



# Modelos de liderazgo

Ignacio Ferrero  
Facultad de Económicas  
Universidad de Navarra

Oviedo, 14 de Noviembre de 2014



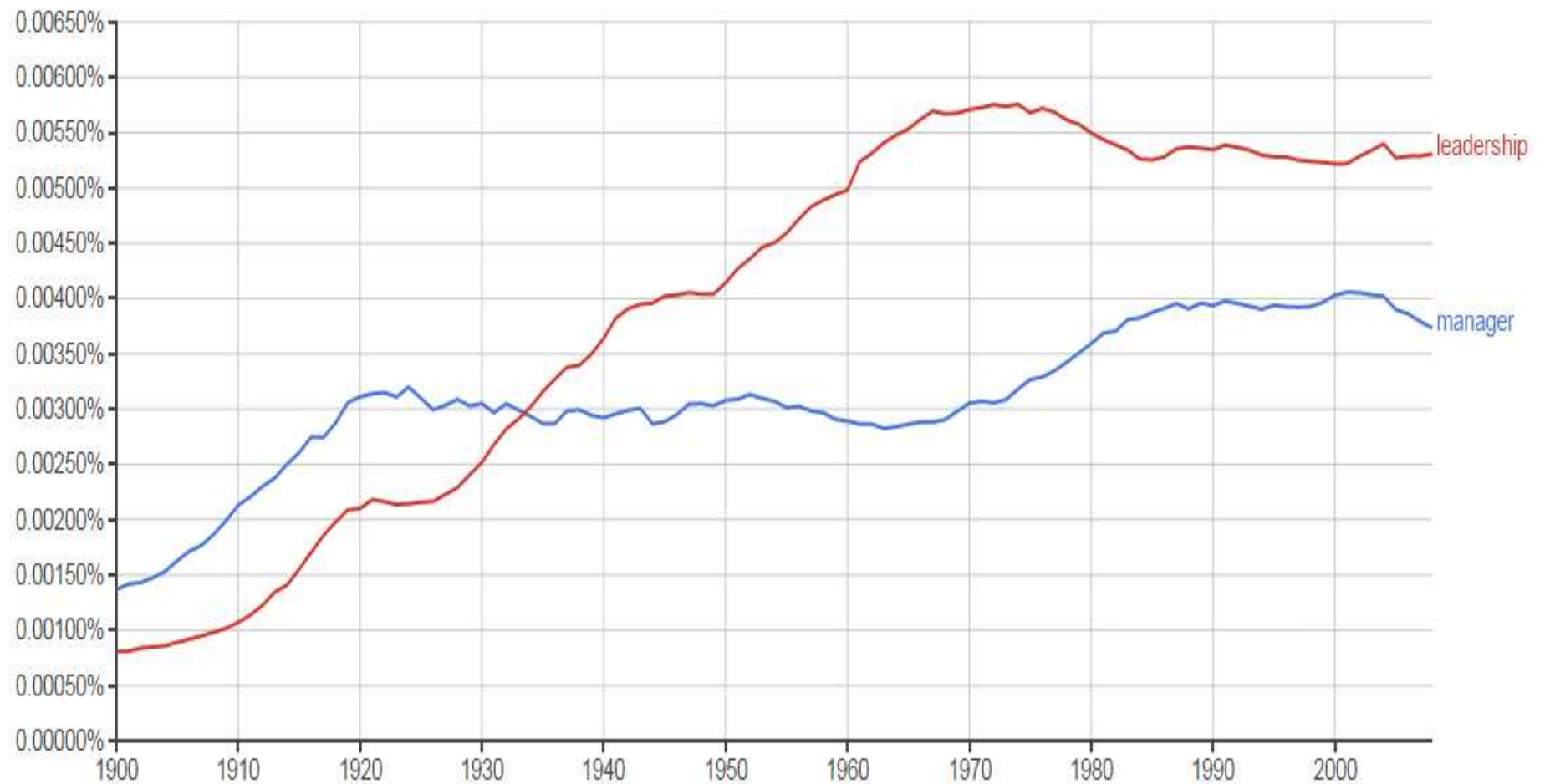
Universidad  
de Navarra



# Google books Ngram Viewer

Graph these comma-separated phrases:   case-insensitive

between  and  from the corpus  with smoothing of  [Search lots of books](#)

