

Material preparado por los estudiantes de Escuela de Vacaciones Junio 2009, para el curso ADMINISTRACIÓN V

## **7. TEORIAS DE LIDERAZGO**

### **COMPORTAMENTALES**

¿Cómo se comportan las personas con liderazgo?

Estos enfoques se basan en el estudio del comportamiento y no tanto en el de los rasgos profundos de personalidad de las teorías sustancialistas.

Los aportes más importantes en este sentido han sido los de:

**“ESTAS SON LAS 3 TEORIAS QUE NOSOTROS EXPUSIMOS EN CLASE”**

### **LA TEORIA X - Y DE Mc GREGOR**

Esta teoría ya se discutió en clase

### **LOS SISTEMAS GERENCIALES DE LIKERT**

Modelo con grados intermedios entre X e Y. Para Likert la mejor forma de conducir un equipo corresponde al comportamiento "participativo".

Sugiere que los estilos de administración si dividen en 4 sistemas

1. Sistema 1: Autoritario explotador.
2. Sistema 2: Autoritario, pero paternal.
3. Sistema 3: Consultivo con derecho a tener la última palabra.
4. Sistema 4: Participativo y democrático.

### **EL GRID ADMINISTRATIVO DE BLAKE Y MOUTON**

Su modelo se basa al entrecruzamiento de dos variables: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción.

### **LIDERAZGO**

**Capacidad de influir en un grupo para conseguir determinadas metas.**

En las empresas se adquiere a través de puestos de trabajo que incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en ellos.

### **SITUACIONAL**

- Disposición o estado de alguien.
- Circunstancia que se produce en un momento determinado.

### **CONTINGENCIA**

- Incierto o eventual, que puede o no suceder.
- Posibilidad de que suceda algo.
- Hecho que puede suceder en forma imprevista.

## TEORIAS SITUACIONALES O DE CONTIGENCIA

1. Teoría de contingencia de Fiedler
2. Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard
3. Teoría transformacional o carismático de Evans y House
4. Teoría de Atribución liderazgo

### ORIGEN

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas.

### VARIABLES QUE INFLUYEN

- Cultura organizacional
- Políticas de la empresa
- Naturaleza de las tareas
- Características de los empleados

### LIDERAZGO SITUACIONAL – TLS – PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia (posibilidad o riesgo de que suceda) que se enfoca en los **la disposición, capacidad o estado de ánimo de los seguidores para llevar a cabo determinadas tareas.**

El liderazgo situacional es el liderazgo que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, **ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del grupo.**

Teoría que se centra en la madurez de los seguidores, el líder debe **dar instrucciones específicas y claras.**

La TLS tiene un atractivo inmediato, ya que **reconoce la importancia de los seguidores** y se apoya en el razonamiento de que **los líderes pueden compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores.**

También se considera que la relación entre líder y sus seguidores es análoga a la de un padre o madre y su hijo. Los líderes deben actuar como el progenitor, que renuncia al control. La medida que su hijo se vuelve más responsable y maduro

### BASE

- La capacidad de guiar y dirigir de que dispone un **líder.**
- La capacidad de un **jefe** para proporcionar un soporte socio-emocional
- El nivel de **receptividad que los colaboradores** muestran al desarrollar un comportamiento en un trabajo específico, en una función, o en la consecución de sus objetivos

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre 2 tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

## TIPOS DE COMPORTAMIENTO DE UN LIDER

1. **Comportamiento directivo (conducta de tarea): grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores.**
  - Define las funciones y tareas de los subordinados
  - Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
  - Controla los resultados.
2. **Comportamiento de apoyo (conducta de relaciones): grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.**
  - Centrado en el desarrollo del grupo.
  - Fomenta la participación en la toma de decisiones.
  - Da cohesión (unión, relación), apoya y motiva al grupo.

## LAS 4 ETAPAS DE LA DISPONIBILIDAD DE LOS SEGUIDORES

**R1. MADUREZ BAJA:** Los subordinados **no pueden o no quieren** llevar a cabo determinadas tareas.

Por lo tanto son incompetentes e inseguros. Se les da órdenes claras y específicas, que, como, cuando y donde han de efectuarse los trabajos.

**R2. MADUREZ BAJA:** Los subordinados **no se encuentran en posibilidad** para realizar las tareas, **pero están dispuestos a llevarla a cabo** y poseen la seguridad de que son capaces.

Presta soporte para compensar la falta de habilidad. Se le explica el procedimiento al subordinado.

**R3. Madurez alta y moderada.** La gente **es capaz pero no está dispuesta** o es demasiado desconfiada e inseguridad para hacer lo que el líder quiere. El jefe identifica el problema pero la responsabilidad de conseguir los objetivos se otorga a los colaboradores.

**R4. Madurez alta.** La gente **es capaz y está dispuesta** a hacer lo que se le pide.

### 1. **ASPECTO SOBRESALIENTE DE ESTA TEORIA ES LA MADUREZ DE AMBAS PARTES COLABORADORES.**

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL O CARISMÁTICO

### TEORIA DE EVANS Y HOUSE

**Líderes carismáticos o transformadores:** Líderes que a través de su energía y visión personal inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones.

Líderes transaccionales los líderes que **determinan qué necesitan hacer los subordinados** para lograr sus objetivos, clasifican estas necesidades y ayudan a que los subordinados estén seguros de que puedan alcanzar sus objetivos.

El líder carismático aprovecha todas las **oportunidades para enseñar, compartir valores y transmitir experiencias; vive en un entorno pedagógico, consume su energía básicamente en enseñar, motivar y persuadir.** “Su objetivo es transformar a la gente ordinaria en extraordinaria”.

