

# TEMAS DE CAPACITACIÓN COMPLEMENTARIA DE JUVENTUD

# Liderazgo



**Realizado y Publicado por:** Cruz Roja Boliviana  
Av. Simón Bolívar No 1515  
Teléfonos: (591- 2) 2202930 - 2202934 - 2204414 - 2000651  
Fax: (591- 2) 2359192  
Casilla Postal: 741• La Paz - Bolivia

**Derechos de Autor:** Cruz Roja Boliviana

**Elaborado y Revisado por:** Dr. Abel Peña y Lillo Tellería  
Lic. Iban Copa Pereira

**Depósito Legal:** 4-1-2905-11

**ISBN:** 978-99905-926-4-1

**Primera Edición:** 1.000 ejemplares

**Diseño y Diagramación:** xpressvisual@gmail.com

**Email:** secretaria@cruzrojaboliviana.org

**Página Web:** [www.cruzrojaboliviana.org](http://www.cruzrojaboliviana.org)  
[www.cursosvirtuales-crb.edu.bo](http://www.cursosvirtuales-crb.edu.bo)

**Financiado por:** Cruz Roja Finlandesa  
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja  
y de la Media Luna Roja

**Año:** 2011

# Presentación

Referida a la **Juventud**, Cruz Roja Boliviana busca fomentar sus singulares aptitudes y capacidades, se esfuerza por promover su incorporación en la gestión y conducción de la institución en su calidad de agentes de cambio, y pretende que los jóvenes sean cada vez más útiles a las comunidades en un marco de voluntad de servicio, junto a profundo respeto por la dignidad humana.

A través de la **Unidad Nacional de Juventud CRB**, se vienen ejercitando procesos participativos e interactivos, con diversos ejes temáticos dentro de los cuales se destacan líneas de aprendizaje sostenido. En esa dirección se han diseñado varios Talleres, para incorporar en el área cognitiva, capacitaciones en temas de interés para las/os voluntarias y voluntarios, así como para nuestra institución.

Surge así la idea de editar un **Módulo de Capacitación Complementaria**, conformado por cuatro grandes temas. El presente documento corresponde al Fascículo 1 que se denomina **LIDERAZGO**, que está ahora a vuestra consideración.

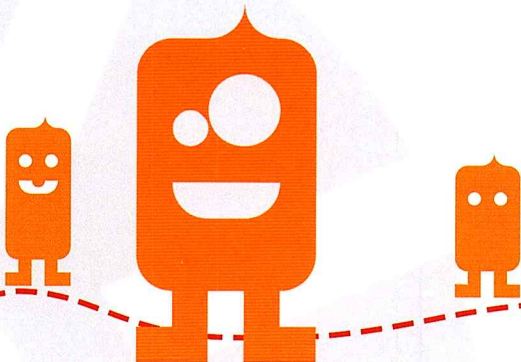
Agradecemos mucho a la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, así como a Cruz Roja Finlandesa, por el soporte técnico y económico que nos otorgan, para permitirnos avanzar en nuestro común anhelo de **salvar vidas, cambiar mentalidades**.

Tengo la seguridad de que el presente Fascículo será de mucha utilidad para todos y que va a convertirse en útil herramienta de divulgación de esta importante temática.

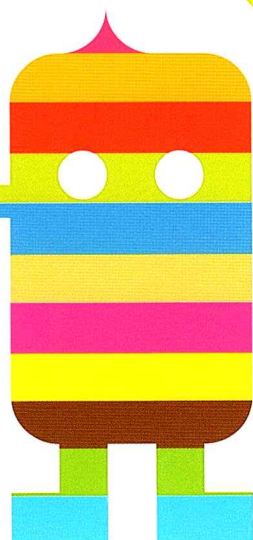
Muy cordialmente.

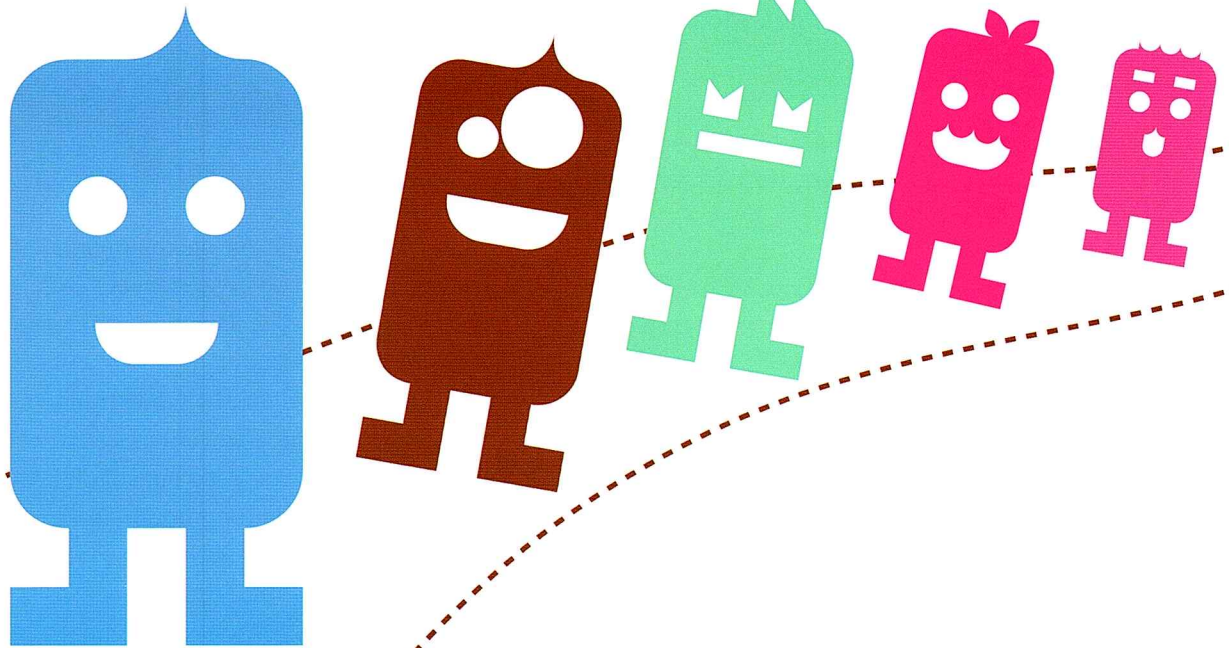


Abel Peña y Lillo Tellería  
PRESIDENTE DE CRUZ ROJA BOLIVIANA



<b>3</b>	<b>UNIDAD I - LIDERAZGO</b>
3	INTRODUCCIÓN
3	DEFINICIONES DE LIDERAZGO
5	INTELIGENCIA EMOCIONAL
6	NATURALEZA DEL LÍDER
8	IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO
10	LIDERAZGO PERSONAL
10	EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL
11	CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER
17	ESTILOS DE LIDERAZGO
18	EL LÍDER DECIDE Y ACTÚA
19	EJERCICIO DEL LIDERAZGO
20	EMPLEO DEL MIEDO
<b>21</b>	<b>UNIDAD II - LIDERAZGO Y EL GRUPO HUMANO</b>
21	INTRODUCCIÓN
22	DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO
22	DEFINICIÓN DE GRUPO TRABAJO
22	EL GRUPO COMO UNIDAD DE TRABAJO
24	FORMACIÓN DE EQUIPOS
26	CONDICIONES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO
26	CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO
28	DESARROLLO DE EQUIPOS
28	VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO
29	ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO
30	EQUILIBRIO DE PODER
31	¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?
31	¿CÓMO PREVENIR PROBLEMAS EN EL EQUIPO?
32	CONFLICTOS DENTRO EL EQUIPO
33	RELACIÓN CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO
34	EL LÍDER GUÍA DEL EQUIPO
<b>35</b>	<b>UNIDAD III - DESARROLLO Y PROYECCIÓN DEL LIDERAZGO</b>
35	FILOSOFÍA DEL LIDERAZGO
36	CONSEJOS TRADICIONALES SOBRE LIDERAZGO
39	ÉTICA EN EL MUNDO ACTUAL
40	ÉTICA Y EL GRUPO HUMANO
40	OBJETIVIDAD ÉTICA
41	PRINCIPIOS EN LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS
42	LA ÉTICA UN BENEFICIO PARA TODOS
43	FIJAR METAS
45	LA VISIÓN
46	TRASMISIÓN DE LA VISIÓN
46	CÓMO CONVERTIRSE EN UN LÍDER
<b>47</b>	<b>UNIDAD IV - LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN</b>
48	DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN
49	DIFERENCIACIÓN DE LA VOLUNTAD DE LA MOTIVACIÓN
50	POR QUÉ MOTIVAR
50	PRINCIPALES TEORÍAS DE MOTIVACIÓN
55	MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN
55	CÓMO MEJORAR LA MOTIVACIÓN PERSONAL
57	TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN





# UNIDAD Y LIDERAZGO

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestras vidas con seguridad hemos sido testigos y admirado a distintos líderes ya sean estos reales o ficticios (películas y series), sin importar que estos sean líderes políticos, deportivos, de grupos sociales, de grupos informales, de series de televisión, etc.

Sin embargo muchas veces no hemos analizado y descubierto que nosotros también tenemos cualidades y capacidades de liderazgo, que están esperando ser descubiertas y que las pongamos en práctica. Es por ello que en esta Unidad nos dedicaremos a descubrir que es, y en que consiste el liderazgo, con el firme desafío de que nos sean útiles y podamos aplicarlas en nuestra vida diaria.

## DEFINICIONES DE LIDERAZGO

En el transcurso del desarrollo humano se han vertido bastantes definiciones acerca del liderazgo, pero de entre todas estas hallamos una que conjuga los aspectos fundamentales:

*El Liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen voluntariamente con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.*

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- **El proceso intelectual**, la proyección y concepción de los objetivos de la Organización o Grupo.
- **El factor humano**, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

Según John P. Kotter, en obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- **Concebir una visión** de lo que debe ser el Grupo Humano y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- **Lograr un enlace cooperativo de recursos humanos**, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

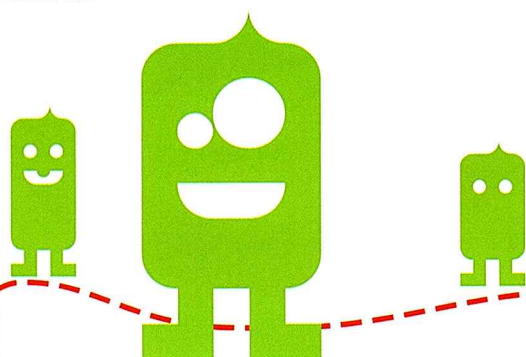
La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación, por tanto el tema de motivación se verá mucho más ampliamente en próximas unidades.

## OTRAS DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Recordando el concepto y definición planteado en recuadro en el acápite anterior debemos entender que el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades funcionales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas (compañeros de curso, de equipo, amigos del barrio, etc.); a los seguidores o miembros de la Organización. Estos, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Cabe aclarar que los miembros del grupo NO carecen de poder, pues pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para



provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

**“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.**

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

**1.- Autoconciencia:** Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:

● **Correcta autovaloración:** conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.

**2.- Autorregulación:** Auto confianza: un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

Manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Las competencias emocionales que

que dependen de la autorregulación son:

● **Autocontrol:** mantener vigiladas y dominadas las emociones perturbadoras y los impulsos.

● **Confiabilidad:** mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.

● **Conciencia:** asumir las responsabilidades del propio desempeño dentro la Organización.

● **Adaptabilidad:** flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.

**3.- Motivación:** Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

Son las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.

● **Impulso de logro:** esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.

● **Compromiso:** asumir e Identificarse con las metas de la Organización y Grupo Humano.

● **Iniciativa:** disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.

**4.- Empatía:** Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

● **Comprensión de los otros:** darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.

● **Desarrollar a los otros:** estar al tanto de las

necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.

- *Servicio de orientación:* anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente o beneficiario de nuestros servicios.
- *Potenciar la diversidad:* cultivar las oportunidades de la Organización, a través de distintos servicios de nuestra Organización y Grupo Humano.

**5.- Destrezas Sociales:** Conciencia política: ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Implica ser un experto para desarrollar buenas relaciones e inducir respuestas deseadas en los otros. Este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales:

- *Influencia:* idear efectivas tácticas de persuasión.
- *Comunicación:* saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- *Manejo de conflictos:* saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- *Liderazgo:* capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- *Catalizador del cambio:* iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
- *Constructor de lazos:* alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- *Colaboración y cooperación:* trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- *Capacidades de equipo:* ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.

## NATURALEZA DEL LÍDER

Un líder es aquella persona que influencia a los demás, quien representa a un grupo, sus pensamientos y opiniones tienen un alto valor dentro los componentes del Grupo humano, el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que ocupa. Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder; y al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. El líder, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo para lo cual no es indispensable que cuente con la autoridad jerárquica.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos.

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.)

Es aquella persona visionaria que mira a largo plazo y más allá de los obstáculos que pueda existir, que marca unos objetivos muy ambiciosos para su Organización y Grupo Humano, y que consigue motivar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos. El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro



pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Las metas que plantea el líder se plantean buscando alcanzar tanto el bien de la Organización como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una de las mayores cuestionantes en cuanto a este tema es la formación del LIDERAZGO, si esta se debe a características y cualidades innatas de determinadas personas, o es parte del proceso de formación adquirido y acumulación de experiencias.

Se ha consensuado que:



Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Existen módulos que fomentan la formación de liderazgo en las personas, como ser: la toma de decisiones, la conducción de equipos, la motivación, la comunicación, etc. Temas que el líder tiene que conocer y dominar.

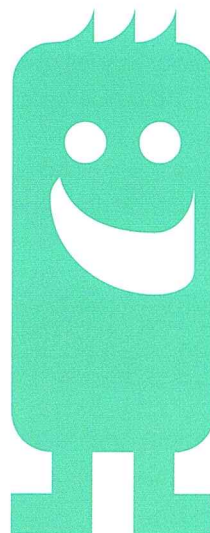
La práctica será un factor importante en su formación, el ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder.

Por este motivo, no es bueno "superproteger" a las personas en su desarrollo humano y profesional. Es importante que desde pequeño vayan conociendo el valor del esfuerzo, que se vayan enfrentando a ciertas "dificultades", en definitiva, que aprendan a desenvolverse por la vida.

Dentro de una Organización o Grupo Humano se debe fomentar a que los miembros vayan asumiendo responsabilidades y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas y desarrollando sus capacidades de liderazgo. Se trata de prepararlos que en un futuro sean capaces de tomar las riendas del Grupo Humano.

Otro aspecto esencial para la formación y ejercicio de un buen liderazgo es conocer en profundidad el terreno en el que uno se desenvuelve, es verdad que en Organizaciones grandes existen muchas áreas, las cuales requieren de formación especializada y sobre las cuales el líder tal vez no tenga el total del cúmulo de conocimientos, pero es vital que tenga los conocimientos mínimos necesarios para poder conducir y comprender correctamente a las personas que participan dentro de estas áreas.

Los subordinados entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto (para eso están los expertos), pero sí esperan de él un conocimiento suficientemente sólido.



# IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Dentro de una Organización o Grupo Humano la carencia de liderazgo podría ser lapidaria para la continuidad o desarrollo de la misma, e inversamente la existencia de “buenos líderes” puede representar la excelencia de estas Organizaciones por su mejora continua y la consecución de todos sus objetivos y metas. Por tanto, su importancia yace en:

- a) Es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- b) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio, Organización y Grupo Humano.
- c) Es la fuente de soluciones precisas a problemas específicos.
- d) Conducen al grupo a la consecución de sus metas y objetivos.

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un período de transición hacia la sexta). Ellas son:

## Edad del Liderazgo de Conquista

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el

mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

## Edad del Liderazgo Comercial

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo, la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

## Edad del Liderazgo de Grupo Humano

Con el transcurso del tiempo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenece". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

## Edad del Liderazgo de Innovación

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

## Edad del Liderazgo de la Información

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 90). Se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información, el líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

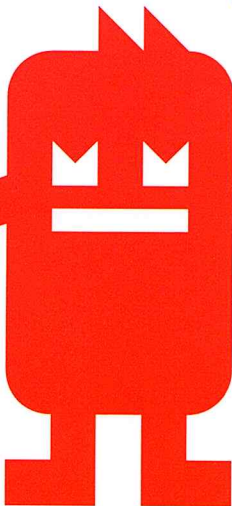
## Liderazgo en la “Nueva Edad”

Las características del liderazgo que describimos, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro, podemos hacer sólo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

El liderazgo puede ser ejercido por una persona en cualquier posición dentro la estructura de la Organización, ya que el liderazgo no se limita a un título o un puesto jerárquico, por ello hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico.

