

TEMA 5: EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA

Ingeniería, Empresa y Sociedad
1º Grado Ingeniería Informática

DIRECCIÓN

SATISFACCIÓN

LID. TRANSFOR-
MACIONAL

LIDERAZGO

INSATISFACCIÓN

INTELIGENCIAS
MÚLTIPLES

AUTORIDAD

NO
INSATISFACCIÓN

INTELIGENCIA
INTERPERSONAL

BASES DE PODER

ESTÍMULO

INTELIGENCIA
INTRAPERSONAL

MOTIVACIÓN

ESTILOS
DIRECTIVOS

CONTENIDO
MOTIVACIONES

NECESIDADES

LIDERAZGO
TRANSACCIONAL

PROCESO
MOTIVACIONES

Índice del tema

- La motivación humana
- El proceso de motivación
- El liderazgo en la empresa
- Estilos de dirección y liderazgo

La función de organización



La función de dirección

- **Objetivo:** Coordinar y dirigir a los integrantes de la organización, de forma que dirijan sus comportamientos y sus esfuerzos a la consecución de los objetivos organizativos:
 - ▣ Dirigir las actividades de otros ejerciendo liderazgo
 - ▣ Motivar
 - ▣ Resolver conflictos

La motivación humana

- **MOTIVACIÓN:** Fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace en toda acción.
 - ▣ Externa (**extrínseca**)
 - ▣ Interna (**intrínseca**)
- Aplicación a la psicología de las organizaciones.
 - ▣ Estudio de las **necesidades** que motivan a los individuos (CONTENIDO → **QUÉ**)
 - ▣ Estudio del **comportamiento** tras la motivación, grado y dirección del esfuerzo (PROCESO → **CÓMO**)

TEORÍAS DE CONTENIDO:

La teoría de necesidades de McClelland

- Necesidad de LOGRO



- Necesidad de AFILIACIÓN



- Necesidad de PODER



TEORÍAS DE CONTENIDO:

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

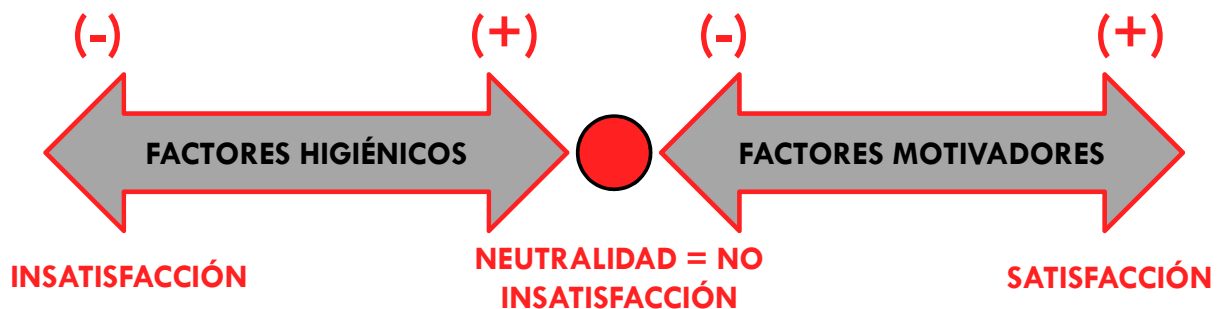


- Las **motivaciones** humanas responden a una jerarquía de necesidades.
- Una **necesidad ya satisfecha no motiva**.
- EN LA **ORGANIZACIÓN**: Aspectos económicos y de seguridad en el puesto de trabajo NO son la única forma de motivar a los empleados.

