

Liderazgo y Motivación en las Organizaciones

Psicología Laboral

DEFINICION

Dentro de la línea etimológica de “guiar”, se propone esta definición; liderazgo es: **“cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.”**

Implicancias del Liderazgo:

Motivación, control, autoridad y poder.

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. Indica Una reconceptualización de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, y todo tipo de reacciones humanas.

Un estudio serio del liderazgo exige tener en cuenta estos componentes de la relación. Aquí nos limitamos a los más obvios.

- El líder hace que los otros hagan. Entonces, debe tener la capacidad de **entender por qué la gente actúa y saber manejar con destreza estos “resortes”**, es decir, las motivaciones.

Todo líder es un motivador.

- También ha de tener la capacidad de predecir en alguna forma las reacciones de la gente.

Toda conducta de liderazgo, por definición, mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga, aún no está hecho. Y nadie predice conductas si no *conoce a la gente*.

- Así mismo, se involucra la capacidad de **controlar** las actividades hacia los objetivos propuestos: líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene.

- Por último, líder requiere autoridad y poder, al menos aparente.

El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder.

Si a un ciudadano común, alguien lo confunde con el gobernador del estado, esta percepción errada será suficiente para que se disponga a actuar en la mayoría de los casos como a lo que se atribuye .

Claro está, el sujeto tiene que percibir dos cosas:

Una, qué **Tipos de poder** tiene el poder atribuido, y la otra ; que si está dispuesto a usar ese poder .

Desde el punto de vista de su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder: el de posición y el personal.

* **El poder de posición:** El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene un poder social superior le ha conferido cierto cargo con cierto poder. Liderazgo Formal.

* **El poder personal:** La persona ha llegado a líder desde abajo, es decir, de los seguidores; su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas y / o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.

¿Qué relaciones hay entre el poder personal y el de posición? ¿O son independientes?

En general, se observa en ellos un mutuo refuerzo: el poder personal con facilidad lleva a que el sujeto se le asigne posición, confiriéndole cargos directivos, y el de posición ayuda al beneficiario a desarrollar cualidades humanas que le aumentarán el poder personal, como la seguridad, amplitud de perspectiva, riqueza de información, y capacidad e negociación, creándose un “círculo virtuoso” de creciente retroalimentación entre una y otra forma de poder.

Se ofrecen otras clasificaciones del poder: el económico, político, sagrado, bélico, etc. También cabe distinguir el poder de un individuo, el poder de un grupo y el poder de toda una institución.

Pero a nosotros en este curso nos interesa el manejo del poder en el liderazgo.

Parece ser particularmente útil la clasificación que aquí se propone. Cataloga ocho tipos en una escala desde el poder más superficial con respecto a la persona hasta el más interno y personal. Va desde lo más burdo y material a lo más fino y espiritual.

1. **Coerción:** Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que manda. Por ejemplo, dos asaltantes a medianoche exigen a un sujeto que les dé su cartera; se resiste, pero ellos lo sujetan y lo obligan a entregarla.

2. **Conexión:** Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder. Por ejemplo, a una personase le presiona a que venda su casa; no accede, entonces le dicen que el solicitante comprador es cuñado del presidente de la república. Otro ejemplo es la madre que advierte al hijo díscolo y rebelde: “se lo diré a tu papá ahora que regrese del trabajo”.

3. **Recompensa:** Una persona realiza por la retribución algo que no haría por una simple petición. Por ejemplo, una persona quiere que le arreglen su coche alas dos de la mañana y ofrece, \$100.000.- adicionales a lo que cuesta el arreglo.

4. **Legitimidad (legal):** A una persona se le motiva a actuar, o no en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aún prescindiendo de aspectos coercitivos.

5. **Información:** Una persona dirige la conducta de otro por la información que posee y de la cual el segundo depende.

También podríamos explicar este poder como la capacidad de aportar razones que recomienden o impongan tal o cual conducta.

6. **Negociación:** Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen al logro de sus propósitos.

7. **Experto:** Es la capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.

8. **Afecto:** Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unido a ella.

COSTOS DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE PODER E INFLUENCIA

El agente debe examinar los costos de los tipos de influencia, puesto que pueden ser efectivos, pero quizá a costos desproporcionados.

Por ejemplo, la coerción implica los costos de mantener vigilancia y tal vez soportar el descontento y la hostilidad del subordinado; a veces también la violación del propio sistema normativo. La legitimidad puede llevar a la pérdida del respeto de los demás, y tal vez puede implicar la obligación de devolver el favor. Como cuando se dice: "tengo derecho a pedirte esto; tú hiciste algo que me causó problemas y es justo que hagas tal cosa por complacerme". El poder de información a menudo toma mucho tiempo y esfuerzo. El poder de referencia que enfatiza la similitud, puede debilitar la legitimidad o la capacidad para usar el poder experto. En consecuencia, las ventajas de una forma de influencia deben ser contrapesadas en sus costos.