El líder, mediante el empleo de sus habilidades, conduce a su grupo hacia:

- El descubrimiento de sus propósitos.
- El establecimiento de sus objetivos.
- La asignación de las responsabilidades.
- La orientación del planeamiento.
- La indicación de los recursos disponibles.
- La prosecución continuada de la acción.
- La coordinación dinámica del progreso.
- La evaluación del progreso logrado.

## TEORIA DE ATRIBUCIÓN LIDERAZGO

La teoría de la atribución trata de personas que procuran comprender las relaciones **causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo.**

En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos.

Al utilizar el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.

De manera similar, se ha encontrado que el líder alto-alto (alto tanto en estructura inicial como en consideración) es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder. Es decir, que independientemente de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor estilo.

A nivel organizacional, el marco de la atribución es responsable de las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremas en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente negativo o positivo, la gente tiene la propensión a formular atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño. Esto ayuda a comprender la vulnerabilidad de los DGE cuando sus organizaciones sufren un grave problema financiero, sin que importe si ellos tuvieron que ver mucho con el mismo. También tiene que ver con las razones por las que se les da crédito a estos DGE por resultados financieros muy positivos, de nuevo, sin que importe cuánto o cuán poco hayan contribuido a ellos.

Uno de los temas más interesantes en la literatura sobre la teoría de la atribución del liderazgo es la percepción de que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones. Una de las explicaciones por las que se percibía a Ronald Reagan como líder (durante su primer periodo como presidente) es que estaba fija y plenamente comprometido, y era consistente con las decisiones que tomaba y las metas que fijaba.

Materiales los puedes descargar de: [www.rescate-estudiantil.com](http://www.rescate-estudiantil.com)

Para sugerencias, denuncias y aporte de materiales, escribe a: [info@rescate-estudiantil.com](mailto:info@rescate-estudiantil.com)

La evidencia indica que se percibe a un líder heroico como alguien que toma una causa difícil o impopular y, gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final

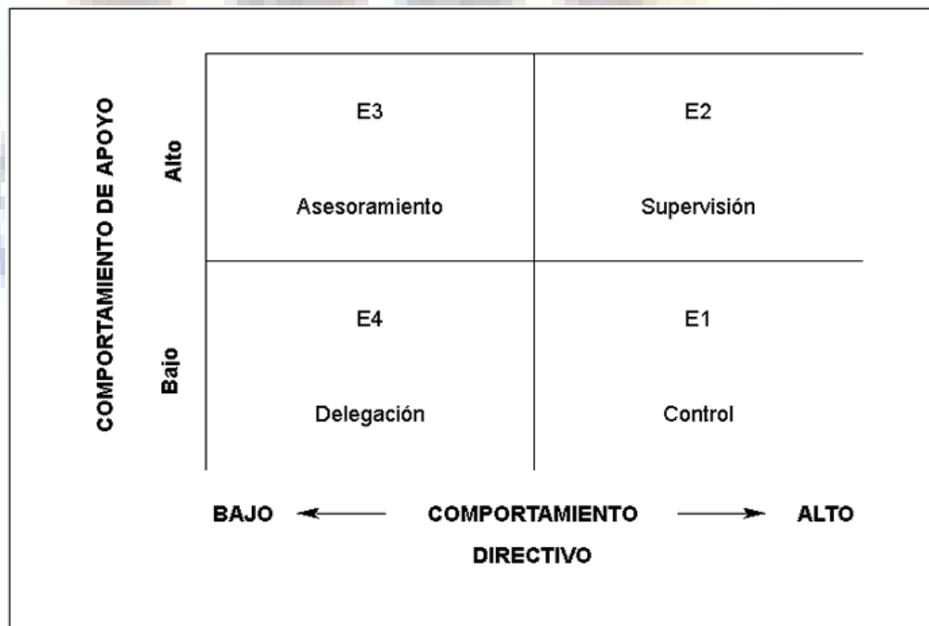
### Aplicación del liderazgo situacional al departamento comercial y atención al cliente

Es esencial determinar en primer lugar el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el departamento para elegir el estilo de dirección idóneo. La medida inicial consiste en realizar un buen diagnóstico. Los pasos a seguir son:

- Identificar funciones y actividades concretas.
- Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.
- Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos.
- Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de las personas respecto a cada función.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) con mayor o menor intensidad en la elección de un estilo determinado de liderazgo.

Al comienzo de la implantación del departamento, el líder adoptará el estilo de control para ir progresivamente reduciendo la cantidad de dirección y aumentando la cantidad de apoyo, hasta elevar el nivel de implicación de los colaboradores en la toma de decisiones cuando ya los miembros han conseguido una buena integración y experiencia y el propio departamento se ha consolidado.



Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Este Modelo cuenta con un buen número de seguidores a pesar de que su verificación ha sido limitada, utilizándose como uno de los principales instrumentos de capacitación en importantes compañías.

### **El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores.**

Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler, sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard: El **enfoque en la tarea** y el **enfoque en las relaciones**. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como Altas y Bajas y combinarlas con cuatro comportamientos específicos del líder:

**Hablar (alta tarea - baja relación)** Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.

**Vender (alta tarea - alta relación)** El líder dirige y proporciona apoyo

**Participar (baja tarea - baja relación)** Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.

**Delegar (baja tarea - baja relación)** El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

**R1.** La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma. Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.

**R2.** La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas. Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder.

**R3.** La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo.

**R4.** La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide. El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere.

Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

Algunos investigadores opinan que este Modelo es sólo una adaptación del GRID gerencial, sin embargo Hersey y Blanchard, sostienen que no es así, que el Grid enfatiza la preocupación por la producción o por la gente, que son dimensiones a nivel de **actitudes**, y la Teoría del Liderazgo Situacional enfatiza el **comportamiento** de tarea y relaciones.

Nosotros no vamos a polemizar al respecto, sino más bien a tomar una actitud de conocimiento y comprensión del modelo que acaso venga a complementar nuestras capacidades para desarrollar un liderazgo eficaz y eficiente, que a fin de cuentas es el propósito fundamental.

Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo.

Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

### **El Modelo de Contingencia de Fiedler**

A principios de 1951, **Fred Fiedler** desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son **LPC** (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar **menos** bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Este Modelo cuenta con un buen número de seguidores a pesar de que su verificación ha sido limitada, utilizándose como uno de los principales instrumentos de capacitación en importantes compañías.



El líder determina qué necesitan hacer los subordinados para lograr sus objetivos. El líder ayuda a los subordinados para que estos alcancen sus objetivos. El líder enseña, comparte valores y transmite experiencias

**TEORIA DE ATRIBUCIÓN LIDERAZGO:** Esta teoría trata de personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos. Al líder se le considera generalmente eficaz y seguro en la toma de decisiones.

**TEORIA DE CONTINGENCIA- FIEDLER:** Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de la relación que tenga el líder con sus subordinas y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. Para medir esas variables "El compañero de trabajo menos querido".

### **TEORIAS DE LIDERAZGO CONTEMPORANEO**

**TEORIA DEL LIDER CARISMATICO:** Es una extensión de la teoría de la atribución. Sostiene la idea de que los seguidores de algunos líderes les atribuyen capacidades heroicas o extraordinarias habilidades de liderazgo, cuando observan cierto comportamiento en ellos.

**LIDERAZGO VISIONARIO:** Consiste en la capacidad de crear y plantear una visión realista creíble y atractiva del futuro, aquí implique un desarrollo y mejoramiento de la situación actual para una organización o para alguna unidad de la misma.

### **RASGOS**

#### **TEORIAS DE LOS RASGOS**

**La teoría fenomenológica de la personalidad de Carl r. Rogers:** Esta teoría atiende a las diferencias individuales y al carácter global y totalizante de la personalidad individual. Pone el énfasis sobre el mundo fenoménico del individuo, es decir, el modo en que se percibe y experimenta a sí mismo y al mundo.

**La teoría de los constructos personales de George a. Kelly:** El test REP (El test del Repertorio de Constructos de Roles) ha sido propuesto por esta teoría para diagnosticar los sistemas de constructos y conocer la personalidad del sujeto.

Esta teoría pone su énfasis en la cognición, en como el individuo percibe, interpreta y conceptualiza los acontecimientos y el medio ambiente.

**Un enfoque analítico-factorial de la personalidad: la teoría de los rasgos de Raymond b. Cattell:** El elemento estructural básico en su teoría, es el rasgo. El rasgo representa tendencias reactivas generales y nos indica características de conducta del sujeto que son relativamente permanentes. El rasgo implica una configuración y regularidad de conducta a lo largo del tiempo y de las situaciones.

**Los rasgos superficiales:** son expresivos de conductas, que superficialmente pueden aparecer unidas, pero que de hecho no co-varían conjuntamente, ni tienen una raíz, causal común. Estos rasgos pueden ser descubiertos a través de métodos subjetivos.

**Los rasgos fuente o rasgos profundos:** son expresivos de una relación de conductas que co-varían conjuntamente, de modo que forman una dimensión de personalidad unitaria e independiente.

**J.M.Digman el modelo de los cinco factores (MCF):** los cinco grandes factores en el campo del comportamiento organizacional y la administración de recursos humanos; los rasgos que resultan ser predisposiciones a largo plazo y predicen mejor el desempeño en el lugar de trabajo. Los principales son la **Meticulosidad** (Confiables, trabajadores, organizados, disciplinados, persistentes como responsables); **Estabilidad Emocional** (Tranquilos, seguros, felices, despreocupados.); **Amabilidad** (cooperadores, afectuosos, dedicados, bondadosos, corteses, confiables); **Extraversión** (sociables, abiertos, platicadores, asertivos, expresivos) y **Apertura a la Experiencia** (Curiosos, intelectuales, creativos, educados, artísticamente sensibles, flexibles, imaginativos).

~~~~~

## CARACTERISTICAS DEL LIDER EN EL SIGLO XXI

~~~~~}

### LIDERAZGO EFICAZ

El liderazgo es el centro y medio de conducción de casi todas las demás áreas del comportamiento organizacional.

Warren Bennis, destaca que el liderazgo eficaz no puede existir sin la inclusión, las iniciativas y la cooperación absolutas de los empleados. En otras palabras, uno no puede ser un gran líder sin grandes seguidores. Otro experto, Barry Posner, hace las siguientes observaciones sobre el cambio necesario en la manera de ver el liderazgo empresarial: "... Ahora vemos que los líderes necesitan ser humanos, estar en contacto, ser comprensivos y estar con la gente. Los líderes necesitan ser parte, en vez de mantenerse al margen de lo que ocurre."

**Modelo Bidimensional:** Investigadores de la Universidad Estatal de Ohio descubrieron dos dimensiones de liderazgo: *consideración* (consideración) y la *estructura de iniciación* (orientación a las tareas). Ambas con muy similares a las funciones de misión y preocupación por el bienestar del grupo. Las dimensiones son independientes y distintas una de otra.

**Teoría de la gran persona:** esta teoría implicaba que algunos individuos nacen con ciertas características que les permiten surgir de cualquier situación o periodo de la historia para convertirse en líderes.

**Teoría de rasgos del liderazgo:** el análisis científico del liderazgo inició concentrándose en el modelo de rasgos universales que poseían los líderes. De acuerdo a los resultados, solo la inteligencia parecía mantenerse con cualquier grado de congruencia. Cuando este modelo se aplicó al liderazgo organizacional, el resultado fue más ambiguo. No obstante, con el surgimiento de los 5 grandes rasgos de la personalidad en el comportamiento organizacional, ha reaparecido el modelo de rasgos para la eficacia de liderazgo. Según un estudio, específicamente el rasgo de la personalidad de extroversión tuvo la correlación promedio más alta (.31), seguido por la meticulosidad (.28), la apertura a la experiencia (.24), la neurosis (-.24) y la amabilidad insignificante (.08). Estos resultados y los marcos teóricos de tipo de rasgo, han demostrado que predicen el

potencial de liderazgo; de igual manera indican que aún existe un modelo disposición al de tipo de rasgo para el liderazgo con potencial para el futuro.