TEORÍAS DE CONTENIDO:

La teoría de la motivación de Herzberg

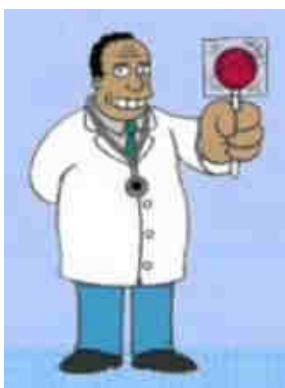
- Desarrollada en el ámbito específico de las organizaciones.
- Factores SATISFACTORES o MOTIVADORES.
- Factores INSATISFACTORES o HIGIÉNICOS.
- Factores motivadores EXTRÍNSECOS e INTRÍNSECOS.



TEORÍAS DE PROCESO:

La teoría del refuerzo de Skinner

- Refuerzo → potencial **motivador**.
- Las conductas se aprenden...
- Las conductas que se refuerzan mediante recompensas tienden a repetirse.



TEORÍAS DE PROCESO:

La teoría de la expectativa de Vroom

- Trata de explicar las **diferencias individuales** en los procesos de motivación.
- **FUERZA = MOTIVACIÓN** para un comportamiento.

$$\text{FUERZA} = \\ = \text{EXPECTATIVA} + \text{INSTRUMENTALIDAD} + \text{VALENCIA}$$

TEORÍAS DE PROCESO:

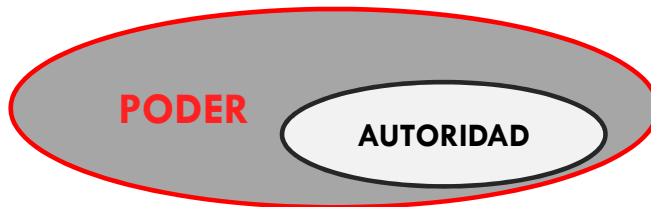
El modelo de las expectativas de Porter y Lawler

- Los **individuos** valoran sus recompensas en base a la relación entre:
 - **esfuerzo** para lograrlas
 - **nivel de recompensas** alcanzado
- Las **organizaciones**, en cambio, atribuyen las recompensas por los **resultados**, no por el esfuerzo.

EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA:

Concepto de poder y bases de poder

PODER: **Capacidad** para influir en el comportamiento o en el resultado de una organización // **Capacidad** para afectar o causar efecto en el comportamiento de otras personas.

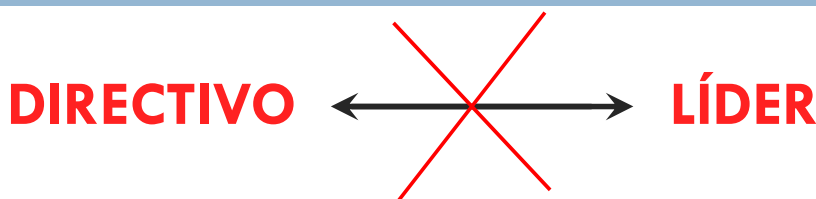


AUTORIDAD:

Derecho a influir.

- ❑ Poder sobre las recompensas
- ❑ Poder coercitivo
- ❑ Poder legítimo
- ❑ Poder de referencia o carismático
- ❑ Poder experto

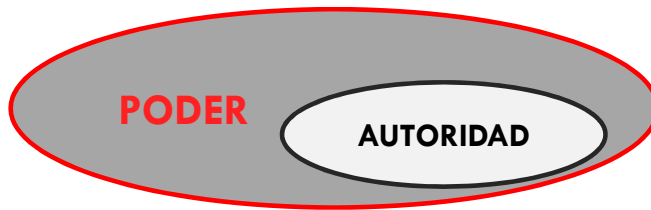
El liderazgo en la empresa



- ❑ **DIRIGIR:** Integrar y coordinar los esfuerzos de los diferentes miembros de la organización de forma que se alcancen los objetivos de la misma, a la vez que los individuales. **Implica AUTORIDAD FORMAL.**
- ❑ **LIDERAR:** Ejercer influencia sobre los miembros de la organización para lograr que colaboren **voluntariamente** con el logro de objetivos. **NO es necesaria AUTORIDAD FORMAL.**

AL DIRECTIVO SE LE DOTA DE AUTORIDAD FORMAL,
PERO SE LE EXIGE CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Dirección, liderazgo y bases de poder



AUTORIDAD:

Derecho a influir.