**La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo.**

Por lo tanto puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes, ya que el jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.



En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la Grupo Humano.

## LIDERAZGO PERSONAL

Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe o lo que se llama también Liderazgo Directo.

### Líder Estratégico

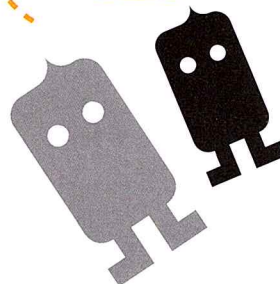
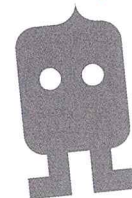
Perspectiva nacional, regional o global.

### Líder Organizacional

Perspectiva sistemas y procedimientos organizacionales.

### Líder Directo

Perspectiva orientada a la tarea personal o de grupo pequeño.



# LIDERAZGO PERSONAL

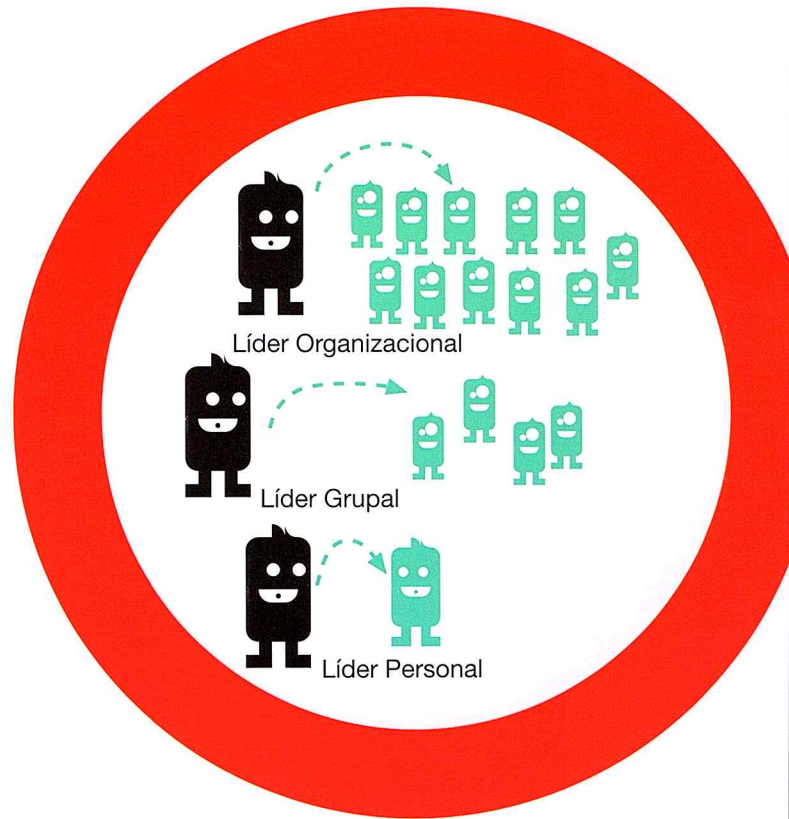
Aquel líder que demuestra gran capacidad en la conducción y manejo de grupos pero que no puede dirigir correctamente su vida privada NO ha desarrollado su Liderazgo Personal, esto sucede porque es muy difícil separar totalmente la vida profesional de la vida personal.

El líder debe actuar con el mismo nivel de autoexigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético en todos sus ámbitos de actuación (profesional, familiar, personal, etc.).

Esos mismos principios de actuación que aplica en el trabajo (honestidad, dedicación, innovación, decisión, preocupación por las personas, comprensión, etc.), deberá aplicar en su vida ordinaria siendo fiel a sus convicciones defendiéndolos “a pesar de”, y no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional, esto sucederá solo cuando estén edificadas sobre sólidos principios personales.

El Liderazgo personal implica también aplicar y mantener un control sobre su Inteligencia Emocional, saber equilibrar la vida profesional con la vida familiar, asignando a ambas el tiempo y la dedicación necesaria buscando no romper su equilibrio, ni concediendo más a una y desatendiendo la otra, para ello se deberá optimizar el tiempo.

El líder tiene que saber priorizar; distinguir qué es lo realmente importante, aquello que demanda su atención, y qué no lo es; se dedicará a aquellas cosas importantes y delegará las menos importantes.

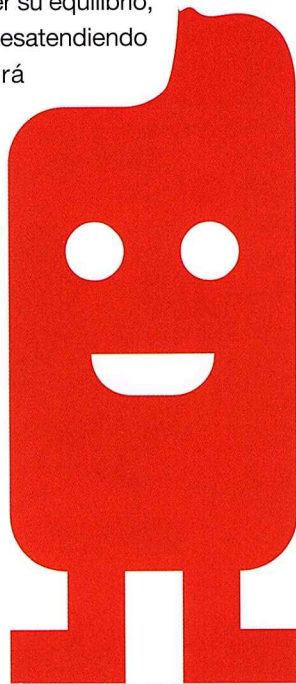


# EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia **el líder era concebido como un ser superior** al resto de los miembros del grupo, debido a sus supuestos atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos, actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno, y así, como



conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

## CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Cada Organización y Grupo Humano tienen necesidades y requerimientos particulares sobre el tipo de LIDERAZGO que necesita y desea.

### Características Fundamentales o Básicas

Existen unas Características Fundamentales o Básicas las cuales el líder debe poseer necesariamente, y también existen otras Características Complementarias que contribuyen a realzar su figura e imagen.

#### 1.- Visionario

Característica que se aplica al líder por su visión a largo plazo, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás, por adelantarse a los acontecimientos. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, y esa condición lo lleva a ser creativo, que le gusta

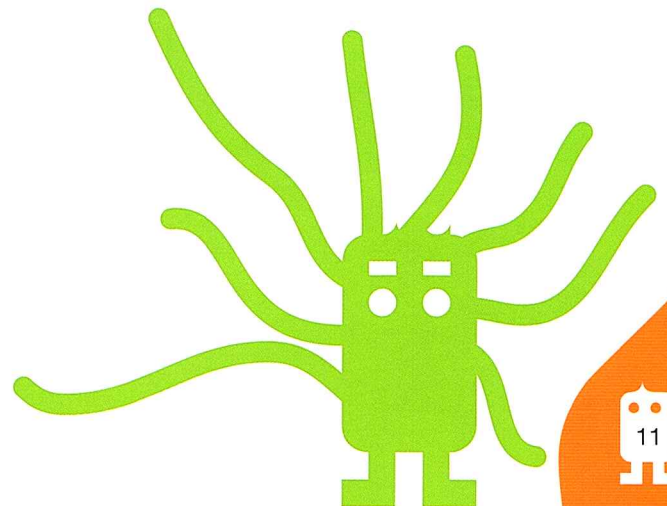
ir por delante y desarrollar soluciones ante problemas emergentes que tiene una cualidad especial de percibir oportunidades.

#### 2.- Persona de Acción:

El líder no sólo es visionario y planifica fijándose unos objetivos exigentes, sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia. No solo le basta soñar, lo que él quiere son los resultados. No limita su acción solo al cargo que ocupa, ya sea en niveles inferiores como en superiores de la Organización el siempre busca alcanzar sus objetivos e influir en los demás, fomenta en su grupo humano una cultura orientada a la acción. El líder quiere resultados palpables y se va a poner al frente de su equipo para conseguirlos. Además no quiere resultados a largo plazo, los quiere ya y ahora (el tiempo es oro), para ello no se limitará a cumplir solamente objetivos a largo plazo, sino que se trazará también objetivos a corto plazo.

#### 3.- Brillante y con alta capacidad de Aprendizaje:

Es aquel que sobresale de entre un grupo grande de personas, la razón del porque brillan de entre todos, es porque poseen cualidades que no poseen otros y han desarrollado sus fortalezas, han aprendido a combinar su inteligencia, su espíritu combativo, la agudeza de sus sentidos, han potenciado su habilidades y capacidades, etc. El líder es una persona que se preocupa por su formación, por estar al día, por conocer a fondo su negocio, por estar al tanto de las últimas técnicas de dirección, no desaprovecha las oportunidades para aprender de ellas.



El líder favorecerá una cultura que fomente la formación, facilitando aquella ayuda que sea posible: organizando cursos, concediendo ayudas, valorando (premiando) la formación del empleado en su avance profesional.

#### 4.- Coraje:

**(Sabe manejar el Riesgo):** El líder no se atemoriza ante los problemas y dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, defiende con determinación sus convicciones, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. Sabe asumir los riesgos, esto obliga en ocasiones al líder a tener que "apostar"; aunque estas decisiones se han analizado todo lo que se ha podido, no dejan de conllevar un elevado riesgo, el líder asume este riesgo, sabiendo que puede ganar o perder, lo fundamental en situaciones de este tipo es demostrar al Grupo Humano que el líder es una persona de coraje que no se esconde ante el riesgo y que sabe dar un paso adelante cuando es necesario.

#### 5.- Entusiasta:

Es una predisposición anímica que se basa en esperar

que las cosas siempre salgan bien y esto hace que las personas confíen y exterioricen el ánimo que les da sus capacidades de ser visionarios y brillantes, el líder sabe cuando las cosas saldrán bien y esto produce entusiasmo en su temperamento, lo cual busca transmitir y así entusiasmar a su equipo; ellos asimilan el entusiasmo ya que perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la Organización en su conjunto como para ellos mismos. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder; el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

#### 6.- Gran Comunicador:

De nada serviría al líder poseer todas las características anteriores y no saber compartirlas con los miembros de su Organización y Grupo Humano, esta cualidad que caracteriza al líder se debe a sus dotes de buen



comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente, poder transmitir clara y efectivamente logrando la comprensión total del grupo.

## 7.- Coherente:

Es la capacidad del líder de organizar y armonizar sus ideas y objetivos, cada uno está relacionado y se complementa con el otro, por otra parte tiene que ver también con las cualidades de personalidad del líder y sobre todo su conducta, es decir adecuados valores personales, principios familiares y morales expresadas en su forma de conducta y relación con los demás. Esta es una de las cualidades más difíciles de formar y lograr en el liderazgo.

## 8.- Convicente:

El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo del Grupo Humano. Es elocuente al momento de exponer sus planteamientos e iniciativas logrando la aceptación e interés de las personas a las que se dirige y se relaciona.

## 9.- Gran Negociador:

El líder es muy hábil negociando. Demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos, su espíritu lo lleva a no rendirse y a no perder, es convincente e incisivo en sus negociaciones. "Si no gana, empata". La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa (miembros, empleados, socios, etc.), como fuera (clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.).

## 10.- Capacidad de Mando:

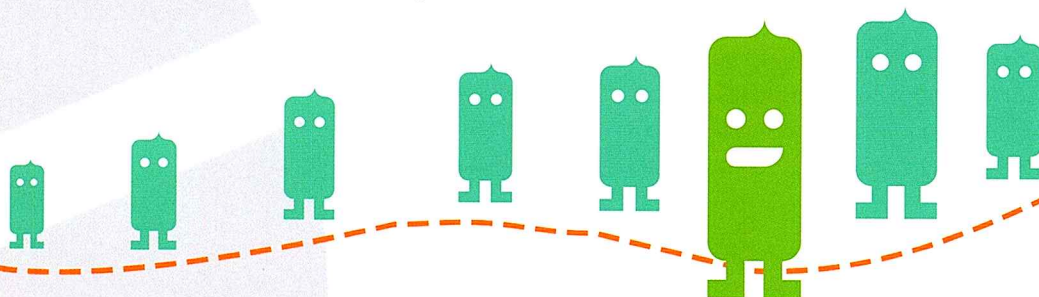
Reconoce que el jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo. Por lo tanto en su calidad de líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran. Reconoce que el jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien que goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.

## 11.- Exigente con los demás y consigo mismo:

El líder debe ser exigente con sus empleados, pero también y sobre todo consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con su grupo pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la grupo humano en su contra.

## 12.- Carismático:

Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.



Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice al Grupo Humano en su propio beneficio.

### 13.- Honestidad:

Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

### 14.- Cumplidor:

La confiabilidad de un líder es uno de los pilares fundamentales de su personalidad para con los demás, el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple, es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumpla. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

## Características Complementarias

### 1.- Trabajador:

La dedicación que el líder demuestre en el trabajo será muy importante para el líder, como referente del grupo tiene que dar el ejemplo trabajando duro, de no ser así no podrá exigir a los miembros de la organización y grupo humano mayor dedicación. La vida en general del líder debe mantener un equilibrio

entre su vida personal (familiar y social) con su vida profesional y funcional. Debe demostrar a sus empleados que es perfectamente compatible una gran dedicación profesional con una vida privada normal. El entusiasmo, la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada y con buena alimentación. El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida.

### 2.- Perseverante:

El líder deberá ser perseverante en lograr la consecución de las metas y objetivos que fija, muchas de ellas serán difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo constante se lograrán obtener los triunfos esperados, el líder no debe considerar el número de fracasos e intentos en el afán de llegar a la meta, debiendo tener claro y fresco su objetivo final. Muchas veces se hallará en encrucijadas pero permanecerá hasta hallar el camino a seguir.

### 3.- Flexible:

El mundo viene atravesando a diario constantes cambios y lo que un día fue probablemente mañana ya no sea igual, adaptarse a los nuevos tiempos es absolutamente necesario para garantizar la supervivencia de la Organización, al líder no sólo le preocupa el cambio, sino que encuentra en él una fuente de oportunidades, el líder debe aceptar el cambio, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder. El líder que se atrinchera en sus posiciones y no acepta otras posturas valederas está llamado al fracaso, además de demostrar soberbia que le llevaría a perder la simpatía del grupo. Un auténtico líder no teme que cambiar su punto de vista o aceptar la opinión de un subordinado esté dando muestras de debilidad. Todo lo contrario, proyectaría una imagen de persona abierta, dialogante, flexible, pragmática, que contribuiría a aumentar su prestigio entre sus colaboradores.





## 4.- Autodominio:

El líder debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, el Grupo Humano se derrumba). El líder tiene que ser una persona fuerte, capaz de mostrar serenidad e infundir tranquilidad en los momentos más difíciles. El líder determina en gran medida el estado de ánimo del Grupo Humano, si el líder se muestra optimista, animado, con energía, su grupo se contagiará de este estado. Si por el contrario, se muestra pesimista, desanimado, preocupado (y lo manifiesta), el ánimo del grupo humano se hundirá.

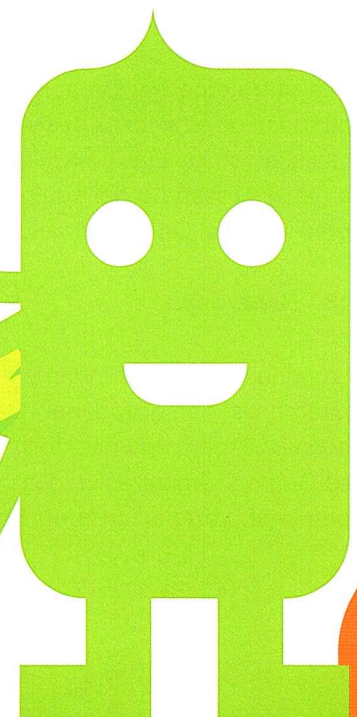
## 5.- Prudente:

La prudencia se contrapone a una actitud impetuosa e impulsiva y aunque el líder sea una persona que asume riesgos y desafíos, no por ello dejará la prudencia. El debe estar consciente de la responsabilidad que recae en su persona y que él es responsable del bienestar de la Organización y del Grupo Humano, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable. El líder conoce los puntos fuertes y las debilidades de su Grupo Humano, respeta a sus adversarios, asume riesgos controlados tras un análisis riguroso.

## 6.- Justo:

El líder deberá desarrollar un criterio equilibrado sobre lo que es bueno y lo que es malo, ello le ayudará impartir la justicia dentro la Organización a la que pertenece, no solamente deberá poseer esta cualidad sino que también deberá demostrarla y aplicarla. El impartir justicia muchas veces produce una sobrevaloración de sí mismo por parte del líder, entendido como un exceso de autosuficiencia que le puede llevar a perder la prudencia y la estima del Grupo Humano, las personas entienden y aceptan que se les exija, lo que no tolerarán nunca será la injusticia.