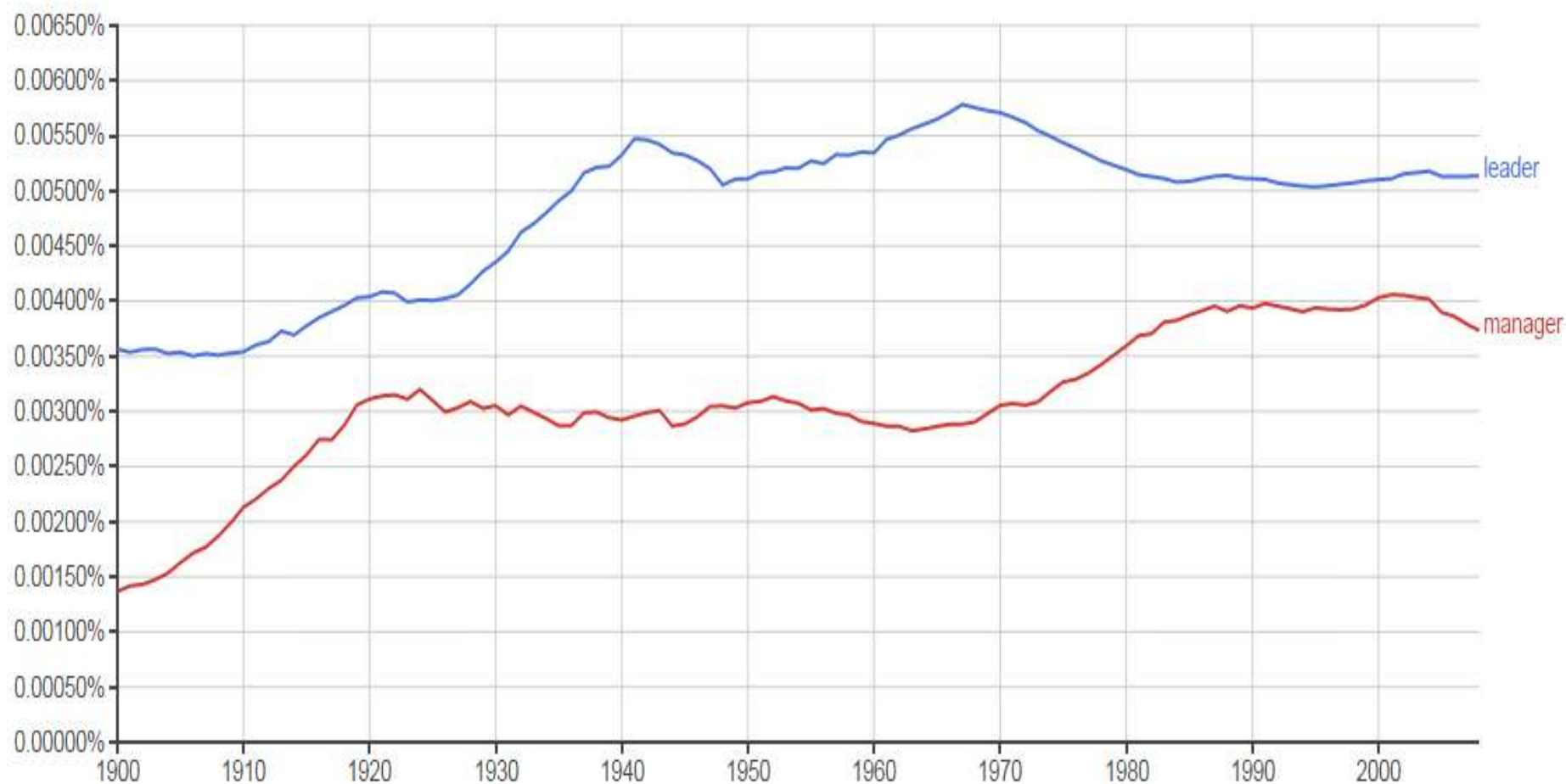


(click on line/label for focus)

# Google books Ngram Viewer

Graph these comma-separated phrases:   case-insensitive

between  and  from the corpus  with smoothing of  [Search lots of books](#)