Además hay indicios de que los detentadores del poder, ya sea por sus personalidades, experiencias y valores, o por la fuerza del hábito, tienden a preferir algunas formas de poder sobre otras.

RELACION ENTRE AUTORIDAD Y PODER

¿Significan lo mismo autoridad y poder?

Son, al parecer, dos conceptos tan afines que pueden tomarse como sinónimos, pero no lo son.

Autoridad (en latín *auctóritas*) viene del verbo *augere*, *auctum*, que significa acrecentar, aumentar (por eso se dice **auge**, y **auction** en inglés es la subasta). La autoridad se concebía como la función social de **hacer crecer** a la comunidad y a sus miembros. Se indica directamente el servicio.

Otra la línea de pensamiento sigue la palabra poder (del latín *posse*: ser capaz, ser fuerte). El uso actual ha hecho que la palabra autoridad signifique poder legitimado. Se hace patente la tendencia a poner lo secundario por encima de lo principal y resaltar el poder y dominio antes que el servicio social que es su razón de ser.

Componentes del Liderazgo

Base del Impacto e Influencia del Líder Sobre el Servidor

Tipos de Poder

Poder de Posición

(FORMAL) El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene poder social superior le ha conferido cierto cargo con cierto poder.

Poder Personal

(INFORMAL) La persona ha llegado a líder desde abajo, es decir de los seguidores, su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas y/o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.

Formas de Ejercer el Poder

1. Coerción:

a través de la fuerza física

2. Conexión:

a través de un contacto con una fuente de poder. Ej. Te voy a acusar con tu padre.

3. Recompensa:

a través de la retribución. Ej. El dinero

4. Legitimidad:

a través de la ley.

5. Información.

6. Negociación.

7. Experto:

a través de la experiencia (psicólogo)

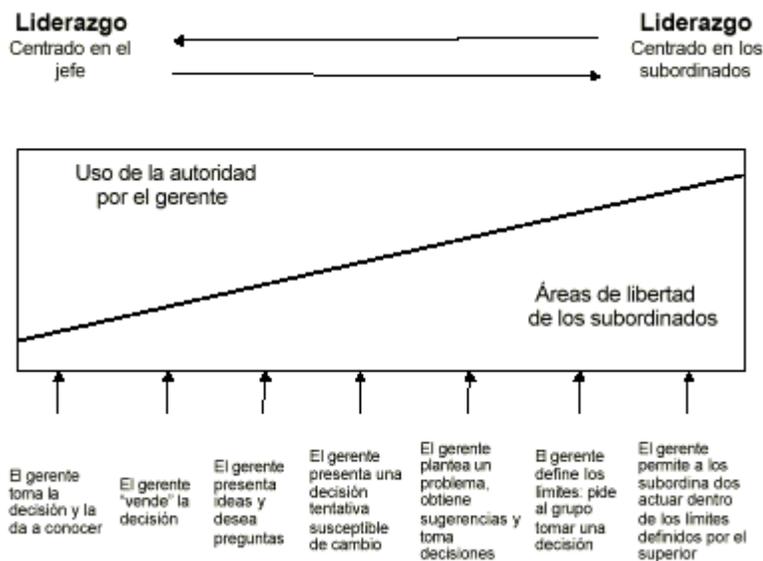
8. Afecto.

Tipos de Liderazgo

Cuadrícula (Grid) Gerencial

Blake y Mouton inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una cuadrícula gerencial basada en los estilos de "interés por la gente" e "interés por la producción".

La cuadrícula tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones diferentes en las cuales puede caer el estilo del líder. La cuadrícula no contiene los resultados conseguidos sino los factores dominantes en un pensamiento del líder en relación con la obtención de resultados.



Se han realizado investigaciones que encontraron que el liderazgo participativo ejerce efectos positivos sobre la productividad.

Hamner y Organ concluyeron:

“En general, observamos que el liderazgo participativo se acompaña de mayor satisfacción por parte de los subordinados que el liderazgo no participativo; o que, por lo menos, la participación no merma la satisfacción. Menos fácil resulta sintetizar los resultados referentes a la productividad”.

El Modelo de Fiedler

Fred Fiedler formuló el primer modelo general del liderazgo a partir de la contingencia. Su modelo propone que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia.

