

TEMA 2: LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. La dirección del comportamiento humano
2. Liderazgo
3. Motivación
 - 3.1. Causas de satisfacción en el trabajo
 - 3.2. Técnicas de motivación en la organización
4. Comunicación
 - 4.1. Los grupos en la organización
 - 4.2. La eficacia del equipo de trabajo
5. Bibliografía
6. Anexos

1. LA DIRECCIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

La función de dirección es definida como el proceso consistente en influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo (Koontz, Weihrich, 1998). Las funciones que comúnmente se le asignan a la dirección son el liderazgo, la motivación y la comunicación, así como el manejo en general de los aspectos relacionales y humanos de la organización a través del desarrollo de un conjunto de habilidades directivas.

El estudio de la dirección del comportamiento humano persigue en esencia lograr una correcta integración del individuo en la organización. Es evidente que la relación entre individuo y organización no siempre desemboca en una relación satisfactoria, sino que muchas veces es tensa y conflictiva. A continuación, se analizan brevemente algunas de las principales aportaciones al análisis de esta relación (Aguirre *et al.*, 2003).

Tabla 1. Aportaciones al estudio de la relación individuo-organización.

Argyris (1979) parte de la existencia de un conflicto entre los objetivos que las organizaciones desean lograr y los objetivos que individualmente cada participante pretende alcanzar. Aunque las organizaciones disponen de muchas fuentes de energía, la fundamental es la energía psicológica de los individuos que se incrementan a medida que aumentan sus experiencias de éxito psicológico mientras que decrecen con el fracaso. Por ello, la clave para mejorar la dirección está en ofrecer a los empleados oportunidades para experimentar el éxito psicológico, mediante el fomento de la autoestima, los trabajos desafiantes y facilitando el alcanzar los propios objetivos al tiempo que los de la organización.

Chiavenato (1995) afirma que tanto los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre varias alternativas posibles. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos o por medio de ellos, alcanzar los objetivos organizacionales; sin embargo, una vez seleccionados los individuos, éstos tienen unos objetivos personales que alcanzar, y muchas veces se sirven de la organización para conseguirlos.

El modelo inducción-contribuciones propuesto separadamente por **Barnard** (1959) y **Simon** (1979) es interesante para la comprensión de la relación entre motivos personales y objetivos organizacionales: como la organización es un sistema cooperativo racional, se hace necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar; los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales.

Levinson (1965) considera la interacción psicológica entre individuo y organización como un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por y para el participante y se inhibe de hacer otras; por su parte, el individuo responde trabajando y desempeñando sus tareas. Ambas partes están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es; los psicólogos llaman a esto contrato psicológico.

Porter, Lawler y Hackman (1975) consideran que cada organización ofrece ciertos patrones de estímulo a los participantes, pero como diferentes individuos reaccionan de diferente forma a estímulos idénticos, el análisis debe considerar los factores individuales que afectan a la respuesta. La organización y los individuos expresan demandas identificables en su interacción; las organizaciones contribuyen a la interacción con expectativas y recursos; el estado óptimo de interacción ocurre cuando cada parte obtiene los recursos necesarios al satisfacer las demandas de la otra parte, y viceversa.

Fuente: Aguirre *et al.* (2003, p. 333).

Como puede concluirse, la relación individuo-organización viene definida por un contrato psicológico, que se define como el mutuo intercambio o reciprocidad entre ambas partes. Constituye la suma total del cruce de expectativas y percepciones del individuo y de la organización acerca de su relación mutua (Aguirre *et al.*, 2003):

- La organización espera que el empleado trabaje con ahínco y que obedezca y use la autoridad que se le confiere para hacer cumplir estas expectativas.
- El empleado espera la remuneración por su trabajo y un trato justo y correcto por parte de la organización.

Todo este proceso de ajuste individuo-organización se desarrolla en el marco de la actuación directiva, que depende mucho de la comprensión que el administrador tenga de las personas en el trabajo. Esto ha llevado a desarrollar diversos modelos bajo la hipótesis de que los ejecutivos, ya sea de forma consciente o inconsciente, tienen en su mente un modelo de conducta individual y de la organización que se basa en unos supuestos o presunciones acerca de las personas, y este modelo mental influye en su conducta directiva.

-> Ver **Modelos de comportamiento (anexo 1)**

2. LIDERAZGO

El liderazgo es un tema importante que es necesario estudiar e investigar por razones prácticas: se piensa que si se conoce a fondo la condición esencial del liderazgo, mejor se podrá seleccionar dirigentes eficaces y quizás también se pueda aprender para mejorar la propia eficiencia personal y empresarial de los que ya son dirigentes.

Según Koontz y Wehrich (1998, p. 532), el liderazgo se define como el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas del grupo. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, pero no lo hacen colocándose detrás del grupo para empujarlo y aguijonearlo, sino situándose al frente del mismo para facilitar progreso e inspiración para cumplir las metas organizacionales.

Por su parte, Thompson (2000) describe el liderazgo de la siguiente forma:

- La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores.
- Un líder eficaz es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido, lo que tienen que hacer.
- La popularidad no es liderazgo, los resultados sí lo son.

Ser líder no consiste en ostentar un cargo formal, es independiente de las estructuras implantadas. Puede ocurrir que la persona que ocupe el puesto de mayor poder sea un líder, pero no necesariamente es así; es más, lo común es que, gracias a su capacidad de liderazgo, un individuo acceda a una posición de poder, pero no siempre la persona de mayor poder en la organización es líder.

La existencia de líderes en la organización y en cada uno de los departamentos que la componen es muy importante, pues estos individuos son capaces de conseguir un esfuerzo extra por parte de sus subordinados logrando de ellos actuaciones sobresalientes imposibles sin la presencia del líder. El papel de animador y guía que desempeñan es fundamental para la buena marcha de la organización.

Antonio Medrano (1996), en su libro “Magia y misterio del liderazgo”, efectúa un análisis muy riguroso sobre las particularidades del líder en diez facetas diferentes:

- **Objetividad:** el líder ha de ser objetivo y tener una visión objetiva de los acontecimientos. El líder que distorsiona la realidad adaptándola a su realidad, que manipula a los demás para la consecución de sus objetivos, no es un verdadero líder.
- **Saber hacer:** la función directiva no es hacer sino que los demás hagan. Que las cosas funcionen y el grupo trabaje con eficacia en un buen ambiente de trabajo. El líder es uno de los elementos sustanciales en la emergencia de la cultura organizativa de la empresa.
- **Saber escuchar:** escuchar a las personas y a las cosas, a los hombres y a los hechos.
- **Reflexionar:** cuántas malas decisiones son producto de la arrogancia o el orgullo, cuántos fracasos se han cimentado sobre la irreflexión.

- **Actitud humilde:** el verdadero líder conoce el valor de la humildad, sólo desde la humildad se pueden construir proyectos y personas. El líder muere cuando no controla su éxito o su afán de protagonismo. La indigestión del éxito produce distanciamiento de la realidad y de las personas. La humildad no se aprende en ninguna universidad, es una virtud interior que el individuo forja con el paso del tiempo, y es, sin duda, valor indispensable para dirigir personas y proyectos con éxito.
- **Sentido del humor:** reírse de uno mismo es saludable, quitar importancia a las cosas, con cierto sentido del humor alivia momentos de tensión y da sentido humano al líder, aquel que en los peores momentos sabe utilizar el humor para relajarse y hacer que los otros se relajen, tiene mucho camino recorrido.
- **Flexibilidad:** nada de actitudes rígidas o preconcebidas ante las personas o los acontecimientos.
- **Valentía:** no “taparse el culo” como forma de gestión. Tomar las decisiones que en un momento determinado hay que tomar, independientemente de las consecuencias y arriesgar. Si en la función directiva no se asumen riesgos controlados, el directivo se convierte en un burócrata pero no en un líder.
- **Autodominio:** cuando perdemos el control perdemos todo. Descuidamos el respeto de los demás, y nuestra propia estima, y, posiblemente, no haya nada más patético que la pérdida de control por una persona que ejerce cargos de responsabilidad. No por gritar más a sus subordinados uno es más poderoso o más temido.
- **Generosidad:** el líder tiene, necesariamente, que ser generoso. Si el liderazgo consiste básicamente en hacer que otros hagan, no puede existir liderazgo sin generosidad para con aquellos que se han esforzado en realizar la tarea que se esperaba de ellos. El líder tiene la obligación de ser generoso con los demás y recompensar a su equipo por la entrega y dedicación al proyecto común. Un líder que solo defiende sus intereses personales es un líder ruin y no tendrá capacidad de convencer ni de motivar.

Todas las características del verdadero liderazgo son complementarias. Se han de dar todas al mismo tiempo en el verdadero líder. La falta de alguna no crea un líder completo. Liderazgo es una acción completa que se consigue cuando se alcanzan y tienen todas las habilidades que lo componen. Estas son compatibles y nunca excluyentes.

A estas características Thompson (2000) añade las siguientes:

- **Visión estratégica:** Leer el presente y proyectar y anticipar el futuro. El líder conduce, ve el camino y las dificultades que este tiene tanto fuera como dentro de la organización. Señala la senda, se adelanta mediante la definición de las estrategias de futuro, prevé nuevas necesidades, imagina nuevos productos y va modelando la organización y asigna los recursos para que la visión y el camino sean posibles. En esta faceta necesita a los mejores, a los más capaces, es decir, las personas adecuadas al fin que se persigue. Es por ello que dentro de la habilidad estratégica del líder, quizás la primera después de imaginar la organización en el futuro, es la de la creación del equipo que comparta la misma misión.

