

Módulo 4

Dirigir: motivación,
liderazgo y
comunicación

UNIVERSIDAD
SIGLO 21



MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO



6. Proceso administrativo. Dirección

“La productividad del trabajo no es responsabilidad del trabajador, sino del jefe”.

Peter Drucker (recuperado de: <https://goo.gl/O5Xcge>)

6.1. Los gerentes como líderes

La administración de recursos humanos significa trabajar sobre el activo más valorado en muchas organizaciones. La importancia de una correcta administración de recursos humanos está en la ventaja competitiva, en una parte significativa de la estrategia de la empresa. La forma en que se trata al personal influye en el desempeño organizacional.

Las organizaciones con prácticas laborales de alto rendimiento son aquellas que logran altos desempeños individuales y grupales.

Los factores que afectan en el proceso de administración de recursos humanos son:

- Efecto de la economía: el deterioro de la economía global ha provocado una nueva forma de gestión de los recursos humanos de diferentes maneras, lo que ha marcado una tendencia.
- Sindicatos: son los organismos que representan a los trabajadores y buscan proteger intereses mediante negociaciones colectivas.
- Entorno legal: es el marco regulatorio que enmarca la forma de contratación del personal. Y cómo afecta la decisión del gerente a la cantidad de personal necesario para el logro del resultado, es decir la condición de cómo será la forma legal de la empresa y el registro del personal.
- Tendencias demográficas: demuestra cómo la población está registrando los cambios provocados por diversas razones: los problemas económicos, la edad de las personas, la edad de jubilación, etcétera (Robbins y Coulter, 2014).

6.1.1. Cómo conducir a los equipos

Un grupo son dos o más individuos que interactúan entre sí, reunidos para cumplir algún objetivo específico.

Claves para la formación de equipos

Para la formación de un equipo dentro de una organización empresarial es fundamental comprender la importancia del factor humano dentro de ésta. Así, se trata de combinar de manera óptima las capacidades de cada uno de los miembros que trabajan para cumplir los objetivos que es, al fin y al cabo, la razón de ser del equipo. En esta línea, señalamos cuatro claves para la formación de equipos:

Implicación. Para lograr la implicación de los miembros es necesario brindar la oportunidad de que participen en el diseño de la estrategia de la empresa.

Responsabilidad. Es imprescindible que cada integrante asuma un rol dentro del equipo y, por supuesto, se muestre responsable.

Compromiso. Cada uno de los integrantes debe adquirir un compromiso tanto consigo mismo como con el equipo.

Cohesión. La cohesión es trabajar en equipo, aunar esfuerzos y cooperar. El individualismo no puede ir en perjuicio del grupo.

Etapas de la formación de equipos

Finalmente y con el propósito de comprender mejor el funcionamiento de los equipos, vamos a ver las cuatro etapas que sigue su desarrollo:

- **Formación.** La primera fase se caracteriza por la unión de un grupo de personas para alcanzar un objetivo compartido.
- **Tormenta.** Esta etapa es la del conflicto, en la cual comienzan a surgir desacuerdos entre los miembros del equipo. La buena actitud que mantenían en la fase inicial ha desaparecido.
- **Normatividad.** Las aguas parecen haberse calmado y en esta etapa va cobrando vida el sentido de pertenencia al equipo. También, se establecen las normas.

- Desempeño. El compromiso de los integrantes con el equipo se hace más fuerte, lo que conduce a la obtención de los primeros resultados.

Decía un proverbio que “Ninguno de nosotros es tan listo como nosotros”, una frase que viene a destacar la importancia en una empresa de los individuos y, sobre todo, de su unión para alcanzar las metas fijadas. (Barragán, A. Recuperado de: <http://goo.gl/f7ii6H>).

“Equipos eficaces es el grupo cuyos integrantes trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando una sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias”. (Robbins y Coulter, 2014, p.429)



Figura 1: Características de los equipos eficaces



Fuente: adaptado de Robbins y Coulter, 2014.

El liderazgo apropiado implica contar con el líder que puede motivar al equipo para que lo sigan, aun en situaciones más difíciles. El gerente actúa como asesor y facilitador. Contribuye a guiar y respaldar al equipo, pero no lo controla (Robbins y Coulter, 2014).

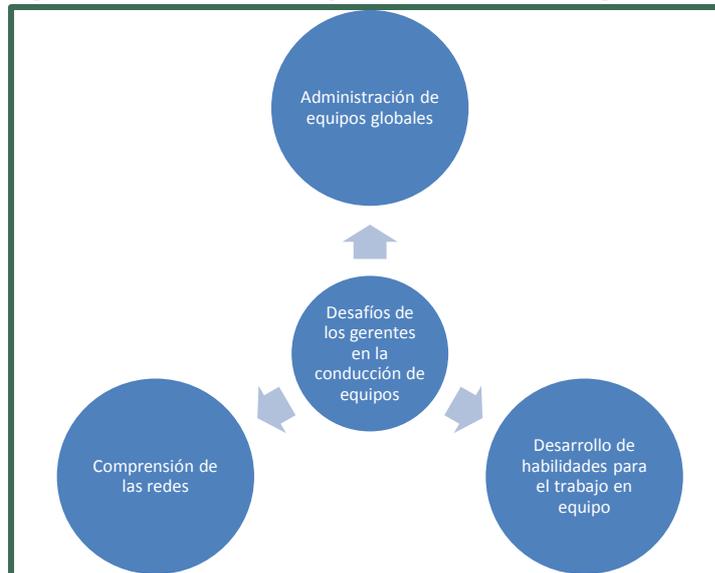
6.1.2. Desafíos de la conducción

Para gestionar los equipos de trabajo, es preciso que los gerentes comprendan cuáles son los factores que influyen en el desempeño y la satisfacción.

En la actualidad, además, los gerentes se enfrentan a desafíos propios de su trabajo con las personas en distintos lugares.



Figura 2: Desafíos a los que se enfrentan los gerentes



Fuente: adaptado de Robbins y Coulter, 2014.

6.2. Motivación

La motivación es un componente de la actitud de las personas que los impulsa a realizar algo de una manera particular. El motivo es algo interno o una fuerza interna que genera una propensión a actuar de una forma específica, para cubrir una necesidad o un deseo personal.

