

Exposición de

Estética

y

Didáctica

TEORIAS DEL
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL

¿Qué es el comportamiento organizacional?

Lo podemos definir como el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Funciones de los Gerentes:

- **Planeación:** El gerente se encarga de definir las metas organizacionales.
- **Organización:** El gerente se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quienes las llevarán a cabo.
- **Dirección:** Los gerentes son los encargados de motivar a sus Subordinados.

- **Control:** Después que se establecen las metas, se formulan los planes, los arreglos estructurales para que se contrate, entrene y motive al personal.
- **Describir:** Es el modo en que se conducen las personas
- **Comprender:** Por que las personas se comportan como lo hacen.
- **Predecir:** La conducta futura de los empleados.

Habilidades de los gerentes

RobertzKatz ha identificado 3 habilidades esenciales de los gerentes:

1. **Técnicas:** Es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida.
2. **Humanas:** Comprende la habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo.
3. **Conceptuales:** Consiste en la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Debido a que el CO tiene que ver con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de la gerencia.

Remplazo de la intuición con el estudio sistemático

La gran parte de las personas poseen creencias que con frecuencia están basadas en la intuición y no consiguen explicar el comportamiento que presenta la gente, como por ejemplo:

- Los trabajadores felices son los trabajadores más productivos en la organización.
- Si el jefe es amistoso, genera confianza y es accesible a la discusión de ideas a favor de la empresa, los subordinados a su vez son más productivos.
- Los mejores líderes son los que muestran un comportamiento consistente (unidad de vida).
- Las entrevistas constituyen herramientas eficaces y eficientes de selección, para obtener empleados con mejor rendimiento.
- Todos los individuos que forman parte de la organización, se caracterizan por desear un trabajo que le plantee nuevos retos a lo largo del tiempo.

- Se debe atemorizar a los subordinados para que desarrolle eficaz y eficientemente su trabajo.
- Los individuos trabajan más duro cuando se les pide hagan su mejor esfuerzo.
- Todos los individuos en la organización se encuentran motivados por el dinero.
- La mayor parte de la gente se interesa más por lo que ellos recibirán de sueldo que por el de los demás.
- Casi todos los grupos de trabajo eficaces no poseen conflictos.

Se necesita observar el CO en un marco de contingencia, haciendo uso de variables situacionales para moderar las relaciones causa – efecto. Es por esto que es necesario, más que remplazar la intuición, complementarla con un estudio sistemático.

RETOS Y GENERACION DE OPORTUNIDADES

La Diversidad

Incluye todas las formas obvias y las más sutiles en que difieren las personas, inclusive hasta el aspecto más sencillo de la diversidad, como las capacidades y cualidades físicas, incluye varias características capaces de afectar el comportamiento individual o del equipo.

Uno de los retos del en el CO es el de determinar si esos efectos cierran oportunidades y, por lo tanto se constituyen en antieconómicos y contra productivos. Otro reto es ayudar a desarrollar las capacidades individuales, de equipo y organizacionales para valorar y adoptar la diversidad como una fuente de creatividad y fortaleza.

Categorías de la Diversidad: Existen catorce categorías divididas en:

1. Categorías Primarias:

- **Edad:** Número de años que una persona ha vivido y la generación en la que nació.
- **Raza:** Agrupaciones biológicas de la humanidad, a partir de diferencias físicas superficiales.
- **Aspectos étnicos:** Identificación con un grupo cultural que comparte tradiciones y herencias como origen nacional, idioma, religión, costumbres, etc. Algunas personas se identifican fuertemente con estas raíces culturales otras en cambio no.
- **Género:** Sexo biológico.
- **Capacidades y cualidades físicas:** Diversas características tales como el tipo de cuerpo, tamaño físico, características faciales, capacidades o incapacidades específicas y los talentos o limitaciones, visibles o no, tanto físicas como mentales.
- **La orientación sexual y afectiva:** Sensaciones de atracción sexual hacia personas del mismo sexo o del opuesto.

2. Categorías Secundarias:

- **Educación:** Comprende el aprendizaje y la capacitación formal e informal de la persona.

- **Experiencia de Trabajo:** El cargo y los puestos voluntarios que la persona ha tenido y el conjunto de organizaciones para las que ha trabajado.
- **Ingreso:** Condiciones económicas en las que creció la persona y la situación económica en la que se encuentra actualmente.
- **Estado Civil:** Situación de la persona como individuo.
- **Creencias Religiosas:** Comprende las enseñanzas fundamentales recibidas sobre sus creencias y valores recibidos de prácticas religiosas
- **Ubicación geográfica:** La localidad o localidades en las que se crió la persona o donde pasó una parte importante de su vida.
- **Estatus familiar:** El individuo ha tenido o no hijos y las circunstancias

en que éstos se han criado.

- **Estilo de comportamiento:** La tendencia de la persona a pensar, sentir o actuar en una forma particular.

Orientación a la mejora de la calidad y la productividad

Calidad: La calidad constituye el total de las características de un producto o servicio que se relaciona con la capacidad de satisfacer determinadas necesidades, como:

- Diseñar la calidad en los productos y servicios.
- Evitar defectos hasta el mayor grado posible y corregir los que aparezcan.
- Mejorar continuamente la calidad de los bienes o servicios hasta que alcancen un grado económico y competitivo factible.
- Enfoque intenso en el cliente.
- Interés por la mejora continua.
- Mejoramiento en la calidad de todo lo que la organización hace.
- Medición precisa.
- Consideran a todos los recursos humanos como socios y básicos para su competitividad.
- La administración, en todos los niveles, brinda liderazgo positivo, dinámico, con objeto de fomentar un ambiente con estas características.