- **Capacidad de comunicación:** el líder tiene que tener capacidad de comunicar su visión. No quiere esto decir que posea siempre habilidades innatas de comunicación, sino que con el tiempo y el entrenamiento adecuado las puede desarrollar. Su mensaje ha de ser creíble, contagiar entusiasmo y adhesión e ilusionar a las personas que serán, en definitiva, el motor del proyecto.
- **Accesibilidad:** liderazgo significa conocer la realidad de primera mano y desde diferentes perspectivas, y ello significa estar cerca de la realidad, sin filtros, palpando sin intermediarios cómo son las cosas. El líder tiene que bajar a la arena; y si lo puede hacer de forma anónima, mejor, pues entonces tendrá contacto con la verdadera realidad.
- **Honestidad:** el líder tiene que ser honesto para ser un verdadero líder. Debe ser una persona íntegra de la cabeza a los pies, sin el menor desliz ni el menor tropiezo. Ha de ser honesto, honrado y creíble.
- **Automotivación:** Es el responsable último de las decisiones. Maneja todas las alternativas posibles con la responsabilidad de elegir la mejor en un marco lleno de incertidumbres. No existe la certidumbre del éxito..., escucha las opiniones de todos, analiza los diferentes escenarios, valora las posibilidades, pero al final la decisión es suya, como también lo son las decisiones de otros en determinados momentos. Por ello, tiene que motivarse a sí mismo. La verdadera motivación del líder radica en la satisfacción que produce la consecución de los objetivos perseguidos. Un líder desmotivado no puede construir una historia de éxito, se instalará en la apatía y la desilusión irá prendando entre sus colaboradores y hasta en la organización.

En cuanto a las teorías explicativas del liderazgo, no es posible realizar una distinción de las mismas en un sentido estricto, pues ya se señalan, incluso en las teorías clásicas, factores que influyen en el liderazgo y que formarían parte de las denominadas teorías de enfoque contingente. Por esta situación, parece más apropiado agrupar los estudios sobre el liderazgo en teorías que centran su estudio en el comportamiento o rasgos del líder y teorías que tratan de identificar las circunstancias o contingencias que afectan al liderazgo.

-> Ver **Teorías liderazgo** (anexo 2)

3. **MOTIVACIÓN**

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. La dirección debe obtener lo mejor de los empleados, a través del trato, del apoyo, los recursos y la orientación para que el rendimiento excepcional de los empleados sea una realidad. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Uno puede establecer la diferencia en cosas tan sencillas como mejorar el aspecto del lugar de trabajo o celebrar una reunión de vez en cuando para levantar la moral de los empleados. Dar flexibilidad en los horarios o proporcionar el mejor equipo para conseguir que se hagan bien las cosas quizá cueste más, pero será dinero muy bien invertido (Nelson, 1999).

La necesidad de movilizar a los recursos humanos para conseguir que, a través de los mismos, se realicen las tareas requeridas en cumplimiento de los objetivos exige de las personas una serie de actuaciones y comportamientos precisos y con una clara orientación. Conocer las motivaciones que inducen a ciertos comportamientos y lograr promoverlas es de sumo interés para la administración de las organizaciones, ya que puede afirmarse que la eficacia del elemento humano de la empresa es función de su capacidad, tanto innata como adquirida, y de su motivación (Aguirre *et al.*, 2003).

Para poder avanzar en la comprensión de un tema tan vital, complejo y fascinante como éste, antes es necesario aclarar qué entendemos por motivación. La palabra “motivo”, de la que proviene, significa: “aquello que mueve o induce a una persona a actuar en un determinado sentido; aquello que lleva a una persona a seguir un curso de acción determinado”. Luego motivar es “hacer a alguien actuar de un modo particular, proporcionar un motivo”. La motivación, entonces, implica la comprensión de las necesidades y sentimientos de cada empleado y la consiguiente aplicación de estímulos que producirán como resultados personas deseosas de emplear toda su capacidad en el trabajo (Lidstone, 1992).

El hombre nunca actúa por un solo motivo. Cada individuo tiene dentro de sí ciertas necesidades, impulsos y anhelos, y son tales fuerzas internas las que le incitan a la acción. Aun siendo una generalización, se puede decir que todos tenemos necesidad de dinero, de seguridad, de status, de poder, etc. Hasta qué punto necesitamos cada uno de tales elementos de motivación es algo muy variable. Es en la definición, reconocimiento y satisfacción de tales diferencias donde yace el éxito de la motivación de los empleados.

Muchas de estas necesidades se satisfacen fuera del trabajo. Pero hay otras (motivaciones laborales) que pueden ser y con frecuencia deben ser satisfechas por o en el trabajo que una persona hace. La satisfacción de estas motivaciones laborales proporciona las razones por las que la gente trabaja, elige un trabajo y no otro, permanece en él y, sobre todo, las razones por las que tal trabajo le gusta.

Por otro lado, lo que sí está claro es que la satisfacción de un individuo, o un grupo, en relación con su trabajo condiciona su rendimiento.

En un principio se pensó, con Maslow y su **teoría de la jerarquía de necesidades (anexo 3)**, que la satisfacción en el trabajo era resultado de la satisfacción de las necesidades del individuo (Puchol, 2000).

Posteriormente, Lawler, con su **teoría de las expectativas (anexo 3)** explicó que la satisfacción en el trabajo dependía de la diferencia existente entre lo que el individuo obtiene de su trabajo y lo que estima que debería recibir.

La **teoría de la equidad** de Adams (anexo 3) aportó la idea de que la satisfacción se deriva de la consideración de una situación como justa y equitativa; por una parte tendríamos lo que el individuo obtiene de su trabajo (retribución monetaria y no monetaria), y por otro lo que él entrega (tiempo, esfuerzo, dedicación...). En la evaluación de los términos de esta transacción habría que tener muy en cuenta la comparación con lo que otros perciben a cambio de una dedicación y esfuerzos semejantes.

Por último, Herzberg, a través de su **teoría higiene/motivación (anexo 3)** nos explica que, mientras que existen unos factores que, al ser convenientemente atendidos, suprimen

la insatisfacción aún sin proporcionar especial satisfacción, existen otros cuya no satisfacción no hacen al hombre especialmente desgraciado, pero cuyo logro le hacen extremadamente feliz.

Sin entrar en la discusión conceptual de estas teorías, y aceptando de momento la premisa de que, a más alta satisfacción, mayor rendimiento, el interés de los estudios sobre este factor salta a la vista. Bastará detectar cuál es el estado de moral individual y grupal de los distintos departamentos y secciones de la empresa, para identificar los factores de satisfacción y los de descontento, con el fin de mantener y reforzar los primeros, al tiempo que se combaten hasta donde sea posible los segundos. No es seguro que con esto se consiga un rendimiento maravilloso, pero si se consiguen reducir esos cánceres de la empresa que son el absentismo, la excesiva rotación externa y los accidentes laborales, es bastante probable que se eleven las cifras de productividad y por consiguiente las de la competitividad y el beneficio.

3.1. CAUSAS DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Según Argyle (1977) las causas de satisfacción con el trabajo tienen mucho que ver con la siguiente relación:

La naturaleza del trabajo en sí mismo	Variedad Autonomía Uso de las habilidades y las aptitudes
Horas de trabajo	Número total de horas trabajadas Horario o distribución de las horas
Condiciones que actúan como incentivos	Salario Status profesional Posibilidad de ascenso Seguridad
El grupo de trabajo	La cohesión La popularidad El tamaño del grupo Oportunidades de interacción
La supervisión	Consideración y reconocimiento Participación en la toma de decisiones
La empresa	Forma y tamaño Participación en la dirección Otros aspectos de la empresa (directivos, su formación y habilidad, la naturaleza de los contactos mantenidos con ellos, la política de personal, los sistemas de valoración, el orgullo de trabajar en la empresa por su reputación o por la calidad de sus productos, su importancia social, etc.).
Diferencias individuales	Sexo, edad Inteligencia Personalidad Orientación hacia el trabajo

3.2. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cabe preguntarse, tras conocer las aportaciones teóricas más relevantes al estudio de la motivación, cuáles son los medios al alcance de la administración para lograr el propósito de motivar a los empleados. Aun teniendo presentes la complejidad e individualidad inherente al proceso de motivación, ello no obsta para que de su estudio sea posible extraer algunas conclusiones útiles para la práctica administrativa.

Las técnicas de motivación más frecuentemente empleadas en las organizaciones son las siguientes (Aguirre *et al.*, 2003):

Dinero y recompensas materiales

Aunque se admite generalmente que el dinero es el principal mecanismo de recompensa y modificación del comportamiento en el trabajo, en realidad se sabe muy poco acerca de la forma adecuada de utilizarlo como motivador. Es más, en el mundo de la empresa el dinero se usa más como medio de mantener a la organización dotada de personal adecuado que como motivador para incentivar la productividad, siendo la competencia de sueldos entre empresas fundamentalmente un procedimiento para atraer y conservar el capital humano.

La participación

La participación infunde al trabajador confianza en sí mismo y en la organización, sentido de pertenencia a la empresa, interés en el trabajo y en sus problemas y sensación de ser respetado y apreciado. Por tanto, la participación es una herramienta de motivación que ayuda a satisfacer necesidades de afiliación, logros, reconocimiento, estima y competencia.

En cualquier caso, la participación no puede pretender usarse como técnica aislada, sino que se debe partir del supuesto de que implica todo un estilo de administración que debe basarse en un talante democrático y participativo del que colabore todo el conjunto de la organización.

Diseño y enriquecimiento del trabajo

Tradicionalmente, el diseño de puestos se ha basado en consideraciones de tipo tecnológico y económico: división de tareas, especialización, ahorros en costes, tiempo, etc., tendentes a lograr el objetivo de eficiencia pero sin atender demasiado a los aspectos humanos, psicológicos y sociales en tanto no fuera necesario como medida instrumental.

Por tanto, es necesario abordar el diseño del trabajo con un enfoque más amplio, que tenga en cuenta tanto los factores técnicos y económicos, como los humanos y psicológicos, de forma que al tiempo que se alcance un desempeño eficaz se incrementen las posibilidades de obtener resultados personales de satisfacción en el trabajo. Para ello se hace necesario que el empleado perciba que:

- Su trabajo es significativo y valioso.
- Se sienta responsable de sus resultados.
- Pueda conocer la medida en que sus esfuerzos son eficaces (feed-back).

De estas percepciones derivan sentimientos de satisfacción respecto a las necesidades de orden superior: logro, estima, competencia y autorrealización. Como consecuencia cobra relevancia la técnica del enriquecimiento del trabajo.

El enriquecimiento del trabajo consiste en el rediseño y extensión del contenido del trabajo para que incluya una variedad de tareas, aumente la autonomía y libertad del trabajador en la determinación de su ritmo de ejecución, se le responsabilice de la verificación de la calidad de su output y del mantenimiento de sus equipos y herramientas y se le conceda mayor discrecionalidad en la fijación del método de trabajo.