TRABAJADOR  
PERSEVERANTE  
BUEN ESTADO FÍSICO  
FLEXIBLE  
AUTODOMINIO  
PRUDENTE  
REALISTA  
JUSTO  
HUMANO  
ACCESIBLE  
OPTIMISTA  
HUMOR  
INQUIETO  
CULTO  
GENEROSO



## 7.- Humano:

Algo que sin duda impacta en los miembros de una Organización es tener un líder que siente empatía por los demás, y este sentimiento propiamente humano se refleja en la calidez del trato, consideraciones necesarias y la comprensión ante ciertos sucesos. El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué estar reñido y contrapuesto a mostrarse de una manera sencilla y natural como ser humano que se preocupa por su gente. Resulta absurda (y contraproducente) la actitud de muchos altos directivos (que no poseen las cualidades de líderes) de mostrarse altivos, fríos, distantes.

## 8.- Accesible:

El líder tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier miembro de su grupo que tenga algo que decirle. Si quieres que el grupo humano esté contigo, te tienen que conocer, ver que eres uno más de ellos, es la única manera de ejercer un liderazgo fuerte, y solo se logrará cuando el líder mantenga una relación abierta y libre con los demás, un líder distante difícilmente motiva; en el mejor de los casos produce indiferencia y en el peor origina rechazo.

## 9.- Humilde:

La humildad implica reconocer las propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de persona realista, con los pies en la tierra. La humildad ayuda a ganar el respeto del equipo. El líder prepotente, predispone al Grupo Humano en su contra.

## 10.- Generoso:

La generosidad es fundamental en todo líder. Los miembros del grupo han depositado en él su confianza, pero además de interesarles el futuro de su Grupo y Organización, les preocupa su situación personal. La relación profesional no deja ser una

transacción en la que el trabajador aporta su trabajo a cambio de un salario, una carrera profesional, un aprendizaje, un reconocimiento, etc. Si el líder es exagerado en su nivel de exigencia, debe ser igualmente generoso en las retribuciones, reconocimientos y premios.

## 11.- Culto:

El líder debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural, más allá de sus conocimientos técnico y académicos. El líder es una persona con inquietud intelectual, el líder tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura es el representante de la Organización y el Grupo Humano, deberá estar consciente que el conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión de su grupo humano.

## 12.- Sentido del Humor:

El humor es fundamental en la vida, siendo especialmente útil en los momentos de dificultad. La gente se identifica con aquellas personas que saben ver el lado divertido de la vida. El líder que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre su grupo y equipo. El líder tiene que tener claro que hay momentos para las formalidades y momentos para cierto desenfado y no por ello va a perder el respeto de su equipo, sino que, todo lo contrario, conseguirá estrechar los lazos con sus colaboradores.

## 13.- Optimista:

El optimismo es contagioso, se expande al resto del Grupo Humano. El optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía.

Además, la persona optimista se recupera rápidamente de los fracasos y tiende siempre a mirar hacia adelante.

#### 14.- Buena Forma Física:

El líder tiene que cuidarse, llevar una vida sana, hacer deporte, cuidar su alimentación, descansar. Es la única forma de poder rendir al 100% en el trabajo.

## ESTILOS DE LIDERAZGO

### a) Estilo Directivo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Estos estilos varían según los deberes y necesidades que el líder deba desempeñar, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Existen autores que dividen estos estilos en siete, otros solo consideran tres, de entre estos escogimos cinco los cuales nos parecieron los más importantes y que encierran las demás posturas.

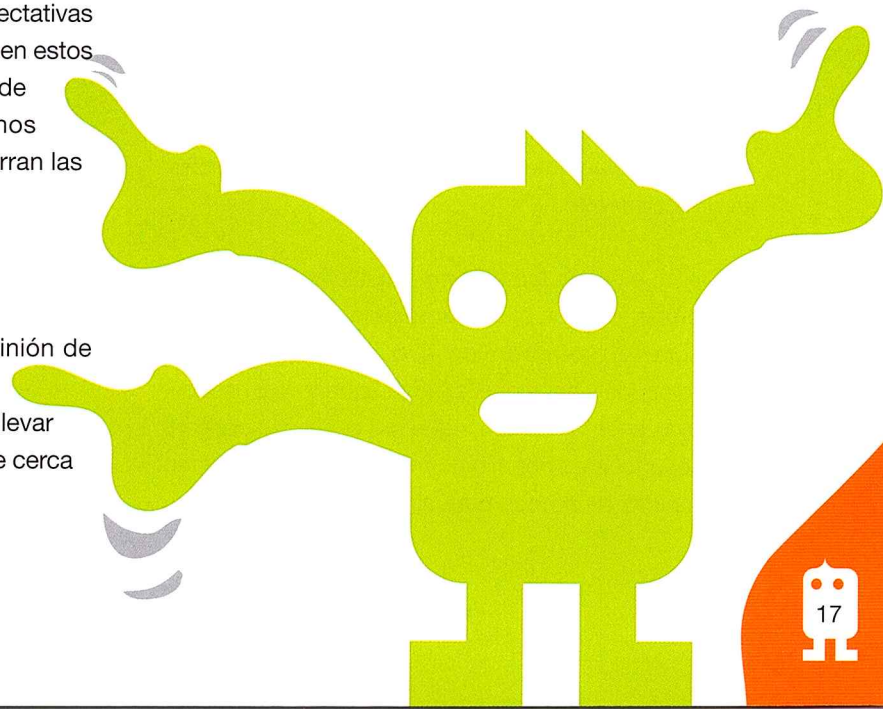
### b) Estilo Participativo

Es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución.

Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que este significa el uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto y de serlo así parecería más un estilo Autócrata.

### c) Estilo Delegativo

Es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha. Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.



Conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión, no les importa cómo lo hagan con tal de que lo hagan bien y se obtengan los resultados esperados, sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

### d) Estilo Transformacional

Este estilo "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual tanto personal como profesional y en el fortalecimiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

### e) Estilo Transaccional

Utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

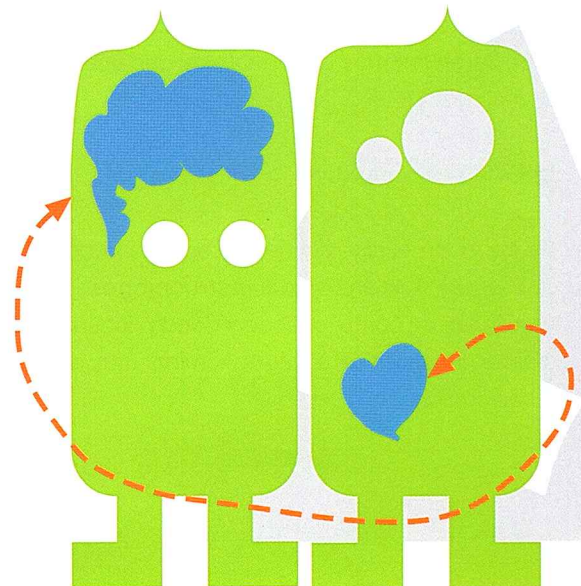
El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

# EL LÍDER DECIDE Y ACTÚA

Algo que se debe resaltar enfáticamente del liderazgo eficiente es que en el momento indicado DECIDE y ACTÚA, no duda a la hora de tomar decisiones ya sean estas afirmativas o negativas, lo cual implicará un rápido análisis y reflexión de la situación, las oportunidades, los riesgos y posteriormente se plasmará en una acertada ACCIÓN. Dependiendo la dimensión y consecuencias de la decisión a tomar, el líder deberá asignar un tiempo prudente para su análisis y evaluación, esto para informarse, estudiar el asunto a fondo, recabar opiniones (consultas con los miembros de su Organización y Grupo Humano, además de expertos en el caso), discutir, analizar alternativas (todas las posibles) y sus previsibles consecuencias.

Los temas hay que abordarlos inmediatamente, no se puede dejar que se enquisten (un pequeño problema no resuelto a tiempo puede terminar convirtiéndose en un asunto delicado).

Por otro lado el líder sabe que habrá momentos en los que hay que tomar decisiones y que éstas no deben demorar, aunque no se disponga de toda la información que él hubiera deseado, a estos momentos se llaman situaciones de incertidumbre.



En estos momentos lo único que debe tener en mente el líder es el bien conjunto de toda la organización y del Grupo Humano, a pesar de que muchas veces las decisiones a tomar sean impopulares.

En líder en el ejercicio de su liderazgo deberá aplicar y considerar todos sus conocimientos adquiridos, experiencias en situaciones similares, sin embargo algo muy importante que no deberá omitir y considerar es la improvisación hoy que vivimos en un mundo tan cambiante, que exige al líder saber improvisar, crear su propio modelo de dirección. El líder tiene que actuar con flexibilidad y con sentido de la oportunidad.

Cada situación puede requerir un enfoque diferente y un curso de acción innovador e incursionaste, debiendo algunas veces romper los métodos tradicionales y convencionales de acción.

## EJERCICIO DEL LIDERAZGO

Ya en el ejercicio del liderazgo se asumen generalmente dos posturas, y el líder tiene que poseer dentro sus habilidades y capacidades de mando, el controlar y administrar efectivamente la AUTORIDAD y la PERSUACIÓN.

La aplicación de ambos métodos es importante sobre un Grupo Humano, la disyuntiva surge cuando hay que determinar "CUANDO" intervenir con autoridad y cuando con persuasión y saber escoger correctamente una de las dos, el líder debe demostrar un alto dominio en el manejo de la **autoridad** y la **persuasión**.

### a) Persuasión.-

La persuasión como ya lo mencionamos en acápites anteriores, no es más que convencer e inducir a las personas a creer o hacer algo (el líder vende sus ideas), mas tiene muy en cuenta la opinión de las personas.

Complementariamente, los estudiosos y expertos reconocen que la aplicación de la persuacion logra mejores resultados, ya que las personas rinden más cuando están convencidas de lo que hacen y hacen propios los objetivos de la Organización, sin embargo esta persuasión debe ser exigente.

### b) La Autoridad.-

Por otro lado, la autoridad es la atribución de mando con determinación que tiene un líder sobre un Grupo Humano, el cual le da la facultad de incidir en el accionar, pudiendo o no considerar la opinión de ellos.

*El mal uso o abuso de ambas es perjudicial para el liderazgo; ya que aplicar mucha autoridad crea un liderazgo autoritario, y el tratar de ser muy persuasivo transmite la imagen de un líder sin carácter. Un sano y prudente equilibrio en el manejo y aplicación de ambos dará muy buenos resultados en el liderazgo.*

## EMPLEO DEL MIEDO

Más allá que el líder posea todo el cúmulo de cualidades presentadas anteriormente, la administración de ellas es muy importante sobre todos los aspectos de su personalidad y reacción para con los demás.

El líder directivo, que aparte del liderazgo reconocido posee una posición directiva dentro la organización, estará facultado para dar órdenes, exigir su cumplimiento y sancionar a las personas si no cumplen con sus obligaciones.

Lo que el cargo no le da, es ningún derecho a abusar de las personas, a no tratarlas con respeto, a presionarlas de manera injustificada, a generar una tensión insoportable.

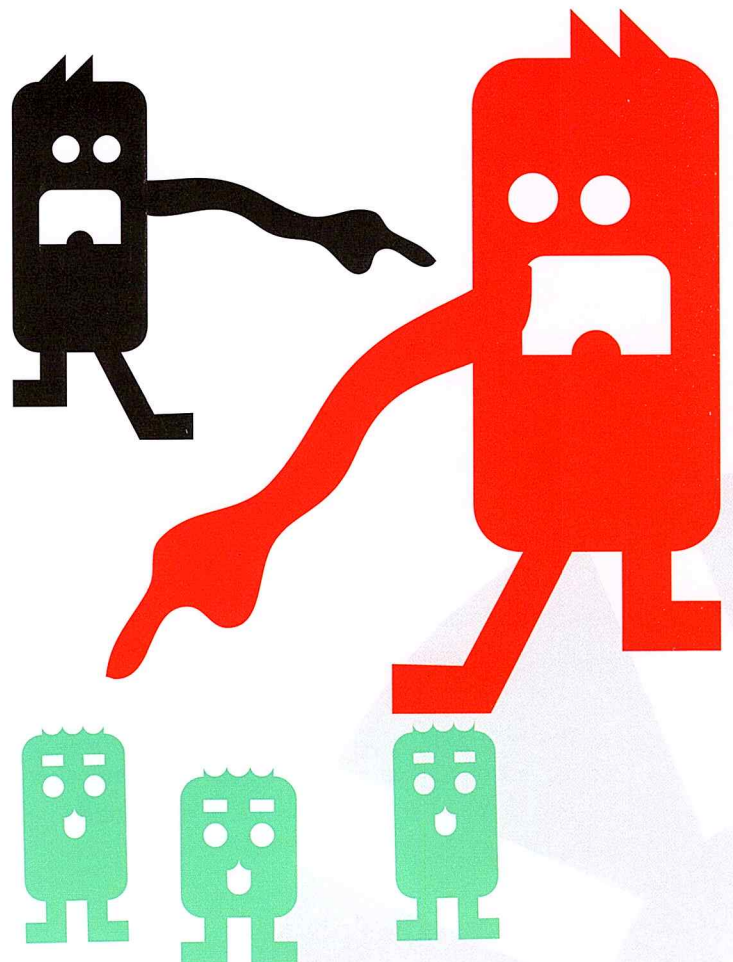
Si bien es cierto que una persona atemorizada hará lo imposible por cumplir sus metas, también es cierto que se limitará a esto y a nada más. Una persona "aterrorizada" jamás se le ocurrirá tener una actitud activa, creativa, de innovación, de aportar nuevas ideas, planteándose preguntas similares a estas ¿para qué?, ¿para que la dirección las utilice para establecer objetivos aún más complicados?, ¿mi nueva idea me traerá beneficio o más trabajo?

El empleo del miedo genera una atmósfera perjudicial y negativa para la Organización; la intriga, los celos, las zancadillas, los atropellos: todo vale con tal de sobrevivir (¡sálvese quien pueda!). Genera un enfrentamiento entre dirección y grupo humano, olvidando la realidad de que todos están en el mismo barco. La actitud de pertenencia al grupo se pierde y se empiezan a desconocer los problemas por temor a que estos generan otros más.

A pesar de todas estas consecuencias negativas que

conlleva una dirección basada en el miedo, resulta contradictorio ver lo extendido que está dentro de las empresas y Organizaciones con este estilo de dirección. La explicación es, como se indicaba anteriormente, que este método de gestión se muestra a veces muy efectivo en el corto plazo.

Además, un estilo de dirección participativo, creativo, convincente, motivador, requiere unas cualidades de liderazgo que no todo el mundo posee, en cambio resulta muy fácil coger el látigo.



# UNIDAD II

## LIDERAZGO Y

### EL GRUPO

### HUMANO

## INTRODUCCIÓN

Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no sólo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo. La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y no materiales. Dicha escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

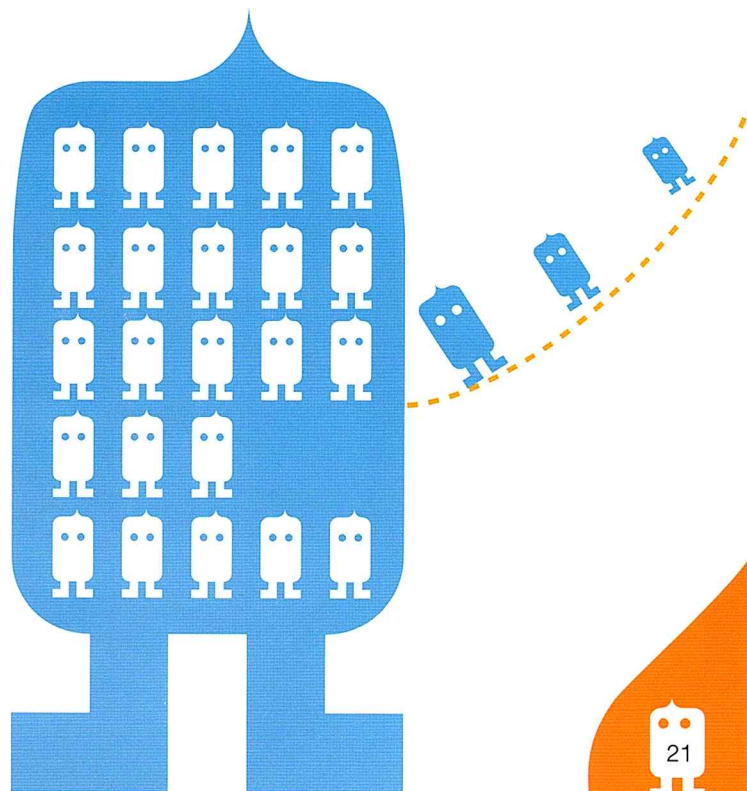
Actualmente, es universalmente reconocida la importancia del equipo como unidad de trabajo en los grupos humanos. La complejidad de los cambios producidos en los ámbitos laborales, sociales y económicos ha tenido como consecuencia que el "equipo de trabajo" haya sustituido al "individuo" como principal unidad productiva. Las tareas son cada vez más complejas y no pueden ser llevadas a cabo por individuos aislados. Además, ante las demandas planteadas por las innovaciones tecnológicas y la globalización creciente de las actividades de las organizaciones el grupo de trabajo resulta más versátil, flexible y adaptable que el individuo aislado.