La reingeniería y la tecnología

- **La Reingeniería** pide a los gerentes que reconsideren cómo debería hacerse el trabajo y la organización estructurada si fueran creadas de la nada.
- **La Tecnología:** En particular las tecnologías de la información que tienen base en computadoras, continúan realizando:

- Estructuración de las organizaciones
- a tendiendo a los gerentes
- dirigiendo y administrando los recursos humanos
- operando los sistemas de planeación y control
- comunicando los empleados y estableciendo redes entre sí y con externos.
- Aprenden las personas y las empresas a innovar y a adaptar

DISCIPLINAS EN QUE SE APOYA EL CO

Una forma común de comprender el Comportamiento Organizacional consiste en analizar las disciplinas que fundamentan la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades especiales de análisis. De acuerdo a esto se podría concluir que el Comportamiento Organizacional se le han atribuido ideas, conceptos, métodos y conclusiones de otras disciplinas, como: Economía, Psicología, Sociología, Administración, Política, Social, Relaciones Internacionales y de la Computación.

MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Variables Dependientes:

Se refiere a los factores claves que usted quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores, tales como:

- **Productividad:** Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas mediante la eficacia como de la eficiencia.
- **Ausentismo:** Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo.
- **Rotación:** Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o voluntario de los trabajadores en la organización.
- **Satisfacción en el trabajo:** Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir.

Variables independientes

Son la supuesta causa de algún cambio en las variables dependientes:

- **Variables del nivel individual:** La gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, como: características biográficas, características de la personalidad, valores, actitudes y niveles de habilidad.

Variables a nivel de grupo: El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.

- **Variables a Nivel de Sistemas de Organización:** Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran.

CONFLICTO ENTRE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES.

- El individuo debe ser eficaz (en la medida que su trabajo logra alcanzar objetivos de la organización) y eficiente (en la medida en que su trabajo logra los objetivos personales).
- La organización formal hace exigencias a los individuos que son incongruentes con las necesidades de los individuos, y de ahí surgen la frustración y el conflicto.

DIFERENCIA ENTRE: 1.-PROBLEMA 2.- DILEMA Y 3.- CONFLICTO

1. Se puede resolver dentro del cuadro de referencia de la organización o con las reglas ya existentes.
2. Para su solución, requiere de una reformulación y sobre todo de innovación en su enfoque.
3. Existe cuando el individuo o grupo se encuentra con un problema de decisión entre dos alternativas incompatibles entre sí.
Para Agirys, la responsabilidad por la integración de los objetivos de la organización y de los individuos; recae sobre la administración.

La interdependencia entre las necesidades del individuo y las de la organización es inmensa; la vida y los objetivos de ambos están entrelazados, por eso es que ambos deben contribuir para el logro y alcance de sus propios objetivos.

¿Qué es el conflicto?

Cuando se establece un equipo, usualmente aparecen dificultades entre los miembros del mismo y el líder.

Se define conflicto como un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a ésta.

Los subordinados sienten que la única manera de llevarse bien con el supervisor es hacer lo que éste les dice y estar de acuerdo con lo que él diga. Esto es menos angustiante que estar en conflicto todo el tiempo

Los conflictos pueden ser de orden interpersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización).

Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

1. **Diferenciación de actividades:** los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos. (Chiavenato, 1994).
2. **Recursos compartidos:** la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.
3. **Actividades interdependientes:** Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros. (Chiavenato, 1994)

Puntos de Vista del conflicto

Visión tradicional: esta trata de un enfoque negativo, resultado de una comunicación pobre, una falta de apertura y confianza entre la gente y el fracaso de los gerentes de responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados. En general indica el mal funcionamiento dentro del grupo.

Punto de Vista de las relaciones humanas: sostiene que el conflicto se genera de una consecuencia natural en todas las organizaciones. Dado que el conflicto es inevitable se tiene que aceptar.

Visión interaccionista: consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel continuo mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrático y creativo

Tipos de conflictos

Conflicto Funcional: Es aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño.

Conflicto Disfuncional: Es el que obstaculiza el desempeño del grupo.

Proceso del conflicto

Oposición o Incompatibilidad Potencial

Cognición y Personalización

Intenciones

Comportamiento

Resultados

NEGOCIACIÓN

- Proceso de tomar decisiones conjuntas, cuando las partes involucradas tienen preferencia o intereses diferentes.
- Involucra lados opuestos con intereses conflictivos, con el objetivo de llegar a una solución mutuamente aceptable.
- Involucra tres realidades; persona, problemas y propuestas.
Toda negociación requiere de habilidades de negociación; saber presentar propuestas con claridad y objetividad, entender lo que el otro lado está ofreciendo, argumentar adecuadamente y saber oír.
- A mejores habilidades, mejores oportunidades de éxito en la negociación.

Aptitudes para negociar

- Capacidad de estudiar todos los casos posibles
- Poder prepararse adecuadamente
- Ser capaz de escuchar
- Poder fijar las prioridades
- Capacidad de definir los objetivos

Tipos de negociaciones

Existen diferentes tipos de negociación y a la vez exigen cualidades diferentes, pueden ser negociaciones formal o informal, habitual o excepcional. Todas las partes de una organización tienen distintos intereses.

En el ámbito organizacional se clasifican las negociaciones empresariales de la siguiente forma:

- **De cada día:** Éstas se preocupan de las relaciones internas, es decir, entre empleados, por ejemplo, definir normas laborales y áreas de responsabilidad, etc.
- **Comerciales:** Apunta a lo que son acuerdos entre una empresa y otra, por ejemplo, programar servicios y entregas de productos.
- **Legales:** Comprometen el cumplir de las leyes locales y nacionales.

Etapas en la negociación

Los procesos de negociación se conforman de tres etapas.