Algunos autores dicen que la motivación es una palabra que integra o vincula los vocablos motivo y acción. Es decir que la motivación es un motivo para accionar de una forma determinada. Es por eso que se lo considera como un elemento de la conducta de las personas que el gerente debe reconocer para identificar si existen estímulos externos que pueda utilizar para aumentar esa motivación orientada al logro de los resultados comunes.

En lo que respecta a la motivación, es común pensar que las personas son diferentes, y que como las necesidades varían de individuo a individuo, esto produce diversos patrones de comportamiento. A su vez, los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos son diversos y varían con el tiempo.

Los gerentes consideran que motivar a los empleados para lograr altos niveles de desempeño es muy importante y buscan tratar de entender y explicar la motivación.

6.2.1. Teorías motivacionales

Algunas teorías que ayudan a los gerentes a definir cómo se puede entender la motivación de los empleados son las siguientes:

Teoría X – Y de McGregor

“El sociólogo Douglas McGregor (1960) postuló dos teorías contrapuestas. Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad (por favor, cualquier semejanza con la realidad del sector público es mera coincidencia).

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas. Se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su 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.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.

El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

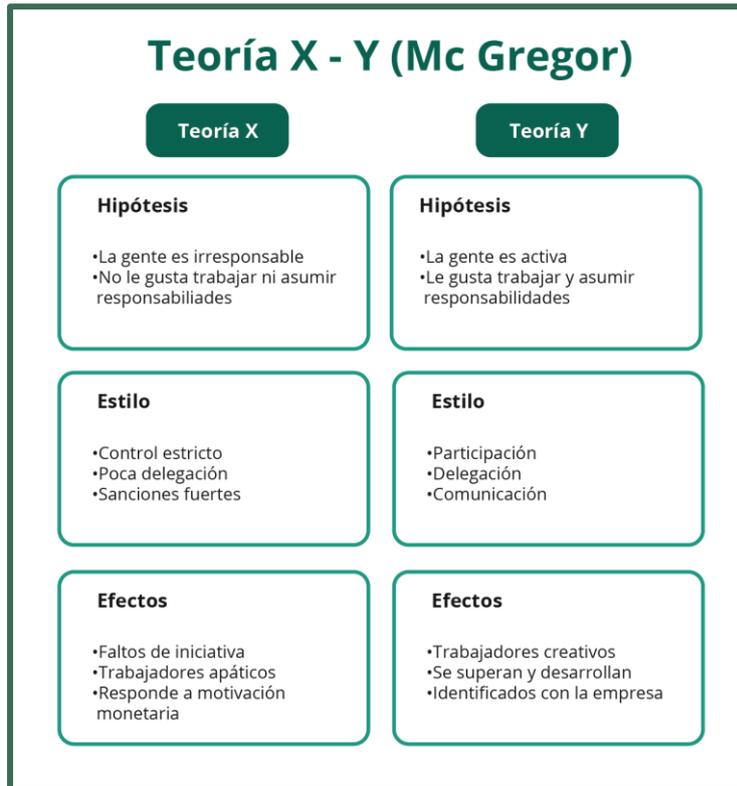
Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.” (Vivar Flores, O. Recuperado de: <http://goo.gl/u81PyU>).



Figura 3: Teoría X - Y



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Solis, recuperado de: <http://goo.gl/oyaad5>

Entonces, el gerente que se basa en esta teoría divide al grupo de trabajo en dos grupos, los X y los Y, y en función de ello utiliza la técnica de motivación más pertinente (dinero, participación o calidad de trabajo).

Jerarquía de las necesidades según Abraham H. Maslow

Entre los años de 1943, 1954 y 1970 fue desarrollada una teoría que ha sido utilizada como base para otras teorías de dirección y organización de conducta. Asimismo, se elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre tiene necesidades que crecen durante su vida. A medida que este satisface sus necesidades básicas, comienzan a surgir otras más elevadas que ocupan el predominio de su comportamiento. Es así que según Maslow, las necesidades humanas tienen distintas jerarquías:

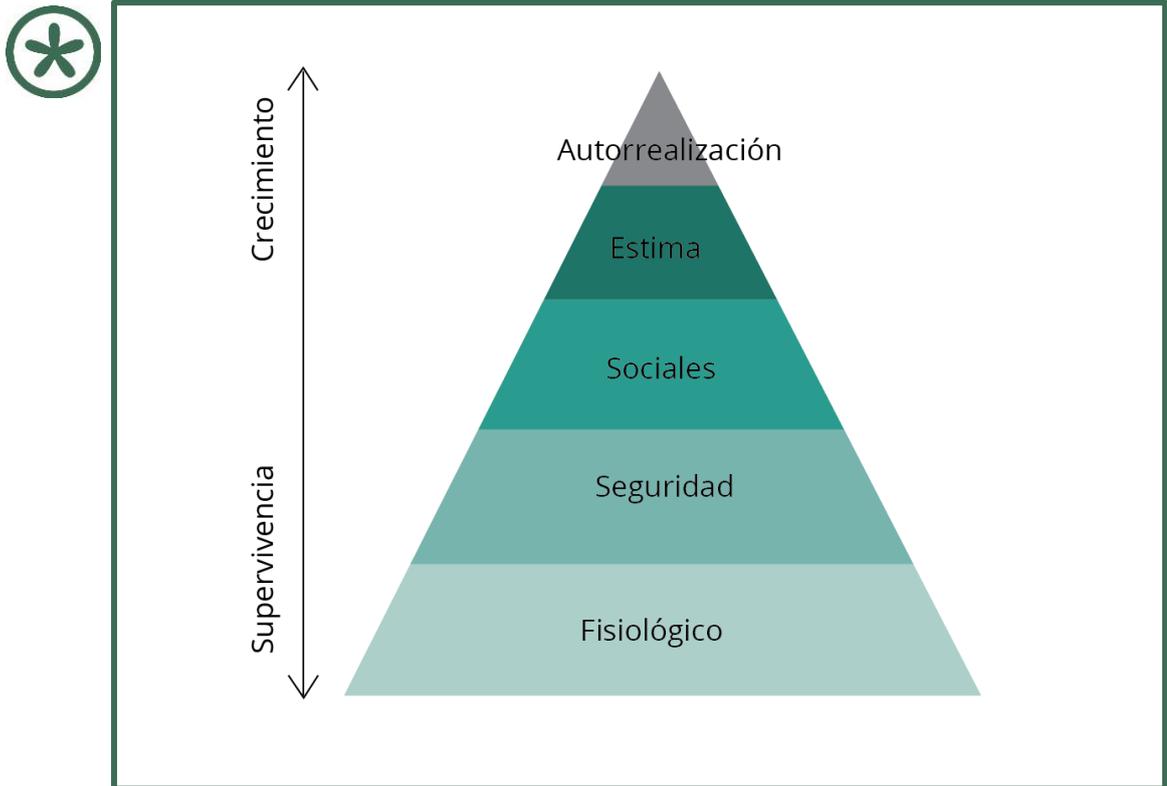
- Necesidades fisiológicas (alimento, reposo, abrigo, etc.).
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones).