Dar a los empleados responsabilidad y autonomía puede desencadenar una gran oleada de energía en los trabajadores. Los empleados quieren sentir que son miembros de confianza y valor para la organización. Cuando se les da independencia y autonomía no sólo sus supervisores pueden concentrarse en otros asuntos, sino que además los empleados pueden tomar mejores decisiones, por lo cual, generalmente, se sienten mucho más contentos en el trabajo (Nelson, 1999).

Los equipos de trabajo autoadministrados

Consisten en la delegación de una parte de las tareas funcionales a un equipo de base, es decir, de ejecución directa, que se hace responsable del cumplimiento de los objetivos asignados al mismo, y que posee autonomía en cuanto a la forma de organizar y distribuir el trabajo.

Refuerzo positivo

Combina técnicas de participación, diseño y enriquecimiento del trabajo y de su medio ambiente, con un especial énfasis en el reconocimiento de logros proporcionando frecuente retroinformación positiva.

Círculos de calidad

Consisten en pequeños grupos permanentes y homogéneos de trabajadores pertenecientes a una misma unidad orgánica, que se agrupan voluntariamente para identificar, analizar y resolver problemas de productividad, calidad, seguridad, condiciones de trabajo, etc., siempre relativos a su propia actividad.

Aunque originariamente no aparecen con una intencionalidad motivadora, los círculos se han mostrado eficaces tanto en la mejora de los resultados de la producción como en la mejora de la satisfacción personal y colectiva en el trabajo, porque resulta de interés su inclusión como técnica de motivación: su estructura participativa, la naturaleza del trabajo desarrollado dentro del círculo que implica análisis de problemas y toma de decisiones, la oportunidad de aprender y formarse que proporciona a los miembros, así como las recompensas materiales que pueden derivarse de su aplicación proporcionan satisfacción a una variada clase de necesidades de toda índole (psicológicas, sociales y materiales).

Puede concluirse que no hay, en motivación, reglas o recetas infalibles; todo lo más, existen algunas conclusiones de valor orientativo y un conjunto de técnicas que en determinadas condiciones han mostrado una eficacia relativa, por lo que su aplicación a otras realidades concretas debe venir matizada por la consideración de las circunstancias específicas de cada caso.

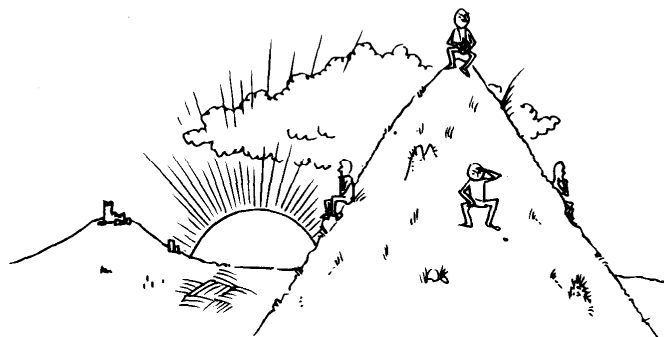
4. COMUNICACIÓN

Para abordar el tema de la comunicación en la empresa vamos a hacerlo a través de la fábula titulada “el mito de la montaña” (Puchol, 2000):

Cuando se pide a alguien que haga un croquis de la estructura de una empresa, la primera forma geométrica que suele aparecer es un triángulo isósceles, una pirámide o un cono. Bien, vamos a considerar que esa pirámide es una montaña que se yergue, solitaria, en el paisaje.

La montaña tiene, naturalmente, varias laderas, así la ladera norte es el departamento financiero, la este es el departamento de producción, la sur es el de marketing y la oeste es la de recursos humanos.

Vamos ahora a considerar que en la ladera sur (marketing), y a media altura, se encuentra sentada una persona: es un vendedor. Desde la altura en que se encuentra contempla el valle adyacente; digamos que tiene un radio de acción visual de dos kilómetros. No ve muchas cosas, pero las que ve las divisa clara y distintamente, porque se encuentra muy cercano a ellas. Ve un animal negro, y sabe que es una cabra. Ve un coche y, además de su color rojo, distingue perfectamente qué modelo es; ve a una persona y sabe si es un hombre o una mujer, y, a lo mejor, si la conoce previamente, es capaz hasta de identificarla. Esta persona, este vendedor conoce algo de la vertiente este (producción) y también le es familiar algo de la vertiente oeste (recursos humanos), porque ambas son adyacentes, pero ignora casi todo de la vertiente norte (finanzas), porque se encuentra a sus espaldas, en el lado opuesto a la montaña.



Algo más arriba, en la misma ladera, se encuentra sentada otra persona: es el Jefe Nacional de Ventas. Desde la altura en que se encuentra disfruta de un radio visual superior, digamos de cuatro kilómetros. Ve muchas más cosas, por ejemplo el castillo y la ermita que su subordinado no alcanza a ver. Sin embargo, como se encuentra más alejado del valle, las cosas que ve son más imprecisas, no se distinguen muchos detalles.

Así, ve un animal negro, pero no es capaz de decir si es una cabra, un perro pastor, o quizás un torito pequeño. Ve un coche rojo, pero le es imposible precisar la marca y el modelo. Ve a una persona, pero no sabría, aunque la conociera, decir quien es, ni siquiera si se trata de un hombre o de una mujer.



Esta segunda persona sabe más aún que su subordinado de la vertiente de marketing, así como de la de recursos humanos y la de producción; pero, lo mismo que su subordinado, ignora muchas cosas acerca de la vertiente financiera, porque al igual que al otro, la propia montaña se la oculta.

Al vendedor le resulta difícil a veces entender el comportamiento y las decisiones de su superior, porque éste las adopta en función de una información que su subordinado desconoce.

En la cima de la montaña se encuentra el Director General. A diferencia de los otros dos, conoce todas las vertientes de la montaña, incluso algunas subvertientes (y hasta algunos barrancos) de las que los otros casi no conocen ni su existencia: investigación y desarrollo, asesoría jurídica, auditoría interna, planificación estratégica, métodos y tiempos...

Su visión es privilegiada; ningún obstáculo le impide ver los objetos, animales y personas que se encuentran incluso a una gran distancia. Claro que su visión es muy general y se le escapan muchísimos detalles y, para colmo, cuanto más alta sea la montaña, más probable es que de vez en cuando se interpongan bancos de nubes bajas. En ocasiones, incluso, el Director General confunde la parte superior de las nubes con el pie de montaña.



Para que esa organización funcione eficientemente, se requieren, pues, tres tipos de comunicación:

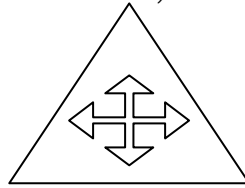
- Una **comunicación vertical ascendente**, que utilizando los escalones del organigrama recoja desde la base las inquietudes, deseos, peticiones, sugerencias, estados de ánimo de la base y que las traslade hasta lo más alto, hasta el lugar en que se adoptan las decisiones. Ejemplos de técnicas de comunicación ascendente: comité de empresa, círculos de calidad, atención de quejas y reclamaciones, peticiones del personal, encuestas de opinión, los estudios encargados por la Dirección, entrevistas mantenidas con superiores, etc.
- Una **comunicación vertical descendente** que utilizando igualmente las líneas del organigrama haga descender las políticas y estrategias, que en cada nivel se irán convirtiendo en tácticas, normas, procedimientos, órdenes... Ejemplos de técnicas de comunicación descendente: orden oral, nota interna o memorándum, el boletín, periódico o revista de empresa, las cartas circulares entregadas al personal, el tablón de anuncios, el manual de acogida dirigido al personal de nuevo ingreso, las charlas, conferencias y reuniones informativas, los cursos y seminarios de formación, los carteles.
- Y si queremos que todos los departamentos de la empresa trabajen sinérgicamente y no, como sucede con demasiada frecuencia, unos contra otros, se requiere un tercer tipo de comunicación, de carácter **horizontal**. De este modo las personas que ocupan en el organigrama puestos homólogos, al relacionarse y comunicarse con otros, conocerán y entenderán el quehacer de los demás, evitando ese mal endémico de las empresas denominado sociocentrismo departamental, o consideración del propio departamento como del “ombbligo de la empresa”. La forma típica de este tipo de comunicación es la reunión.

Una mención especial merece la aplicación de las nuevas tecnologías a la comunicación en la organización, la denominada comunicación electrónica, como por ejemplo el correo electrónico, servicio de noticias, World Wide Web, etc. La denominada intranet como instrumento de comunicación instantáneo y a todos los niveles, se convierte, pues, en una potente herramienta capaz de movilizar y agilizar el comportamiento y coordinación de toda la organización (Del Águila y Padilla, 2002).

La comunicación interna es como el sistema nervioso de la empresa. El sistema nervioso en el cuerpo humano tiene como función el recibir y transmitir impulsos, asegurando las diferentes actividades de las distintas partes del organismo, así como la coordinación armónica entre las mismas. Existen otras muchas analogías:

- En el organismo, el sistema nervioso central está protegidísimo de los traumas externos por medio de las formaciones óseas del cráneo y de la columna vertebral, y es que si falla el sistema nervioso, falla todo inmediatamente;
- Los distintos centros nerviosos locales y especializados están unidos entre sí. Por ejemplo, el centro del habla está unido con el de la memoria del sonido de las palabras, el de la forma gráfica de las mismas y los de los movimientos musculares necesarios para la articulación de cada una de dichas palabras;
- Además del sistema nervioso central, existe un sistema nerviosos periférico que ejecuta las órdenes que el sistema nerviosos central le transmite, y un sistema

nervioso vegetativo o autónomo que regula las funciones vitales fundamentales que son, en gran parte, independientes de la conciencia y relativamente autónomas (respiración, latidos del corazón...).



Privado de un sistema nervioso eficiente, un cuerpo vivo es menos que un vegetal: no sólo no es capaz de pensar, ni siquiera puede moverse o sentir. Desprovista de un eficiente sistema de comunicación interna, una empresa malvive o fenece por fallo cerebral. De hecho, existen empresas que sobreviven gracias al automatismo de su sistema nervioso vegetativo, pero que son incapaces de adaptación, cuanto menos de anticipación al entorno y que, por consiguiente, están condenadas al fracaso vital (Puchol, 2000).

Sin embargo, la existencia de un sistema de comunicación interna, no sólo de mero flujo de información, es capaz de producir unos beneficios que han movido a las empresas más señaladas a establecerlo, a pesar de las indudables dificultades y problemas que su instauración y gestión producen.