1ª Etapa: Preparación de la negociación

La preparación comprende una simulación de lo que va a ser el desarrollo de la negociación, nos permite tener en cuenta todos aquellos factores o detalles que pueden influir en sus objetivos e intereses que pretende conseguir con el proceso. Esta fase puede llegar a ser considerada la más importante, debido a que dependiendo de la información y datos obtenidos de la parte contraria, se podrán preparar mejores argumentos para el desarrollo de las etapas siguientes

El tiempo de preparación

Es importante tener en cuenta el tiempo que demorará. Si se quiere hacer uso de información, por ejemplo, estadística, se tiene que tener un argumento previo y no improvisar.

Algunos beneficios de prepararnos con tiempo.

- Nos dará confianza
- Permitirá pensar con precisión
- Se podrá hablar de forma positiva
- Se optimizará el tiempo de la entrevista

Reunir Información

Es importante conocer a la otra parte, es decir, saber quiénes son las personas con quien se tratará, su empresa, etc. Se debe estar seguro de que la información obtenida es precisa.

Si se quiere obtener la máxima información de la otra parte, se deben hacer las siguientes preguntas;

- *¿Qué puede pretender la parte contraria en esta negociación?*
- *¿Qué forma tienen de negociar?*
- *¿Cuáles son los límites de sus objetivos?*

Definir bien los objetivos

Una vez obtenida toda la información posible, se establecen los objetivos. Conceptos que configuran el entorno general de los objetivos.

Las Aspiraciones

Corresponden al conjunto de objetivos que se han propuesto conseguir con la negociación.

- **Las Metas**

Son los intereses conceptualizados de forma más global, con proyección a mediano o largo plazo.

- **Los Objetivos**

Acciones que se pretenden alcanzar al corto plazo. Al establecer los objetivos se tiene que tener en cuenta que sea realista. Los objetivos irracionales conducen con toda seguridad a la ruptura de la negociación.

Orientación hacia los objetivos.

- ¿Qué es lo que realmente deseo obtener al negociar?
- ¿Son flexibles y tienen un margen de maniobra?
- ¿Qué alternativas prever si no hay consenso?

Como resumen, se enumeran los puntos importantes:

- Priorise sus objetivos concretizados por orden de importancia. Determinar los principales y secundarios.
- Flexibilizarlos y prever alternativas compensatorias.
- Evaluar si es que inadecuados o poco realistas.
- Sintetizarlos, dándole valor, y plazo de ejecución.

Escoger una estrategia.

La estrategia es una idea global con la que se pretende alcanzar los objetivos concretos. Diferente es la táctica, que son los métodos que sirven para llevar a cabo una estrategia. La táctica de negociación debe ser sencilla y flexible. La estrategia tiene como finalidad ir reduciendo poco a poco las posibilidades de resistencia de la otra parte, no significa ser superior a la oposición.

Entre las tácticas más conocidas están:

- **Gran muralla**

Consiste en ser inflexible y no ceder, ir desgastando a la otra parte indicando que no existe otra alternativa posible, dando el argumento como un hecho consumado.

- **Asalto directo**

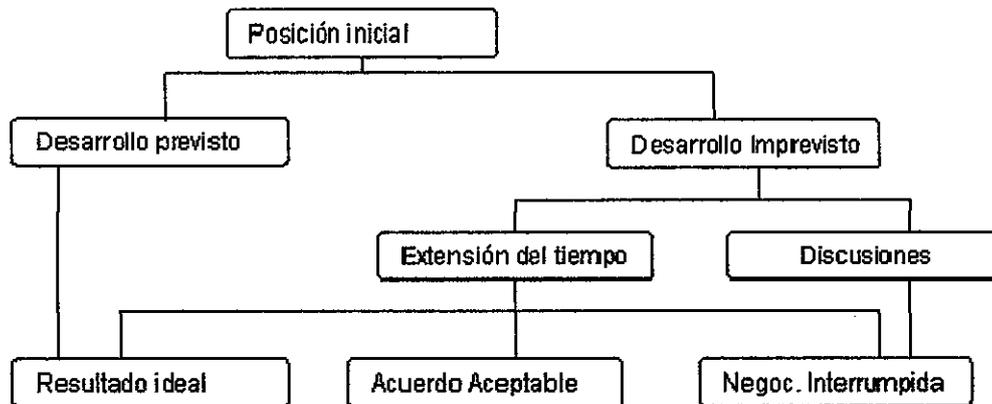
Tiene el fin de producir en el adversario intimidación e incomodo.

- **El receso**

Consiste en pedir en un momento dado un aplazamiento. Esto consigue reconsiderar algunos aspectos de la negociación.

- **Señuelo falaz**

Mediante argumentos falsos se induce a despistar o atraer al oponente.



Asignar los papeles:

En cada grupo negociador se deben tener distintos roles para llevar a cabo con éxito la negociación. Generalmente los grupos están conformados de tres a dos personas. Se conocen como base cinco papeles para desempeñar;

Papel

El líder : Es el más hábil, sin embargo, no siempre el de mayor jerarquía.

El bueno : Es el comprensivo con la otra parte, en general, se puede decir que la otra parte lo desea como miembro de ellos.

El malo : Es aquel que trata de intimidar a la oposición.

El duro : Es intransigente, plantea problemas a la oposición, retrasa la negociación con tácticas dilatorias

El conciliador : Reúne todos los puntos de vista para luego presentarlo como un único argumento coherente.