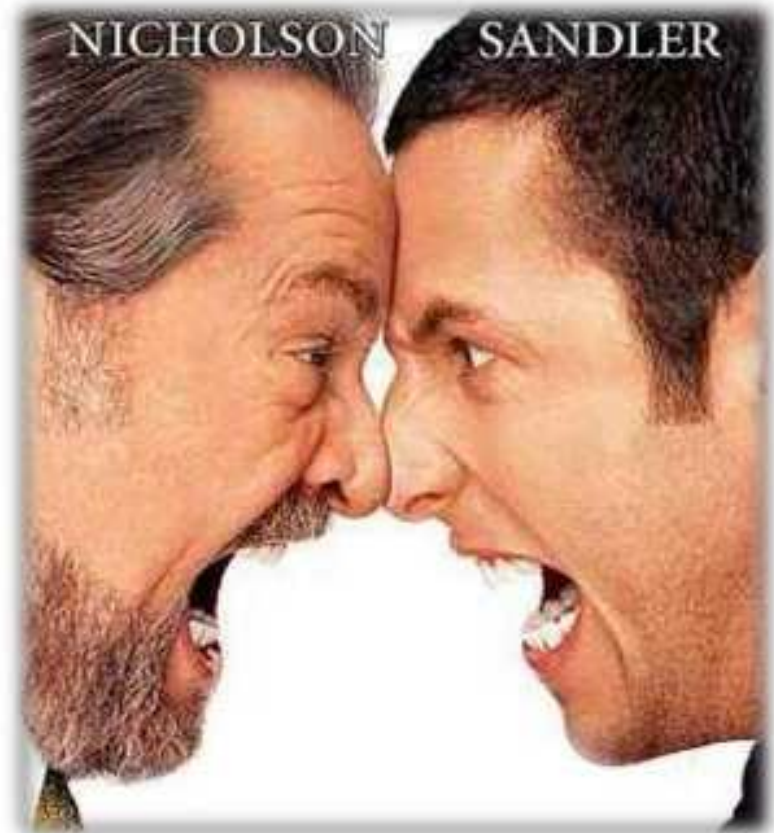
(click on line/label for focus)