4.1. LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

El problema de la relación entre los empleados y la organización no es únicamente un problema de relación individual. También incluye las relaciones entre la organización y los grupos que la integran, puesto que si una organización existe cuando dos o más personas interactúan mediante la combinación de sus capacidades, su éxito o fracaso estará determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollan entre sus miembros. Por lo tanto, un componente importante de la organización serán las agregaciones de empleados, que se denominan grupos (Aguirre *et al.*, 2003).

No basta con reunir a un número de personas para formar un grupo, sino que tienen que existir un objetivo común, una afinidad de intereses y unos principios básicos y normas compartidas para desarrollar una acción.

Existen diversos tipos de grupos (Aguirre *et al.*, 2003):

➤ **Grupos formales**

Son aquellos que vienen constituidos deliberadamente por la organización, por lo que poseen una estructura orgánica determinada y una tarea específica que cumplir enmarcada en los objetivos establecidos, como por ejemplo el consejo de administración, el comité de calidad, el comité de empresa, un equipo asesor, un círculo de calidad o una comisión de selección. Los grupos formales tienen un lugar en la estructura organizativa, pues son los establecidos y mantenidos por la organización para alcanzar sus objetivos, sin tener apenas en cuenta los deseos personales de los individuos que los integran.

➤ **Grupos informales**

Se forman espontáneamente como consecuencia de las relaciones entre las personas en su medio de trabajo y son el resultado de alianzas no estructuradas ni determinadas por la

organización; más bien constituyen formaciones naturales que surgen de forma natural en respuesta a la necesidad de contacto social, por lo que su funcionamiento no tiene por qué estar de acuerdo con las exigencias de la organización.

Las principales funciones de los grupos informales (Dessler, 2001) consisten en establecer normas estables y previsibles para perfeccionar y llenar vacíos en las descripciones y normas de trabajo; satisfacer necesidades sociales, tales como la de afiliación o la de estima, y proveer seguridad a sus miembros, especialmente contra amenazas percibidas del ambiente interno y externo de la organización.

Los grupos informales pueden clasificarse con arreglo a diferentes criterios, entre los cuales los más importantes son los reflejados en la tabla siguiente:

Tabla 2. Clases de grupos informales.

<p>Según el nivel jerárquico de sus miembros (Dalton, 1959)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Grupos horizontales.</i> Son asociaciones de trabajadores, directivos, técnicos u otros miembros de la organización que poseen similar rango y área de trabajo. - <i>Grupos verticales.</i> Están formados por miembros de un mismo departamento pero con diferentes categorías. - <i>Grupos mixtos.</i> Los forman miembros ubicados en niveles jerárquicos diferentes, pertenecientes a distintos departamentos y con diferente localización física.
<p>Según su función (Robbins, 2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Grupos de interés.</i> Son los que formando o no parte de grupos de trabajo o de mando se afilian para lograr un objetivo específico fijado por el propio grupo, como puede ser el resolver problemas o velar por intereses comunes. - <i>Grupos de amistad.</i> No tienen un fin interesado, sino que surgen como alianzas sociales para compartir inquietudes que van más allá de las relaciones meramente profesionales, estando formadas por personas con afinidades o puntos en común de tipo personal, profesional, religioso, político, cultural o deportivo.

Fuente: Aguirre *et al.* (2003, p. 340).

Sin embargo, en la organización real, muchas veces resulta difícil deslindar el componente formal del informal, ya que muchos grupos de trabajo formales comparten también afinidades y amistad, por lo que puede afirmarse que los grupos, en general, constituyen un elemento imprescindible en cualquier organización, ya que cumplen determinadas funciones que son necesarias.

Tabla 3. Funciones de los grupos.

Funciones orgánicas	Funciones individuales
1. Realizar tareas complejas e interdependientes.	1. Satisfacer necesidades de afiliación y amistad.
2. Generar ideas y soluciones nuevas y creativas.	2. Satisfacer deseos de logros y poder.
3. Coordinar esfuerzos interdepartamentales.	3. Desarrollar la autoestima y la identidad.
4. Resolver problemas que requieren información y perspectivas variadas.	4. Contrastar y compartir las percepciones de la realidad social.
5. Poner en práctica decisiones complejas.	5. Reducir la inquietud, la inseguridad y la impotencia individual.
6. Promover prácticas sociales y capacitar a los recién llegados.	6. Contribuir a resolver problemas personales e interpersonales.

Fuente: Aguirre *et al.* (2003, p. 340).

Debido al hecho de que no todos los grupos ofrecen los mismos resultados en términos de productividad, es necesario profundizar en el estudio de los elementos que afectan al rendimiento de un grupo y que se denominan variables de contingencia en el comportamiento de los grupos. Estas variables, que afectan al éxito de los grupos, pueden ser tanto de carácter interno como externo (Robbins, 2004).

Tabla 4. Variables de contingencia de los grupos.

Condiciones externas	Condiciones internas
a) Estrategia organizacional. b) Estructura de autoridad. c) Reglamentación formal. d) Cultura organizativa. e) Calidad de la selección de personal. f) Sistemas de evaluación y recompensas al rendimiento. g) Ambiente físico de trabajo.	a) Recursos de los miembros: - Habilidades individuales - Características de personalidad - Demografía y diversidad b) Estructura del grupo: - Liderazgo formal, roles o papeles, normas, estatus, tamaño

Fuente: Aguirre *et al.* (2003, p. 343).

4.2. LA EFICACIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

La complejidad y gran interconexión de las tareas en las modernas organizaciones acrecienta la importancia y la necesidad del trabajo en equipo. Sin embargo, la realización de actividades en grupo no siempre resultan ser más eficaces que las que se llevan a cabo de forma individual, por lo que es conveniente conocer las circunstancias bajo las cuales el trabajo en grupo es preferible al trabajo individual (Aguirre *et al.*, 2003):

Tabla 5. Ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo.

<i>VENTAJAS</i>	<i>INCONVENIENTES</i>
Numerosas actividades Enriquecer la visión Numerosas soluciones Sensación pertenencia Esfuerzo compartido	Personalidad arrolladora, prepotentes Timidez Miembros que no escuchan Desinteresados Percepciones interpersonales selectivas

Que los grupos sean o no más eficaces que los individuos va a depender de los criterios en los cuales se vaya a medir la eficacia. Así, si definimos la eficacia en términos de velocidad, lo individual será preferible, pero si el criterio es la creatividad, la calidad o la aceptación, entonces los grupos son más eficaces. En términos de eficiencia, la toma de decisiones en grupo hay que reconocer que conlleva un mayor coste, a pesar de lo cual se considerará preferible el proceso grupal en los casos en que se requiera el estudio de un gran volumen de información, la consideración de múltiples perspectivas o la prioridad en la calidad de la decisión.

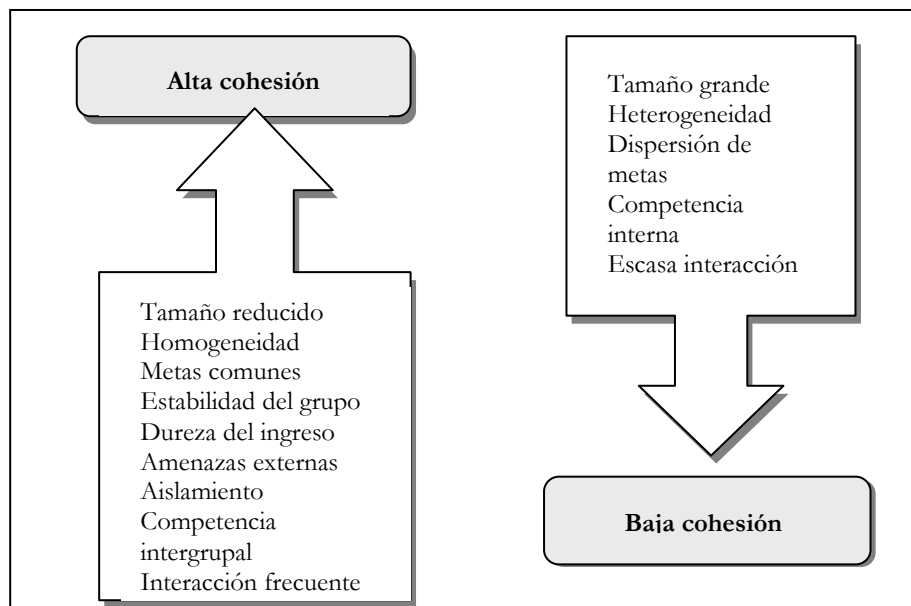
Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la eficacia del grupo es su cohesión. La tabla 6 muestra cuáles son los principales indicadores o factores que influyen en el grado de cohesión del grupo.

De cualquier forma, tampoco es absolutamente cierto que una mayor cohesión se relacione necesariamente con un mayor rendimiento. Puede observarse que algunos grupos muy cohesionados tienen una gran camaradería y amistad pero un bajísimo desempeño; es el denominado efecto de pensamiento grupal, donde los esfuerzos se dirigen a la unanimidad, la relajación y la conformidad, más que a la motivación individual, la crítica interna, la perspectiva diversa o la creatividad.

Pueden realizarse una serie de recomendaciones para la constitución de equipos de trabajo eficaces:

- Tamaño reducido o bien existencia de subequipos.
- Habilidades varias y complementarias (experiencia específica, inteligencia y habilidades interpersonales).
- Compromiso.
- Establecimientos de metas colectivas.
- Sistemas de recompensa apropiados.
- Valores positivos y cultura de equipo (confianza mutua, solidaridad, justicia, libertad, cooperación lealtad...).
- Liderazgo y estructura adecuados, equilibrio en la responsabilidad de los integrantes y asignación lógica de papeles y tareas.

Tabla 6. Factores que influyen en la cohesión del grupo.



