ejemplos.

- **Respeto:** El respeto es un valor sumamente apreciado por las personas. Es importante, ante todo, respetarse a uno mismo y respetar a los demás. Es una manera de reconocer que todos los individuos somos importantes más allá de las diferencias que existan entre nosotros.
- **Justicia:** Poner en práctica la justicia puede resultar una tarea difícil, sobre todo porque se trata de respetar y resguardar, de manera equilibrada, los derechos y los deberes de los individuos en la sociedad.
- **Amor:** Amarse como individuo y amar a quienes nos rodean es un valor que genera felicidad y confort. Amar es respetar y aceptar a los demás como son, reconocer su libertad de pensamiento y acción. También implica dar apoyo sin pedir nada a cambio.
- **Libertad:** La libertad se refiere a ser libres de expresar nuestros sentimientos, de ser la persona que deseamos, pero, sin hacerle daño a quienes nos rodean. Libertad de ser y hacer lo deseado. Sin embargo, al actuar de manera incorrecta ante la ley puede limitar la libertad de un individuo.
- **Tolerancia:** La tolerancia se refiere a aceptar que todos somos seres únicos con fortalezas y debilidades. Por tanto, las diferencias siempre van a existir y, lo importante es reconocerlas y saber respetarlas.

#### **4.8.- Los valores culturales y tradicionales en México.**

Los valores culturales son aquellos que representan un conjunto de creencias, lenguas, costumbres, tradiciones y relaciones que identifican a una sociedad o grupo de personas.

El acervo cultural de una sociedad, comunidad o etnia está recopilado en los valores culturales, por ello, son diferentes y exclusivos en cada grupo social.

Asimismo, los valores culturales posibilitan establecer la identidad cultural de las personas, sus hábitos, actitudes y características sociales.

##### **Valores culturales**

Por esta razón, los valores culturales se pueden diferenciar entre las diversas comunidades, más allá de que exista una serie de valores humanos y sociales compartidos.

En este caso prevalece la importancia de los bienes materiales e inmateriales que conforman los valores culturales. Por ejemplo, respetar un símbolo nacional, demostrar admiración un personaje ilustre de la historia, el cuidado a los parques nacionales, el respeto a las etnias indígenas, entre otros.

Los valores culturales permiten que las personas se identifiquen con un grupo social, generen sentido de pertenencia y arraigo a las costumbres que les fueron enseñadas a lo largo de su vida.

Es importante recordar que los valores son las cualidades, características y principios que se consideran positivos para que las personas pongan en práctica y demuestren lo mejor de su forma de ser.

Por otra parte, el significado de cultura engloba todos aquellos conocimientos, creencias, tradiciones, gastronomías, expresiones artísticas, literarias y hábitos que identifican a un grupo de personas que pertenecen a una región o país.

Al unificar ambos significados, se obtiene el término valores culturales, que expone el amplio sentido de pertenencia que los individuos sienten hacia sus costumbres, cualidades y modo de vida.

Los valores culturales fomentan el arraigo que los individuos poseen por sus costumbres y tradiciones. Forman parte de un legado que se transmite de una generación a otra con el pasar del tiempo.

No obstante, los valores culturales pueden cambiar de connotación o importancia a partir de los cambios sociales y culturales que se vayan sucediendo. Por ello, son abstractos y cambiantes en el tiempo.

### **Importancia de los valores culturales**

La importancia de los valores culturales radica en generar en las personas mayor carácter de integridad y responsabilidad, así como de sentido de pertenencia a sus raíces y cultura.

Cuando las personas fomentan estos valores en los demás integrantes de una sociedad, están abriendo las puertas al entendimiento y aceptación de las diferencias con respecto a otras personas.

La tolerancia, el respeto, la igualdad, la libertad de culto, entre otros, son algunos ejemplos de los valores culturales que se practican.