- Necesidades sociales (relaciones de amistad, sentido de pertenencia, etc.).
- Necesidades de estima (amor, reputación, reconocimiento, respeto, etc.).
- Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización de talentos individuales, etc.).

Características generales de la teoría de Maslow:

- a) Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, únicamente las no satisfechas tienen un efecto en el comportamiento y encaminan a la persona hacia el logro de objetivos individuales.
- b) El individuo nace con necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño actividad, etc.)
- c) A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección hacia el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su conservación personal.
- d) Una vez que se logran controlar las necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen gradualmente necesidades más elevadas como las sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo satisface sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima; ello es una conquista individual.
- e) Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, en relación a la jerarquía de necesidades.
- f) Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si una de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y se neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

Figura 4: Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Martin, recuperado de: <http://goo.gl/a6l1O8>

Es decir que el gerente que se basa en esta teoría dividirá a su grupo de trabajo en 5 (cinco) según la jerarquía de necesidades, y en función de ello, recurrirá a la técnica de motivación más pertinente (dinero, participación o calidad de trabajo).

Enfoque motivación o higiene en la motivación de Frederick Herzberg

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior), la motivación de las personas dependen de dos factores:

1. Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Esto implica condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión recibida, clima laboral, tipo de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.
2. Factores motivacionales: es el contenido del cargo, es decir, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad.

El término motivación se relaciona con sentimientos de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas. Cuando

los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, mientras que cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción, y se denominan factores de insatisfacción.



Tabla 1: Factores motivacionales e higiénicos

Factores motivacionales (de satisfacción)	Factores higiénicos (de insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en relación con su CARGO).	Contexto del cargo (cómo se siente el individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Adaptado de Espino de la Cueva, agosto 2013, <http://goo.gl/LCbWV7>

Considerando esta teoría, el administrador analiza el grupo de trabajo y a cada subordinado y en función de ello, decide la técnica de motivación más pertinente (dinero, participación o calidad de trabajo).

Teoría de la motivación con base en las necesidades de McClelland

“Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

1. Necesidades de afiliación, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.
2. Necesidades de logro, que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito.
3. Necesidades de poder, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad.

Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan

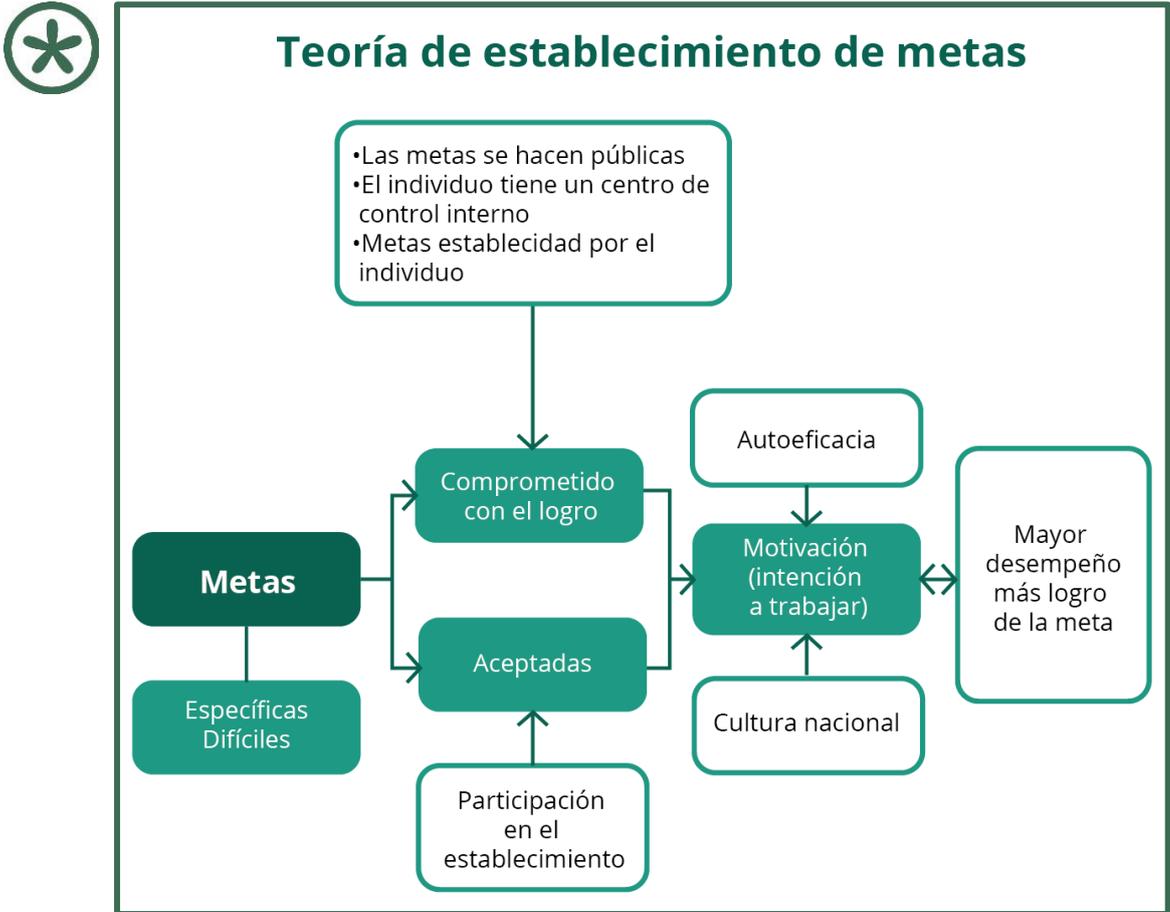
responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño”. (Romero Pernalet, D. Recuperado de: <http://goo.gl/I0MCLd>)

Teorías contemporáneas de la motivación

Teoría del establecimiento de metas

“Esta teoría destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivadores de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta”. (Romero Pernalet, D. Recuperado de: <http://goo.gl/I0MCLd>)

Figura 5: Teoría del establecimiento de metas



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Escobar, recuperado de: <http://goo.gl/CUYbdK>

Teoría del reforzamiento

Es la diseñada por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico.