Fuente: Aguirre *et al.*, 2003.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, J.S.; FREEMAN, S. (1976): *Equity Theory Revisited. Comments and Annotated Bibliography*. Academic Press, Nueva York.
- ÁGUILA OBRA, A.R.; PADILLA MELÉNDEZ, A. (2002): *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*. Colección Textos Mínimos, SPICUM, Málaga.
- AGUIRRE, A.; CASTILLO, A.M.; TOUS, D. (1991): *Administración de empresas*. Edinford, S.A. Málaga.
- AGUIRRE, A.; CASTILLO, A.M.; TOUS, D. (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- ARGYLE, M. (1977): *Psicología social del trabajo*. Deusto, Bilbao.
- ARGYRIS, C. (1979): *El individuo dentro de la organización*. Herder, Barcelona.
- CHIAVENATO, I. (1995): *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- DESSLER, G.: *Administración de personal*. Prentice Hall, 4ª edic. México, 2001.
- ETLING, A. (2005): *Liderazgo efectivo : técnicas, recursos y actividades didácticas en la dinámica de grupos*. Alcalá de Guadaíra, Sevilla.
- EVANS, M.G. (1970): Leadership and Motivation: a core concept. *Academy of Management Journal*, vol. 13, n. 1.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2000): *Gestión y dirección de recursos humanos: manual práctico*. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, D.L. Madrid.
- FIEDLER, F.E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, Nueva York.
- GOLEMAN, D. (1998): ¿Qué hace falta para ser un líder? *Harvard Deusto Business Review* nº 126, pp. 50-59.
- GÓNZÁLEZ, M.P.; SILVA, M.; CORNEJO, J.M. (1996): *Equipos de trabajo efectivos*. EUB, S.L., Barcelona.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. (1982): *Management of Organizational Behaviour*. PrenticeHall, Englemwood Cliffs, N.J.
- HERZBERG, F. (1969): *Work and the Nature of Man*. The Worl Pub. Co. Cleveland (Ohio).
- HOUSE, R.J. (1971): A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, n. 5.
- KAUFMANN, A.E.; DE PRADO GARCÍA, M. (2003): *Construir equipos de trabajo en la era de la conexión*. Universidad de Alcalá.
- KIRKPATRICK, D.L. (2001): *Claves para una comunicación eficaz*. EPISE, Barcelona.
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. (1998): *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill. México. 10ª edición.
- LAWLER, E.E.; PORTER, L.W. (1967): The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, nº 7, pp. 20-28.

- LEVINSON, H. (1965): Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, vol. IX, n. 4.
- LIDSTONE, J. (1992): *La motivación del equipo de ventas*. Deusto. Bilbao.
- MARSHALL, E.M. (1999): *Cómo transformar nuestro estilo de trabajo*. Centro de estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.
- MASLOW, A.H. (1963): *Motivación y personalidad*. Sagitario, Barcelona.
- MEDRANO, A. (1996): *Magia y Misterio del Liderazgo*. Yatay ediciones.
- NELSON, B. (1999): *1001 formas de motivar*. Gestión 2000. Barcelona.
- PARKER, G.; McADMAS, J.; ZIELINSKY, D. (2001): *¿Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo?*. Watson Wyatt, Madrid.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E.; HACKMAN, J.R. (1975): *Behavior in organizations*. McGraw-Hill, Nueva York.
- PUCHOL, L. (2000): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- ROBBINS, S.P.: *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación, México, 2004.
- RUÍZ, M. (2004): Liderazgo dinamizador y emocional. *Harvard Deusto Business Review*, nº 130, pp. 50-56.
- SIMON, H.A. (1979): *El comportamiento administrativo*. Aguilar, Buenos Aires.
- THOMPSON, F.M. (2000): *Liderazgo y personas*. Edición personal. Madrid.

6. ANEXOS

ANEXO 1

MODELOS DE COMPORTAMIENTO

Fuente: Aguirre, Castillo y Tous (2003)

a) **Modelo de Schein** (1972)

Tiene en cuenta la complejidad del hombre y los factores que influyen en su motivación para contribuir a las metas organizacionales. El individuo se concibe como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y de percepciones, que puede responder a cuatro concepciones de la persona:

— En primer lugar, están los supuestos económicos racionales que se apoyan en la idea de que el principal motivador de las personas son los incentivos económicos y, puesto que la empresa controla estos incentivos, las personas son en esencia pasivas y la organización las manipula, motiva y controla.

— El segundo modelo se refiere a los supuestos sociales que indica que las personas son motivadas por necesidades sociales, y por eso las fuerzas sociales del grupo de trabajo son más importantes que los controles de la administración.

— El tercer modelo es el referido a los supuestos de autorrealización y sugiere que los motivos forman una jerarquía que va desde necesidades elementales hasta necesidades superiores de autorrealización, por lo que las personas pueden estar automotivadas, desean y pueden ser maduras.

— El último modelo se basa en el concepto de hombre complejo en el que se combinan muchos motivos y factores creando un patrón complejo y variable, en el que las personas tienen la posibilidad de asumir nuevos motivos y responder a diferentes estrategias de la administración.

b) **Teoría X y teoría Y de McGregor** (1969)

La naturaleza de las personas puede ser explicada a través de dos conjuntos de supuestos, que representan posiciones extremas y opuestas, y que son:

— Teoría X: Representa el punto de vista tradicional de la administración acerca de la naturaleza de las personas, y sus supuestos son pesimistas, estáticos y rígidos:

1. Los seres humanos en general tienen una aversión innata al trabajo y lo evitan siempre que sea posible.
2. Debido a esto se debe ejercer presión sobre la mayoría de las personas y se las debe controlar, dirigir y amenazar con castigos para hacer que realicen el esfuerzo adecuado para la organización.
3. Los seres humanos, por término medio, prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen bastante poca ambición e imaginación y desean ante todo seguridad.

Por tanto, el directivo que comparta estas presunciones aplicará un estilo de dirección basado en un fuerte control externo, es decir, impuesto desde fuera al subordinado, con desconfianza, recompensas solamente económicas y abundantes castigos.

— Teoría Y: Es más propia de la moderna filosofía de la administración y es por tanto una teoría dinámica, optimista y flexible, que hace hincapié en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales con las de la organización. Los supuestos básicos son:

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso o el juego.

2. El control externo y los castigos no son los únicos medios para conseguir los esfuerzos apropiados. Las personas ejercen una autodirección y un autocontrol al servicio de los objetivos con los que se sienten comprometidos.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción a la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
4. Los seres humanos aprenden bajo condiciones apropiadas no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
5. La capacidad de usar en un grado relativamente elevado la imaginación y la creatividad en la solución de los problemas de la organización se distribuye en forma amplia y no estrecha entre la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna sólo se utilizan en forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Según estos supuestos, el directivo que los comparta ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y el autocontrol, con escaso control externo, ya que considerará al individuo maduro y responsable.

c) Perfiles de administración de Rensis Likert

Esta propuesta es una reformulación y actualización de las teorías X e Y de McGregor, aunque posee aportaciones interesantes, ya que establece una relación entre los estilos directivos y un conjunto de variables de la organización.

Para Likert (1967), la administración no es algo inmutable ni absoluto, nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes en función de las condiciones internas y externas de la organización, que pueden sintetizarse en cuatro variables características, que son: el proceso decisorio, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y castigos. Basándose en estas variables define cuatro sistemas de organización, que son cuatro estilos directivos que van, como la teoría X e Y, de una posición extrema a otra:

Sistema 1. Autoritario-coercitivo: Coincidente con la teoría X, es el propio de administradores muy autocráticos, que tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas a través del temor y del castigo con recompensas ocasionales, y participan sólo en la comunicación ascendente, limitando la toma de decisiones a los niveles superiores.

Sistema 2. Autoritario-benevolente: Los directivos son paternalistas y tienen una confianza condescendiente en sus subordinados, los motivan con recompensas y algo todavía con temor y castigos; permiten alguna comunicación ascendente, solicitando a veces ideas y opiniones de los subordinados, y permiten cierta delegación de la toma de decisiones, pero con un estrecho control mediante políticas.

Sistema 3. Consultivo: Los administradores tienen una confianza considerable aunque no completa en sus subordinados; hacen un uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, y para la motivación utilizan recompensas con castigos ocasionales; la comunicación es tanto ascendente como descendente; los directivos toman las decisiones generales en el nivel superior, permiten decisiones específicas en el ámbito inferior, y en otros casos actúan consultando con sus subordinados.

Sistema 4. Participativo: Sistema democrático en el que las decisiones se toman por consenso, los castigos desaparecen y aumentan las recompensas materiales y sociales. Es semejante a la teoría Y; los administradores tienen completa confianza en sus subordinados en todos los aspectos; obtienen ideas y opiniones y las usan de forma constructiva, otorgando recompensas económicas según la participación e implicación del grupo en las tareas y resultados; existe una gran comunicación en todas las direcciones y se promueve la toma de decisiones en toda la organización operando los jefes junto con los subordinados como un grupo.

ANEXO 2

TEORÍAS TRADICIONALES EXPLICATIVAS DEL LIDERAZGO

(Fuente: Aguirre, Castillo y Tous, 2003)

El enfoque tradicional en el análisis del liderazgo se orienta fundamentalmente en dos direcciones: estudio de los rasgos de los líderes y estudios basados en el comportamiento del líder.

1. Enfoque de rasgos personales

El enfoque orientado a los rasgos personales del líder desarrolló, en principio, la teoría del gran hombre, según la cual el líder nace y no se hace. Posteriormente, con el influjo de la escuela conductista de la psicología, se consideró que el líder puede hacerse, es decir, puede formarse como tal, aunque en todo caso tiene unos rasgos característicos, tanto físicos como de inteligencia, personalidad, etc., relacionados con las tareas, y unos rasgos sociales que determinan y definen su condición de líder. En este sentido ha habido dos líneas de investigación:

- a) Una que intenta comparar las características o cualidades de aquellos que surgieron como líderes y los que no surgieron, y
- b) Otra que intenta dilucidar la distinción entre las cualidades de los líderes eficientes y los de los líderes no eficientes.

En las investigaciones realizadas dentro del enfoque de rasgos no se ha descubierto nada definitivo; se apuntan quizá como rasgos significativos la presencia física, la extroversión, la confianza en uno mismo, la iniciativa, la habilidad supervisora, el nivel de inteligencia, etc.; pero no se ha llegado a resultados concluyentes puesto que existen experiencias de líderes destacados con cualidades bien distintas y aún contradictorias.

2. Enfoque basado en el comportamiento

Al no encontrarse los rasgos comunes que definirían al líder, las investigaciones se orientaron hacia su comportamiento, cuyo objetivo es el análisis de las conductas que hacen eficaces a esas personas. En este sentido se pueden mencionar las teorías siguientes:

- a) Universidades de Michigan y Ohio: Se centraron en el tipo de comportamiento desarrollado por los líderes, distinguiendo entre:

— Líderes orientados a la tarea: Son aquellos que hacen una especial referencia a la dirección y supervisión de los subordinados, teniendo como prioridad la realización satisfactoria de las tareas.