# Leaders

## VS.

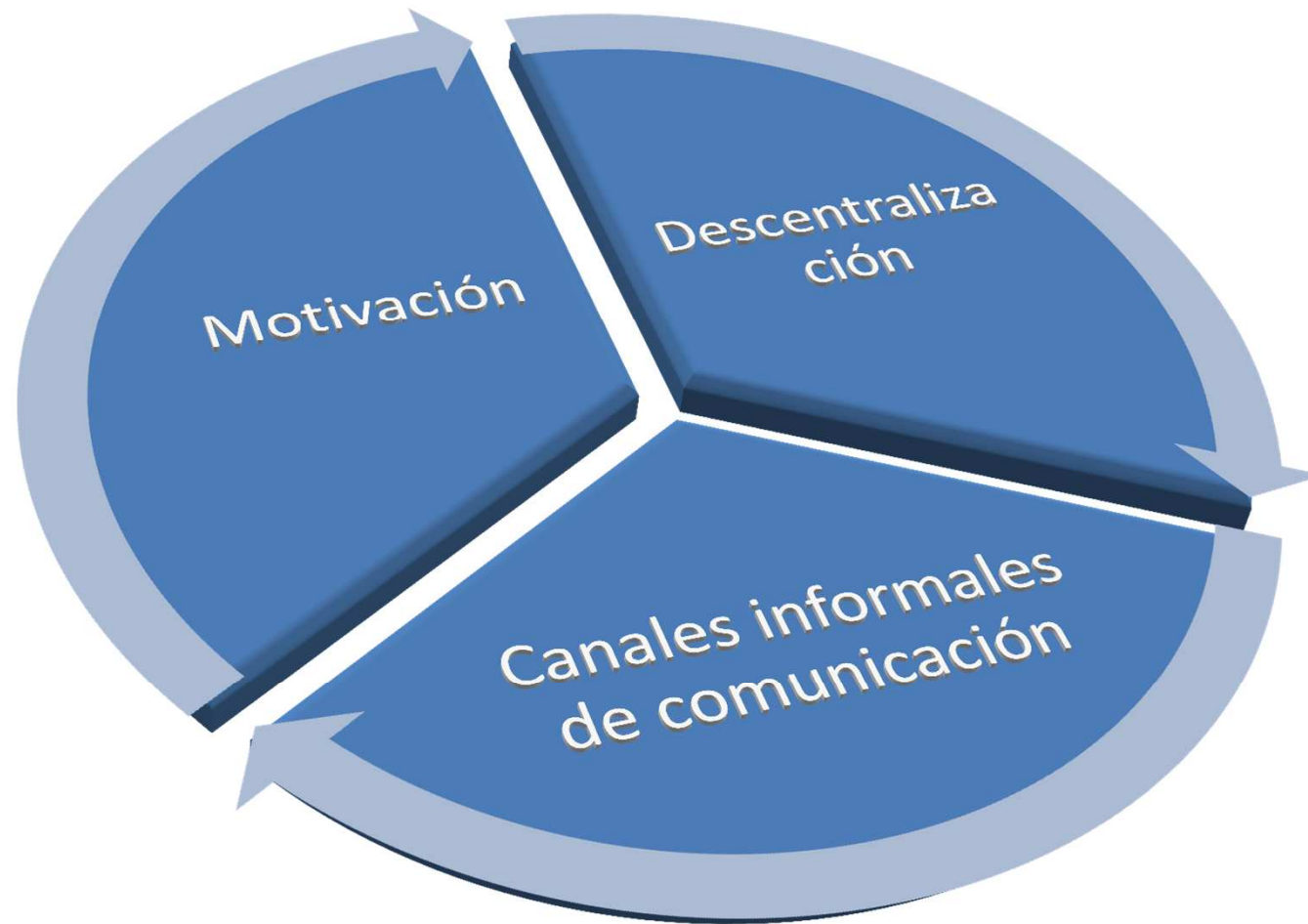
# Managers

Are they really different?



| TAREAS              | MANAGERS  | LÍDERES   |
|---------------------|---|---|
| ¿QUÉ HACEN?         | MANEJAR LA COMPLEJIDAD  | MANEJAR EL CAMBIO   |
| CUALIDAD ESENCIAL   | ORDEN Y CONSISTENCIA  | CREATIVIDAD E INNOVACIÓN  |
| ¿CÓMO LO CONSIGUEN? | PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO: OBJETIVOS, PASOS, ASIGNAR RECURSOS   | ESTABLECER UNA VISIÓN Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GENERALES   |
|                     | DISEÑAR LOS EQUIPOS Y ESTRUCTURAS – JERARQUIZADAS-: PERFILES, SESIONES DE TRABAJO, DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES, MONITORIZACIÓN, | CREAR UNA CULTURA Y ALINEAR A TODOS CON ELLA POR MEDIO DE NODOS. IMPLICAR A TODOS, Y DARLES AUTONOMÍA |
|                     | PROCESOS DE CONTROL, Y DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROBLEMAS, INCENTIVACIÓN ECONÓMICA O DE PROMOCIÓN,                               | PROCESOS DE MOTIVACIÓN E INSPIRACIÓN, PLANTEAR RETOS MÁS QUE PROBLEMAS A SOLUCIONAR                   |
|                     | ENSEÑAR A MANEJAR BIEN LAS RUTINAS, SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LAS TAREAS   | AUTOESTIMA, ARRIESGAR, SENTIDO DE PERTENENCIA   |
| CUALIDADES          | ORDEN, SERENIDAD,   | CREDIBILIDAD: INTEGRIDAD, CONFIANZA, CONSISTENCIA   |

# CULTURA DE LIDERAZGO



|                                   |   |  |  |
|-----------------------------------|---|--|--|
| <b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EJEMPLARES ÉTICOS Y MORALES PARA SUS SEGUIDORES</li> <li>✓ CREA VISIONES ATRACTIVAS Y ESTABLECE LOS DESAFÍOS</li> <li>✓ MOTIVA A LOS TRABAJADORES A SER CREATIVOS</li> <li>✓ PREOCUPACIÓN POR CADA UNO Y POR SU DESARROLLO PERSONAL</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PREOCUPACIÓN POR OTROS</li> <li>✓ TOMA DECISIONES ÉTICAS</li> <li>✓ INTEGRIDAD</li> <li>✓ EJEMPLARIDAD</li> </ul> | <p>VISIÓN, VALORES, ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</p> |
| <b>LIDERAZGO ÉTICO</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ES UN REFERENTE MORAL</li> <li>✓ COMUNICA LOS VALORES Y LOS REFUERZA EN SUS TRABAJADORES</li> <li>✓ GENERA CONFIANZA AFECTIVA</li> </ul>   | <p>ESTÁNDARES ÉTICOS, ESTIMULACIÓN AFECTIVA</p>  |  |
| <b>LIDERAZGO AUTÉNTICO</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CAPACIDAD ANALÍTICA, PROCESA TODA LA INFORMACIÓN RELEVANTE</li> <li>✓ INTERNALIZA LA PERSPECTIVA MORAL</li> <li>✓ TRANSPARENCIA</li> <li>✓ CONOCIMIENTO PROPIO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</li> </ul>  | <p>AUTENTICIDAD Y CONOCIMIENTO PROPIO</p>  |  |
| <b>LIDERAZGO ESPIRITUAL</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SERVICIO A DIOS Y A LA SOCIEDAD</li> <li>✓ CREAN UN SENTIDO VOCACIONAL</li> <li>✓ PREOCUPACIÓN SINCERA Y ALTRUISTA POR LOS DEMÁS</li> </ul>  | <p>SENTIDO VOCACIONAL, ESPERANZA Y FE</p>  |  |