#### **4.8.1.- La ética en las relaciones laborales**

La ética es tradicionalmente observada como un elemento perteneciente a la esfera privada de los individuos; o vista, como una simple variable secundaria e incluso ajena, a los reales objetivos, intereses empresariales. Los actores que conforman las relaciones laborales en las organizaciones productivas, se han visto históricamente inmersos en este paradigma que responde a criterios netamente económicos o legales, a la hora de evaluar los procesos y estrategias empresariales. En lo normativo, ha imperado el mero cumplimiento de las leyes como deber único de las empresas. Los ingentes efectos nocivos que ha tenido en la sociedad esta visión ortodoxa excluyente, han llamado a replantear el rol de la empresa con respecto a su responsabilidad para con el entorno humano, retomando el debate sobre la necesidad de la ética en las relaciones laborales, signadas por la relación capital-trabajo.

Elementos que debes cumplir para mostrar una ética laboral:

- **Profesionalismo:** Ser profesional lo incluye todo, desde cómo te vistes y presentas ante los demás, hasta la forma en que tratas a la gente. El profesionalismo es un concepto amplio, que engloba las ideas mencionadas en los puntos siguientes.
- **Respeto:** Aunque te encuentres bajo presión, no pierdas la gracia: sin importar qué tan cercano esté el plazo de entrega o qué tan calientes estén los ánimos, siempre mantente calmado y diplomático. Ya sea que estés tratando con un cliente, en una reunión con un colaborador o con compañeros de trabajo, haz lo posible por respetar las opiniones de todos.

- **Fiabilidad:** Cumple siempre tu palabra. Llega a las citas a tiempo y preparado, y entrega tu trabajo en tiempo y forma. Haz que tu reputación como alguien fiable te preceda; demuestra a tus clientes, consumidores y colegas que pueden confiar en que harás lo que comprometiste. En un entorno de incertidumbre, tus clientes, colegas y socios apreciarán la estabilidad que representas.
- **Dedicación:** No te detengas hasta que termines tu trabajo y hasta que lo hagas correctamente. Que bien no sea suficiente para ti y tu equipo. Haz que tu objetivo sea sobresalir en todo lo que haces, sin importar que para ello tengas que trabajar horas extra y prestar atención al detalle más ínfimo. Conságrate a la excelencia. Tu pasión se reflejará en tus resultados.
- **Determinación:** No dejes que los obstáculos te detengan; abraza los retos con entusiasmo, como un montañista que asciende cada vez más hasta alcanzar su meta. Tu trabajo como emprendedor es resolver los problemas de tus clientes, por lo que debes buscar hacerlo de maneras cada vez más innovadoras. Sigue adelante con propósito y resiliencia, sin importar qué tan lejos debas ir.
- **Rendición de cuentas:** Hazte responsable de tus acciones y de tus resultados; evita poner excusas cuando las cosas no salgan conforme a lo planeado. Admite tus errores y úsalos como experiencias de aprendizaje para no caer en lo mismo otra vez. Asimismo, espera que tus empleados cumplan con las mismas expectativas; apoya a quienes aceptan su responsabilidad en lugar de culpar a los demás.
- **Humildad:** Reconoce las contribuciones de todos, dales crédito por sus logros, muestra gratitud con los colegas que trabajen duro y aprecia a tus clientes leales. Mantente abierto a aprender de los demás, incluso aunque seas ejemplo a seguir para muchos. Y, aunque te tomes tu trabajo muy en serio, conserva un buen sentido del humor, aprende a reírte de ti mismo.

La ética profesional va ligada en todo momento al modo en que se lleva a cabo tu labor, la cual implica tu entrega vocacional, responsabilidad, honestidad intelectual y práctica; con esos elementos demuestras el compromiso que se tiene con el trabajo.