Responsabilidad

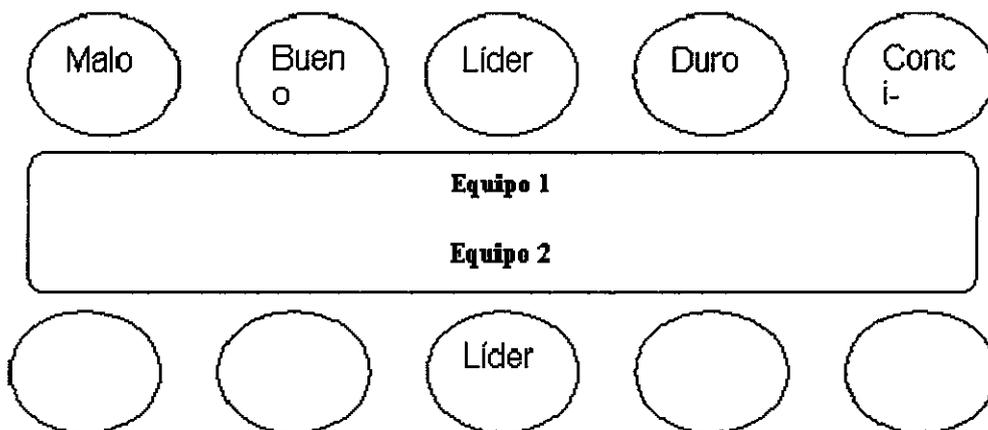
- Dirigir la negociación
- Organizar a los compañeros
- Mostrarse comprensivo a los puntos de vista de los oponentes
- Minar cualquier punto de vista o argumento presentado por la otra parte, con cierto criterio.
- Lograr que los otros den marcha atrás por cualquier oferta insuficiente que hayan hecho
- Evitar que se aparten del tema principal
- Sugerir maneras para salvar un punto muerto

Lugares para realizar negociaciones.

Lugar	Observación
1. Terreno propio: Es una sala o despacho de la organización a la cual pertenece.	1. Es fácil fijar interrupciones estratégicas 2. Se puede recurrir a expertos de la organización para hacer aportes
1. Terreno neutral: Una sala alquilada, por ejemplo.	1. Ninguna de las logra imponerse
1. Terreno ajeno: Corresponde a una sala de la otra parte.	1. No se puede controlar la logística

Disposición de los asientos

La más habitual es la de "frente a frente". El líder debe estar en el centro, junto con el duro y el bueno, de esta manera se dirige al resto del equipo. El conciliador estará junto al duro, debido a que sus aptitudes se complementan, el conciliador desde ese extremo puede ver las reacciones del otro equipo. El malo se sienta en el otro extremo para separarlo del resto del equipo.



Desarrollo de la negociación

El proceso de negociación se descompone en dos partes: convencer y persuadir. Convencemos mediante argumentos demostrables, este proceso es de tipo lógico y en él se pretende que nuestro interlocutor cambie de opinión. Persuadimos mediante la empatía, un proceso de tipo anímico donde tratamos de conseguir que nuestro interlocutor haga aquello que le pedimos; es algo así como el cierre de la negociación.

Llamamos persuasión al proceso mediante el cual el otro realiza la acción solicitada.

LA NEGOCIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La resolución de conflictos a través de la negociación tiene relevancia contemporánea, porque los conflictos son un fenómeno que se extiende a todas las actividades o ámbitos sociales y pueden afectar el equilibrio emocional de las personas.

En las empresas, los conflictos interpersonales contribuyen a reducir la capacidad productiva y llegan a ser el origen de numerosos malestares psicológicos y sociales

Estrategias de la negociación por Dean Pruitt

- a) **Flexibilidad:** implica la renuncia de una de las partes a todo o casi todo de lo que pretende conseguir, puesto que considera que complacer a la otra parte o evitar la disputa es más importante que vencer.
- b) **Rivalidad:** supone que las partes entran en competencia para obtener la mayor ventaja posible, empleando para ello medios como la coerción y la presión que obliguen a la otra parte a realizar concesiones.
- c) **Solución de problemas:** se trata de una estrategia de colaboración en la que los oponentes trabajan juntos para alcanzar una solución que satisfaga los intereses y las necesidades de ambas partes.
- d) **Inacción:** las partes en conflicto hacen el menor esfuerzo posible por negociar, de forma que, aunque en ocasiones un retraso haga aumentar las oportunidades para lograr un acuerdo posterior, esta estrategia deriva habitualmente en la ruptura de la negociación.
- e) **Abandono:** esta postura supone el fin de la negociación y obliga a ambas partes a depender para la consecución de sus fines de medios alternativos al acuerdo negociado.

I.-LIDERAZGO

Es la habilidad o capacidad de un individuo para influir o motivar a las personas para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Debe ejercer un rol de motivador del grupo.

II.-TEORIAS DE LIDERAZGO

- 1.-Teorías de las características
- 2.-Teorías conductual-personales
 - 2.1.-Teoría del comportamiento y estilos
 - 2.2.-Estudios de la Universidad Ohio State
 - 2.3.-Estudios de la Universidad de Michigan
 - 2.4.-Malla Administrativa
 - 2.5.-Enfoque de los cuatro factores
- 3.-Enfoques Situacionales
 - 3.1.-Modelo de contingencia
 - 3.2.- Modelo de liderazgo de Vroom y Yetton
 - 3.3.-Modelo situacional
 - 3.4.- Modelo transaccional y transformacional
- 4.-TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE Gregor
 - 4.1.-Teoría X y Teoría Y

1.-.Teoría de las Características

Intenta describir los distintos tipos de comportamiento y personalidades asociadas con la efectividad del liderazgo. Es la primera definición académica de teoría de liderazgo - Thomas Carlyle (1841) es considerado uno de los pioneros de esta teoría, usando como enfoque los talentos, habilidades y características físicas de hombres que surgieron al poder. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que antes nos proporcionaba el símbolo paterno, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