# El liderazgo motivacional

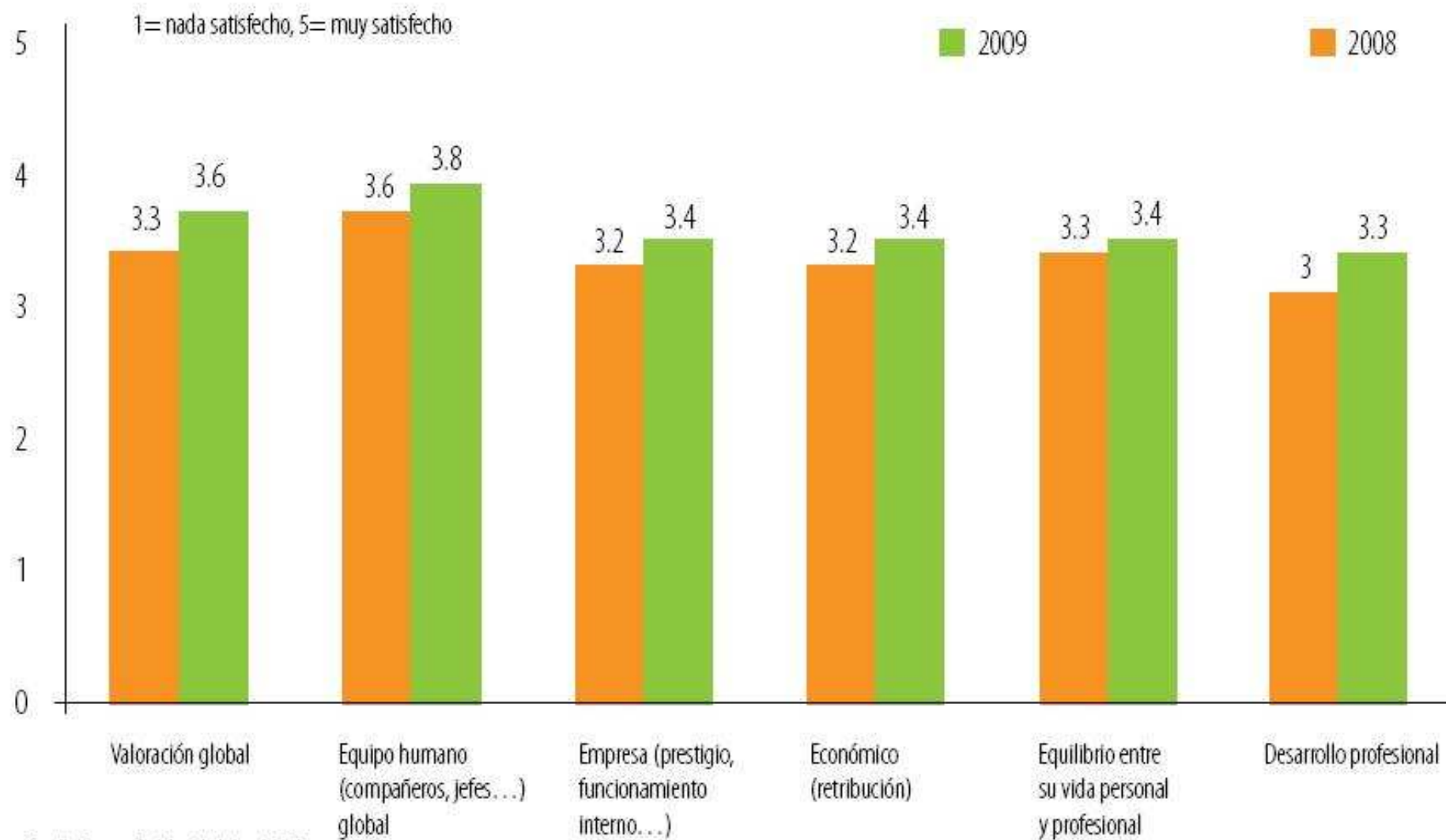
Ignacio Ferrero

Facultad de Económicas

Universidad de Navarra

Oviedo, 14 de Noviembre de 2014

## Satisfacción actual en el puesto de trabajo



Fuente: Estudio Catenon Satisfacción Laboral 2009

# Teorías de motivación

- **Pirámide de necesidades,**  
Maslow (1943, 1970)
- **Teoría de las tres necesidades,**  
McClelland (1961, 1988)
- **Teoría de los factores,**  
Herzberg (1966, 1971)
- **Teoría de las tres necesidades,**  
Alderfer (1969)

# Pirámide de Maslow 1943



Adaptada de Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychology Review*, 1943, Vol. 50, pp. 370-396.