Fiedler supone que un factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental de liderazgo del sujeto. Para ello ideó un cuestionario que evalúa el estilo de liderazgo, proporcionándonos dos tipos de orientación:

- a) Orientado a las relaciones interpersonales
- b) Orientado a la productividad

Una vez evaluado el estilo básico del liderazgo mediante el cuestionario, es preciso adecuar al líder con la situación. Fiedler ha aislado tres dimensiones de contingencia que, a su juicio, definen los principales factores de la situación de los cuales depende la eficacia del líder, a saber: relaciones entre líder y miembro, estructura de la tarea y poder de posición. Se definen en los siguientes términos:

1. Relaciones entre líder y miembros.

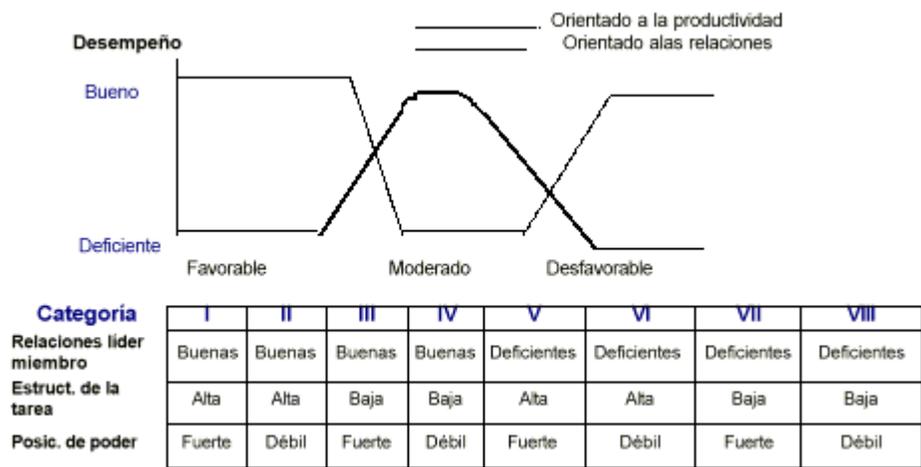
Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.

2. Estructura de la tarea.

Es el grado en que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajo.

3. Poder de posición.

Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo.



Teoría Situacional de Hersey-Blanchard

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado, que para Hersey y Blanchard depende de la madurez de los seguidores

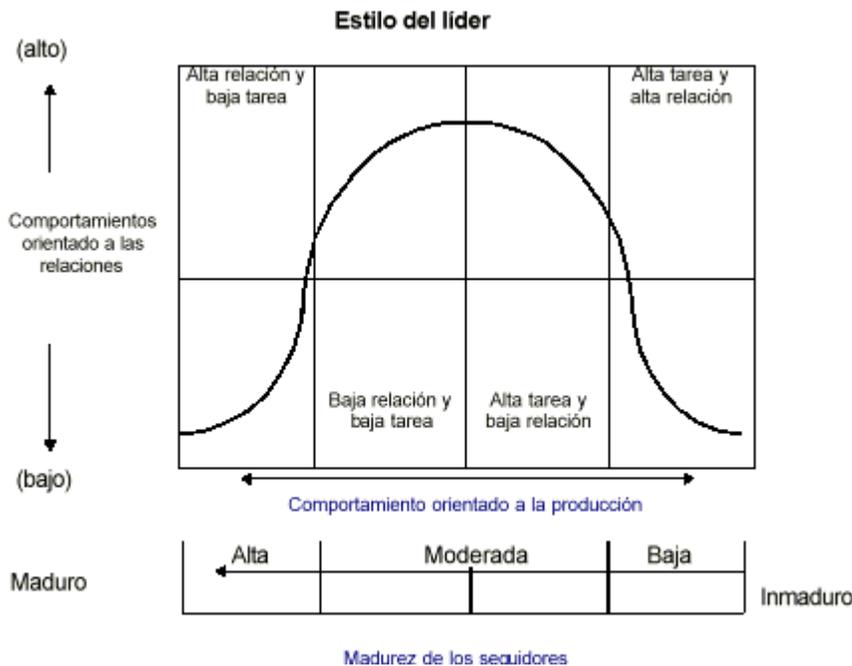
¿Por qué centrarse en los seguidores y qué se entiende por el término madurez?

La importancia concedida a los seguidores refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga, la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en la mayor parte de las teorías sobre el liderazgo.

La madurez consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas. Los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

El liderazgo situacional se vale de las dos dimensiones que señaló Fiedler:

comportamiento centrado en la tarea (productividad) y en las relaciones interpersonales.