Los equipos de trabajo se forman, lógicamente, para

acometer tareas específicas. Sin embargo, en la mayor parte de los casos se presta muy poca atención al equipo como tal, en particular a la interacción entre sus miembros. Los objetivos a corto plazo absorben la atención del jefe de grupo y de los miembros.

Sólo cuando van apareciendo las tensiones y conflictos, se reflexiona sobre estos aspectos de interacción; y siempre resulta difícil superar las barreras de relación interpersonal que con el tiempo y la dinámica del trabajo se han ido creando. ¿Por qué no analizar lo antes posible, en equipo, los procesos propios del equipo de trabajo? Hacia ello tienden en la actualidad las organizaciones y empresas más avanzadas.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.



## DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

En base a lo citado anteriormente hemos tratado de conjugar las diversas definiciones de trabajo en equipo, resultante de este proceso desarrollamos el siguiente concepto propio y útil para el presente módulo.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

**Trabajo en Equipo es la sistematización de las tareas realizadas por un grupo de personas, las cuales con un mismo objetivo, complementan sus capacidades, desarrollando metodologías (estrategias y procedimientos) para hacer más eficiente la consecución de sus objetivos y metas, donde además cada uno de los miembros reconoce y asume sus funciones y roles.**

## DEFINICIÓN DE GRUPO TRABAJO

Como primer paso es necesario establecer la diferencia entre las nociones de “agrupamiento” y de “grupo”. Aún en el caso de que tengan necesidades o intereses comunes, las personas que componen un agrupamiento permanecen anónimas. Por ejemplo, los espectadores de un cine, los pasajeros de un tren, los clientes de una discoteca o de los grandes almacenes son miembros de un agrupamiento.

En una empresa u organización, cuando un grupo heterogéneo se reúne por primera vez, la situación que se vive es la de agrupamiento; por tanto, el objetivo preliminar será pasar del agrupamiento al nacimiento de un equipo o grupo de trabajo.

## EL GRUPO COMO UNIDAD DE TRABAJO

Aunque puede parecer evidente, es necesario resaltar que no basta reunir a un determinado número de personas en la sala de reuniones de la organización o institución para constituir automáticamente un equipo de trabajo: hace falta algo más. Hay que cumplir ciertas condiciones para hacer posible el paso del agrupamiento al grupo o equipo de trabajo. Dichas condiciones son:



## El Objetivo Común

Para que un equipo consiga grados aceptables de eficacia, todos sus componentes tienen que conocer cuál es su objetivo principal: es decir, "la razón de ser global" del equipo, el "para qué" estamos aquí.

Un equipo existe por y para algo. Para hablar de equipo de trabajo es necesario que exista una meta común compartida y bien definida, en modo que todos los miembros del grupo la conozcan, la interioricen y la hagan suya. En ocasiones, las expectativas y los intereses particulares de los

rendimiento. La fijación de estos objetivos es una tarea importante.

## La Motivación

La motivación individual y colectiva los individuos que pertenecen al grupo, no sólo persiguen un objetivo común, sino que están emocionalmente implicados en la consecución del mismo.

La pertenencia al equipo supone una recompensa para el individuo, tanto en términos de la consecución de objetivos como en términos de valores y sentimientos. (Este tema lo ampliaremos más adelante debido a que es muy importante).

## La Comunicación

La comunicación, no basta con una aclaración puramente racional del contenido de los encuentros. Se trata de favorecer una interacción verdadera y satisfactoria de los miembros.

## El Clima

El clima, en el proceso de articulación del equipo es necesario que todos los participantes acepten avanzar a un determinado ritmo, que permita a cada uno un ajuste socio - afectivo con relación al conjunto del grupo.

La necesidad de "vivir" la pertenencia y la integración: cada miembro debe sentirse libre de actuar (libertad) de forma equivalente a su semejante (igual) sabiendo que necesita de cada uno (cooperación) para que el grupo exista.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Estar coordinados entre sí y ser compatibles unos con otros.
- b) Representar una solución óptima que, aún siendo difícil de alcanzar, es lo bastante accesible como para evitar el desaliento y el escepticismo.
- c) Ser, específicos para cada caso o situación.
- d) Ser fijados en términos precisos y mensurables, en términos de resultados y no de instrumentos intermedios.
- e) Estar previstos de un indicador que permita poner en evidencia las decisiones, monitorear el proceso de ejecución y medir los resultados alcanzados.
- f) Ser conocidos por todos los que están implicados en su realización.
- g) Ser compatibles con los objetivos individuales de los individuos implicados.

participantes, aunque a nivel inconsciente, pueden interferir en la formulación del objetivo común.

El logro o consecución del objetivo común requiere la satisfacción de varios objetivos específicos de

## Las Reglas

El equipo debe fijarse unas reglas, concederse un poder, descubrir procedimientos de trabajo y de decisión que le sean propios. Tiene que ser flexible, creativo y capaz de cambiar: se organiza y se reorganiza constantemente.



Distribuye tareas y funciones a sus miembros. Utiliza sus competencias y se dota de un coordinador que actuará como órgano de integración del grupo.

## FORMACIÓN DE EQUIPOS

Se deben considerar cinco aspectos fundamentales en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, esto para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo.

*El aprendizaje colaborativo, es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal.*

Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se

unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus.

En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer

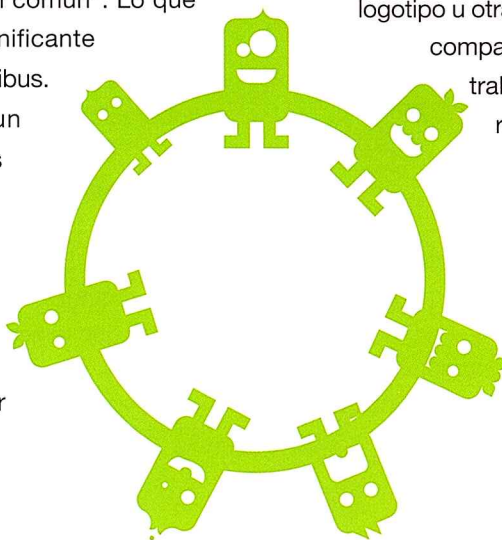
un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

-  Cohesión.
-  Asignación de roles y normas.
-  Comunicación.
-  Definición de objetivos.
-  Interdependencia positiva.

### La Cohesión

Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un

logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.



## La Asignación de Roles y Normas

En el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

## La Comunicación

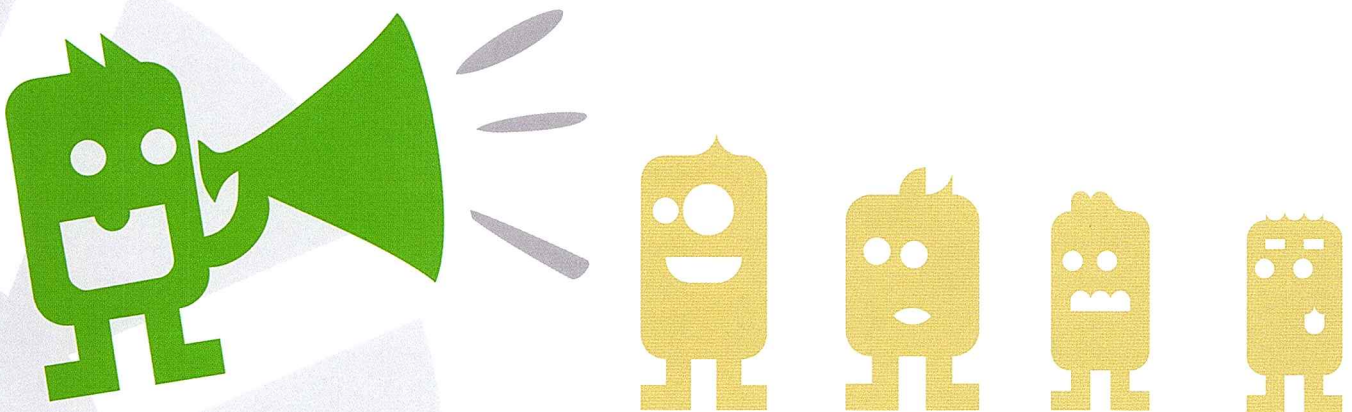
Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

## La Definición de Objetivos

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

## La Interdependencia Positiva

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".



## CONDICIONES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

## CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

### Liderazgo Efectivo

Es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

### Canales de Comunicación

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.



## Ambiente de Trabajo

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

## Personas con Potencial

El éxito del líder depende en gran medida de rodearse de un buen equipo, de gente especialmente competente. Ningún líder pueda tener éxito en solitario. La única manera de llevar a buen puerto un proyecto es apoyarse en los mejores, además, el futuro de una empresa exige que el líder forme un excelente equipo que sea capaz de funcionar cuando él no esté.

El líder tiene la suficiente seguridad en sí mismo que no teme rodearse de gente muy brillante, no teme que alguien le pueda hacer sombra. Cuando el líder elige a sus colaboradores, el criterio de selección que aplica es elegir a los más capacitados. Busca gente muy competente, con personalidad, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, pero leales y honestos.

Sería un enorme error rodearse exclusivamente de gente que piense como él, gente poco problemática. No hay que temer que a veces pueda haber discrepancias de criterios, incluso habría que fomentarlas ya que las discusiones hacen salir a la luz lo que uno piensa realmente (siempre que estas discrepancias no deterioren la unidad).

El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros. En definitiva, crear un ambiente participativo, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas.

El líder admitirá (y fomentará) la discusión mientras

se abordan los problemas (que la gente exponga sus puntos de vista), pero una vez tomada una decisión exigirá que el equipo actúe sin fisura.

Para que un equipo funcione es esencial que haya armonía entre sus miembros, por lo que el líder se preocupará por conseguir un ambiente de entendimiento entre sus colaboradores. Es fundamental que haya mucha comunicación dentro del equipo. Es necesario que sus miembros compartan la misma visión de empresa.

De ahí, la importancia de mantener reuniones frecuentes (diarias o semanales) que sirvan para estrechar lazos. Además, estas reuniones permiten realizar un seguimiento muy cercano de los asuntos, imprimiendo un ritmo ágil a la dirección.

El líder fomentará dentro de su equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados.

Para ello es fundamental que el líder sepa delegar.

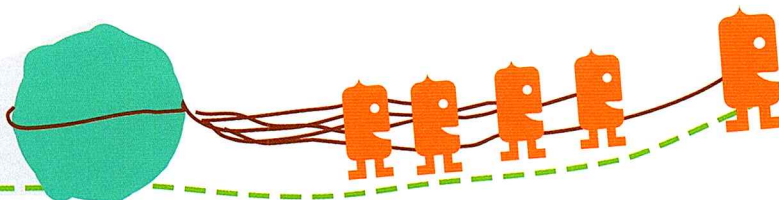
Hay que evitar súper proteger a los colaboradores, se tienen que acostumbrar a asumir responsabilidades.

Al igual que el líder exigirá lealtad a su equipo, él por su parte mostrará una total lealtad hacia sus empleados.

El líder defenderá a su equipo cuando sea atacado.

El líder se preocupará de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro y sus intereses.

Por último, el líder tiene la obligación de apartar a los mediocres y a los indiferentes, si no lo hiciera terminaría deteriorando la efectividad del equipo y afectando negativamente a la empresa.



# DESARROLLO DE EQUIPOS

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida tendría que ser convencida para participar.

Un problema común en equipos técnicos es el joven arrogante (o anciano) que piensa que él o ella es la persona más inteligente en el cuarto. "Algunas veces tienes un cañón suelto (ellos piensan que tienen una mejor forma). Son ferozmente independientes y lo saben todo", indica Robichaud en un tono exasperado. Esto es cuando el administrador tiene que asumir un papel autoritario y decirle al técnico como se supone que debe hacerse el proyecto.

Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común. Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Uno o más de estas técnicas pueden ser usados para mantener al equipo.

# VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Siendo que los Equipos de Trabajo están formados por personas que poseen distintas habilidades y capacidades las ventajas que se encuentran son numerosas de entre todas escogimos estas doce extraídas del libro de Ed. Jossey-Bass/Pfeiffer llamado "Las herramientas de éxito en la formación de equipos".

1. Conduce a mejores ideas y decisiones (amplitud de conocimientos).
2. Produce resultados de mayor calidad.
3. Hay un involucramiento de todos en el proceso (diversidad de opinión).
4. Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros.
5. Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas.
6. Se ensancha el círculo de la comunicación.
7. La información compartida significa mayor aprendizaje.
8. Aumenta el entendimiento de las perspectivas de los otros.
9. Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales.
10. Habilidad de compensar las debilidades individuales.
11. Provee un sentido de seguridad.
12. Desarrolla relaciones interpersonales.



# ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

## Disponibilidad de Información

El líder o líderes de grupos deben entregar toda la información disponible y necesaria para que el equipo funcione, debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

## Clima de Trabajo Agradable

Para construir un clima de trabajo agradable se debe tomar muy en cuenta dos facetas ya que Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

### Aspecto Físico

En el aspecto físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

### Aspecto Psicológico

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y

comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

## Definir los Tiempos

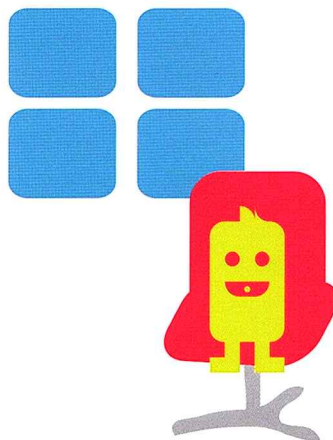
Definir claramente los tiempos para lograr la tarea, ya que aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los miembros del grupo u organización, surge un nuevo desafío: y este es que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

Para ello deberá trabajarse en:

## Buenas comunicaciones Interpersonales

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.



## Equipo Centrado en la Tarea

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

## Definir la Organización del Equipo

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

## Establecer el Propósito

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

## Interés por el Objetivo

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

## Clima Democrático

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

## Consenso al Decidir

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

## Disposición de Colaboración

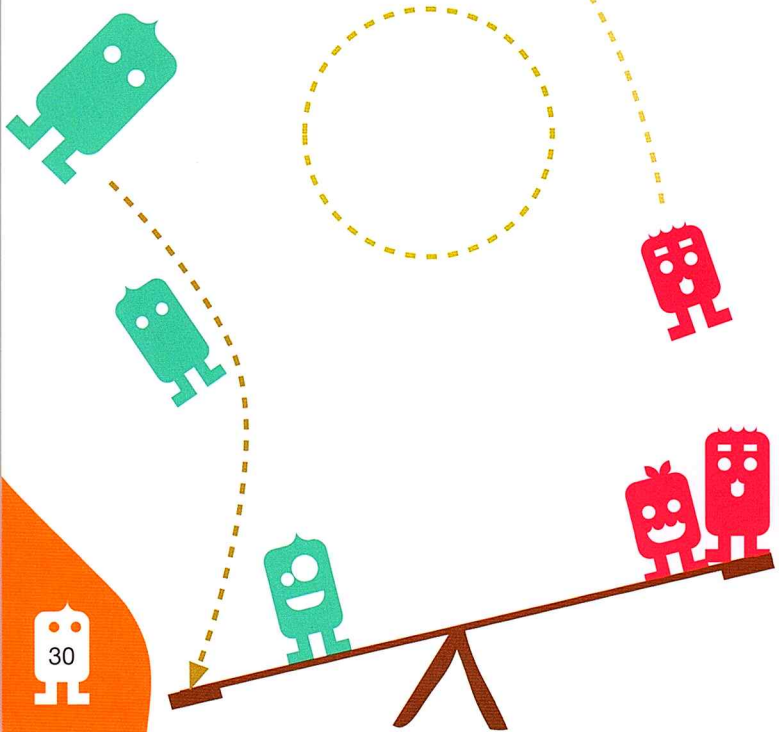
El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

# EQUILIBRIO DE PODER

Este equilibrio debe darse en el plano teórico como en el práctico. Ambas partes han de poseer teóricamente unas bases similares, aunque no necesariamente idénticas, lo cual es además imposible.