# Necesidades de McClelland, 1961



Fuente: *Management*, Hitt, Black and Porter, Prentice Hall. 2011.

# Necesidades de Alderfer, 1969



Fuente: *Management*, Hitt, Black and Porter, Prentice Hall. 2011.

# Factores de Herzberg, 1969



Fuente: *Management*, Hitt, Black and Porter, Prentice Hall. 2011.

# Mapa de las motivaciones

Motivaciones extrínsecas



Motivaciones intrínsecas



**Necesidades de orden superior**

**RECONOCIMIENTO**

Sociales (Maslow)

Estima (Maslow)

Afiliación (McClelland)

Relación (Alderfer)

Relación (Ryan&Deci)

**SATISFACCIÓN**

Autorrealización (Maslow)

Crecimiento (Alderfer)

Autonomía (Ryan&Deci)

**Necesidades de orden inferior**

**RECOMPENSA**

Fisiológicas (Maslow)

De seguridad (Maslow)

Poder (McClelland)

Existencia (Alderfer)

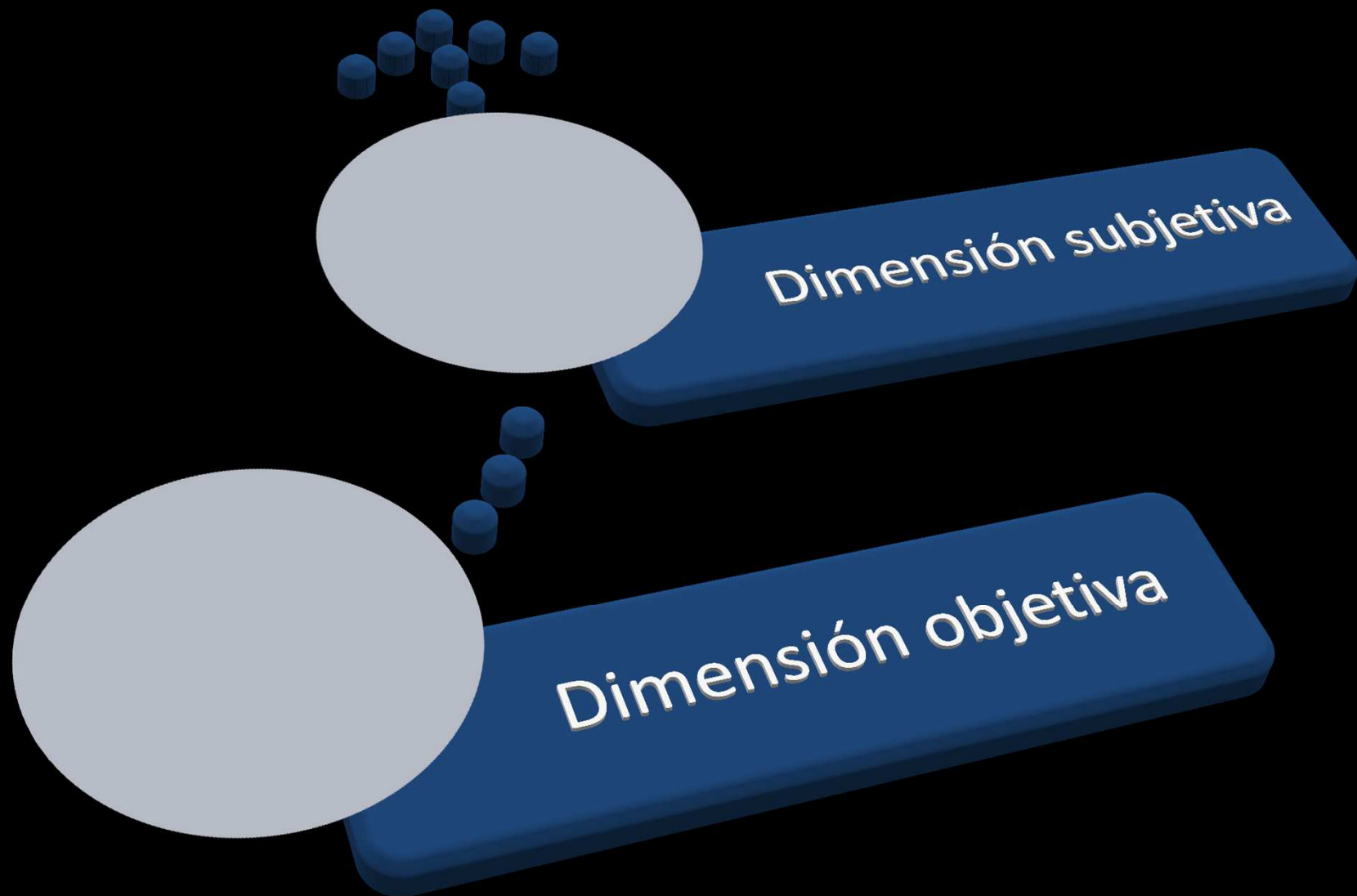
**APRENDIZAJE**

Logro (McClelland)

Competencia (Ryan&Deci)