PODER:

Capacidad para influir.

□ Poder legítimo

DIRECCIÓN

□ Poder sobre las recompensas

□ Poder coercitivo

□ Poder de referencia o carismático

□ Poder experto

LIDERAZGO

Teorías del liderazgo

□ Enfoque de los rasgos / Teoría del gran hombre:

- ▣ Rasgos de personalidad
- ▣ Sistema de valores
- ▣ Estilo de vida...
- ▣ Características INNATAS.

□ Teorías ambientales:

- ▣ El líder responde a las SITUACIONES, no a características.

□ Teorías contingentes:

- ▣ Relación entre personalidad y situación (CONTROL y PODER sobre la situación).
- ▣ **Características:** Motivación interna, Madurez social, Aptitud para las relaciones humanas, Capacidad de comunicación.
- ▣ **Poder y control:** Poder otorgado al puesto y estructuración de las tareas.

Estilos de dirección y liderazgo

Enfoque contingente de Tannenbaum y Schmidt

Modelo de Blake y Mouton

El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional

Fuente: Mintzberg (1979)

Enfoque contingente de Tannenbaum y Schmidt

- El estilo de dirección depende del **entorno**:
 - ▣ Características del líder
 - ▣ Características de los seguidores
 - ▣ Situación



Modelo de Blake y Mouton

Factores:

- Interés y preocupación del directivo o líder por los **resultados del trabajo**
- Interés y preocupación por las **relaciones humanas** y el **ambiente** de trabajo



El liderazgo transaccional y transformacional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL:

- La relación entre líder y seguidores / directivo y subordinados, está basada en un INTERCAMBIO o TRANSACCIÓN.
- El líder ofrece recompensas **físicas** (*orientado a resultados*) o recompensas **psicológicas** (*orientado a las personas*) **a cambio** de un determinado comportamiento.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

- Carisma
- Capacidad de motivación para estimular entusiasmo
- Estímulo intelectual (participación, creatividad, opiniones diversas).
- Consideración individualizada.

El liderazgo del s. XXI: La teoría de las inteligencias múltiples



- ☐ Lógico-matemática
- ☐ Lingüística
- ☐ Espacial
- ☐ Cinético-corporal
- ☐ Musical
- ☐ Interpersonal
- ☐ Intrapersonal

INTELIGENCIA (Gardner): Capacidad para resolver problemas (o para elaborar productos) que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural.

El liderazgo del s. XXI: La teoría de las inteligencias múltiples



- ☐ Lógico-matemática
- ☐ **Lingüística**
- ☐ Espacial
- ☐ Cinético-corporal
- ☐ Musical
- ☐ **Interpersonal**
- ☐ **Intrapersonal**

Atributos de personalidad para nuevos modelos de liderazgo (Grant, 2006)

- Autoconciencia
- Autocontrol o dominio de las propias emociones
- Empatía
- Habilidades sociales

Características de los directivos fracasados (Wagner, 2003)

- Incapaces de crear un equipo cohesionado.
- Dirección excesivamente fuerte o excesivamente débil.
- Demasiado ambiciosos.
- No atienden a las demandas de sus subordinados.
- Demasiado emocionales.
- Insensibles, fríos y arrogantes.
- Mantienen escasas relaciones con el personal.
- Poseen importantes defectos de personalidad.

Nuevas tendencias: Liderazgo en red



- Liderazgo compartido.
- Puede implicar que haya líderes importantes que no forman parte de la alta dirección (*co-líderes*).
- Momento actual. Entornos turbulentos y muy dinámicos. Equipos transversales: líderes “temporales”.
- Empresas innovadoras y ágiles.
- Riesgos: distintas visiones, dificultad de coordinación.