En la práctica esto reclama que cada parte reconozca la fuerza e importancia del otro y esté abierto a reconocerlo, lo que equivale a decir que siente la necesidad de la otra parte.

Posiblemente este punto encierra el núcleo del problema, reconociendo el conflicto, tiende a desaparecer.





# POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS

Una encuesta, arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:

## Metas NO Claras

Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está, es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

## Inmadurez del Equipo

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

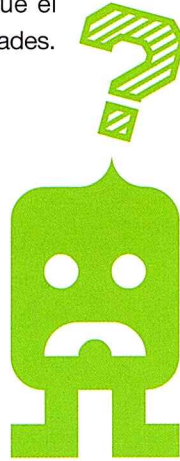
## Individualidad

El problema es que nos limitamos a ver nuestras

diferencias e individualidades.

Quando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.



# CÓMO PREVENIR PROBLEMAS EN EL EQUIPO

No sacarle la vuelta a los problemas, siempre se debe enfrentar hablando con el equipo.

Evitar separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo. Por eso se necesita reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y resolverlos creativamente.

¡El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman!

- Por lo tanto: Reunirse en equipo es el principio.
- Mantenerse en equipo es el progreso.
- Trabajar en equipo asegura el éxito (Henry Ford).



# CONFLICTOS DENTRO EL EQUIPO

El líder es consciente de que en las reuniones del equipo pueden surgir situaciones tensas, discusiones acaloradas. Además, es precisamente entonces cuando la gente se emplea a fondo y da lo máximo de sí, exponiendo abiertamente sus puntos de vista.

Lo que no debe permitir es que estas tensiones sean la tónica general de estas reuniones, ya que terminaría generando una crispación que afectaría a la unidad del equipo.

Tampoco puede permitir que en estas reuniones acaloradas se lleguen a traspasar los límites del respeto personal.

Cuando una diferencia entre personas se afronta en su etapa inicial es fácil que se solucione sin mayores complicaciones. Sin embargo, si el problema no se aborda convenientemente puede terminar enquistándose, originando una fuerte animadversión de difícil solución.

De ahí la importancia de establecer reuniones periódicas (diarias, semanales...) que facilite el

contacto entre las personas y sobre todo su comunicación. El líder no tiene que adoptar una actitud paternalista, tratando de acercar a sus colaboradores: sus colaboradores son gente adulta y entre ellos deben solucionar sus diferencias.

No obstante, si el enfrentamiento alcanza tal dimensión que termine afectando al buen funcionamiento del equipo, el líder intervendrá, dejando muy claro que no tolerará este tipo de situaciones, exigiendo a sus colaboradores que solucionen sus diferencias.

Hay que tener muy claro que un equipo tan sólo puede dar lo mejor de sí mismo cuando actúa unido, por lo que no se pueden tolerar graves desavenencias entre sus miembros.

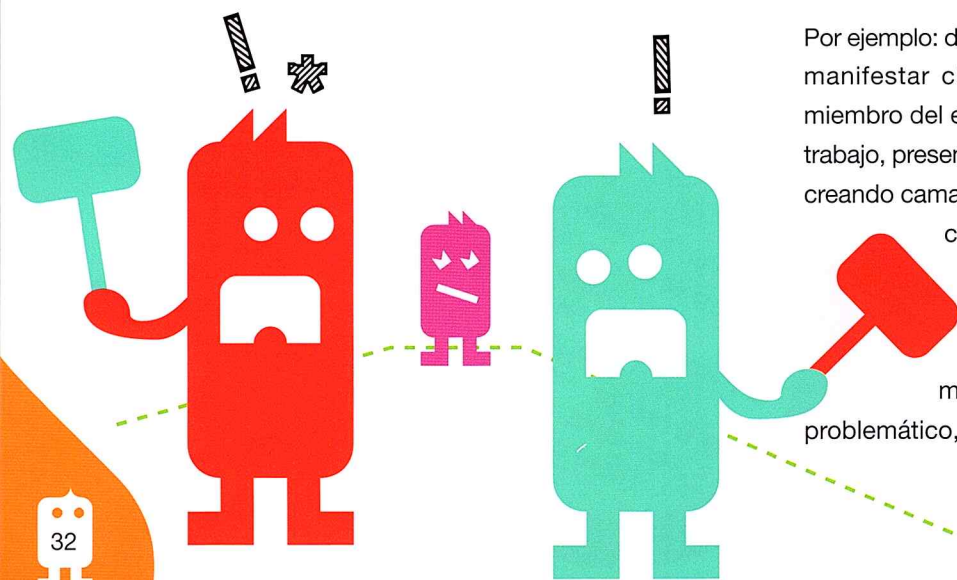
El líder tiene que estar muy pendiente de los pequeños detalles, ya que en ocasiones las diferencias entre los miembros del equipo apenas son perceptibles, pero debajo de las apariencias se esconden, a veces, auténticos enfrentamientos soterrados.

Los implicados tienden frecuentemente a esconder sus desavenencias del conocimiento del líder, por miedo a su reacción.

Además, el líder debe ser muy cuidadoso para evitar dar pie a situaciones (a veces de manera inconsciente) que puedan deteriorar las relaciones dentro del equipo.

Por ejemplo: diferencias injustificadas de retribuciones, manifestar claramente su preferencia por algún miembro del equipo (destacando frecuentemente su trabajo, presentándolo continuamente como ejemplo), creando camarillas (almorzando con cierta frecuencia con parte de su equipo de colaboradores, etc.).

Por último, indicar que si algún miembro del equipo es manifiestamente problemático, el líder deberá apartarlo del mismo.



# RELACIÓN CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

El líder, además de la autoridad jerárquica (que a veces puede no tener), tiene sobre todo una gran autoridad moral, que se basa en el reconocimiento que le dispensan los demás miembros del equipo, grupo o de la organización.

Este reconocimiento no es gratuito, nace de las cualidades que el grupo percibe en él, así como de la relación que el líder establece con sus subordinados.

Una persona muy eficaz y muy válida pero que resulte intratable difícilmente va a conseguir el respeto y la admiración del grupo.

La relación que el líder establece con sus empleados se basa en los siguientes principios:

## a) Fijar las Reglas del Juego

El líder tiene que dejar muy claro qué es lo que espera de su gente y qué pueden esperar ellos a cambio (hay que evitar malos entendidos).

## b) Lealtad

El líder exigirá lo máximo a sus empleados, pero al mismo tiempo nunca les fallará. Es un hombre de palabra, es una persona que defenderá a su gente, que no la abandonará a su suerte.

## c) Apoyo al Líder

El único modo de lograr el apoyo del grupo es demostrarle que uno estará ahí para defender sus

intereses. El apoyo del líder es especialmente importante en los momentos difíciles, cuando por ejemplo algún miembro del grupo es cuestionado o criticado por terceras personas.

## d) Abierto

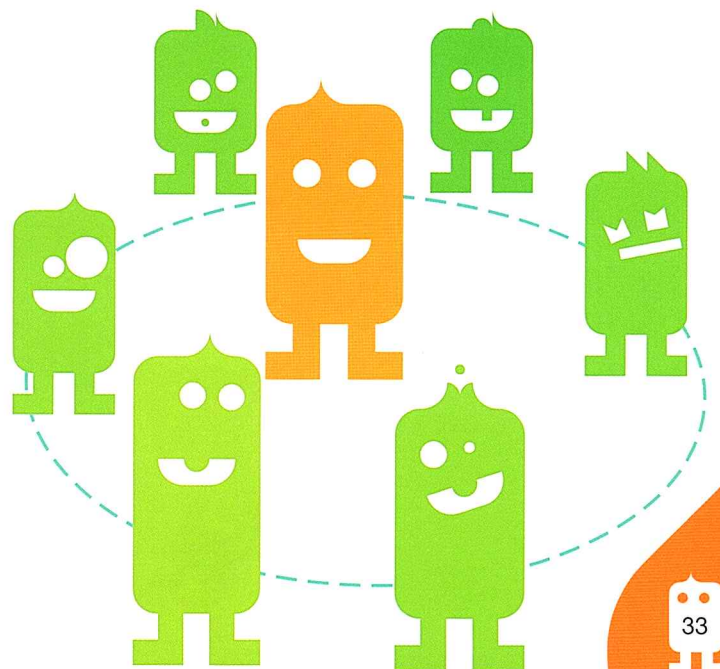
El líder será una persona accesible para todos los empleados, independientemente del nivel que ocupe en la empresa. Los niveles jerárquicos no pueden ser barreras infranqueables que impidan a un trabajador contactar con el líder. El líder escuchará atentamente a todo aquel que quiera comentarle algo.

## e) Respetuoso

El líder tratará a sus subordinados con máximo respeto. El tener autoridad sobre ellos, el ser enormemente exigente, no tiene que ir refido con un trato educado. El líder sabe cuándo debe reaccionar con rigor ante una actuación inaceptable. Pero un rigor sin humillación.

## f) Amable

El líder se preocupará por establecer unas relaciones cálidas y humanas con sus empleados, rechazando esas frialdades tan habituales en muchos altos directivos.



# EL LÍDER-GUÍA DEL EQUIPO

El líder es la persona que por su experiencia o por sus aptitudes y conocimientos estructura al equipo. Con su conducción el líder puede formar equipos de personas que funcionen como equipo de trabajo.

El líder basado en el lema **divide y reinaras**, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea. El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la que determina la eficiencia de una empresa. El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.



# UNIDAD III

## DESARROLLO Y PROYECCIÓN DEL LIDERAZGO

Si bien el liderazgo es fácil de explicar y entender, no es tan fácil de practicar. El liderazgo se basa primeramente en el comportamiento del líder, y posteriormente en sus habilidades. Los buenos líderes son seguidos principalmente porque se ha ganado la confianza y el respeto de la gente, y no así solo por la admiración de las habilidades que poseen. El liderazgo es diferente a la dirección, ya que la dirección se basa más en la planificación, organización y capacidad de comunicación, en cambio el liderazgo se basa además de las capacidades de dirección, en ciertas cualidades tales como la integridad, la honestidad, la humildad, el coraje, el compromiso, la sinceridad, pasión, confianza, positividad, la sabiduría, determinación, compasión, sensibilidad y un grado de personal carisma.

Algunas personas nacen con más naturalidad y cualidades al liderazgo que otras, en adición aquellos que quieren ser líderes pueden desarrollar la capacidad de liderazgo. Ya que muchas cualidades de liderazgo efectivo, como la confianza y carisma, se desarrollan y crecen según se va ganando experiencia en el papel de liderazgo.

**El liderazgo se puede ejercer bajo diferentes estilos.** Como vimos en la Unidad anterior algunos líderes tienen un estilo que puede ser adecuado para determinadas situaciones y malo para otras. Un estilo malo es el tratar de ejercer demasiada presión y control del necesario sobre el grupo humano con el único fin de alcanzar los objetivos y metas, este crea rechazo al liderazgo ya que no se interesa en la gente que participa del proceso, por otro lado el liderazgo que fomenta la participación, que estimula a su gente, reconoce su trabajo y las motiva a mejorar, es un liderazgo muy aceptado y se podría decir que hasta es el ideal.

## FILOSOFÍA DEL LIDERAZGO

Se entiende por

*La reflexión metódica a través de la puesta en marcha de un análisis coherente y racional que consistirá en el planteamiento y la respuesta de cuestionantes, enmarcándonos siempre en la articulación del conocimiento y los límites.*

Por tanto dentro de una Organización, la Filosofía de Liderazgo es la postura racional adoptada, frente a problemas y desafíos, fruto de un análisis detenido de sus variables y consecuencias, y sobre la que se construyen las estrategias, la gestión, las actividades operacionales, enfocados completamente en la dirección de nuestro grupo.

Sea cual sea el tamaño del grupo o de la organización, sus actividades y operaciones han de ser compatible y congruentes de forma armónica con su filosofía.



Para que el liderazgo pueda trabajar bien con las personas (empleados y personas miembros de la Organización, e interesados) el líder debe ser capaz de conectar sus expectativas, objetivos y actividades a un propósito fundamental que es la filosofía de la Organización. Esta filosofía propia y particular de cada Organización, debe proporcionar los puntos vitales de referencia para las decisiones de sus miembros y sus acciones un factor moderno cada vez más importante es el "empoderamiento" de las personas dentro de sus organizaciones. Al ver una clara filosofía, el propósito, los objetivos y metas se vuelven esenciales para el personal, y contribuye en un mejoramiento de su ética, equidad, calidad y rendimiento. Una filosofía clara es vital para el "contrato psicológico" es decir la forma de como las personas se identifican y comprometen con su Organización, ya sea declarada o no declarada (casi siempre no declarada), en el que las personas (miembros, empleados, clientes u observadores) tienden a basar sus relaciones.

Un liderazgo coherente con la filosofía de su Organización será sólido y de bases fuertes obteniendo como resultado; armonía en el desarrollo de sus actividades.

Por supuesto, esto da lugar a la cuestión de: ¿qué hacer? si usted se encuentra liderando un equipo o una organización que carece de claridad de su filosofía y de su propósito fundamental, y aquí radica una diferencia inevitable entre gerencia y el liderazgo:

Como líder su responsabilidad se extiende más allá de dirigir al grupo humano. El auténtico liderazgo también incluye (según la situación lo permita) la responsabilidad de proteger o mejorar propósito fundamental de la Organización y su Filosofía.

# CONSEJOS TRADICIONALES SOBRE LIDERAZGO

Según Jack Welch, respetado líder de negocios y escritor, cita y propone estos principios de liderazgo fundamentales:

*Sólo hay un camino -  
el camino recto. Y  
seguir este camino  
asegurará el futuro de  
la organización.*

*Esté abierto a recibir y  
extraer lo mejor de las personas,  
en cualquier lugar la gente tiene  
algo para ofrecer y enseñar,  
aprenda y transfiera estos  
conocimientos a su  
organización.*

*Asignar las personas  
adecuadas en los puestos  
adecuados, es más  
importante que desarrollar  
una buena estrategia.*



Una atmósfera informal es una ventaja competitiva.

Una característica de un líder, es su confianza en sí mismo y la verdadera prueba de esta confianza en sí mismo, es el valor de ser abierto con los demás.

Las Organizaciones deben ser divertidas - organizar celebraciones y festejos.

Nunca subestimes al otro.

Identificar donde se puede obtener un valor añadido y poner tu mejor gente allí para alcanzarlo.

Saber cuándo interferir y cuando dejar pasar es cuestión de instinto.

Como líder, su principal prioridad es hacer que se realice el trabajo, cualquiera que sea este. Los líderes hacen que las cosas ocurran por:

- **Conocer sus objetivos y tener un plan de cómo lograrlos.**
- **Construyen sus equipos comprometidos con el logro de los objetivos.**
- **Ayudan a cada miembro del equipo a dar su mejor esfuerzo.**

Como líder conoce a su grupo, sus fortalezas y debilidades, de modo que con estos conocimientos pueda ayudarlos a que ellos construyan un mejor equipo a su alrededor.



## **Planifique cuidadosamente, con su gente cómo va a lograr sus objetivos**

Sin embargo, siempre recuerde trabajar sobre su plataforma filosófica, esta plataforma no es una técnica o un proceso, es la base sobre la que todas las técnicas y metodologías están basadas.

Puede que tenga que redefinir o desarrollar sus propios objetivos y nuevas prioridades. El liderazgo puede ser intimidante para muchas personas simplemente porque los líderes suelen ser los únicos que deciden y trazan los objetivos, por lo tanto un líder a menudo tiene que crear en una hoja de papel en blanco las nuevas normas y objetivos en las que todos los miembros de la Organización estén de acuerdo y participen en su elaboración. Mantener el equilibrio correcto entre "hacer" uno mismo, y la gestión donde los demás participan en el hacer, es muy importante".