# Mapa de las motivaciones

Motivación  
extrínseca



Motivación  
intrínseca



Motivación  
transitiva



**Bien moral**

**RESPECTO**

RECIBIR bienes morales  
del exterior

**VIRTUD**

ADQUIRIR bienes  
morales en el interior

**AMOR**

DAR bienes morales a  
otras personas

**Bien agradable**

**RECONOCIMIENTO**

RECIBIR bienes agradables  
del exterior

**SATISFACCIÓN**

ADQUIRIR bienes  
agradables en el interior

**AFECTO**

DAR bienes agradables  
a otras personas

**Bien útil**

**RECOMPENSA**

RECIBIR bienes útiles del  
exterior

**APRENDIZAJE**

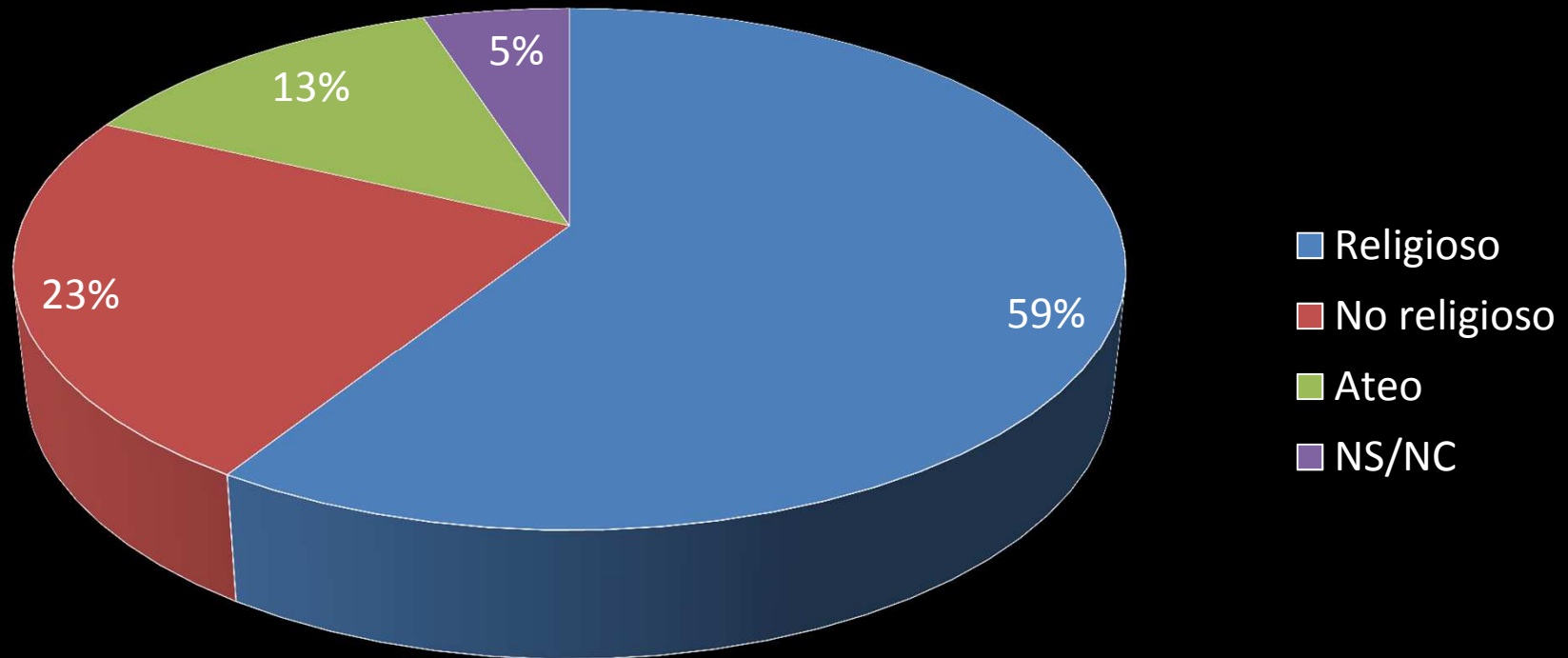
ADQUIRIR bienes útiles  
en el interior

**SERVICIO**

DAR bienes útiles a  
otras personas



# GLOBAL INDEX OF RELIGION AND ATHEISM



| <b>Mapa de las motivaciones</b> | <b>Motivación extrínseca</b><br> | <b>Motivación intrínseca</b><br> | <b>Motivación transitiva</b><br> | <b>Motivación trascendente</b><br> |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Bien sobrenatural</b>        | <b>DONES</b><br>RECIBIR bienes sobrenaturales   | <b>SANTIDAD</b><br>ADQUIRIR bienes sobrenaturales   | <b>CARIDAD</b><br>DAR bienes sobrenaturales   | <b>GLORIA</b><br>DAR bienes sobrenaturales a Dios   |
| <b>Bien moral</b>               | <b>RESPECTO</b><br>RECIBIR bienes morales del exterior  | <b>VIRTUD</b><br>ADQUIRIR bienes morales en el interior   | <b>AMOR</b><br>DAR bienes morales a otras personas  | <b>ADORACIÓN</b><br>DAR bienes morales al Otro (Dios)   |
|                                 | <b>RECONOCIMIENTO</b><br>RECIBIR bienes agradables del exterior   | <b>SATISFACCIÓN</b><br>ADQUIRIR bienes agradables en el interior  | <b>AFECTO</b><br>DAR bienes agradables a otras personas   | <b>GRATITUD</b><br>DAR bienes agradables a Dios   |