2.-TEORIAS CONDUCTUALES – PERSONALES

2.1 Teoría de Comportamiento y Estilos

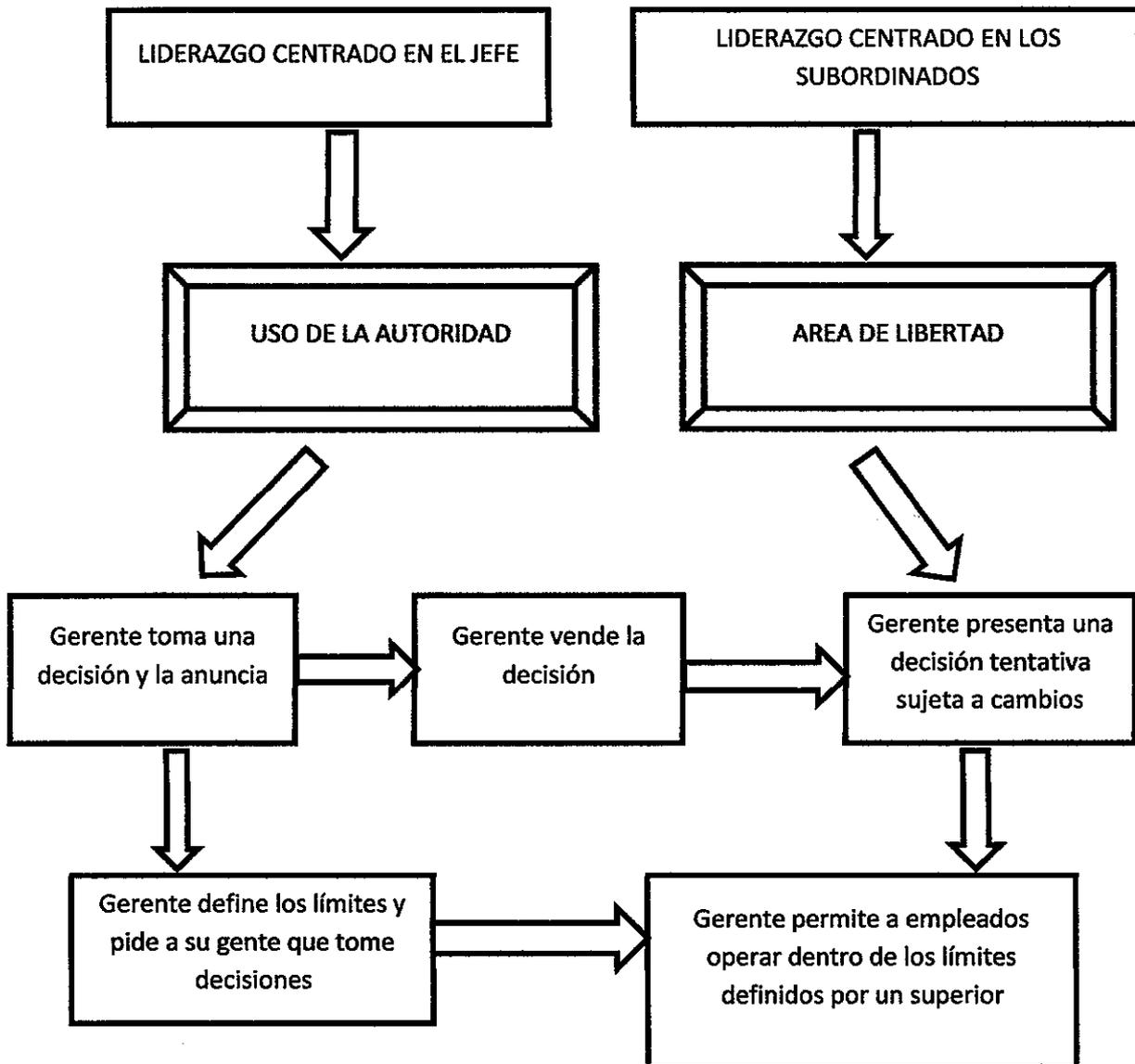
1- Autocrático: Este tipo de líder ordena y espera obediencia, no toma en cuenta al personal, lo cual hace que la antipatía se haga latente, dando lugar a la resistencia. Lleva un control exhaustivo de las acciones de cada trabajador. Los empleados se pueden sentir desvalorados ya que sus conocimientos o habilidades no son tomados en cuenta y su espontaneidad/creatividad no es fomentada.

2 - Democrático: Este enfoque implica poca supervisión y delegación de responsabilidades. Se crea un ambiente de participación por parte de la gerencia para que las personas subordinadas puedan no sólo contribuir al proceso de la toma de decisiones, sino confiar también en su propia capacidad de trabajo.

3.-Laissez-faire (liberal): Este término francés puede traducirse como "dejar hacer" o "dejar que las cosas sigan su cauce". Más que "máxima libertad personal", se refleja como una falta de liderazgo, ya que nadie parece estar al cargo, nadie dirigen exige nada. Estos líderes son suaves e indulgentes. Permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Los empleados pueden demostrar sus conocimientos sin ningún tipo de presión, pero la desorganización está asegurada, dado el vacío de poder directivo.

4.- Paternalista: El líder paternalista opta por la súper protección. La iniciativa no se valora, puesto que el líder quiere hacer todo él solo. Le gusta que el personal recurra a él para solucionar los problemas, lo que trae como consecuencia unos trabajadores infantiles, indecisos e inseguros.

Conducta según estilo de liderazgo



2.2.-ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD OHIO STATE

Por Fleishman, Stogdill y Share

• **Estructura:**

- Define las relaciones dentro del grupo
- Tiende a establecer patrones y canales de comunicación.
- Explica claramente métodos para realizar el trabajo

Consideración:

- Conducta de amistad

- Confianza mutua Respeto
- Calor humano
- Relación armoniosa entre el líder y sus seguidores.