**Teoría de grupo e intercambio del liderazgo:** estas teorías tienen sus inicios en la psicología social. La teoría clásica de intercambio, en particular sirve como un fundamento importante para este modelo. Esta teoría significa simplemente que el líder proporciona más beneficios o recompensas que cargas o costos a sus seguidores. Debe haber un intercambio positivo entre los líderes y sus seguidores para que se logren las metas del grupo.

**Teoría de contingencia del liderazgo:** después de que el hecho de centrarse sólo en los líderes no probó ser una teoría general de liderazgo adecuada, la atención se centró no sólo en el grupo que era dirigido y en la relación de intercambio, sino también en los aspectos situacionales o contextuales del liderazgo. Los psicólogos sociales iniciaron la investigación de las variables situaciones que influían en los papeles de liderazgo, las habilidades, el comportamiento, así como en el desempeño y la satisfacción de los seguidores. Se identificaron diversas variables situacionales, pero ninguna teoría general las agrupaba a todas hasta que Fred Fiedler propuso la actualmente famosa teoría basada en situaciones, o de contingencia, para la eficacia del liderazgo.

Fiedler desarrolló un modelo que incluía la relación entre el estilo de liderazgo y la condición favorable de la situación, llamado modelo de contingencia de la eficacia del liderazgo. Fiedler describió la condición favorable de la situación en términos de tres dimensiones obtenidas empíricamente:

1. **La relación entre líder y miembro;** que es la variable más importante para determinar la condición favorable de la situación.
2. **El grado de estructura de la tarea;** que es la segunda variable más importante para la condición favorable de la situación.
3. **El poder jerárquico del líder;** obtenido a través de la autoridad formal, que es la tercera dimensión más importante de la situación.

La situación es favorable si los seguidores aceptan y respetan al líder, si la tarea es muy estructurada y todo está detallado y si se atribuye formalmente una gran autoridad y poder a la posición del líder.

En general no hay duda que Fiedler ha proporcionado uno de los más grandes adelantos para la teoría, la investigación y la práctica del liderazgo. Aunque no es posible ignorar algunas de las críticas, existen varias razones para afirmar que el modelo de Fiedler ha hecho una importante contribución:

1. Fue la primera teoría reconocida del liderazgo en presentar el modelo de contingencia.
2. Destacó la importancia tanto de la situación como de las características del líder para determinar la eficacia de éste.
3. Estimuló una gran cantidad de investigación, incluyendo pruebas de sus predicciones de intentos para mejorar el modelo; además, sirvió de ejemplo para la formulación de teorías de contingencia alternativas.

**Teoría de la trayectoria-meta del liderazgo,** el otro desarrollo teórico reconocido por todos, que se basa en un modelo de contingencia, es la teoría de la trayectoria-meta que deriva de modelo de las expectativas de la teoría de la motivación. Este desarrollo se atribuye comúnmente a Martin Evans y Robert House, quienes alrededor de la misma época escribieron distintos artículos sobre el tema. En esencia, la teoría de la trayectoria-meta trata de explicar el impacto que el comportamiento del líder produce en la motivación, la

Materiales los puedes descargar de: [www.rescate-estudiantil.com](http://www.rescate-estudiantil.com)

Para sugerencias, denuncias y aporte de materiales, escribe a: [info@rescate-estudiantil.com](mailto:info@rescate-estudiantil.com)

satisfacción y el desempeño de los empleados. La versión de House sobre la teoría incorpora cuatro tipos importantes, o estilos de liderazgo:

1. **Liderazgo directivo.** Es similar al líder autoritario de Lippitt y White. Los empleados saben exactamente lo que se espera de ellos y el líder da direcciones específicas. No hay participación de los subordinados.
2. **Liderazgo de apoyo.** El líder es amigable y accesible y muestra un interés genuino en los empleados.
3. **Liderazgo participativo.** El líder solicita y usa las sugerencias de los empleados, pero todavía toma las decisiones.
4. **Liderazgo orientado hacia el logro.** El líder establece metas desafiantes para los empleados y muestra confianza en que lograrán estas metas y tendrán un buen desempeño.

Dos de los factores situaciones que se han identificado son las características personales de los empleados. Respecto al primer factor la teoría afirma: “El comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida que éstos vean ese comportamiento como una fuente inmediata de satisfacción o como algo decisivo para la satisfacción futura”.

Y respecto al segundo factor manifiesta: “El comportamiento del líder será motivador, en la medida que haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño eficaz y complete el ambiente de los subordinados con la asesoría, la dirección, el apoyo y las recompensas necesarias para el desempeño eficaz que, de otro modo, faltarían en los subordinados o su ambiente.

Todas las teorías de liderazgo establecidas permiten la comprensión de la práctica del liderazgo en las organizaciones actuales y proporcionan un fundamento para ella. Sin embargo en los últimos años, han surgido varias teorías alternativas para complementar y sobre todo, facilitar la comprensión de los diversos procesos del liderazgo eficaz. En particular han recibido atención los modelos carismático y transformacional y, en menor grado, los modelos cognitivo social y de sustitutos.

Los líderes carismáticos obtienen un compromiso y desempeño extraordinarios de sus seguidores. Como grupo son considerados sólo como una parte de un grupo mayor de líderes transformacionales que se caracterizan por tener influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Los líderes transformacionales se consideran especialmente adecuados para las organizaciones actuales, ya que experimentan cambios drásticos. La teoría cognitiva social aún no ha recibido mucha atención en la literatura sobre liderazgo. Sin embargo como incorpora al líder, la situación y el comportamiento mismo, permite comprender mejor el proceso de liderazgo.