## **Construya equipos**

Asegúrese de cuidar a las personas y que las comunicaciones y las relaciones sean buenas, seleccione gente buena y a cambio de sus servicios y aportes busque el desarrollo de ellos, desarrollar la gente a través de la formación y experiencia, en particular, al acordar objetivos y responsabilidades que les interese, se debe apoyar a las personas mientras se esfuerzan por mejorar y asumir nuevas tareas adicionales.



## **Aprenda a delegar y haga un seguimiento de cerca ya que este proceso es crucial**

Asegúrese de que su equipo de apoyo aplique los mismos principios, los buenos principios de LIDERAZGO debe tener un efecto de cascada a lo largo de toda la organización, esto significa



que si usted dirige una organización de gran tamaño, se debe comprobar que los procesos de gestión, comunicación y desarrollo de las personas están en su lugar y funcionando correctamente.



## La Comunicación es Crítica

La comunicación es una serie de pasos como: escuchar, consultar, participar, explicar por qué, así como lo que hay que hacer.



## De el Ejemplo

Algunos líderes predicán con el ejemplo y siempre están dispuestos a poner sus "manos a la obra", mientras que otros son más distanciados y dejan que sean otras personas las que lo hagan.



## Sea Humilde

Que un líder tenga un carácter y actitud humilde es muy importante, esto hace que rápidamente la gente deposite su respeto y confianza, a su vez esta actitud abre y posibilita los canales comunicacionales entre el grupo y el líder.



## Comparta el Crédito de los Éxitos

Comparta con su Grupo Humano el crédito por sus logros y éxitos, nunca tome el crédito solamente para usted mismo. Por otro lado, tiene que asumir la culpa y aceptar la responsabilidad por las posibles deficiencias o errores en las que su Grupo Humano incurra, nunca pero nunca eche la culpa públicamente a otra persona por sus defectos, sus defectos son su responsabilidad.



## Escuche y entienda

Tómese el tiempo para escuchar y entender realmente a su gente, tómese un tiempo con ellos y aproveche la ocasión para pedir consejos y aprender de lo que la gente hace y piensa, y cómo creen que se pueden hacer mejoras.



## Sea parte del Grupo

Un error frecuente de los líderes es sentir que la condición de liderazgo lo exenta del trabajo ordinario, así que póngase a lado de su grupo para ayudar a su gente cuando lo necesitan y sea necesario, ser líder no es solo coordinar y ordenar, algo que su grupo valorará en sobre manera es que cuando hay que trabajar y esforzarse, el líder este en medio de ellos haciendo lo mismo que ellos hacen, no dando lugar a la discriminación por tareas.



## Acentúe lo Positivo

Acentúe lo positivo de su Grupo Humano, cuando se dirija a su grupo enfóquese y resalte las cosas positivas, sus virtudes, y logros, el prestar más atención a las cosas negativas produce malos resultados, desanima y presiona al grupo. El líder tiene que tener fe en su gente para hacer grandes cosas, y además brindarles espacio y el tiempo necesario, todo el mundo puede alcanzar más de lo que esperamos, si les proporcionamos oportunidades con el apoyo apropiado y además premiamos sus logros.



## Sea Valiente y Decisivo

Tome decisiones difíciles con valentía es decir con esfuerzo y aliento, y sea sincero y sensible al ponerlas en práctica. Diferencie la valentía de la imprudencia ya que sus resultados generalmente son totalmente opuestos. Sea decisivo incluso si la decisión es delegar o no hacer nada, pero demuestre que toma las decisiones justas, equilibradas y más que todo oportunamente.



## Aprenda de su Entorno

Constantemente trate de aprender de la gente que le rodea, ella le enseñará más sobre usted mismo que cualquier otra cosa, también le dirá lo que necesita



saber para alcanzar sus objetivos organizacionales.



**No sea Negativo**

Consiga no ser emocionalmente negativo con su grupo y Organización, no grite y vocifere, aunque se sienta muy molesto o enojado, las actitudes negativas conduce directamente al fracaso.



**Sea Integro y Honesto**

Integridad, es un requisito muy importante, sin el cual todo lo demás es en vano, su valor se centra en el equilibrio que debe existir en su personalidad y las practicas, ambas conforme a los principios y valores adecuados, por otro lado sea honesto pero sensible en la forma como se dirige a su grupo y más cuando transmite las malas noticias o la crítica a su Grupo Humano.



**Sonría**

Regale una sonrisa y anime a otros a ser felices y disfrutar de sí mismos, la buena actitud es contagiosa así que empiece usted transmitiendo esto a su grupo.

de las grandes ciudades y países, para quienes las prioridades tradicionales de la calidad del servicio y gestión de costes debe tener ahora cada vez más en cuenta estas mismas consideraciones éticas que afectan al mundo comercial y corporativo.

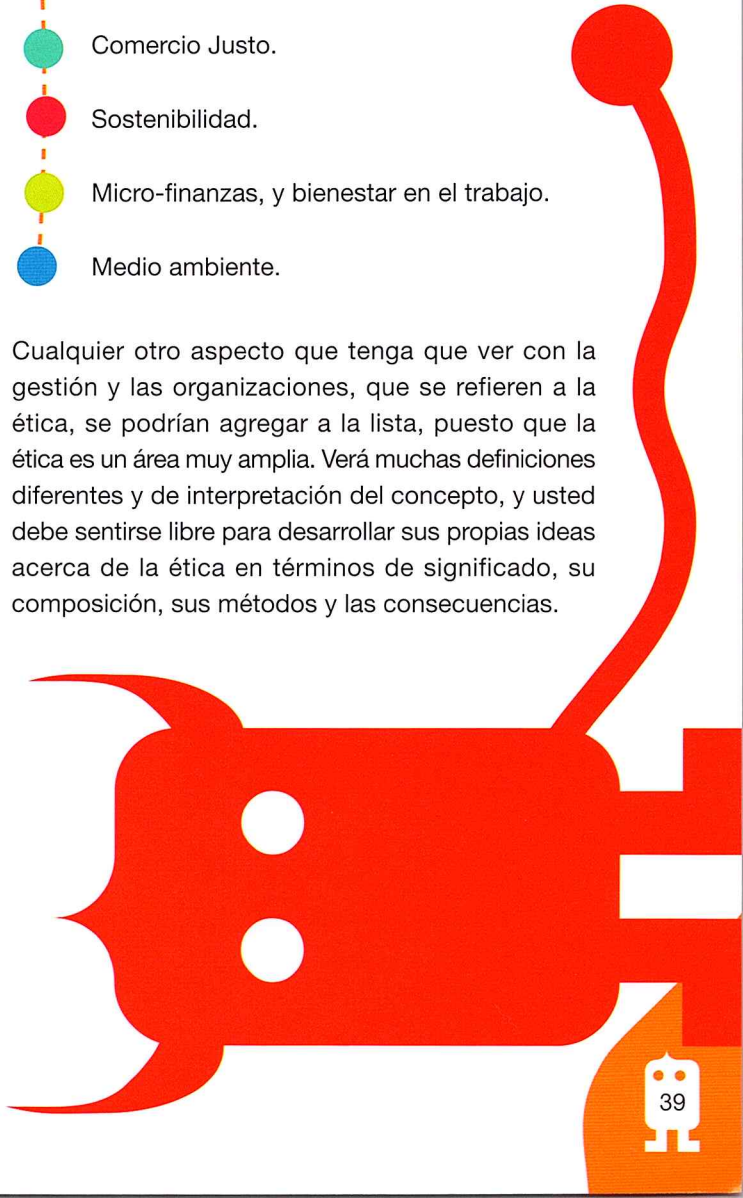
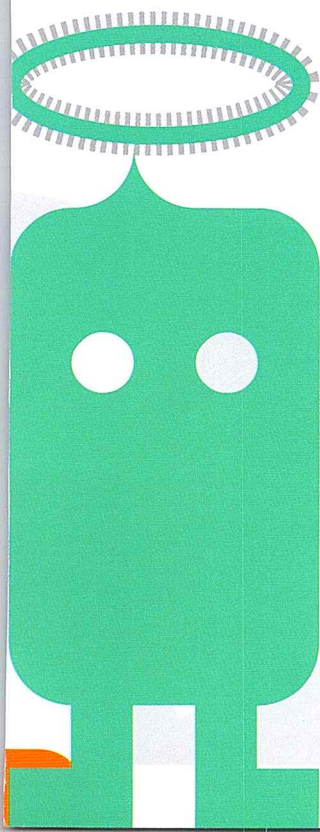
El concepto moderno de las organizaciones que aplican la ética, abarca muchos temas relacionados, incluyendo:

-  Responsabilidad social empresarial (RSE) - o simplemente la responsabilidad social.
-  La "triple línea de base" el mundo, las personas y los beneficios.
-  La gestión ética y el liderazgo.
-  Comercio Justo.
-  Sostenibilidad.
-  Micro-finanzas, y bienestar en el trabajo.
-  Medio ambiente.

Cualquier otro aspecto que tenga que ver con la gestión y las organizaciones, que se refieren a la ética, se podrían agregar a la lista, puesto que la ética es un área muy amplia. Verá muchas definiciones diferentes y de interpretación del concepto, y usted debe sentirse libre para desarrollar sus propias ideas acerca de la ética en términos de significado, su composición, sus métodos y las consecuencias.

## ÉTICA EN EL MUNDO ACTUAL

Los principios éticos constituyen la base de varios conceptos modernos de trabajo, negocios y organizaciones, que amplían sus prioridades individuales y corporativas más allá del negocio tradicional, sus fines de lucro y enriquecimiento. Los factores de índole ético son ahora una influencia significativa sobre las instituciones y organizaciones del sector público



# ÉTICA Y EL GRUPO HUMANO

La ética es un tema que se atribuye directamente al liderazgo, esto debido a que los líderes son los que toman las decisiones y conducen a los miembros del las Organizaciones a decidir.

Es por ello que un líder debe considerar la opinión popular como un factor importante en la consideración de lo que es ético, debiendo estar consciente de que no es el único factor, y la importancia de la opinión popular en la determinación de decisiones éticas variará en función de la situación.

*Ética es una fuerte influencia en la conducta de un individuo, enmarcada en firmes y fuertes valores morales, que penaliza lo malo y enaltece lo bueno.*

La ética es un tema que se atribuye directamente al liderazgo, esto debido a que los líderes son los que toman las decisiones y conducen a los miembros del las Organizaciones a decidir.

Es por ello que un líder debe considerar la opinión popular como un factor importante en la consideración de lo que es ético, debiendo estar consciente de que no es el único factor, y la importancia de la opinión popular en la determinación de decisiones éticas variará en función de la situación.

Recuerde que una parte significativa ineludible de acciones éticas son las opiniones y necesidades de la mayoría de las personas afectadas por la acción o decisión.

El liderazgo ético, se lo encara ante las grandes decisiones éticas y se caracteriza por la sabiduría y objetividad y no solo por la convicción personal subjetiva del líder, será mejor aplicado cuando este resguardado por mecanismos de control que ayuden a afirmar las decisiones en momentos de flaqueza.

Se debe tener cuidado con el líder para quien el resultado personal de la decisión parece ser mucho más importante que el resultado de la decisión, sea cual sea la escala y la situación -y reconocer estas tendencias en ti mismo,- si surgen.

La objetividad es la clave de la ética, y no solo las convicciones personales o la religión o el poder personal.

## OBJETIVIDAD ÉTICA

La ley por sí sola no es una base para la toma de decisiones éticas, tampoco lo es la religión, entonces, ¿cuál es la base de toma de decisiones éticas?

*La objetividad y la imparcialidad son la base de toma de decisiones éticas.*

En términos simples, esto significa que usted debe ser capaz de ver los puntos de vista de las otras personas, según esto el ser ético podría parecer muy sencillo, pero la objetividad verdadera es bastante difícil de conseguir, especialmente para los líderes bajo presión, así como la justicia es difícil de definir, y mucho menos de aplicar.





Ser ético es ser justo y ser justo significa comprender las implicaciones de las perspectivas de otras personas y no solamente las de uno mismo, de esta



forma se amplían sus perspectivas y así usted considera otros argumentos de las personas y sus efectos, esto le facilitará el ser ético.

La objetividad es flexible ya que puede ser abordada y desarrollada de maneras diferentes; ya sea de manera intuitiva, lógicamente, de forma sistemática, creativa, etc. Cualquiera persona puede hacerlo. De la misma manera que la verdad -la pureza, la honestidad- está disponible para quien quiera buscarla.

Las consideraciones éticas involucran varias variables las cuales pueden combinarse una con otra:

-  La sociedad y/o situación.
-  Los efectos a corto y largo plazo.
-  El bien común, es decir, ¿cuáles son las otras opciones y sus consecuencias - los costos y efectos de las opciones?
-  Cuestiones culturales.

Las cuestiones de conciencia personal de los involucrados, se debe tener cuidado en confiar en sus propias ideas de la «fe» o «creencia» o «lo que es correcto», porque este no será el punto de vista sostenido por muchas personas afectadas por su decisión. Usted no es un dios, ni un agente de Dios.

## PRINCIPIOS EN LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Algo importante que ayudará a tener un criterio para tomar decisiones éticas es tener una conciencia clara de la justicia y luchar por cumplirla.

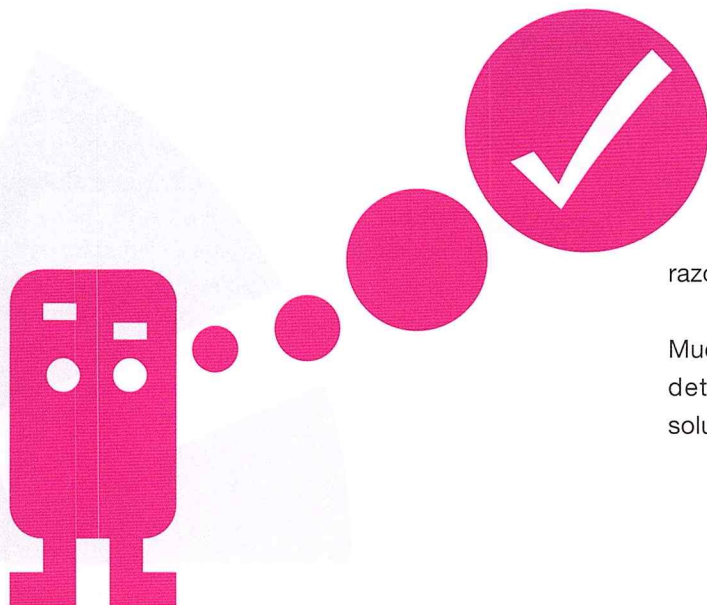
Aprender de las experiencias y situaciones anteriores, revisar cómo se manejaron los problemas antes, reduce los riesgos de cometer errores: hoy en día ya son pocas las cosas que son nuevas en este mundo, es por ello que una buena opción es revisar y aprender de las experiencias pasadas de otros.

Conozca los hechos y evalúelos desde todas las perspectivas posibles, a menudo los desafíos ofrecen tres opciones principales:

- a) Su instinto o punto de vista personal.
- b) Tener una opción y alternativa principal.
- c) No hacer nada.

No hacer nada en tiempos de emergencia puede ser desastroso, pero para un número muy grande de situaciones el no hacer nada es la única manera de hallar una respuesta. No hacer nada no es una debilidad o falta de decisión si se la realiza de la manera correcta por las razones correctas.

Muchas veces cuando no se tiene una respuesta a determinado problema una buena fuente de soluciones es la lluvia de ideas.



Realice consultas amplias con la gente, y más que todo a gente que este más allá de su estrecho y sesgado círculo de asesores, colegas, amigos, etc.

Tenga en mente la ley de causa y efecto, la vida y todo lo que nos rodea es un enorme sistema interconectado, si usted está tomando grandes decisiones dentro de un medio ambiente sensible, estas decisiones afectan a muchas personas y aspectos de la vida, ahora; y en especial en el futuro.

Resista la arrogancia que el poder y la autoridad tienden a fomentar. Ser un líder por mucho tiempo, en una cultura de arrogancia, proporciona el alimento ideal para delirio personal y además, muchas decisiones no éticas se las practica por arrogancia y engaño.

## LA ÉTICA UN BENEFICIO PARA TODOS

Cada vez más los líderes de las empresas y otras organizaciones están despertando a la realidad de la responsabilidad social y ética organizacional.

La opinión pública, se ha vuelto un instrumento de evaluación de las Organizaciones, si lo están haciendo bien o si lo están haciendo mal, esto ayuda a que estas lleguen a ser más transparentes que nunca a nivel mundial.