2.3.-Estudios de Universidad de Michigan (Likert)

Sugiere que los estilos de administración si dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

- ✓ **Sistema 1:** Autoritario explota motivan mediante el temor y el castigo
- ✓ **Sistema 2:** Autoritario, pero paternal motivan con recompensas y en parte con el temor y el castigo solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados.
- ✓ **Sistema 3:** Consultivo con derecho a tener la última palabra.
- ✓ **Sistema 4:** Participativo y democrático. (Rensis Likert y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4).

❖ Estudios de la Universidad de Michigan

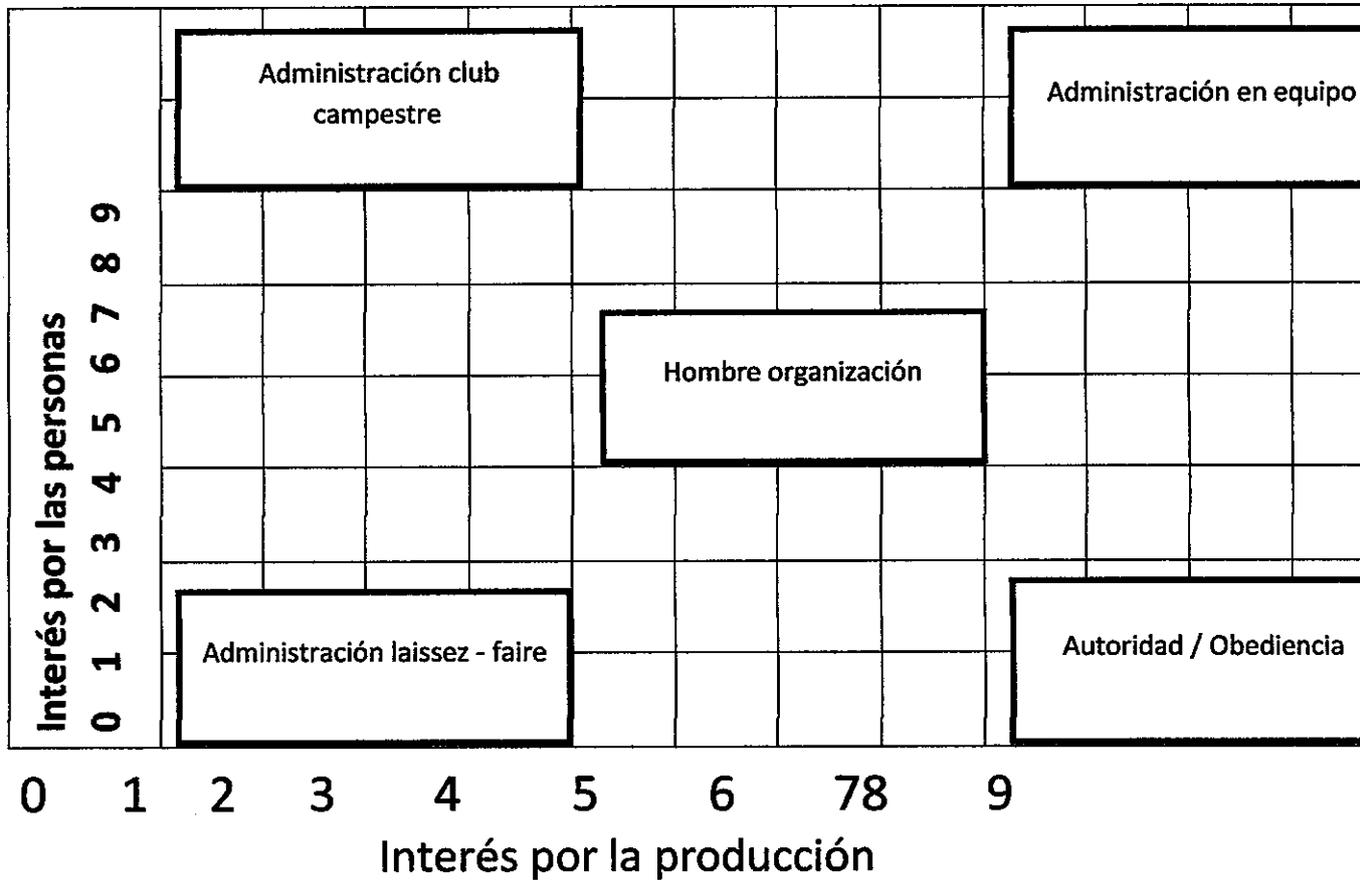
- Orientado al empleado.-Líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales.
- Orientado a la producción.-Líder que enfatiza los aspectos técnicos o de la tarea del trabajo.

2.4.-Teoría Conductual: Malla Administrativa

El GRID es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. (Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo

autoritario). (Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

Teoría Conductual: Rejilla Administrativa (Robert Blake y Jane Mouton)



Rejilla administrativa

1,1: Se hace el mínimo esfuerzo.

1,9: Se atiende al máximo a la gente y el ritmo de trabajo se acomoda a ellos.

9,1: La eficacia depende de que el elemento humano interfiera lo mínimo.

5,5: Hay una preocupación media en el trabajo y la producción.

9,9: Compromiso de los miembros por los objetivos de la organización.

2.5.-Enfoque de los cuatro factores

(Bowers y Saeshore)

- **Apoyo:** Conducta que realza los sentimientos de valor personal y estima del seguidor.
- **Facilitación de la interacción:** Una conducta que alienta a los seguidores del grupo a desarrollar relaciones estrechas y mutuamente satisfactorias.
- **Énfasis en la meta:** Conducta que motiva el entusiasmo dentro del grupo para lograr altos niveles de desempeño.
- **Facilitación del trabajo:** Conducta que ayuda la realización de la meta mediante actividades tales como programar, coordinar y planificar, proporcionando los recursos.