Este modelo cognitivo destaca la importancia del comportamiento y la naturaleza continua e interrelacionada de todas las variables de liderazgo. El modelo de sustitutos reconoce que ciertas características de los subordinados, las tareas y organizacionales sustituyen o neutralizan el impacto que el comportamiento de los líderes produce en el desempeño y la satisfacción de los subordinados.

El liderazgo auténtico, basado en fortalezas de Gallup, comportamiento organizacional positivo de Luthans y el liderazgo transformacional y de rango completo de Avolio, es cierto para sí mismo y para otros, posee mucho capital psicológico positivo, es transparente, moral o ético, se orienta hacia el futuro y da prioridad al desarrollo de los empleados para que sean líderes.

Materiales los puedes descargar de: [www.rescate-estudiantil.com](http://www.rescate-estudiantil.com)

Para sugerencias, denuncias y aporte de materiales, escribe a: [info@rescate-estudiantil.com](mailto:info@rescate-estudiantil.com)

Por medio de técnicas estadísticas se combinaron los resultados de diversos estudios de investigación en las cuatro categorías siguientes de habilidades del liderazgo eficaz:

1. Participación y relaciones humanas
2. Competitividad y control
3. Innovación y emprendimiento
4. Mantenimiento del orden y la racionalidad

Las habilidades son conductuales, no son rasgos ni mucho menos estilos; en muchos casos parecen contradictorias o paradójicas; están interrelacionadas o superpuestas. Los líderes eficaces no desempeñan una habilidad o serie de habilidades independientemente de otras. Dicho de otro modo los líderes eficaces tienen múltiples habilidades.

Aunque existen muchas habilidades, como la flexibilidad cultural, la comunicación, la creatividad y la autoadministración del aprendizaje, las habilidades que se basan más en la investigación, que identificaron Whetten y Cameron, parecen ser más valiosas. Su modelo de habilidades personales que incluye el desarrollo de la autoconciencia, la administración de la tensión y la solución creativa de problemas, y el modelo de habilidades interpersonales que incluye la comunicación de apoyo, la obtención de poder e influencia, motivar a otros y el manejo de conflictos son especialmente integrales y útiles.

iiiiiiiiiiii

## 8. PERCEPCION

### PERCEPCION

Función psíquica que permite al organismo a través de los sentidos (olfato, gusto, vista, tacto, oído); recibir, elaborar e interpretar la información proveniente del entorno.

### TEORIAS DE PERCEPCION

**Percepción:** proceso mediante el cual la conciencia integra los estímulos sensoriales sobre objetos, hechos o situaciones y los transforma en experiencia útil.

#### TEORIA CLASICA, Ludwig Ferdinand von Helmholtz

Una vez que un objeto ha sido percibido como una entidad identificable, tiende a distinguirse como un objeto estable, de características permanentes, a pesar de las variaciones en su iluminación, situación física observable o distancia a la que aparece.

#### TEORIA DE LA GESTALT, Kurt Koffka

En este sentido, la unidad perceptible real es la forma: una estructura mental que toma sus atributos de una estructura correspondiente a los procesos cerebrales.

#### TEORIA ECOLOGICA O PERCEPCION DIRECTA, James J. Gibson

Gibson, sostiene que "lo percibido" no resulta de una elaboración más o menos indirecta de la imagen/señal "en bruto" sino que el organismo realiza el acto perceptivo, directa e inmediatamente al llegar la luz (optic array).

### **Teoría constructiva, Ulric Neisser**

La percepción no viene determinada completamente por los estímulos que llegan a los sentidos; por el contrario, es una construcción activa del perceptor en la cual intervienen procesos superiores.

## **ERRORES DE PERCEPCION**

**PERCEPCION SELECTIVA:** Las personas interpretan se forma selectiva lo que observa con base a sus intereses, historia, experiencia y actitudes.

**PROYECCION:** Se refiere a la tendencia de las personas a ver sus propias características en las demás personas, esto ocurre sobre todo cuando las personas poseen características que no les simpatiza, pero solo las diferencian en los demás.

**HALO:** Un calificador se forma una impresión global de un objeto nuevo y usa esa impresión para enjuiciar las calificaciones de ese objeto.

**INDULGENCIA:** Una característica personal hace que el individuo evalúe constantemente a otras personas u objetos de una manera muy positiva.

**TENDENCIA CENTRAL:** La tendencia a evitar todos lo juicios extremos y calificar a las personas y objetos como regulares o neutrales

**EFECTOS DE INMEDIATEZ:** La tendencia a recordar la información reciente. Si ésta es negativa, se evalúa de esa forma a la persona.

**EFECTOS DE CONTRASTE:** Evaluar a las personas u objetos por su comparación con característica de personas u objetos observados recientemente

**EFECTO DE PIGMALEON O LEY DEL ESPEJO:** Suceso por el que una persona consigue lo que se proponía previamente a causa de la creencia de que puede conseguirlo. Los seres se comportan de la forma en la cual tú esperas que ellos se comporten.

**DEJA VÚ:** es la experiencia de sentir que se ha sido testigo o se ha experimentado previamente una situación nueva.

## **9. APRENDIZAJE**

### **APRENDIZAJE**

El aprendizaje se define técnicamente como un cambio relativamente estable en la conducta del sujeto como resultado de la experiencia, producidos a través del establecimiento de asociaciones entre estímulos y respuestas mediante la práctica en un nivel elemental, supuesto que comparte la especie humana con algunos otros seres vivos que han sufrido el mismo desarrollo evolutivo en contraposición a la condición mayoritaria

en el conjunto de las especies que se basa en la imprimación de la conducta frente al ambiente mediante patrones genéticos.