La injusticia en cualquier parte del mundo se está volviendo más y más visible, y cada vez menos aceptable.

Los líderes de organizaciones de todo tipo están reconociendo que los buenos resultados son los que impulsan el cambio organizacional y por ello están trabajando la parte motivacional con incentivos reales

para hacer lo correcto, y sanciones reales cuando las cosas se hacen mal.

Considere los siguientes puntos la próxima vez que usted tiene que tomar una decisión:

*Ser transparente  
Estoy feliz de tomar mis  
decisiones públicamente,  
en especial con aquellas  
personas que son  
afectadas por ellas.*

*El efecto  
He examinado  
detenidamente los efectos  
nocivos de mi decisión y  
cómo evitarlos.*

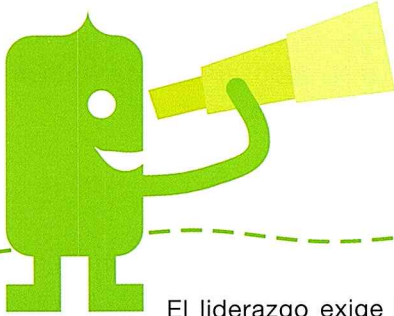
*La justicia  
Que mi decisión debe ser  
considerada justa por todos  
los afectados por ella  
(considerar todas las partes  
interesadas, los efectos de  
las decisiones pueden ser de  
gran alcance).*

Si usted honestamente no puede contestar a cada una de las preguntas anteriores, entonces es probable que NO esté tomando decisiones éticas.

Los líderes a veces puede ser cegados por sus propios sentimientos de auto-importancia, y con más peligro, pueden creer que el trabajo de ser líder les obliga a asumir la carga de las decisiones causándoles angustia y sufrimiento, o peor; creyendo que el liderazgo conlleva una especie de derecho de asumir riesgos con otras personas y que el bienestar no es más que una ilusión arrogante.



# FIJAR METAS



El liderazgo exige lograr una visión común, que sea compartida por toda la organización.

Todo el grupo debe conocer muy bien cuáles son las metas fijadas.

Pero esta visión común no es incompatible con una estructura descentralizada, en la que cada departamento disfrute de cierta autonomía en la organización de su trabajo.

Ellos son los que mejor conocen su función y cómo realizarla de la manera más eficiente.

La organización dará lo mejor de sí misma cuando dispone de cierta libertad para desarrollar su trabajo. Además es una muestra de confianza por parte del líder, algo que los empleados saben valorar.

Lo contrario ocurre cuando el líder se inmiscuye hasta en los últimos detalles, coartando la libertad de las personas, generando un ambiente muy tenso. Con esta actitud tan sólo se consigue anular la creatividad de los empleados, su ilusión por innovar (el empleado se limitará a hacer lo que le digan).

Entre las ventajas que ofrece un sistema descentralizado se pueden señalar las siguientes:

Los empleados se responsabilizan más, se favorece la toma de decisiones y el responder de los resultados.

Es una estructura más ágil, que reacciona con mayor rapidez ante los acontecimientos, que puede afinar mejor sus respuestas.

Se fortalece el sentimiento de formar parte de la empresa (cuando a las personas se les trata con madurez responden dando lo mejor de sí misma).

Para que la descentralización no sea incompatible con una cultura común en toda la organización, el líder debe fomentar la comunicación en todas las direcciones (descendente, ascendente y horizontal).

Tiene que fomentar que los empleados se conozcan, que no existan departamentos aislados que obstaculicen las buenas relaciones y su flujo corriente. Tiene que conseguir que el grupo comparta valores comunes.

Para ello debe fijar sus metas:

## Metas a Largo Plazo

Deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables. Si no fueran así, la organización se podría desentender de ellos al considerarlos absurdos.

Deben ser objetivos muy precisos. La organización tiene que concentrar sus recursos en conseguir unos objetivos muy determinados. No se debe luchar por objetivos muy dispersos ya que se correría el riesgo de no conseguir nada.

Los objetivos deben estar cuantificados (ser N° 1 por capitalización bursátil, doblar las ventas en tres años, ganar 4 puntos de cuota de mercado, etc.). No valen meras ideas, imprecisas, faltas de concreción (ser los mejores, crecer, diversificarse).

Es fundamental tener en cuenta la opinión de aquellos a los que se les van a exigir estas metas, escucharles, conocer sus argumentos, prestarles atención. Unas metas impuestas desde arriba, en las que las personas afectadas no han sido consultadas resultan muy poco motivadoras.

El líder consensuará con su equipo los objetivos de la organización a largo plazo.

Hay que ser muy cuidadosos en la selección de estos objetivos. Deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables. Si no fueran así, la organización se podría desentender de ellos al considerarlos absurdos.

### Metas a Corto Plazo

Una vez definidos estos objetivos a largo plazo, se establecerán metas menores a corto plazo.

Estas metas menores conducen hacia la consecución de los objetivos a largo plazo, a su vez estas metas inmediatas permiten aumentar la presión sobre la organización (el largo plazo se puede ver como algo muy distante y podría llevar a cierta relajación).

Por otra parte, la consecución de estas metas parciales contribuye a aumentar la moral de los empleados.

Aunque es fundamental ajustarse firmemente al plan de acción definido y ser muy persistente en su consecución, el líder no puede renunciar a la flexibilidad, a dar un golpe de timón en un momento dado si surge una oportunidad que conviene aprovechar.

Una vez que se han fijado las metas, el líder dará autonomía a los distintos departamentos para que

procedan como consideren más oportuno (la persona que hace el trabajo es quien mejor conoce la forma de hacerlo).

Dar autonomía dentro de ciertos límites, que no implique descontrol ya que esta favorece que los empleados asuman responsabilidades, tomen decisiones y respondan de sus resultados.

Fomenta la creatividad.

El líder no puede inmiscuirse en los detalles menores del trabajo de sus subordinados.

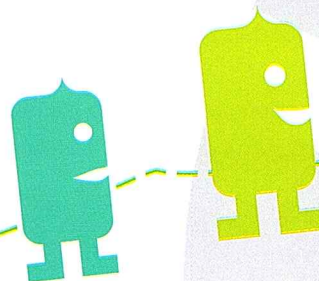
Estos se podrían sentir incómodos, presionados, infravalorados.

Sólo en aquellos casos en los que el desempeño de algún departamento no esté a la altura de lo esperado, el líder podrá profundizar para ver los motivos de este fracaso y fijar los cambios pertinentes.

Si hubiera varios grupos y equipos de trabajo y uno de ellos ha desarrollado un método de trabajo que resulta eficaz, éste podría ser también útil en otras áreas de la Organización.

Por último, hay que dar a los miembros del grupo los medios necesarios para poder cumplir sus objetivos, No se le puede pedir a alguien de producción que rebaje el coste de fabricación, que mejore la calidad de los productos, y no darles las herramientas adecuadas, la tecnología necesaria y la formación requerida.

# META



# LA VISIÓN

Una de las características que más importan en un líder es la visión.

Se podría argumentar que es imposible ser un líder de verdad de un grupo, equipo o empresa, sin tener visión.

La visión está estrechamente unida al pensamiento positivo y al lenguaje positivo, pero implica llevar lo positivo al siguiente nivel. El término visión, en nuestro caso, se refiere a las ideas y proyectos del líder para el futuro de la empresa.

De naturaleza idealizada, una visión da una impresión de diferencia entre los estados presente y futuro de una empresa

Los líderes visionarios se hacen notar con frecuencia por las innovaciones aplicadas en su trabajo cotidiano.

Desarrollo de la visión.- Para desarrollar su propia visión intente realizar los siguientes ejercicios.

Piense en las mejores posibles y necesarias: piense tanto a corto como a largo plazo. Esto le permitirá establecer metas a corto y a largo plazo que le ayudarán a avanzar hacia la realización de su visión.

Emplee la intuición: ¿tiene sentido su idea?

Piense en la viabilidad: ¿sus metas son realistas? Si apunta hacia metas inalcanzables, ¿existiría algún modo de simplificarlas?

Empiece por sus aspiraciones: ¿cuáles son sus aspiraciones? ¿Existe algún concepto, proceso o producto en particular que le gustaría desarrollar?

Dedique algún tiempo a pensar en su empresa: ¿qué podría hacer para mejorar su empresa? ¿Cuál es el mayor obstáculo para alcanzar el éxito en su departamento o empresa?

Haga sus investigaciones: compare sus ideas con otras de su mismo campo mediante el estudio de libros, revistas de negocios o páginas web.

Volvemos al ejemplo de Bill Gates, quien es considerado como visionario por anticipar que los ordenadores personales serían una parte indispensable de los hogares, y por desarrollar los productos que permitieron que así fuera.

La visión del líder es muy importante, porque proporciona a la gente algo hacia lo que dirigirse: una visión más allá del presente, hacia el futuro de la empresa.

# TRASMISIÓN DE LA VISIÓN

Compartir su visión con los demás, ya sea con los subordinados o con los superiores, constituye un aspecto importante del liderazgo. Al compartir su visión con su equipo conseguirá que sean conscientes de que tienen un gerente que piensa en el futuro de la empresa y en el suyo propio.

Al compartir su visión con los superiores, hará que éstos se den cuenta de que usted es una persona innovadora que no está contenta con la situación establecida.

*Cimentar la confianza.* La confianza en uno mismo se verá reforzada con el pensamiento positivo y por el mero hecho de formular su idea. Sin embargo, la autoconfianza tiende a ser el resultado de un éxito medible.

Para construir su autoconfianza debe hacer una lista de sus cualidades y de sus éxitos en el pasado, por muy pequeños que sean. Algunas cualidades que pueden citar son la educación o formación especial, la capacidad de comunicación, o un gran sentido del humor.

# CÓMO CONVERTIRSE EN UN LÍDER

Algunas personas le harán creer que los líderes nacen, y que si usted no fue el presidente de su curso, no tiene posibilidades de ser un líder.

Sin embargo, muchos de los mejores líderes fueron estudiantes mediocres, incluso en la universidad.

Normalmente tuvo lugar un suceso determinado, o hubo una persona clave en su vida que les proporcionó la confianza para salir del montón y pasar a liderarlo.

Para usted, ese momento ha llegado.

Ahora debe reforzarse con conocimientos y empezar a pensar como un líder.

Repasemos los conceptos básicos que hemos aprendido en este curso:

Existen diversas definiciones de liderazgo, pero un líder suele ser considerado como una persona carismática, capaz de tomar decisiones acertadas y de animar a otras personas en la consecución de una meta común.

Los buenos líderes evitan la microgestión, la negatividad, y acercarse demasiado a sus subordinados.

Jefe y líder no significan lo mismo, aunque el liderazgo es una parte importante de la gestión.

La capacidad de liderazgo no es algo con lo que se nace, sino algo que se puede desarrollar con el tiempo.

Actualmente las empresas buscan líderes para dirigir sus proyectos. Si hablamos de alguien que dirige con eficacia decimos que es un verdadero líder. De hecho, una parte de la formación directiva que se imparte va dirigida a conseguir que los directivos sean líderes en su trabajo.

Cuando hablamos de liderazgo versus dirección estamos refiriéndonos a dos conceptos complementarios. En realidad podríamos decir: influir en conductas versus conseguir resultados con los demás.






# UNIDAD IV

# LIDERAZGO Y

# MOTIVACIÓN

Bajo la idea elemental de que un líder tiene a su cargo y es responsable de un grupo de personas, más allá que sea dentro una organización formal o informal, es responsabilidad de este líder el motivar a todos los componentes de su grupo humano. El proceso de motivación y las estrategias implementadas varían desde lo más básico y elemental hasta llegar a una serie de pasos de cierta complejidad utilizados en organizaciones formales bien estructuradas.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:



Capacitación  
Remuneraciones  
Condiciones de trabajo  
Motivación  
Clima Organizacional  
Relaciones Humanas  
Políticas de Contratación  
Seguridad  
Liderazgo  
Sistemas de Recompensa

El desarrollo y cuidado de un grupo humano no es tarea sencilla, y más si es un grupo grande concentrado en una Organización estructurada, se deben proceder y cumplir con distintos niveles de motivación como los citados en el cuadro, cuanto se ha evolucionado de las ideas elementales y básicas del pasado, estas aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

### Modelo Tradicional

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de **incentivos salariales**; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban. Para esta escuela, la motivación se basaba únicamente en el **interés económico** (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios). A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

### Modelo de las Relaciones Humanas

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "**la situación social**"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Mc Gregor conocido estudioso del comportamiento humano, está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados el X y el Y, teoría de la cual hablaremos más adelante.



# DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

La palabra motivación proviene de los términos latinos motus ("movido") y motio ("movimiento"). Para la Psicología y la Filosofía, la motivación son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas. Los líderes, gerentes e investigadores de la administración debían precisar muy bien el concepto de motivación como un proceso que fortalece la empresa. Si bien uno tiene idea de lo que puede ser la motivación es importante señalar el concepto desde diversos enfoques.

Por ello y para objeto de esta Unidad definimos la motivación como:

*La respuesta a un estímulo, expresado en la voluntad y el interés que impulsa a un individuo para realizar su trabajo lo mejor posible, persistiendo en rendir al máximo de esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado y lograr un objetivo trazado.*

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

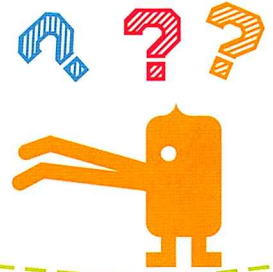
La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes. "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía".

Decir que los administradores, jefes y líderes motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera". En resumen podemos decir que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

# DIFERENCIACIÓN DE LA VOLUNTAD DE LA MOTIVACIÓN



La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un **nivel de motivación primario**, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un **nivel secundario** referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Como ya lo hablamos antes la motivación no es más que la respuesta a un estímulo expresado en la voluntad y el interés de realizar un trabajo o una tarea lo mejor posible, esperando obtener algo a cambio.

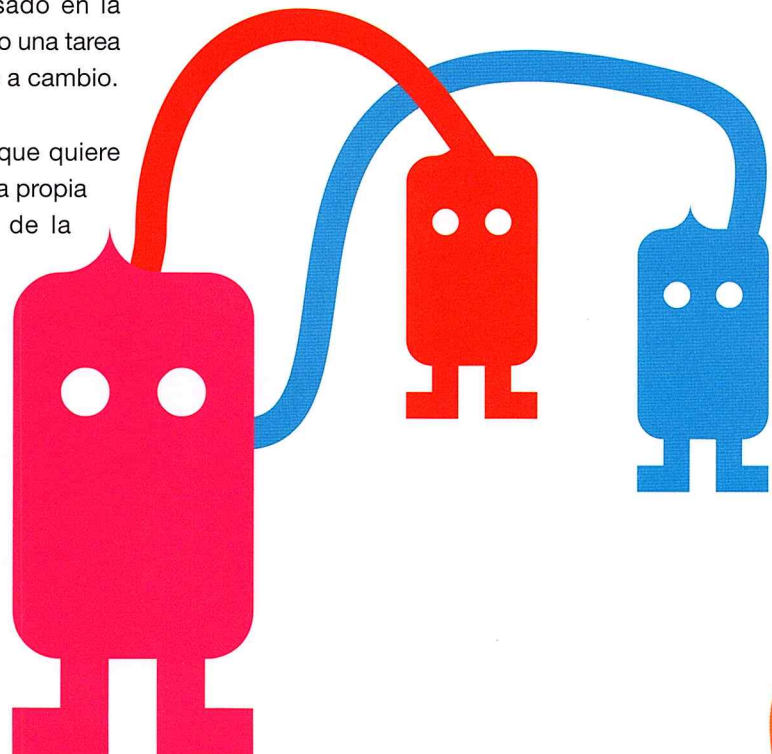
En cambio voluntad (del latín voluntas) que quiere decir “querer”, es la facultad de ordenar la propia conducta, se trata de una propiedad de la personalidad que apela a una especie de fuerza para concretar una acción según un resultado esperado.

Es la facultad de decidir y ordenar la propia conducta, por lo tanto aparece vinculada al libre albedrío y a la libre determinación en base a la inteligencia, refleja la concreción de los pensamientos de una persona en **actos**.

Hay filósofos que afirman que la voluntad está compuesta por el querer (el apetito) y el hacer (la volición). Lo volitivo debe tener un fin, que es consciente y objeto de conocimiento del sujeto.

En otras palabras: existe una motivación que se genera en el pensamiento y que se somete a una deliberación; con ese conocimiento, el sujeto analiza las posibilidades y concreta el acto en cuestión.