#### **4.8.2.- Las obligaciones del empresario respecto a sus subordinados.**

Ser un buen empresario suele ser sinónimo de éxito y prosperidad, pero como en todas las cosas buenas en la vida llegar a alcanzar este objetivo implica muchos sacrificios. Son muchas las responsabilidades y el riesgo que asume un buen empresario, desde poner su propio dinero para



montar un negocio, hasta cumplir con Hacienda, con la normativa y leyes vigentes o con sus empleados. Por eso en unComo.com te explicamos cuáles son las obligaciones laborales del empresario que no se deben pasar por alto.

Las obligaciones laborales del empresario incluyen una serie de aspectos en los que la empresa debe encargarse de que se cumpla la normativa vigente, así como de que todas las actividades se realizan correctamente y tal y cómo están previstas.

Estas materias son bastante amplias, desde las relacionadas con la prevención de los riesgos laborales para lo que se puede contar con alternativas como los cursos de prevención de riesgos laborales que se imparte de forma obligatoria en las empresas con el fin de informar a los empleados acerca de esta importante normativa, hasta el cumplimiento de las obligaciones con la seguridad social.

El empresario debe determinar cuál es el Convenio Colectivo de aplicación en las relaciones laborales entre los empleados y la empresa, para que ambos sepan a qué atenerse cuando suceda algún tipo de conflicto entre ambos.

También es importante respetar todas las disposiciones acordadas en el Estatuto de Trabajadores, de tal forma que se cumplan todos los derechos laborales como la huelga o el descanso y todos los deberes laborales como la seguridad y la higiene mínimas que en este se disponen.

Además, el empresario también debe realizar las obligaciones pertinentes con Hacienda y los empleados, de tal forma que se ajuste a la Ley General de la Seguridad Social. Esto incluye muchas situaciones a tener en cuenta, algunas de las principales son:

- Afiliar e inscribir todos los trabajadores al régimen de la Seguridad Social que les corresponda.
- Ingresar la parte correspondiente a la cuota de la cotización.
- Llevar a cabo las medidas correspondientes en caso de fallecimiento, baja por enfermedad, baja por maternidad, o cualquier otra circunstancia que impida trabajar a los empleados.
- Hacer del entorno del trabajo un lugar seguro y con medidas suficientes para actuar ante una catástrofe de cualquier tipo, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, ya que la seguridad de los trabajadores es competencia del empresario. Algunas medidas de actuación relevantes son:
  - Planificar medidas de actuación y dotar al lugar del trabajo con los medios y las estructuras necesarias, para hacer frente a una situación de riesgo de cualquier tipo.

- Realizar de forma periódica controles que aseguren que las medidas de seguridad se encuentran en plenas facultades.
- Proveer toda la información y formación necesaria a los trabajadores para que estos puedan actuar en una situación de riesgo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Giraldo D. y Naranjo J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto. LIBRO: Lussier R. y Achua C. (2010). Liderazgo.

Zuzama J., (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.

Teorías científicas del Liderazgo (Panorama de todas las teorías de liderazgo).

Rodríguez, A. (1991). Psicología Social. México: Trillas

Maestría en Administración no publicada, Universidad del Valle, Santiago de Cali (Colombia).

Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración: Un enfoque crítico* (2ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Duro, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional: Teoría y Metodología*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos - Dykinson.

(1998). *Modelo integrado de liderazgo organizacional: su prueba empírica inicial*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14 (2), 169 - 192.

Duro, A., Fernández, M. & San Martín, R. (1999). *Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 15 (3), 331 - 349.

Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis.

McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Morgan, G. (2001). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega

Páramo, D., Ramírez, E. & Rodríguez, A. (2005). *Influencia de los Estilos de Dirección sobre las Culturas Organizacionales Orientadas al Mercado*. Neiva (Colombia): Grafi Plast

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8ª ed.). México: Prentice Hall.

### VIDEOS COMPLEMENTARIOS

<https://www.youtube.com/watch?v=xsFTtkVtCs0>

<https://www.youtube.com/watch?v=YxRMndCU-CM>

<https://www.youtube.com/watch?v=nVweclwtN2ho&t=460s>