Este enfoque afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño. Paralelamente, el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos. Por ejemplo, en muchas empresas, tienen un cuadro con el empleado del mes y a quien logra tener esa posición se lo motiva con identificación (estrellas, condecoraciones, etc.).

El modelo de las características del puesto

“La teoría de los atributos requeridos en la tarea de Turner sentó las bases de lo que hoy en día es el marco dominante para definir las características de la tarea y entender su relación con

la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Esto es el modelo de las características del puesto.

De acuerdo con El MCP, cualquier puesto puede describirse desde el punto de vista de las cinco dimensiones críticas del puesto, definidas como sigue:

1. Variedad de la tarea: El grado en el cual el puesto requiere una variedad de actividades diferentes para que así el trabajador ponga en práctica habilidades y talentos diferentes.
2. Identidad de la tarea: El grado en el cual el puesto requiere de la terminación de la toda una porción identificable de trabajo.
3. Importancia de la tarea: El grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas.
4. Autonomía: El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo.
5. Retroalimentación: El grado en el cual el cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la afectividad de su desempeño. Brindan a sus poseedores un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

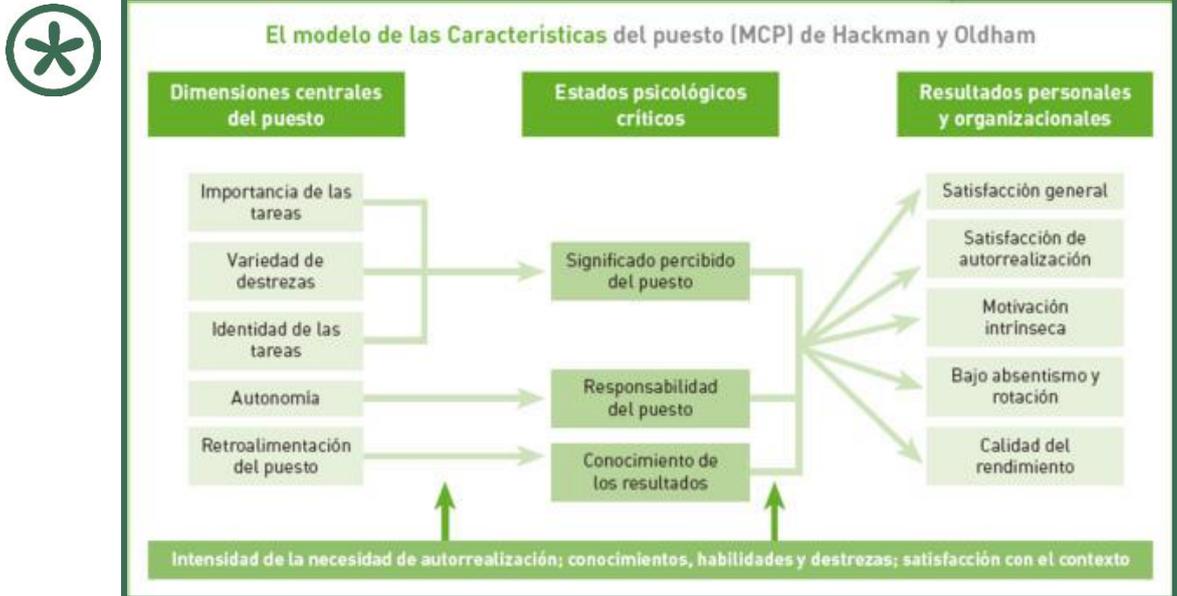
Desde el punto de vista motivacional, el modelo dice que los individuos obtienen las recompensas internas cuando aprenden (conocimiento de los resultados) que ellos personalmente (responsabilidad experimentada). Cuanto más presentes estén estos tres estados psicológicos, más grande será la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados y más bajo su ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización, los lazos entre las dimensiones del puesto y los resultados están moderados por la fuerza de la necesidad de crecimiento individual.

Las dimensiones críticas se combinan en un índice pronosticador único, llamado calificación del potencial motivador (CPM).

Los puestos que poseen alto potencial de motivación deben calificar alto en cuando menos uno de los tres factores que llevan a la plenitud experimentada y deben calificar alto tanto en autonomía como en retroalimentación. Si los puestos califican alto en potencial de motivación, El modelo predice que la motivación, El desempeño y la satisfacción se verán afectados positivamente, mientras que la posibilidad de ausencias y rotación disminuirán.

Todavía hay un considerable debate alrededor de las cinco dimensiones específicas en el MCP, las propiedades multiplicativas de la CPM y la validez de la fuerza de la necesidad de crecimiento como una variable moderadora.” (Amorós, E.)

Figura 6: El modelo de las características del puesto



Fuente: Gonzalez y Schmalbach, (s. f.), <https://goo.gl/BGqtlL>

Teoría de la expectativa de Víctor Vroom

“Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras. Es decir que:

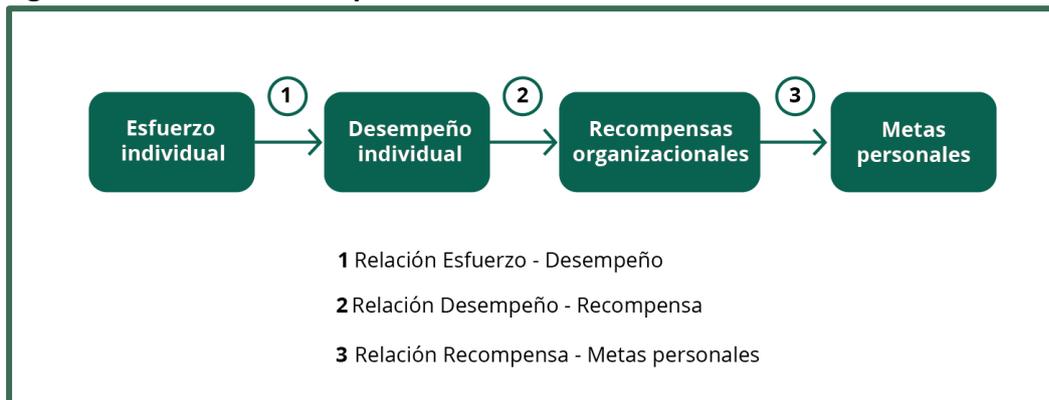
Fuerza = valor x expectativa” (Suarez Revollar, C.)