— Líderes orientados al empleado: Son los que, por el contrario, actúan teniendo como eje central la motivación y satisfacción de los empleados.

- b) Rejilla gerencial de Blake y Mouton: Se trata de la conocida rejilla gerencial de Blake y Mouton (1978), quienes realizan la distinción entre los estilos de dirección tomando dos variables: la referente al interés del directivo por la producción y la relativa al interés del líder por el personal. Estas dos variables configuran los ejes de la denominada rejilla gerencial (figura 1) que acota diferentes combinaciones de los valores de dichas variables y por consiguiente distintos estilos de liderazgo.

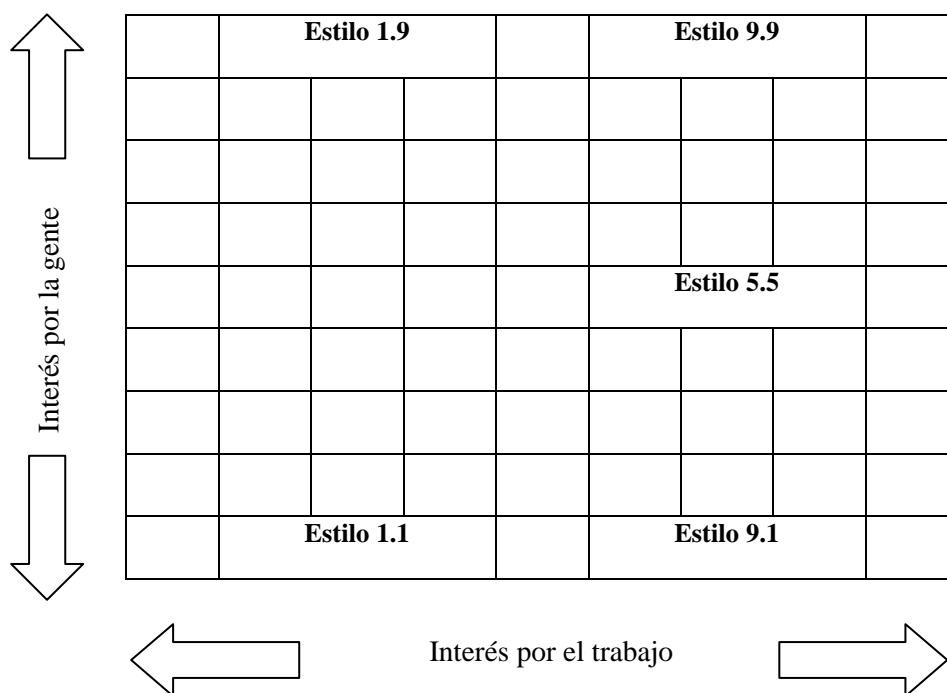
Los estilos de dirección más significativos recogidos en la rejilla gerencial son los siguientes:

— Estilo 1.1: en el que se aporta el mínimo esfuerzo para el cumplimiento del trabajo y apenas el necesario para conservar la integración en la organización.

— Estilo 9.1: en el que la eficiencia de las operaciones resulta de acuerdos de condiciones de trabajo que reducen al mínimo la intervención del elemento humano.

- Estilo 1.9: en el que se presta especial atención a las necesidades de las personas, con lo que se fundamentan unas relaciones satisfactorias, una organización amable y amistosa y un ritmo de trabajo cómodo.
- Estilo 5.5: en el que el desempeño organizacional adecuado se hace posible mediante el equilibrio entre la necesidad de rendimiento del trabajo y el mantenimiento a nivel satisfactorio del espíritu del grupo.
- Estilo 9.9: en el que se da el cumplimiento del trabajo por empleados totalmente integrados a su labor y en el que la interdependencia por un común interés conduce a relaciones de mutua confianza y respeto.

Figura 1. Rejilla gerencial de Blake y Mouton (1978)



c) Enfoque del continuo del liderazgo: En esta teoría no se define un conjunto de estilos, sino un continuo, y de ahí su nombre. Desarrollada por Tannenbaum y Schmidt (1973), considera dos extremos: el liderazgo centrado en el directivo y el centrado en el subordinado, así como las combinaciones intermedias. Para esta teoría, el estilo de liderazgo depende del líder, de sus seguidores y de la situación, es decir, que las fuerzas que influyen a lo largo de un continuo en el estilo del líder son:

- Las fuerzas del líder, como su sistema de valores o la confianza en los subordinados.
- La fuerza de los subordinados, como sus conocimientos, disposición a asumir responsabilidades, etc.
- La fuerza de la situación, como los valores de la organización y la presión del tiempo.

La conclusión de los estudios basados en las conductas del líder ha sido la consideración de que cada situación organizativa requiere un estilo de dirección adecuado, planteamiento que conduce al enfoque contingente o situacional en la investigación del liderazgo.

EL LIDERAZGO BAJO EL ENFOQUE CONTINGENTE

El enfoque situacional o contingente del liderazgo considera que cada conjunto de circunstancias requiere un estilo de liderazgo ad hoc para que se optimice la gestión de administración. Por consiguiente, resulta de sumo interés poder definir o identificar los factores que en cada caso puedan

afectar al comportamiento del dirigente y predecir de este modo cuál es el estilo de liderazgo que más se adecua a la situación.

De las principales investigaciones llevadas a cabo en el marco de este enfoque cabe destacar, entre otras, las de los estilos y situaciones de Fiedler, la de metas y caminos de Evans y House, y la teoría de ciclo de vida de Hersey y Blanchard.

▪ **Modelo de Fiedler**

La primera aportación que presenta un enfoque contingente sobre el liderazgo es el modelo de Fiedler (1965). En él se proponen dos estilos de liderazgo, el orientado a la tarea y el orientado al empleado, con gran similitud con los estilos definidos por las universidades de Michigan y Ohio. Para determinar el estilo de liderazgo más adecuado, este autor utilizó la descripción favorable o desfavorable que hacía el directivo de los rasgos de la persona con la que menos le gustaría trabajar, descripción que obtuvo de la cumplimentación de un cuestionario denominado «Cuestionario del Compañero Menos Preferido» (CCMP), en el cual se consideran dieciséis características agrupadas por parejas y con significados opuestos (ver tabla 1).

Tabla 1. Cuestionario del compañero menos preferido (CCPM)

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Comedido	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Tenso	8	7	6	5	4	3	2	1	Relajado
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Apoyador	8	7	6	5	4	3	2	1	Antagónico
Conflictivo	8	7	6	5	4	3	2	1	Armonioso
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado
Agresivo	8	7	6	5	4	3	2	1	Amable
Aburrido	8	7	6	5	4	3	2	1	Interesante
Seguro de sí	8	7	6	5	4	3	2	1	Dubitativo
Apático	8	7	6	5	4	3	2	1	Entusiasta
Eficaz	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficaz
Distante	8	7	6	5	4	3	2	1	Cercano
Melancólico	8	7	6	5	4	3	2	1	Alegre
Frío	8	7	6	5	4	3	2	1	Cálido

Fuente: Fiedler (1967, p. 41).

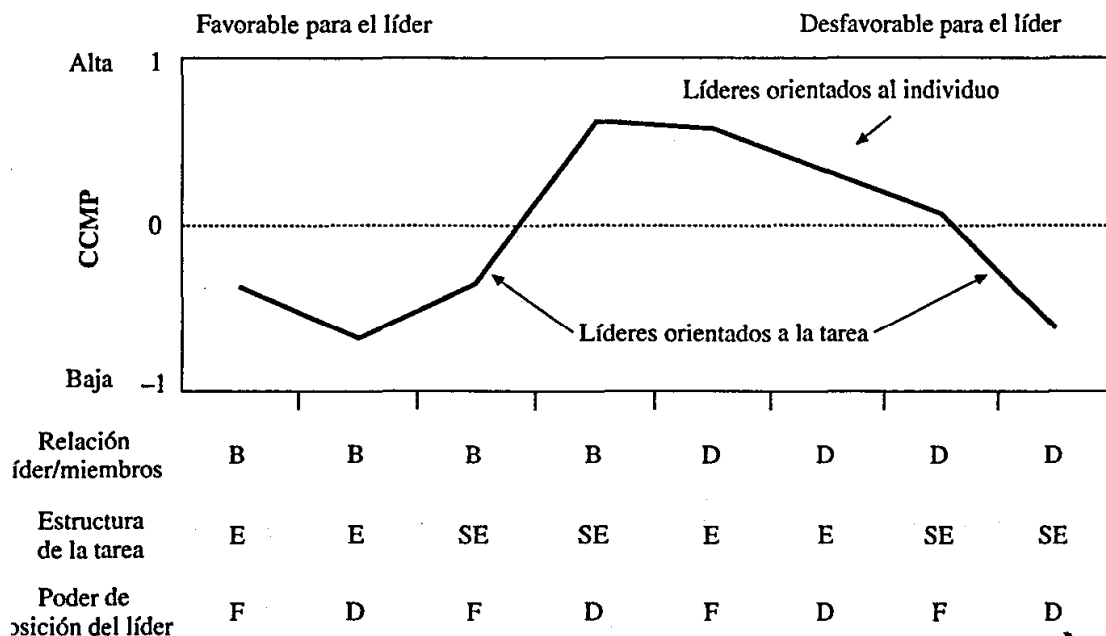
Mediante la suma de las alternativas elegidas se obtiene la puntuación obtenida por el líder, ya que este modelo considera que al describir al compañero de trabajo menos preferido el líder está dando más información sobre sí mismo que sobre la persona a la que valora. La puntuación mínima y máxima que se puede obtener oscila entre 16 y 128, considerándose bajo un valor por debajo de 72, y alto si es mayor de dicha cantidad. Las valoraciones obtenidas en el cuestionario se plasman en un gráfico en el que también se incluyen los siguientes factores que, según este autor, han de contemplarse al analizar la eficacia de las acciones del líder, y que son (figura 2):

a) *La calidad de las relaciones entre el líder y su grupo*, ya que de este factor depende que pueda utilizar una autoridad informal para liderar al grupo, al existir una buena relación y ser su autoridad aceptada por los subordinados, o en caso contrario si se ha de recurrir a la autoridad formal para liderarlos, por lo que se consideran dos posturas: que sea una relación buena o moderadamente deficiente.

b) *La estructura de la tarea*, pues cuanto más definida esté más fácil es el proceso de evaluación del subordinado; en caso contrario, es más difícil la evaluación del empleado y éste tiene más capacidad para discutir las evaluaciones, por lo que el poder del líder se debilita; las dos opciones que considera son tarea estructurada o sin estructurar .

c) El poder de posición o del puesto, relacionado con la posición jerárquica que ocupa el líder ya que cuanto más elevado e importante sea su estatus en la organización, más capacidad de influencia tendrá sobre sus subordinados; se consideran dos tipos de poder de posición: poder fuerte y poder débil.