3.-Enfoques situacionales

3.1.-Modelo de contingencia

Esta teoría asume que diferentes situaciones convocan a diferentes características. Modelo de Fiedler

Se basa en la efectividad del líder en lo que él llamó contingencia situacional.

Los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados, el grado en que la situación le da el control y la influencia al líder.

El desempeño de los grupos depende la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación:

–Relaciones del líder y el miembro: Grado de confianza, confiabilidad y respeto que experimentan los seguidores.

–Estructura de la tarea: Existencia de procedimientos escritos o no, etc. Esta dimensión comprende los siguientes componentes:

–Claridad de la meta

–Comprobabilidad de la meta

–Especificidad de la meta

–Poder de la posición: Se refiere al poder inherente a la posición de liderazgo, deriva de la estructura de la organización.

- La teoría define dos tipos de líder: aquellos que logran las tareas por medio del desarrollo de buenas relaciones con el grupo (orientados a las relaciones), y aquellos que tienen como primera preocupación la de llevar a cabo la tarea propia (orientados a las tareas).

En acuerdo con esta teoría no existe un único estilo que sea mejor, el líder ha de desarrollar su capacidad prudencial para estudiar las circunstancias y luego actuar en consecuencia, sin atarse a preconceptos.

Fiedler encontró que los líderes orientados a la tarea, son más efectivos en situaciones extremas favorables o desfavorables, mientras que los líderes orientados a las relaciones tienen mejor desempeño con situaciones intermedias.

- En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.
 - Nivel institucional o nivel estratégico
 - Nivel intermedio
 - Nivel operacional

3.2.-Modelo de liderazgo de Vroom y Yetton

VíctorVroom en colaboración con Philip Yetton (1973), y luego con Arthur Jago (1988), desarrollaron, lo cual constituye el eje central del modelo.

El método para seleccionar entre cinco procesos de decisión, que van desde: AI (el más autocrático) hasta; GII (el más participativo), por medio de un análisis situacional que utiliza siete "atributos del problema"

AI y AII: dos tipos de estilo autocrático

CI y CII: dos tipos de estilo consultivo

GII: un estilo conjunto o grupal

3.3.-Modelo Situacional (Hersey y Blanchard)

La mayoría cuando inicia una tarea funcionan como "principiantes entusiastas" y vamos pasando por otros niveles de desarrollo en una carrera ascendente en madurez laboral.

Existen excepciones y también movimientos de involución.

La madurez de los empleados se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica (conocimientos) y el interés (motivación y seguridad respecto a la tarea).

Lograron distinguir 4 niveles de desarrollo a saber:

D1: "Principiantes entusiastas": personas sin experiencia pero que demuestran alto interés.

D2: "Aprendices desencantados": colaboradores de poca experiencia y baja motivación.

D3: "Expertos con interés variable": confiable técnicamente, aunque no plenamente seguros de sí mismos.

D4:"Estrellas": expertos comprometidos.

El líder situacional es el que utiliza distintos estilos con las distintas personas o con la misma persona pero en distintos momentos. Para lograrlo ha de desarrollar dos habilidades fundamentales:

-Diagnóstico: poder ver qué sucede con su o sus colaboradores en una situación determinada.

- **Flexibilidad**: asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.

El líder podrá asumir cuatro estilos diferentes según se oriente al apoyo a la persona o bien a regir su comportamiento para el desempeño de la tarea:

"Mandar" a los D1: estructurando la tarea, enfatizando el apoyo a la persona.

"Persuadir" a los D2: estructurando la tarea, pero proporcionando apoyo a la vez.

"Apoyar" a los D3: tratando de resolver los problemas de motivación o interés, sin necesidad de dirigir mucho técnicamente a la persona.

"Delegar" a los D4: proporcionando el mínimo de dirección y apoyo.

3.4.-Modelo Transaccional y Transformacional

El líder transaccional tiene poder para realizar ciertas tareas y recompensa o castiga la performance del equipo

- **Recompensa:** premio por resultados.
- **Administración por excepción:** Es correctivo.
- **Deja hacer:** evita tomar decisiones.

Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza. Busca con ideas nuevas, mover / mejorar la organización a largo plazo.

- **Inspiración:** Comunica altas expectativas.
- **Estímulo intelectual:** Promueve la inteligencia y la solución cuidadosa de problemas.
- Consideración individualizada hacia los subordinados

Liderazgo femenino y masculino

- ✓ **Mujeres:** Adoptan estilos más democráticos, estimulan más la participación, comparten el poder y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores.
- ✓ **Hombres:** Es más probable que tengan un estilo de control y dirección.

El problema de este enfoque es poder determinar el efecto del papel que han cumplido mujeres y hombres en la sociedad y como va cambiando ese rol (cultura).

¿Está el liderazgo determinado biológicamente?

Estudios hechos con primates han demostrado que los líderes (machos o hembras) tienen un nivel más alto de serotonina y testosterona.

Estudios hechos en humanos (mujeres y hombres) comprueban los resultados encontrados con los primates.

¿Los Neurotransmisores del Liderazgo?

- **Serotonina:** Mejoraría la sociabilidad y el control de la agresión.

- **Testosterona:** Incrementa el impulso competitivo.

No está determinado si son las sustancias las que influyen sobre el comportamiento, o un comportamiento con esas características produce estas sustancias.

✂ Los estudios de liderazgo y la cultura

- Debemos de tomar en cuenta que muchos de estos estudios han sido hechos en USA y en los países nórdicos. Sus enfoques necesariamente están influidos por su cultura.

4.-TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE GREGOR

4.1.-TEORÍA X y TEORÍA Y

Teoría X

Una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

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.