Por ejemplo, cuando tú le pides a tu jefe un aumento de sueldo y él, que no se lo ha otorgado a nadie, te lo niega, la expresión anterior será:

Fuerza = 0, es decir, (valor x 0). Ahora bien, si en cambio, alguno de tus compañeros ha recibido el aumento, existe una probabilidad o expectativa que, multiplicado por el valor que tú le das al pedido, aumenta la fuerza (motivación).



Figura 7: Modelo de las expectativas



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Lujerio, recuperado de: <http://goo.gl/BMHK37>

Teoría de la equidad

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la proporción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. (Ynfante T. R., 2008. Recuperado de: <http://goo.gl/xrHyLR>).

Es decir igualdad en el trabajo y la remuneración. A veces en la empresas familiares esto no sucede así, ya que los miembros de la familia generalmente tienen concesiones adicionales por su condición, por ejemplo llegar tarde, no asistir a reuniones o faltar sin aviso, etc.

6.2.2. Temas actuales de la motivación

Comprender y predecir la motivación de los empleados es una de las áreas populares de la investigación de la administración. Algunos de los desafíos que tienen los gerentes son:

Motivar en circunstancias económicas difíciles

Los gerentes en economías inseguras deben ser más creativos, ya que deben tener a los empleados altamente motivados. Para ello, se pueden realizar reuniones con los empleados para mantener los canales de comunicación.

Manejo de los retos motivacionales transculturales

Los gerentes de las empresas con tendencias globales tienen problemas con las diferentes culturas que poseen los empleados de la empresa. Aunque siempre

hay aspectos que todo el personal comparte y eso permite a los gerentes realizar actividades comunes y motivadoras.

Motivación de grupos singulares de trabajadores

Ante esta situación, los gerentes deben entender los requisitos motivacionales del grupo que incluye empleados diversos, profesionales, trabajadores temporales y empleados pocos calificados.

Diseños de programas de recompensas adecuados:

- Administración de libro abierto: algunos gerentes utilizan este sistema donde hacen que los empleados piensen como propietarios, observando cómo las decisiones afectan los resultados financieros.
- Programas de reconocimientos de empleados: consisten en atención personal y expresión de interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.
- Pagos por desempeño: son planes de remuneraciones variables en función de alguna medida de desempeño (Robbins y Coulter, 2014).

6.3. Liderazgo

6.3.1. Definición y componentes del liderazgo

Para ti, ¿quién es líder? Posiblemente me respondas: mi padre, mi madre, un amigo, el jefe, etcétera. Pero más de ello, es importante saber qué significa liderar, para luego ver los componentes que se integran en un individuo en particular.

Entonces, se puede definir el liderazgo como “el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 440).

Es decir, el liderazgo es "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 440), y podemos definir al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito"(Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 440). Entonces, el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda.

La pregunta que sigue sería:



Líder: ¿se nace o se hace?

Se nace y se hace.

Ambas respuestas son correctas. Hay individuos que naturalmente tienen la capacidad de influir en los demás; poseen el don para hacerlo (arte). Otros en cambio deben aprender ya que el puesto de trabajo es el que les otorga el liderazgo (recuerde que el puesto de trabajo tiene el poder legítimo).

El líder es la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa (Robbins y Coulter, 2014, p. 536).

Los componentes que debemos integrar en el individuo que representa a un líder son:

1. El líder debe tener poder. Es decir, estar en un puesto que se lo otorgue dentro de la estructura organizacional.
2. El líder debe entender y comprender a las personas. Reconocer que cada individuo es un ser humano con características y circunstancias diferentes.
3. El líder debe ser capaz de inspirar a sus seguidores para que apliquen todas sus aptitudes al máximo, para el logro de los resultados según los planes.
4. El último componente es que el líder construye un estilo y un ambiente particular de trabajo (Koontz et al., 2008).

6.3.2. Teorías de liderazgo

Los autores han investigado las formas en las que los grupos obtienen resultados y cómo los líderes marcan una forma de lograr esos objetivos.

Teorías de los rasgos del liderazgo

En las décadas de 1920 y 1930, los investigadores han buscado aislar los rasgos que identifican a un líder efectivo.



Figura 8: Rasgos asociados con el liderazgo



Fuente: adaptado de Robbins y Coulter, 2014.

Teorías conductuales del liderazgo

Estilos basados en la autoridad (estudios de la Universidad de Iowa)

- a) Líder autocrático: es el líder dogmático, que ordena y espera obediencia. Dirige mediante la capacidad de retener o conceder, recompensa o castigo. Suele ser benevolente, es decir que tiene características especiales para transformar el estilo y demostrar una imagen de comprensivo.
- b) Líder democrático: es el líder que genera y construye la participación con sus subordinados. Consulta sobre las acciones y decisiones propuestas y estimula la participación del subordinado. Genera involucramiento en el proceso de toma de decisiones.
- c) Líder liberal o relajado o rienda suelta: este líder utiliza muy poco el poder, otorga a los subordinados un alto grado de independencia de gestión. Este tipo de líder es el que fue puesto en un cargo por haber recibido algún beneficio especial, por ejemplo en las empresas familiares, los yernos, los hijos, etc. usted podrá dar otros ejemplos. (Koontz et al., 2008).

Estudios de la Universidad estatal de Ohio

Se determinaron dos dimensiones de las conductas del líder:

“Estructuras de iniciación: donde el líder define su rol y el de cada miembro del grupo.

Consideración: representa el grado en el que el líder tiene confianza y respeto por las ideas de los miembros del grupo” (Robbins y Coulter, 2014).

Estudios de la Universidad de Michigan

En este caso, también se definieron dos orientaciones hacia:

“Los empleados: el líder hace más hincapié en las relaciones interpersonales y las necesidades de los empleados.

La producción: el líder se focaliza en la tarea o en los aspectos técnicos” (Robbins y Coulter, 2014).

Grid administrativo o rejilla gerencial

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo.

El Grid Administrativo fue creado a partir de estudios basados en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" ("orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción").