Supuestos de la Teoría X (Tradicionales)

1. Las personas son naturalmente haraganas, prefieren no hacer nada.
2. Las personas trabajan en general por recompensas económicas y por razón de su *status*.
3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el temor de que las despidan o Bajen de categoría.
4. Las personas, aunque maduras, dependen, naturalmente, de los líderes.
5. Las personas esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.
6. Las personas necesitan que les digan las cosas, que se las demuestren, y que se las adiestre en los métodos apropiados para el trabajo.
7. Las personas necesitan supervisores que las vigilen estrechamente y puedan así alabar el trabajo bien hecho y reconvenir por los errores.
8. Las personas se preocupan poco por lo que no se refiera a sus intereses materiales inmediatos.
9. Las personas necesitan instrucciones específicas acerca de lo que hacer y cómo han de hacerlo; las cuestiones de política más general no son cosa suya.
10. Las personas aprecian que las traten con cortesía.
11. Las personas están naturalmente separadas en categorías; las exigencias del trabajo son muy diferentes de sus actividades en momentos libres.
12. Las personas se resisten naturalmente al cambio; prefieren seguir por el camino trillado.

13. Los trabajos son fundamentales y hay que hacerlos; las personas se eligen, se adiestran y adaptan a trabajos predeterminados.
14. Las personas están formadas por la herencia, la niñez y la juventud; cuando adultas, permanecen estáticas; loro viejo no aprende a hablar.
15. Las personas necesitan que las “inspiren” (las arenguen), las empujen o las arresten.

Supuestos de la Teoría Y

1. Las personas son naturalmente activas, fijan metas y disfrutan en sus empeños.
2. Las personas buscan muchas satisfacciones en el trabajo: orgullo en el desempeño, goce en el proceso, sensación de contribuir, placer en la asociación, estímulos de retos nuevos, etc.
3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
4. Las personas maduran, aspiran a la independencia, la autorrealización, la responsabilidad.
5. Las personas próximas a la situación ven y sienten lo que es necesario, y son capaces de auto dirigirse.
6. Las personas que comprenden, y se interesan por su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor.
7. Las personas necesitan de la sensación de que se las respeta por capaces de asumir responsabilidad y de corregirse a sí mismas.
8. Las personas procuran dar sentido a su vida identificándose con países, comunidades, iglesias, sindicatos, compañías, causas
9. Las personas necesitan comprensión creciente; necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican, y tienen una apetencia de conocimientos tan vasta como el universo
10. Las personas ansían un verdadero respeto por parte de sus congéneres
11. Las personas están naturalmente integradas; cuando el trabajo y la diversión están netamente separados, ambos se deterioran; “La única razón que pueda dar la persona sensata para preferir el ocio al trabajo es la mejor calidad del que puede hacer durante el tiempo libre”.
12. Las personas se cansan naturalmente de lo rutinario, prefieren disfrutar de otras experiencias nuevas; todo el mundo es creativo en cierta medida.
13. Las personas son fundamentales y buscan trabajos de autorrealización; los trabajos tienen que ser proyectados, modificados y adaptados a las personas.
14. Las personas crecen constantemente; nunca les demasiado tarde para aprender; disfrutan aprendiendo y aumentando su comprensión y capacidad.
15. Las personas necesitan que las dejen en libertad, las estimulen y les ayuden.

La Efectividad del Liderazgo Dependerá de:

- a) La capacidad del líder de analizar y diagnosticar la situación en la organización
- b) Descubrir el estilo de liderazgo más apropiado, de acuerdo a lo percibido en el diagnóstico
- c) La madurez del grupo a liderar

Recomendaciones Para Liderar Grupos

1. Generar un “clima organizacional” que favorezca las buenas relaciones interpersonales, las comunicaciones organizacionales y la claridad en la estructura de la empresa
2. Capacitar en el área técnica y personal al personal de la organización
3. Mantener retroalimentado a cada integrante de la empresa respecto de cómo se desempeña en su trabajo, indicando:
 - a) Qué se espera de él
 - b) Cómo puede mejorar
4. Reconocer el mérito a quien lo tenga. Por ejemplo:
 - a) Felicitándolo inmediatamente
 - b) Agradeciéndole su colaboración por rendimientos o trabajos especiales
5. Avise con anticipación a su personal los cambios que puedan afectarlos (alteración de los horarios de colación, alteración de los horarios de salida o entrada), para ello se recomienda:
 - a) Explicarles los motivos, si es posible
 - b) Convenciéndolo para que acepte los cambios
6. Conozca las capacidades de su personal y obtenga el mayor provecho de las actitudes y habilidades de cada quien
7. El líder y/o jefe TIENE LA OBLIGACION de conocer las características de Personalidad de cada uno de sus subordinados. Esto ayudará a un mejor entendimiento.