La teoría X y la teoría Y como concepciones diferentes de la naturaleza humana.

Supuestos de la teoría X Supuestos de la teoría Y

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
<p>Las personas son perezosas e indolentes.</p> <p>Las personas rehúyen el trabajo.</p> <p>Las personas evaden la Responsabilidad para sentirse más seguras.</p> <p>Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</p> <p>Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</p>	<p>Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.</p> <p>El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</p> <p>Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</p> <p>Las personas pueden auto motivarse Y auto dirigirse.</p> <p>Las personas son creativas y competentes.</p>

Apreciación crítica de la teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento es importante, definida y no puede ser disuadida:

Énfasis de las personas.-Define los conceptos de tareas y estructuras bajo una vestimenta democrática y humana. Se toma en cuenta a la persona como el activo más importante dentro de la organización.

El Enfoque más Descriptivo (lo que es) y Menos Prescriptivo (lo que debe ser.-El enfoque de la teoría del comportamiento es descriptivo y explicativo, en esto reside la dificultad de aplicación de esta teoría que poco tiene de normatividad y cuya riqueza conceptual es impresionante.

Profunda Reformulación en la Filosofía Administrativa.-Los conductistas muestran un nuevo concepto democrático y humano de "COLABORACIÓN Y CONSENSO" y de "ECUALIZACIÓN DEL PODER. La teoría del comportamiento privilegia a las organizaciones menos estructuradas jerárquicamente y menos autocráticas basadas en la ecualización del poder.

Los medios para desarrollar condiciones satisfactorias en las organizaciones son:

Delegación de responsabilidades

Grupos y equipos de trabajos semi - autónomos.

Enriquecimiento del cargo (amplitud de variedad y significado)

Retroalimentación con elogios y críticas constructivas

Capacitación y desarrollo de las personas

La administración debe considerarse como una ciencia humanista, la actividad del administrador recibe mucha influencia de los conceptos o ideas que adopta.

El papel de la administración es hacer productivos los valores, las aspiraciones y tradiciones de los individuos, organizaciones, comunidad con vista a un propósito productivo.

4.- ANÁLISIS

ANÁLISIS TEÓRICO CONTRA EMPÍRICO: La teoría especifica lo que espera que ocurra mientras que los datos empíricos no tienen sentido sin una línea teórica, mientras que la teoría no avanza solo con contemplación.

ANÁLISIS MACRO CONTRA MICRO: Perspectiva global de la organización (Macro enfoque). Visión de detalles de la organización que son las personas (Micro enfoque), necesarias para la comprensión de los procesos humanos y conductistas que ocurren en las organizaciones.

ORGANIZACIÓN FORMAL CONTRA ORGANIZACIÓN INFORMAL: La organización formal comprende actividades y relaciones no especificadas ni definidas anticipadamente, que ocurren dentro y fuera de la organización formal.

ANÁLISIS COGNITIVO CONTRA AFECTIVO: Como modo conductista del proceso de razonamiento de las personas la racionalidad lógica y en el uso de la mente y de la inteligencia dirigido a los sentimientos de las personas y que se basa en las emociones y en la afectividad.

La teoría del comportamiento produjo las principales teorías de la motivación, la contribución de las teorías de la motivación a la Teoría General fue:

- a) Los individuos son portadores de necesidades que o motivos que pueden ser arreglados en una jerarquía.

- b) Las necesidades y motivos ejercen una influencia directa sobre la conducta.

- c) La conducta humana se genera por necesidades o motivos.

- d) Existe un conflicto entre los objetivos personales y organizacionales.

- e) Este conflicto se puede resolver por cambios en la conducta y en la estructura organizacional.

- f) La organización puede optimizar la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales por medio de la formación de grupos de trabajo.

Por medio de nuevos conceptos del hombre y sus motivaciones o sobre la organización y sus objetivos y aspectos que moldean la Teoría del Comportamiento:

Las organizaciones surgen cuando los objetivos son muy complejos; para que logre sus objetivos necesita ser dividida en unidades administrativas.

Las personas son organizaciones complejas, la ventaja de las personas puede comprenderse por la satisfacción de sus necesidades personales.

Las personas buscan satisfacer sus necesidades y son influenciadas por el contenido organizacional y por el contenido del cargo que ocupan.

Es mejor planear tareas y determinar papeles para el individuo e invertirán su capacitación.

La teoría del comportamiento dio nuevos rumbos y dimensiones a la TGA, enriqueciendo profundamente su contenido y enfoque. Por esa razón sus conceptos son los más conocidos y populares de toda la teoría administrativa.

La teoría neoclásica es completamente selecta, ya que se soporta en las diversas teorías como la de relaciones humanas, administrativa, sistemas, del comportamiento, etc. Y las aplica a la administración moderna o actual reafirmando los postulados clásicos.

Esta teoría hace la aplicación de los principios administrativos y los pone en práctica, buscando la seguridad de lo que se planeó, organizó y dirigió para cumplir los objetivos previstos, y desde luego, ninguna organización comienza un ciclo sin planeación. La teoría neoclásica se enfoca a lograr los objetivos y resultados.

La centralización o descentralización podrá ser aplicada, una u otra, considerando tipo de organización, tamaño, tendencias económicas y demarcado, competencias y habilidades del personal, confianza insubordinados y la disponibilidad y facilidad de la información para tomar las decisiones por la tecnología de que se dispone hoy en día y las diversas formas de relacionarnos y comunicarnos, se piensa que la descentralización, en la mayoría de los casos es mejor, ya que se evitan gastos innecesarios de recursos y no se duplican actividades.

La administración es como una técnica social por que le da al administrador herramientas para orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de grupos de personas hacia un objetivo común.