Utilizando los cuatro cuadrantes del modelo, se describen explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

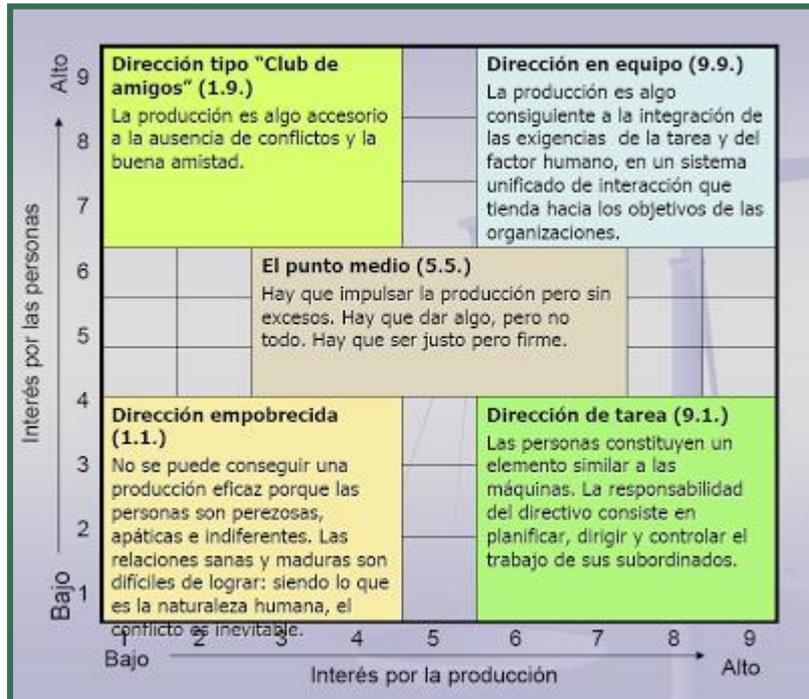
El grid no muestra los resultados producidos sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

La rejilla es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver cómo se compara un estilo con otro. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz.

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). (Vivar Flores, O. Recuperado de: <http://goo.gl/XilZoz>)



Figura 9: *Grid gerencial*



Fuente: [Imagen sin título, sobre *grid gerencial*], (s. f.), recuperada de <http://goo.gl/6XCE5N>

6.3.3. Enfoques del liderazgo

Además de estudiar al líder con sus características, se han realizado investigaciones bajo la premisa de que el liderazgo se ve influenciado por la situación que surge y en la que opera. Se identificaron diferentes enfoques:

Modelo de Fiedler

Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

Para ello, se realizaron estudios en los cuales se consideraron las siguientes dimensiones críticas de la situación de liderazgo:

1. Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Los extremos se analizaron como fuerte o débil.
2. Estructura de las tareas. Se entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Esta fue clasificada como de alta o baja complejidad.
3. Relaciones líder-miembros. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo. Se clasificaron los extremos como buena o mala relación.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables". En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. Sin embargo, si la situación es apenas moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como un estudio de arquitectura formado por un grupo de amigos, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, prevalece una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada.

El otro extremo, una situación desfavorable, por ejemplo en la construcción de un edificio con un capataz autocrático y subordinados con poca experiencia, con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada.

Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas". (Ramos García, M. Recuperado de: <http://goo.gl/KaBHZ7>).

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Esta teoría es de contingencia y se centra en la preparación de los seguidores.

“Dicha teoría define 4 estilos diferentes de liderazgo del gerente dependiendo del nivel de madurez del subordinado:

Nivel 1: el líder controla

Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel 2: el líder supervisa.

Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión.

Nivel 3: el líder asesora

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Modelo 4: El líder delega

Esta sería la fase final de desarrollo donde el líder baja la intensidad de comportamiento seguidor y rector, dado que el colaborador ha obtenido un alto rendimiento y demuestra un alto interés por lo que realiza.

Debemos considerar que este método el conocimiento de las actitudes y competencias de nuestros subordinados es vital ya que el rendimiento y la actitud de un empleado eficiente suele verse afectado en ciertas situaciones por causas externas al entorno laboral como lo son problemas familiares, problemas económicos, problemas sentimentales etc., debiendo adoptar el

gerente una actitud más humanista en estos casos.” (Veloz, W. Recuperado de: <http://goo.gl/kHfizF>).

Enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo

Este enfoque sugiere que el líder clasifica y fija las metas con los subordinados, ayuda a encontrar el mejor camino o ruta para lograrlas y trata de eliminar los obstáculos. Se definen las siguientes conductas del líder:

- “1. De apoyo: se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.
2. Participativo: permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.
3. Instrumental: ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. Orientado a logros: implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas.

Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los subordinados a incrementar sus esfuerzos. Esto resulta motivador para ellos, siempre y cuando lo que hagan, dependa de la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz.” (Ramos García, M. Recuperado de: <http://goo.gl/KaBHZ7>).

Visiones contemporáneas del liderazgo

Teoría del intercambio líder-miembro

“La teoría del intercambio líder miembro (ILM) sostiene, que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

La investigación sobre la teoría ILM ha sido generalmente de apoyo. La teoría y la investigación que la rodea proporcionan evidencia sustancial de que los líderes hacen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción”. (Amorós, E.)

Liderazgo transformacional y transaccional

“Liderazgo transaccional:

Los líderes transaccionales están más preocupados por mantener el flujo normal de las operaciones. El liderazgo transaccional puede ser descrito como "mantener el barco a flote". Los líderes transaccionales utilizan el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí. El término "transacción" se refiere al hecho de que este tipo de líder motiva esencialmente a subordinados mediante el intercambio de recompensas por el rendimiento. Un líder transaccional generalmente no va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de liderazgo en el mercado, sino que estos directivos sólo se ocupan de hacer que todo fluya sin problemas.

Liderazgo transformacional:

Un líder transformacional va más allá de la gestión del día a día de las estrategias de operaciones y oficios para llevar su empresa, departamento o equipo de trabajo al siguiente nivel de

rendimiento y éxito. El estilo de liderazgo transformacional se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio para mejor. Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.” (Ingram, D. Recuperado de: <http://goo.gl/spWz6k>)

Liderazgo carismático

“El liderazgo carismático consiste en utilizar la aptitud de liderar y el carisma para llevar a cabo un liderazgo efectivo como el que más. Para que entiendas mejor en que consiste el liderazgo en que consiste el carisma y como se solapan te lo vamos a explicar punto a punto.