| <b>Bien agradable</b>           | <b>RECOMPENSA</b><br>RECIBIR bienes útiles del exterior   | <b>APRENDIZAJE</b><br>ADQUIRIR bienes útiles en el interior   | <b>SERVICIO</b><br>DAR bienes útiles a otras personas   | <b>OBEDIENCIA</b><br>DAR bienes útiles al Otro (Dios)   |
| <b>Bien útil</b>                | <b>RECOMPENSA</b><br>RECIBIR bienes útiles del exterior   | <b>APRENDIZAJE</b><br>ADQUIRIR bienes útiles en el interior   | <b>SERVICIO</b><br>DAR bienes útiles a otras personas   | <b>OBEDIENCIA</b><br>DAR bienes útiles al Otro (Dios)   |

| <b>Mapa de las motivaciones</b> | <b>Motivación extrínseca</b><br> | <b>Motivación intrínseca</b><br> | <b>Motivación transitiva</b><br> | <b>Motivación trascendente</b><br> |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Bien sobrenatural</b>        | <b>DONES</b><br>RECIBIR bienes sobrenaturales   | <b>SANTIDAD</b><br>ADQUIRIR bienes sobrenaturales   | <b>CARIDAD</b><br>DAR bienes sobrenaturales   | <b>GLORIA</b><br>DAR bienes sobrenaturales a Dios   |
| <b>Bien moral</b>               | <b>RESPECTO</b>   | <b>VIRTUD</b>   | <b>AMOR</b>   | <b>ADORACIÓN</b>  |
|                                 | RECIBIR bienes morales del exterior   | ADQUIRIR bienes morales en el interior  | DAR bienes morales a otras personas   | DAR bienes morales al Otro (Dios)   |
| <b>Bien agradable</b>           | <b>RECONOCIMIENTO</b><br>RECIBIR bienes agradables del exterior   | <b>SATISFACCIÓN</b><br>ADQUIRIR bienes agradables en el interior  | <b>APECTO</b><br>DAR bienes agradables a otras personas   | <b>GRATITUD</b><br>DAR bienes agradables a Dios   |
| <b>Bien útil</b>                | <b>RECOMPENSA</b><br>RECIBIR bienes útiles del exterior   | <b>APRENDIZAJE</b><br>ADQUIRIR bienes útiles en el interior   | <b>SERVICIO</b><br>DAR bienes útiles a otras personas   | <b>OBEDIENCIA</b><br>DAR bienes útiles al Otro (Dios)   |