Los actos volitivos implican una resistencia externa (las necesidades no son suplidas de forma inmediata; por eso existe el deseo). Lo volitivo es aquel acto que se encara para superar la resistencia.



## POR QUÉ MOTIVAR

Cuando hablamos de motivar a un grupo humano nos referimos a inspirar a la gente, ya sea individualmente o en grupo, de manera que produzcan los mejores resultados posibles y eleven su rendimiento.

### ¿Para qué Motivar?

Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente.

Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”. Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

### ¿Cómo Motivar?

Para motivar a una persona, es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal, cada persona es motivada de forma distinta, y tiene fuerzas distintas a los demás.

Desde mediados del siglo XX se ha venido estudiando el tema de la motivación en las organizaciones, y varias teorías han surgido al respecto. En su mayoría, sostienen que dada la oportunidad, y el estímulo correcto, la gente trabaja bien y en forma positiva.

## PRINCIPALES TEORÍAS DE MOTIVACIÓN



### 1.-Teoría de Mc. Gregor “X” y “Y”

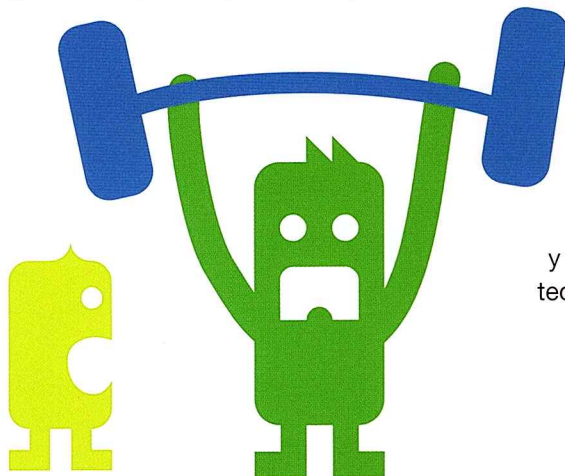
Douglas McGregor, quien contribuyó el desarrollo de la administración de empresas y recursos humanos, definió dos estilos de liderazgo, conocidos como "Teoría X" y "Teoría Y".

#### Teoría “X”

Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo, la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresas u organización; el individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

#### Teoría “Y”

Por otro lado tenemos a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización, que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas y organizaciones deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. La mayoría de las personas y organizaciones están en algún lugar entre ambas teorías.

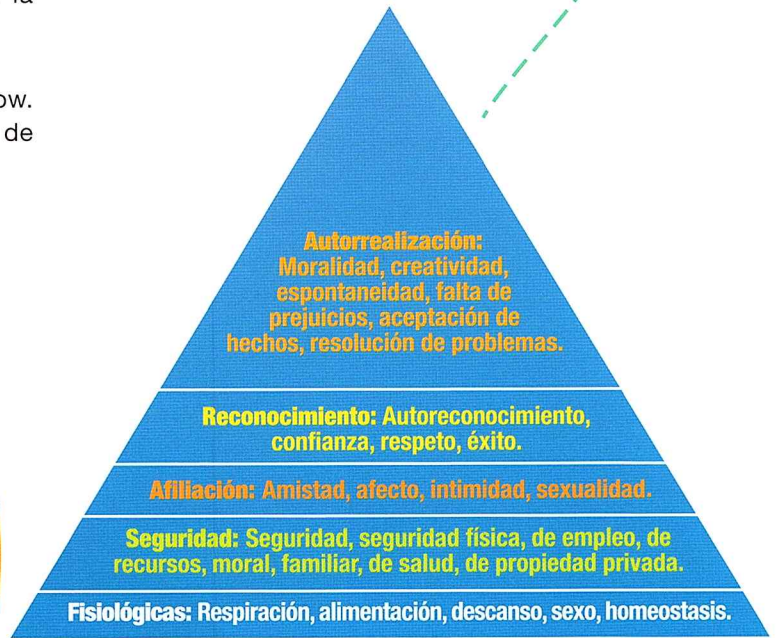




## 2.- Teoría de las Jerarquías de Maslow

Una de las teorías de motivación más conocidas es la de Abraham Maslow; este psicólogo estadounidense diseñó una jerarquía motivacional en cinco niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano.

Conocida también como la pirámide de Maslow. Según esta, el ser humano tiene cinco áreas de necesidades:



Pirámide de Maslow

**Fisiológicas:** calor, refugio, comida, sexo.  
**Seguridad:** sentido de seguridad, ausencia de miedo.  
**Necesidades sociales:** interactuar con otras personas, tener amigos.  
**Estima:** ser apreciado por otras personas.  
**Autorrealización:** ganar, lograr, alcanzar su potencial.

Estas necesidades funcionan en orden. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, en la base de la pirámide, cobran importancia las del siguiente nivel, estima. A medida que se hacen importantes. Estas necesidades funcionan en orden. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, en la base de la pirámide, cobran importancia las del siguiente nivel, estima. A medida que se hacen importantes las del siguiente nivel, las del nivel inferior pierden importancia como estímulo.

BLA BLA BLA!  
\$





### 3.- Teoría Motivacional de Herzberg

Conocida también como Teoría de los dos factores de la motivación, esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los **factores higiénicos o de insatisfacción**, y por el otro a los **factores motivadores o de satisfacción**.

#### Factores Higiénicos o de Insatisfacción

Estos factores se refieren a las necesidades básicas en el trabajo, que no motivan, pero si no se cubren, ocurre insatisfacción. Estos factores son:

#### Factores Motivadores o de Satisfacción

Por otro lado, los “motivadores”, son aquellos factores que realmente impulsan a la persona hacia el logro. Son los que un gerente debería proveer para mantener una fuerza de trabajo satisfecha. Los motivadores son:

**Salario y beneficios:** incluye salario, beneficios extra, bonos, vacaciones, etc.  
**Condiciones de trabajo:** horario de trabajo, espacio de trabajo, equipo y herramientas de apoyo.  
**Políticas organizacionales:** reglas y regulaciones, formales o informales, que gobiernan la relación entre empleado y organización.  
**Status:** rango, autoridad, aceptación y relaciones con los demás.  
**Seguridad laboral:** la confianza de tener su empleo seguro en la empresa.  
**Supervisión y autonomía:** el grado de control que el empleado tiene sobre el contenido y la ejecución de su trabajo.  
**Vida de oficina:** nivel y tipo de de relaciones interpersonales del individuo en su ambiente de trabajo.  
**Vida personal:** el tiempo que pasa la persona con su familia, amigos e intereses.

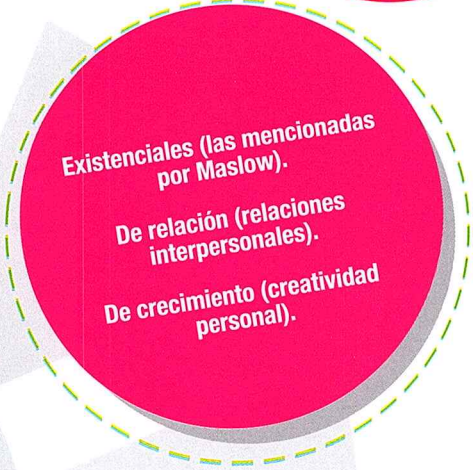
**Logro:** lograr cosas es fundamental para el ser humano. Alcanzar o exceder objetivos planteados es una motivación muy poderosa, y trae gran satisfacción.  
**Reconocimiento:** reconocer los logros es un gran motivador, porque aumenta la auto-estima. Para muchos, el reconocimiento es un premio. **Trabajo estimulante:** un trabajo que provea placer y satisfacción es mucho más motivante que uno que no lo haga. Siempre que sea posible, el trabajo debe estar relacionado con los intereses de la persona. **Responsabilidad:** la oportunidad de ejercer autoridad es muy motivador, y aumenta la auto-estima.  
**Mejora:** ser promovido, progresar y crecientes premios son importantes. Pero quizás lo más importante es sentir que se puede mejorar. Es importante ser honesto con las posibilidades de ascenso, y el tiempo en que esto puede ocurrir.  
**Sentimiento de Autorrealización:** El sentimiento de que todo lo que haces por tu trabajo te está desarrollando como persona y profesional.



#### 4.- Teoría de ERC (ERG - Ingles)

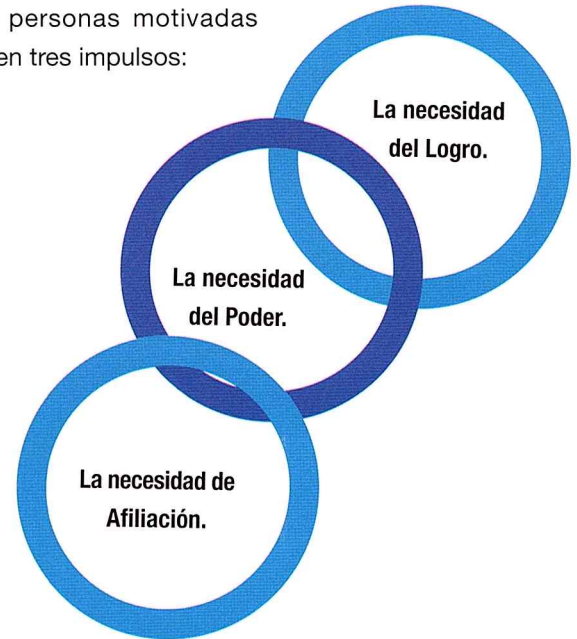
Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos: En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:



#### 5.- Teoría de las Tres Necesidades

Las personas motivadas tienen tres impulsos:



El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

##### Necesidad de Afirmación

Es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

##### Necesidad de Poder

Se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

##### Necesidad de Logro

Es aquella por la que todo ser lucha en el progresivo ascenso dentro un sistema laboral, las felicitaciones de los superiores, todo aquel reconocimiento hecho por un buen trabajo.

## 6.- Teoría de la Expectativa

Según Víctor Vroom, la teoría considera cuatro aspectos:

- Las personas entran a una organización con expectativas basadas en sus necesidades, motivaciones y experiencias pasadas.
- La conducta de las personas son producto de sus propias decisiones de forma consciente.
- Las personas quieren y esperan diferentes cosas de una organización.
- Las personas seleccionan alternativas para lograr máximamente lo que quieren a nivel individual.

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 porción 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.

Vroom reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las

percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

## 7.- Teoría del Reforzamiento

Es la llevada a cabo 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 que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

“Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida”.





## 8.- Teoría de las Metas

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas. Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
- La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

## MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Una breve definición de motivación la describe como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior

al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

## CÓMO MEJORAR LA MOTIVACIÓN PERSONAL

### El Ciclo Motivacional

Si enfocamos la Motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el Ciclo Motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

#### a) Homeostasis

Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

#### b) Estímulo

Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

#### c) Necesidad

Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

#### d) Estado de Tensión

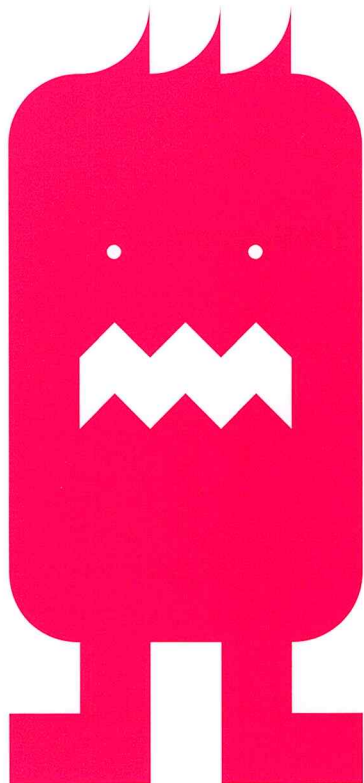
La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

#### e) Comportamiento

El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

## f) Satisfacción

Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.



cuya conducta no sea lógica y sin explicación; Agresividad (sea física o verbal); Ansiedad; Nerviosismo; Apatía; Desinterés. Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral, esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones.

## Consecuencias Negativas

Si este ciclo se interrumpe, o en dado caso la necesidad no se satisface, se puede acarrear una serie de reacciones, dentro de las cuales están: Un comportamiento

1. Desorganización del comportamiento.
2. Agresividad.
3. Reacciones emocionales.
4. Alineación y apatía.
5. Alineación y apatía.



# TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

## 1. Determina las razones por las que quieres alcanzar una meta

Escribe al menos 50 razones por las que quieres triunfar en algo. Esperamos que esto provoque una tormenta de ideas en tu cabeza. Simplemente escribe aquello que se te pase por la cabeza y continúa escribiendo hasta que llegues a 50 razones.

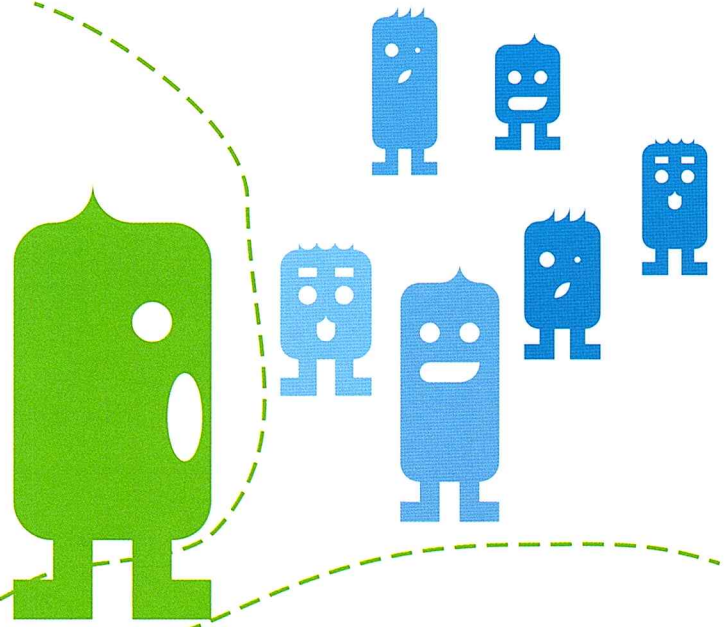
## 2. Destaca las cinco primeras razones

Repasa la lista y quédate con las cinco primeras, que serán las que tengan más carga emocional y las que te mantendrán motivado cuando las dificultades empiecen a presentarse. Te darás cuenta de cómo, cuando lees las cinco primeras razones, se dibuja una sonrisa en tu cara y experimentas un empujón de motivación. Es precisamente esa, la base de esta técnica, despertar esas emociones que te hacen avanzar.

## 3. Revisa tus razones de cada día

Tómate un tiempo cada día para revisar las cinco principales razones por las que quieres conseguir tus metas y pon especial atención en identificar tus sentimientos. Esos motivos te mueven porque son muy importantes para ti, y eso provoca que la motivación sea instantánea.

Los investigadores han descubierto que existen técnicas específicas que, aplicadas correctamente pueden estimular la necesidad de las personas, convirtiéndose en elementos motivadores de conducta.



El dinero es uno de ellos, a pesar de que se dice “de pan no solo vive el hombre”, hay determinados momentos en los cuales es un elemento incentivador del comportamiento.

Se discute que el dinero no motiva, más bien es percibido por el sujeto como un medio de cambio para lograr otros objetivos más directos. En el fondo la premisa resulta válida, pues no hay persona que trabaje solo para amasar dinero.

La Participación, es otro mecanismo que incentiva la motivación. Su presencia debe ser aplicada solo en ambientes donde exista la confianza mutua entre jefes y subordinados. No es una panacea, por lo que su aplicación sin considerar el momento y el medio como se ha indicado, puede originar una crisis organizacional importante.

La calidad de vida en el trabajo y el enriquecimiento de los puestos, son resultados de estudios ligados al Desarrollo Organizacional (D.O.) deben ser aplicados por expertos en el análisis del comportamiento humano.



ISBN: 978-99905-926-4-1



9 789990 159264 1



**OFICINA CENTRAL**

**Edificio Cruz Roja Boliviana:** Av. Simón Bolívar N° 1515

Tel.: (591-2) 2202930 - 2202934 - 2204414 - 2000651

Fax: (591-2) 2359102

Casilla Postal N° 741 • La Paz - Bolivia

email: [secretaria@cruzrojaboliviana.org](mailto:secretaria@cruzrojaboliviana.org)

[www.cruzrojaboliviana.org](http://www.cruzrojaboliviana.org)

[www.cursosvirtuales-crb.edu.bo](http://www.cursosvirtuales-crb.edu.bo)