El liderazgo carismático es una mezcla de liderar y carisma, es decir, liderar con carisma. Cuando se tiene un liderazgo carismático se tiene mayor control, debido a que tu carisma cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas te apoyen y sigan más debido a quién eres y el quién eres está formado por tu carisma, un carisma que por supuesto no es estático.

Es importante recalcar la palabra "seguro" y "confiado", si una persona nos transmite eso es porque tiene un muy buen carisma”. (Castañeda, C. Recuperado de: <http://goo.gl/GepBCO>)

Liderazgo de equipo

En el caso del líder de equipos, se han identificado características específicas, donde ciertas responsabilidades son comunes a todos, las cuales influyen en el entrenamiento, la facilitación, el manejo de problemas disciplinarios, la revisión del equipo, el desempeño individual, la capacitación y la comunicación.

Figura 10: Roles del líder de equipos



Fuente: adaptado de Robbins y Coulter, 2014.

6.4. Comunicación

6.4.1. Naturaleza y función de la comunicación en las organizaciones

“La comunicación es la transferencia de información entre el emisor y el receptor, asegurándose de que este último comprenda”. (Robbins y Coulter, 2014)

Pese a lo relativamente nuevo de las investigaciones en relación a la comunicación en las organizaciones, ésta es una materia que en pocos años ha despertado un gran interés por parte de los estudiosos de las organizaciones, empresarios y gerentes interesados en "mejorar" los procesos de producción laboral, y en general para todos aquellos que de una u otra manera, en su actividad cotidiana, ejercitan la comunicación (directores de organizaciones, coordinadores, supervisores, facilitadores y participantes) como factor fundamental de sus relaciones interpersonales. (Anca García, M. Recuperado de: <http://goo.gl/6Xrfuc>)

La comunicación es el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar, además, a la comunicación como el insumo del sistema social de la organización. Es el medio a través del cual se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información para el logro de los objetivos.

El propósito de la comunicación es que el gerente, que desarrolla sus habilidades y que ejerce las funciones (planifica, organiza, integra al personal, dirige y controla), se comunique con el ambiente interno (cliente interno, el personal de la estructura) y con el ambiente externo (clientes, proveedores, accionistas, gobiernos, comunidad en general, etc.) (Robbins y Coulter, 2014).

Métodos de comunicación interpersonal

“Emisor (Fuente). El emisor o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización, será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

Codificación. La codificación se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos, generalmente en forma de palabras o gestos. La falta de correspondencia es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación.

Mensaje. El mensaje es la forma física en la cual el emisor codifica la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor. El habla puede oírse, las palabras escritas se pueden leer, los gestos pueden verse o sentirse.

Canal. El canal es el método de transmisión de mensaje de una persona a otra (como el aire para las palabras habladas y el papel para las letras), con frecuencias, es inseparable el mensaje. Para que el mensaje sea eficiente y eficaz, el canal ha de ser adecuado para el mensaje.

Receptor. El receptor esta persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor.

Descodificación. La descodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. La descodificación recibe el influjo de la experiencia pasada al

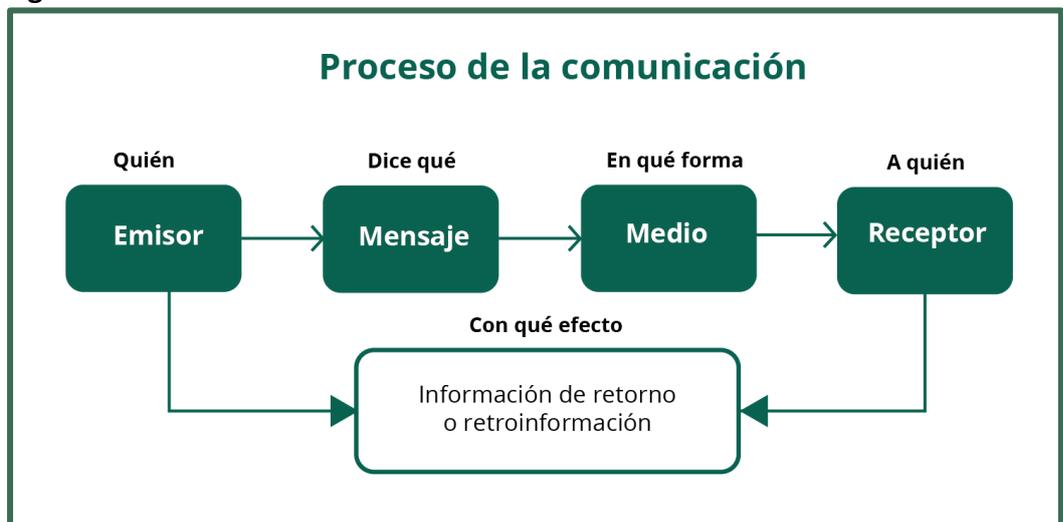
receptor, evaluaciones personales de los Símbolos y gestos utilizados, expectativas (la gente tiende a oír lo que desea escuchar) y el significado mutuo con el emisor. En general, cuando mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.

Ruido. El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna manera en ella. Puede ser interno (como cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otro sonido del ambiente). El ruido puede presentarse en cualquier etapa de la comunicación.

Retroalimentación. La retroalimentación es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una relación ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo la retroalimentación directa (como una simple confirmación verbal de que el mensaje se ha recibido) hasta la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos.” (EcuRed. Recuperado de: <http://goo.gl/b6skO4>)



Figura 11: Proceso de la comunicación



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Díaz Cabanillas, (s. f.), <http://goo.gl/jzFGUx>

Los gerentes cuentan con variedad de métodos de comunicación para elegir, y podrían usar algunas preguntas para evaluarlos:

Retroalimentación: ¿qué tan rápido responde el receptor?

Capacidad de complejidad: ¿el método permite procesar mensajes complejos?

Potencial de difusión: ¿cuántos mensajes diferentes se pueden transmitir con este método?

Confidencialidad: quienes envían el mensaje ¿están seguros de que el receptor es el correspondiente?

Facultad de codificación: ¿el emisor puede utilizar el canal con rapidez y facilidad?

Facultad de decodificación: ¿el receptor puede decodificar con rapidez y facilidad el mensaje?

Restricciones de tiempo y espacio: ¿los miembros del proceso necesitan comunicarse al mismo tiempo y en el mismo lugar?

Costo: ¿cuál es el costo del método?

Calidez interpersonal: ¿qué tan apto es el método para transmitir la calidez interpersonal?