Figura 2. Estilos de liderazgo recomendables según el modelo de Fiedler.



(Fuente: Fiedler, 1967, p.146.)

Al trasladar al gráfico tanto la información obtenida en el CCMP (puntuación entre 16 y 128) como los factores contingentes que se han de considerar (tres factores con dos niveles cada uno) es posible detectar la relación entre ambos y, por tanto, determinar hacia dónde debe enfocar el líder su actuación, si hacia la tarea o hacia la persona según la situación en la que se encuentre.

La conclusión fundamental del trabajo de Fiedler es que, en situaciones extremas, es más eficaz la orientación hacia la tarea, mientras que en situaciones intermedias lo es la orientación hacia la persona.

Asimismo destaca que el líder que es eficaz en una situación no tiene por qué serlo en otra, ya que Fiedler supone que el individuo no puede cambiar su estilo de liderazgo. Sin embargo, este modelo permite identificar el estilo de liderazgo más adecuado a cada combinación de contingencias.

▪ Teoría de la ruta-meta

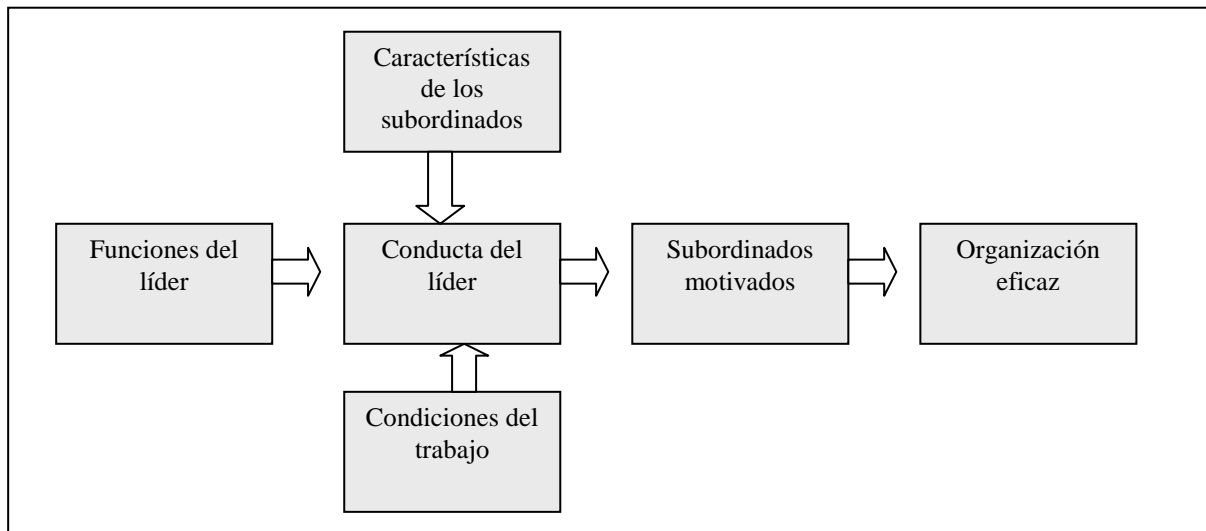
La segunda teoría sobre el enfoque contingente del liderazgo es la teoría de la ruta-meta de Evans (1970). Este enfoque persigue el mismo objetivo que el anterior, aunque considera una nueva variable no incluida por Fiedler en su modelo: la motivación (figura 3).

Para esta teoría, el líder tiene como funciones ayudar a identificar los objetivos de los subordinados, orientarles en la forma de lograr sus metas y eliminar los posibles obstáculos que puedan presentarse. Evans (1970) señalaba que la orientación del líder hacia la persona o hacia la tarea estaba relacionada con las recompensas deseadas por los empleados, de manera que el líder orientado a la persona ofrecerá como recompensas, no sólo incentivos monetarios, sino también apoyo, seguridad y otras gratificaciones no materiales. Por su parte, el líder orientado a la tarea se centrará en primar la actividad, ofreciendo promociones o aumentos de sueldo.

House (1971), por su parte, agrega dos factores que han de ser considerados en el análisis del liderazgo:

- a) Las características de los subordinados: sus necesidades, su capacidad de enfrentarse a problemas, etc.
- b) El ambiente de trabajo: características de la tarea, relación con los compañeros, etc.

Figura 3. Esquema de la teoría ruta-meta de Evans y House.



(Fuente: Koontz y Wehrich, 1998:550.)

Teniendo en cuenta estos factores, se puede clasificar la conducta del líder en cuatro tipos:

1. *Liderazgo de apoyo*: Considera las necesidades de los subordinados, muestra preocupación por su bienestar, y tiene el mayor impacto sobre los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos.
2. *Liderazgo participativo*: Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede producir una mayor motivación.
3. *Liderazgo instrumental*: Ofrece a los subordinados una guía bastante específica de actuación, incluyendo aspectos de planificación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. *Liderazgo orientado al logro*: Fijación de metas difíciles, búsqueda del mejor desempeño, lo que supone tener la confianza de que los subordinados cumplirán con metas elevadas.

▪ Teoría del ciclo de vida

Una tercera teoría dentro del enfoque contingente es la llamada teoría del ciclo de vida, en la que se tiene en cuenta no sólo el nivel de motivación del individuo, sino también el nivel de competencia del mismo.

Para analizar la relación entre el líder y su grupo, y la forma en que dicha relación evoluciona, Hersey y Blanchard (1982) consideran dos dimensiones relevantes:

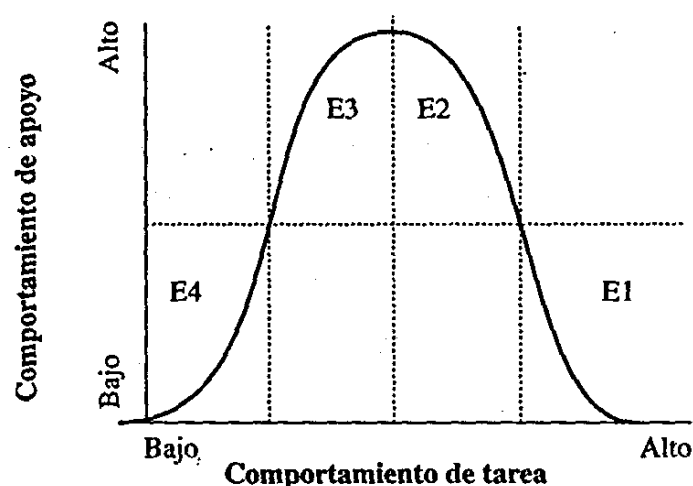
- a) *Comportamiento en la tarea*, o medida en que un líder define el rol del subordinado y le especifica qué hacer, cuándo y cómo ha de hacerlo, supervisando de cerca los resultados.
- b) *Comportamiento de apoyo*, que es la medida en que un líder escucha, motiva, demanda sugerencias e implica a los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

La combinación de ambos tipos de comportamiento se ha de realizar teniendo en cuenta el grado de madurez de los subordinados, lo que da lugar a cuatro estilos:

1. El *estilo control*, que se usa cuando la capacidad del subordinado es baja y su motivación alta. Esto ocurre cuando una persona comienza su trabajo en una organización; entonces precisa básicamente ser dirigida, necesita que le expliquen con claridad qué debe hacer y cómo, debe familiarizarse con las reglas. La supervisión ha de ser intensa para controlar los resultados que obtiene, aunque teniendo en cuenta el elevado nivel de motivación propio del inicio no es necesario realizar un gran esfuerzo para estimularlo.
2. El *estilo supervisión*, que se corresponde con niveles de capacidad y motivación bajos. El individuo sigue necesitando una elevada dirección enfocada a la tarea, pero al mismo tiempo la motivación ha descendido como resultado de los fracasos iniciales, por lo que también requiere ser estimulado mediante el reconocimiento y la demanda de opinión respecto a la manera de realizar su trabajo.
3. El *estilo participación*, adecuado cuando la capacidad es alta y la motivación baja. En este estilo debe aumentar la participación de los trabajadores en la tarea de decisión, buscando una mayor responsabilidad aunque el comportamiento orientado hacia la tarea no resulta efectivo y por tanto debe disminuir, manteniéndose un alto nivel de apoyo mediante el reconocimiento de los resultados.
4. El *estilo delegación*, apropiado con una capacidad y motivación elevadas. Si el subordinado está altamente motivado y posee los conocimientos y experiencia necesarios, requiere ser liderado suavemente, permitiendo que la responsabilidad de los planes de acción, el desarrollo del proyecto y la capacidad de decisión recaigan sobre el empleado, ya que ha alcanzado el nivel adecuado para hacerlo por sí mismo.

La teoría del ciclo de vida aporta flexibilidad a las teorías de liderazgo, al tratar de adaptarse a la evolución de las situaciones a las que se enfrenta el líder, ya que hay que ir variando en el estilo de liderazgo al mismo tiempo que lo hacen los empleados en su integración en la organización. Este aspecto es importante, pues permite que un líder sea eficaz en distintas situaciones o con distintos grupos de empleados, siempre y cuando sea capaz de adaptar su estilo de dirección a la situación y al grupo, lo que permite rechazar aseveraciones como las de Fiedler, para el cual los estilos de liderazgo son muy inflexibles, considerando más posible la adaptación de la situación al estilo, antes que la adaptación del estilo a la situación.

Figura 4. Estilos de liderazgo según la teoría del ciclo de vida.



Fuente: Hersey y Blanchard, 1982.