## TEORIAS DE APRENDIZAJE

**IVAN PEROVITCH PAVLOV:** Pavlov fue un médico investigador que basaba su teoría en que a un estímulo le sigue a una respuesta, considerando el entorno como un conjunto de estímulos –respuesta.

El aprendizaje supone que el comportamiento del organismo depende del medio ambiente y para controlar el comportamiento es necesario controlar el medio.

**JOHN DEWEY:** Consideró el problema del aprendizaje como la materia central de la psicología; pensaba que lo que es innato es el *impulso y que éste se puede cambiar mediante el aprendizaje.*

A estos impulsos les llamó "sublimados" (cambian por la interacción con el ambiente). En el proceso de pensar, distinguía cinco etapas:

1. Sugerencias.
2. Intelectualización.
3. Hipótesis.
4. Razonamiento.
5. Verificación.

**VYGOTSKY, LEV SEMIONOVITCH:** Vygotsky consideraba que el estudio de la psicología era el estudio de los procesos cambiantes, ya que cuando las personas responden a las situaciones, las alteran. Su teoría del desarrollo infantil señala la importancia de las relaciones entre el individuo y la sociedad.

**JEAN PIAGET:** Piaget distinguió cuatro estadios del desarrollo cognitivo del niño, que están relacionados con actividades del conocimiento como pensar, reconocer, percibir, recordar y otras.

1. El proceso comienza con una estructura o una forma de pensar propia de un nivel.
2. Algún cambio externo o intrusiones en la forma ordinaria de pensar crean conflicto y desequilibrio.
3. La persona compensa esa confusión y resuelve el conflicto mediante su propia actividad intelectual.
4. De todo esto resulta una nueva forma de pensar y estructurar las cosas; una manera que da nueva comprensión y satisfacción al sujeto.

**BURRHUS FREDERICH SKINNER:** Skinner basaba su teoría en el análisis de las conductas observables. Dividió el proceso de aprendizaje en respuestas operantes y estímulos re forzantes. *Trató la conducta en términos de re forzantes positivos (recompensa), contra re forzantes negativos (castigo).* Los positivos añaden algo a la situación existente, los negativos apartan algo de una situación determinada.

**JEROME SYMOUR BRUNER:** Las teorías de Bruner tienen como punto de referencia a Vygotsky y Piaget. Muchos de sus trabajos se inspiran en las teorías que refieren al estudio de la percepción, desarrollo cognitivo y educación. Bruner propone en su teoría una correlación entre el desarrollo del lenguaje y el desarrollo cognitivo es decir, la interacción y el diálogo son puntos claves en el proceso cognitivo.

**LA CONDUCTA SOCIAL:** La conducta social es la forma particular de comportamiento del individuo (consistente en las reacciones y actitudes que produce un estímulo o situación determinada) en interacción con la sociedad (más concretamente las relaciones interpersonales).

## TIPOS DE APRENDIZAJE

Materiales los puedes descargar de: [www.rescate-estudiantil.com](http://www.rescate-estudiantil.com)

Para sugerencias, denuncias y aporte de materiales, escribe a: [info@rescate-estudiantil.com](mailto:info@rescate-estudiantil.com)

**Teoría Conductista:** Se centra en la conducta observable, para predecir la misma. SE desprende de ésta el condicionamiento clásico y el condicionamiento instrumental y operante.

**Teoría cognoscitiva:** Aprendizaje que posee el individuo o ser humano a través del tiempo mediante la práctica, o interacción con los demás seres de su misma u otra especie.

**Aprendizaje social o cognitivo social:** Aprendizaje basado en una situación social en la que, al menos, participan dos personas: El modelo y el sujeto.

**Aprendizaje de una vuelta:** Por un problema en específico.

**Aprendizaje de doble vuelta:** Este tipo de aprendizaje es para toda la vida.

**Aprendizaje vicario:** Es por medio de representantes.

**Aprendizaje Vivencial:** Este tipo de aprendizaje es por medio de experiencias.

## 10. CONTRATO PSICOLOGICO

### CONTRATO PSICOLOGICO

Es el nombre que la psicología da a la parte implícita de una relación laboral. Constituida por el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja, donde las dos partes esperan ganar con la nueva relación.

### EFFECTOS EN RELACION TRABAJADOR- ORGANIZACIÓN

~~~~~

## 11. INTRODUCCION DEL TRABAJADOR A LA EMPRESA

### INDUCCION

Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Harold koontz

**Concepto:** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

**Importancia:** La inducción en las empresas es de suma importancia porque ayuda al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

**Objetivos:** El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y/o organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

La inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

**Información sobre la empresa/ organismo:**

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

**Disciplina Interior:**

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

**Comunicaciones/ personal:**

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

**Conclusión:** Podemos decir que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios a la inducción, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos, deben contar con la inducción respectiva. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

También podemos mencionar que la selección del personal idóneo para cada puesto es el primer paso para la composición de un equipo eficaz. Pero el proceso de inducción de los nuevos empleados ha constituido una gran deficiencia en las empresas.

Este proceso comienza desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

Sin embargo uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria ya que la formalidad de la inducción estará determinada por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice.

Es importante tomar en cuenta que los individuos ven la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, de tal forma que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial.

## **SOCIALIZACION**

Especificación del puesto.... **SOLO ESTO TENGO DE ESTE TEMA LO QUE DIJO LA LICDA.**

~~~~~

## **12. PODER**

### **PODER MAX WEBER**

Habilidad de movilizar recursos con el propósito de logara algún fin. Capacidad de poner la propia voluntad sobre los otros. Habilidad para lograr que un individuo o grupo cambie de alguna manera. Utiliza como medio de aceptación las represarías, temores, sanciones físicas, persuasión, manipulación que coaccionan al individuo.