Formalidad: ¿este método permite la formalidad requerida?

Factibilidad e interpretación: ¿este método permite recibir o encontrar fácilmente información relevante?

Oportunidad: ¿el emisor y el receptor pueden ejercer el control suficiente sobre el momento en que se da el mensaje? (Robbins y Coulter, 2014, p. 482).

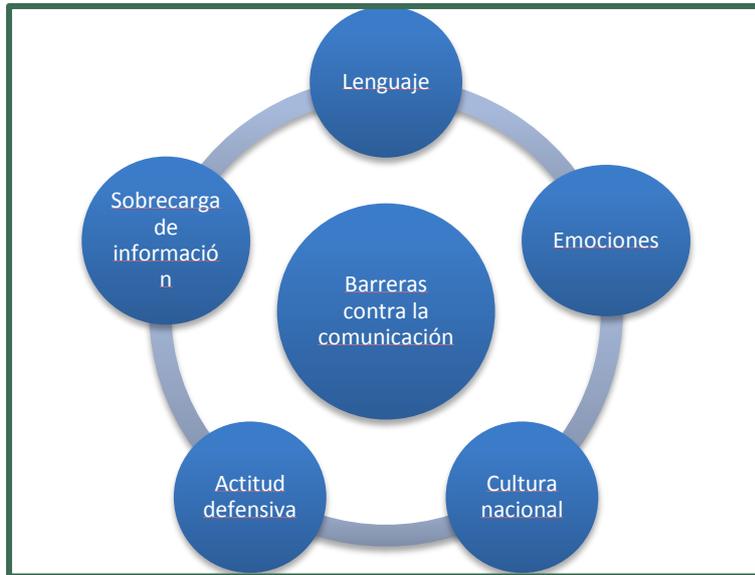
La comunicación no verbal es la que refuerza o debilita el mensaje y es importante reconocer el lenguaje corporal y la entonación verbal.

Comunicación interpersonal efectiva

El gerente se enfrenta a múltiples procesos de comunicación día a día y lo importante es considerar la relevancia de las barreras que se le pueden presentar.



Figura 12: Barreras contra la comunicación



Fuente: adaptado de Robbins y Coulter, 2014.

Los individuos deben escuchar la información nueva en promedio siete veces antes de entenderla plenamente. (Robbins y Coulter, 2014). Por ello, los gerentes pueden utilizar métodos de comunicación efectiva para tratar de superar las barreras.



Figura 13: Elementos para la comunicación más efectiva



Fuente: adaptado de Robbins y Coulter, 2014.

6.4.2. Tipos de comunicación

Comunicación organizacional

- “Formal: Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la empresa (correspondencia, instructivos, manuales, etc.).
- Informal: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal (comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)” (Robbins y Coulter, 2014)

Dirección de flujo de comunicación

- “Vertical (descendente y ascendente): Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior: "ordenes o instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias".
- Lateral: Se da en niveles jerárquicos semejantes: "memorándum, circulares, juntas, reuniones, etc."
- Transversal: cuando fluye de un nivel superior a otro inferior de distinta línea de autoridad (Robbins y Coulter, 2014).

Redes de comunicación organizacional

La red en cadena fluye de naturalmente con la cadena de mando de forma ascendente y descendente.

La red de rueda es la comunicación que fluye entre un líder fuerte e identificado y el resto de los miembros de la organización.

La red de canales: todos los canales la comunicación fluye libremente entre todos los integrantes del equipo (Robbins y Coulter, 2014).

Rumores dentro de las redes son las que se consideran como organizaciones informales.

La tecnología y la comunicación en la organización llevan al hecho de que cada vez haya más diseños de sistemas utilizados para rubros específicos. Estos sistemas agilizan el proceso de toma de decisiones.

6.4.3. La comunicación en la empresa hoy

Manejo de la comunicación en el mundo con internet

El manejo de estos sistemas hace que los gerentes se vean más ocupados sobre los temas vinculados a la comunicación con el uso de esta tecnología, pero a su vez, se enfrentan a situaciones nuevas, por ejemplo, problemas legales y de seguridad y falta de interacción personal.

Administración de los recursos humanos con conocimientos con los que cuenta la organización

Los gerentes deben, además, tener conocimientos y transmitirlos para que los miembros del equipo aprendan. Se pueden generar bases de datos en línea y permitir que los empleados tengan acceso a ella.

El rol de la comunicación en el servicio al cliente

El vínculo con el cliente se debe construir mediante un plan de comunicación. Cada vez se está utilizando más la tecnología y las redes sociales. Ello implica tomar la decisión de una escucha activa del cliente y de actuar en consecuencia.

Obtención de la información de los empleados

Los gerentes de hoy se enfrentan al hecho de que los empleados deben transmitir la información que poseen. Se dice que quien posee la información posee poder, ya que puede influenciar sobre los demás.

Comunicación ética

La comunicación ética incluye toda la información relevante que es verdadera en todos los sentidos y no cubre engaño alguno (Robbins y Coulter, 2014, p.497).



El administrador-gerente de la organización debe ser un individuo capaz de dirigir a las personas. Esto implica conocer qué los motiva, cómo se los debe liderar y cómo se debe comunicar para que se logren los objetivos de la forma más eficaz y eficiente.

Referencias

Amorós E. (2007) *Comportamiento organizacional*. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/231/

Anca García, M. (1996). *Comunicación en las organizaciones*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos27/comunicacion-organizaciones/comunicacion-organizaciones.shtml>

Barragan, A. (s.f.). *El método Lego Serious Play para empresas*. Recuperado de: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/752-el-metodo-lego-serious-play-para-empresas>

EcuRed (s.f.). *Comunicación interpersonal*. Recuperado de: http://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n_Interpersonal

Ingram, D. (s.f.) *Definición de liderazgo transformacional vs. Liderazgo transaccional*. La Voz de Houston. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-liderazgo-transformacional-vs-liderazgo-transaccional-5325.html>

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. México. Pearson.

Romero Pernalet, D. (s.f.) *Motivación en el trabajo*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos25/motivacion-trabajo/motivacion-trabajo.shtml>

Ynfante T. R. E. (26 noviembre de 2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

Veloz, W. E. (2 de junio de 2014). *Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/02/teoria-de-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>

Vivar Flores, O. (s.f.) *Teorías de liderazgo*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos36/teorias-liderazgo/teorias-liderazgo2.shtml>