ANEXO 3

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

(Fuente: Aguirre, Castillo y Tous 2003)

Debida originariamente al psicólogo Abraham H. Maslow (Motivación y personalidad, 1963), la teoría de la jerarquía de necesidades parte de la premisa de que los motivadores del comportamiento son las necesidades, para cuya satisfacción el ser humano actúa. Considera cinco necesidades fundamentales que son las fisiológicas, la de seguridad, la de afiliación, la de autoestima y la de autorrealización.

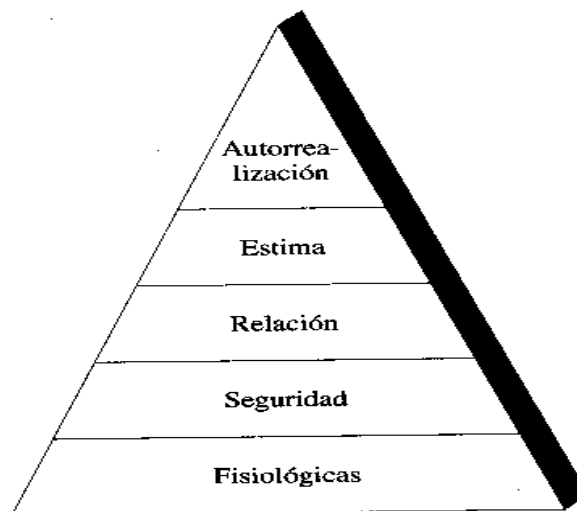
La aportación distintiva de la teoría de Maslow estriba en la consideración de que las necesidades se ordenan jerárquicamente, constituyendo una pirámide que responde a una escala de prioridades en su orden de aparición. Además, mantiene la tesis de que el poder para motivar está en correlación con el grado de desarrollo psicológico del individuo.

Todo esto significa que la manifestación de una necesidad como motivador activo surge sólo tras la satisfacción previa de otra necesidad de orden inferior, ya que mientras una necesidad no haya sido satisfecha monopoliza la conciencia del sujeto y condiciona su comportamiento hacia su satisfacción.

Pero una vez adecuadamente satisfecha, la necesidad pierde poder motivador para dar preeminencia a la siguiente, que pasa a dominar según la secuencia establecida. El proceso sigue un orden ascendente pero también puede actuar en sentido descendente, en tanto que la pérdida de satisfacción de una necesidad inferior vuelve a reactivarla y resta interés a la de nivel superior que antes era dominante.

La principal contribución de Maslow estriba en el reconocimiento de la incapacidad de las necesidades ya satisfechas para motivar la conducta. Esto es fundamental desde el punto de vista práctico, ya que exige centrar la motivación en la posibilidad de atender necesidades insatisfechas y no en ofrecer compensaciones mayores para necesidades ya adecuadamente cubiertas.

Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow



Teoría de las expectativas de Vroom

(Fuente: Aguirre, Castillo y Tous, 2003)

Las proposiciones básicas de la teoría de las expectativas son las siguientes:

1. A cualquier acto se asocia un cierto resultado.
2. A cualquier resultado se asocia un cierto grado de satisfacción-insatisfacción.
3. A cada comportamiento posible puede asociársele a priori una determinada expectativa respecto a sus resultados.
4. De forma racional, el sujeto selecciona aquel comportamiento a cuyos resultados asocie la máxima satisfacción.

La teoría de las expectativas centra su interés en la intensidad de la motivación, con especial hincapié en la apreciación individual: de acuerdo con ella, no cabe esperar validez de generalizaciones acerca de qué factores son motivadores y qué comportamientos se originarán en consecuencia, ya que cada individuo percibe y vive este proceso de una forma personal. Ello permite explicar por qué algunos individuos o grupos no se esfuerzan siquiera en satisfacer sus necesidades más acuciantes: sencillamente, porque no estiman posible que sus esfuerzos les permitan lograrlo, ya que la consecución de determinados niveles de ejecución depende de la interacción de muchas variables.

Teoría de la equidad de Adams

(Fuente: Aguirre, Castillo y Tous, 2003)

Se debe a las aportaciones de Adams (1963, 1965; Adams y Freeman, 1976), para quien el desencadenante del proceso de motivación se halla en la percepción de inequidad. Toda cultura genera una norma de equidad, es decir, una creencia generalizada, especialmente en aquellas sociedades con escasa distancia al poder, de que la equidad en el trato, que entre otras cosas incluye el sistema de recompensas a los individuos, es justa y debe por tanto buscarse.

Existe una *percepción de inequidad* cuando el individuo estima que la relación entre las recompensas que recibe de su trabajo (remuneración, reconocimiento, prestigio, estatus, etc.) y los inputs que él aplica al mismo (formación, esfuerzo físico y mental, voluntad, compromiso, interés, etc.) está desequilibrada. El equilibrio o desequilibrio de esta relación se pone de manifiesto para el individuo cuando compara su relación contribuciones/percepciones con las de otros individuos en condiciones semejantes o asimilables.

Cuando el sujeto advierte la inequidad, experimenta una disonancia cognoscitiva, esto es, una falta de armonía entre lo que ve y lo que piensa que es correcto, justo y equitativo. La sensación de inequidad provoca tensión, que desencadenará los comportamientos que el individuo considere más adecuados para restablecer la equidad teórica, entre los que pueden darse los siguientes:

- Los individuos que trabajan por tiempo y que perciben que son insuficientemente remunerados, reducirán sus aportaciones para ajustar su rendimiento a la inequidad.
- Análogamente, el trabajador que está siendo remunerado por encima de lo normal tenderá a producir más que el que está equitativamente pagado, o a producir una cantidad semejante pero de superior calidad.
- No obstante, los efectos sobre el rendimiento de un salario excesivamente generoso no parecen ser tan evidentes y los estudios realizados al respecto muestran algunas inconsistencias.

La modificación y ajuste de las aportaciones a la inequidad percibida no es el único, aunque sí el principal medio de resolver la tensión originada: el abandono de la organización es también una de las respuestas a este tipo de problemas, y cabría preguntarse si las organizaciones que muestran una mayor tasa de rotación de personal no están manteniendo situaciones de manifiesta inequidad.

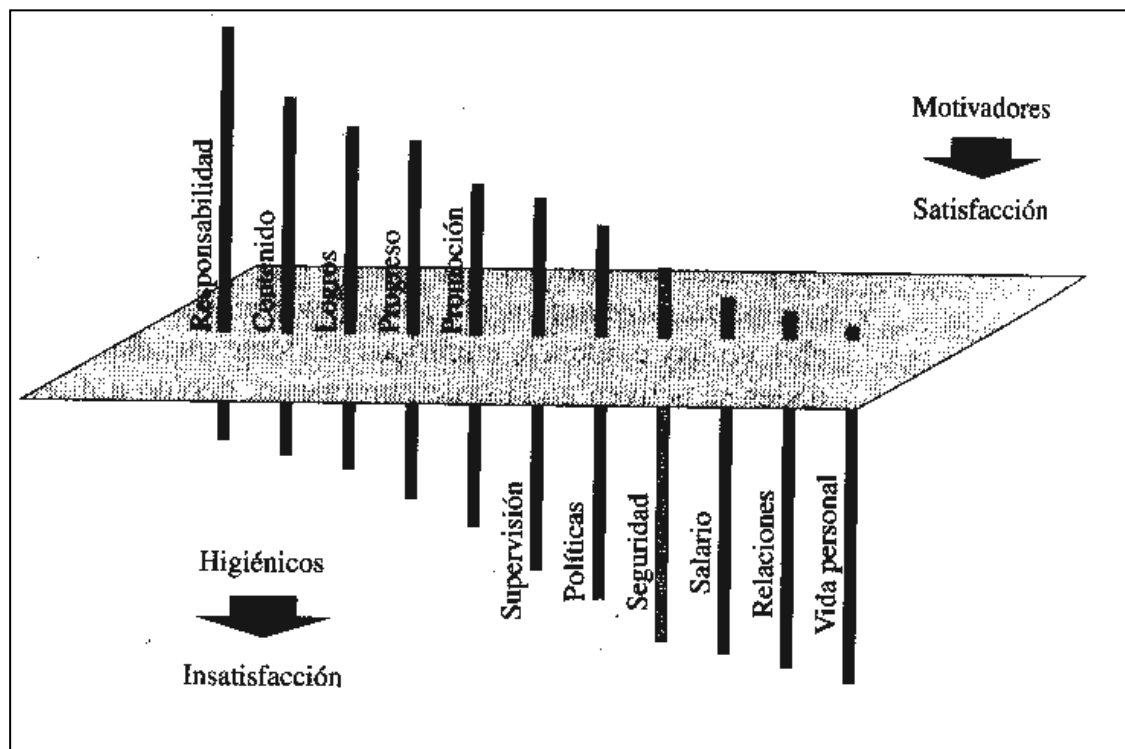
Teoría higiene/motivación o bifactorial de Herzberg

(Fuente: Aguirre, Castillo y Tous, 2003)

Basada y contrastada en numerosas investigaciones empíricas, la teoría bifactorial de Herzberg (1969) goza de un considerable predicamento entre la comunidad científica.

La *teoría bifactorial de Herzberg* se basa en la idea de que el trabajo en sí mismo es un importante motivador, que tradicionalmente viene siendo insuficientemente considerado frente a otros factores ambientales y circunstanciales al propio trabajo. Como resultado de sus investigaciones, constató que las personas asocian la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo a dos grupos de factores bien diferenciados a los que denominó *factores motivadores* y *factores higiénicos*.

Figura 1. Factores higiénicos y motivadores según la teoría bifactorial de Herzberg.



Los *factores motivadores* o *satisfactores* están constituidos por elementos intrínsecos, al trabajo mismo, cuya presencia positiva es normalmente causa de satisfacción, mientras que su ausencia no provoca insatisfacción. Entre ellos se citan el reconocimiento, el logro, el contenido del trabajo, el progreso o promoción y el desarrollo personal.

El segundo grupo corresponde a los *factores de higiene, preventivos o de mantenimiento* y viene constituido por circunstancias propias del entorno del trabajo y extrínsecas por tanto a la tarea en sí misma. En su vertiente negativa son normalmente causa de insatisfacción, mientras que en su aspecto positivo no generan satisfacción; de ahí la denominación de factores higiénicos, ya que tienen un valor preventivo pero no curativo. Entre éstos están las normas y procedimientos de la empresa, la capacidad directiva de los jefes, las relaciones interpersonales y de supervisión, las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad, la posición y la vida personal.