### **AUTORIDAD**

Es el derecho para manipular o cambiar a otros. La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.

### **DIFERENCIA ENTRE PODER Y AUTORIDAD**

La autoridad difiere del poder en que no es una fuerza. Derecho para manipular o cambiar a otros. La autoridad persigue metas colectivas

El poder se diferencia de la autoridad por que utiliza como medio de aceptación las represarías, representadas en la fuerza, y en la obligación de cumplimiento de sus propósitos u objetivos. Persigue metas individuales o particulares.

Una persona puede tener el poder de manipular a otros pero no la autoridad para hacerlo.

### **TIPOS DE PODER**

#### **Desde el punto de vista de la organización**

**Poder:** Es la capacidad de influir sobre el comportamiento de los demás.

Se dividen en fuentes INTERPERSONALES y ESTRUCTURALES.

INTERPERSONALES:

**PODER DE RECOMPENSA** Capacidad de influir en la conducta de los demás con recompensas por el comportamiento deseable.

**PODER COERCITIVO** Es la capacidad de poder influir sobre el comportamiento de otros por medio del castigo derivado del comportamiento indeseado

**PODER LEGITIMO** Capacidad del gerente para influir sobre la conducta de los subordinados gracias a la posición que ocupa en la jerarquía de la organización

**PODER DE EXPERTO** Es la capacidad de una persona par influir sobre la conducta de los demás debido a sus habilidades y talentos

**PODER DE REFERENCIA** Influye en el comportamiento de otros como resultado del cariño que le tienen, o la admiración por emular al gerente por su reputación

#### ESTRUCTURALES

**EL CONOCIMIENTO COMO PODER** Significa que las personas, equipos, grupos o departamentos que poseen conocimientos determinantes para alcanzar metas en la organización tienen poder

**LOS RECURSOS COMO PODER.-** Significa que las personas, equipos, grupos o departamentos capaces de proporcionar recursos esenciales o difíciles de obtener ganan poder

**LA TOMA DE DECISIONES COMO PODER** lo poseen las personas o grupos que adquieren poder hasta el grado de afectar el proceso de toma de decisiones

**LAS RELACIONES COMO PODER** Son las diversas afiliaciones, canales de información y coaliciones tanto dentro como fuera de la organización

**PODER DEL EMPLEADO DE NIVEL INFERIOR** es cuando los empleados pueden influir sobre sus superiores.

#### AUTORIDAD

**La Autoridad en la Empresa** Se puede definir la autoridad en una empresa como "la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Una definición más completa sería

#### APLICACIÓN DE LA AUTORIDAD

La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto y se ejerce discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a los demás.

- **RELACIONES DE AUTORIDAD:**

1. Autoridad Lineal.
2. Autoridad de Staff.
3. Autoridad Funcional.

**1- AUTORIDAD LINEAL.** Se ejerce a partir de una autoridad, delegación de áreas funcionales.

**2- AUTORIDAD DE STAFF.** Asiste a las funciones básicas de manera indirecta. Son funciones secundarias que contribuyen lateralmente a los objetivos de la Organización.

**3- AUTORIDAD FUNCIONAL.** Unidad central de staff que integra especialistas. A partir de su estructuración también se considera los respectivos departamentos funcionales. Este tipo de autoridad delega responsabilidad a un individuo o departamento a través de procesos prácticos que son considerados como necesario para el funcionamiento ininterrumpido de la gestión.

### 13. GRUPOS Y EQUIPOS

**GRUPOS:** Como dos o más personas que interactúan entre sí para lograr resultados o determinar requerimientos específicos.

**EQUIPO:** es un grupo cuyos miembros colaboran estrecha e intensamente en la obtención de un resultado u objetivo común.

En función de estos conceptos, todos los equipos son grupos: pero no todos los grupos, constituyen equipos. Las características fundamentales que los diferencian son:

1. la integración e intensidad con la que los componentes de un equipo trabajan,
2. la especificidad de metas u objetivos como equipo, y
3. el grado de dificultad para integrar equipos con un nivel de comportamiento homogéneo.

Ambos interactúan entre sí para un propósito, pero con distintos niveles de compromiso hacia el rendimiento organizacional.

#### TIPOS DE GRUPOS Y EQUIPOS

Hay grupos pequeños y grandes, grupos primarios y secundarios, coaliciones, grupos de membresía y referencia, grupos internos y externos como también grupos formales e informales.

**Grupo pequeño** debe cumplir sólo el criterio de tamaño pequeño.

**Grupo primario** además de la característica anterior debe tener un espíritu de compañerismo, lealtad y un sentido común de valores entre sus miembros.

**Coalición** como alianza, unión, liga, confederación o acuerdo entre varias partes y grupos dentro de las organizaciones como una dimensión importante de la dinámica grupal.

**Grupos de membresía** que son a los que pertenecen en realidad los individuos.

**Grupos de referencia** son a los que el individuo le gusta pertenecer, es decir, con los que se identifica; como un grupo social.

**Grupos internos** son los que comparten valores dominantes.

**Grupos externos** son los que se encuentran fuera e intentan entrar a éstos y formar parte.

**Grupos formales** son los que se aplican de manera más directa, como los comités en organizaciones modernas de manera formal. Conocidos como grupos o equipos “partidistas”, éstos poseen miembros que provienen de un número ilimitado (usualmente sólo dos) de entidades.

**Grupos informales** se integran por razones políticas, amistosas o de intereses comunes.

Hay equipos interfuncionales, virtuales y auto dirigidos.

**Equipos interfuncionales** equipos que están integrados por individuos de diversos departamentos o especialidades funcionales.

**Equipos virtuales** los miembros pueden comunicarse a distancia a través de medios electrónicos, como el correo electrónico, salas de chat, blog, conferencias telefónicas y de video, faxes, transmisiones satelitales y sitios Web.

**Equipos auto dirigidos** delegación de facultades de decisión (empowerment) y los valores culturales más igualitarios en un número creciente de organizaciones. Un grupo de empleados que son responsables de administrar y desempeñar tareas técnicas que darán como resultado un producto o servicio que se entregará a un cliente interno o externo

## 14. DESARROLLO

### DESARROLLO

iiiiiiiiiiii

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

iiiiiiiiiiiiiiii

### DESARROLLO INSTITUCIONAL

iiiiiiiiiiiiiiii

## 15. LA CONDUCTA SOCIAL

### CONDUCTA SOCIAL

iiiiiiiiiiii

## EL COMPORTAMIENTO DE LAS MASAS

### La explicación de Le Bon

La extraña conducta de las personas cuando forman parte de una masa se debe a que dejan de ser ellas mismas para pasar a integrarse al “alma de la masa”, que consiste en una psique colectiva, distinta a la psique individual

## **Clases de Masas**

**Las multitudes o muchedumbres**, son un fenómeno ordenado (lo que es distinto de organizado), también se distingue entre masas pasivas y activas.

### **Las masas con proximidad física**

**Disgregadas:** Estas se forman por una pura coincidencia de personas en un lugar dado.

**Congregadas:** Se trata de reuniones de gente que se agrupan debido a un estímulo percibido por todas ellas o por compartir un mismo interés.

**Las turbas:** Son masas congregadas de carácter activo y en la mayoría de los casos además violento, las turbas pueden ser agresivas, evasivas, adquisitivas y expresivas.

**Los públicos:** Son masas ordenadas y generalmente pasivas que están pendientes de un sujeto o acontecimiento que polariza su atención de un modo voluntario.

### **Las masas sin proximidad física o masas difusas.**

Las masas así formadas tienen la singular característica de ser difusas, es decir estar diseminadas en el espacio (los agentes de un programa de radio), o en el espacio y en el tiempo (los lectores de una revista).

**ESTOS TEMAS TAMBIEN LO ENVARON EL 1ro. SABER DONDE VA PORQUE NO ESPECIFICA DE QUE INCISO ES; EL 2do. NO APARECE EN LA GUIA, EL 3ro. ES RESUMEN DEL EXAMEN PARCIAL**

## **2. TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS EDWIN LOCKE**

Esta teoría sostiene que las metas específicas y las metas difíciles son las que llevan a un alto desempeño.

A finales de la década del sesenta, Edwin Locke sostuvo que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa también como un estímulo interno.

La Teoría destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga.

Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación.

La influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores:

- El compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza),
- La eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta),
- El tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y

La cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

### 3. TEORÍA DEL FLUJO (MIHALY CSIKSZENTMIHALYI)

La teoría de flujo propuesta por Mihaly Csikszentmihalyi establece, entre otras cosas, una relación entre las propias habilidades y el desafío de la tarea, que puede conducir a un estado que Csikszentmihalyi llama flujo, un estado que podría llamarse también plenitud.



Como puede apreciarse, estar en nuestra mayor habilidad y con un desafío importante permite el estado de fluidez. Lo anterior resulta importante para potenciar el trabajo creativo. Sirve además para clarificar algunas concepciones en donde algunas personas afirman que sólo bajo situaciones de presión crean. Quizá, ese estado de ansiedad o de estrés o de presión, es en realidad un estado que luego conducirá a la activación y posteriormente a la creatividad.

La Teoría del flujo es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que las persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo. Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo y cuando se experimenta la gente queda profundamente absorta en lo que está haciendo,

dedica una atención exclusiva a la tarea y su conciencia se funde con sus actos. La atención queda tan concentrada que la persona pierde la noción de tiempo y espacio.

La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y ocurre independientemente de la meta (esta se puede alcanzar, pero no porque la intención del actor sea su logro). El individuo solamente se concentra en lo que hace por el placer que obtiene con tal ejecución.

La experiencia del flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y habilidades del individuo. La experiencia del flujo, en consecuencia, es más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos son mayores. La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes), puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, Una baja competencia (pocas habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía.

Para alcanzar un estado de flujo, debe alcanzarse un estado de equilibrio entre el desafío de la tarea y la habilidad de quien la realiza. Si la tarea es demasiado fácil o demasiado difícil, el flujo no podrá presentarse.

El estado de flujo también implica una especie de atención enfocada, y se ha observado que la meditación a conciencia, el yoga y las artes marciales pueden mejorar la capacidad de una persona para fluir. Entre otros beneficios, todas estas actividades sirven para entrenar y mejorar la capacidad de atención.

En síntesis, el flujo puede describirse como un estado en el que la atención, la motivación y la situación se encuentran, dando como resultado una especie de armonía productiva o retroalimentación.

¿'¿'¿'¿'¿'¿

#### **4. NECESIDADES Y PROCESOS MOTIVACIONALES 11/06/09**

Necesidades: carencia de algo que se precisa. Pueden ser: Primarias, secundarias y generales.

Procesos motivacionales: conjunto de fases sucesivas, con que precede a una acción para animar o animarse a ejecutar con interés y diligencia. Actualmente las empresas se preocupan por implementar procesos motivacionales para que su personal esté motivado en su lugar de trabajo.

Los factores que intervienen son: la cultura, la religión, la distancia del poder, la indiferencia de las personas a asumir riesgos.

La motivación puede ser: Extrínseca: es externa, la realiza persona ajena.

Intrínseca: es interna, depende únicamente de uno mismo.

#### **DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones. Es un proceso planificado para el

Material preparado por los estudiantes de Escuela de Vacaciones Junio 2009, para el curso ADMINISTRACIÓN V

fortalecimiento de las instituciones de las capacidades nacionales. Para generar transformaciones y desarrollo institucional, es necesario establecer mecanismos que permitan entender la configuración de la sociedad.

