



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y
Económico-Administrativas

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y/O
HABILIDADES PARA LOGRAR UN LIDERAZGO
EFICAZ EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

TRABAJO MONOGRÁFICO
Para obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA
Miryam Nancyha Rivero Rodríguez

SUPERVISORES:
Mtro. Harald Albrecht Arellano
Mtra. Karen Diane Eaton
Mtra. Nancy A. Quintal García

Chetumal, Quintana Roo 2005

Ø 49666



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Trabajo monográfico elaborado bajo la supervisión del comité y
aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ:

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Harald Albrecht".

SUPERVISOR: _____
MTRO. HARALD ALBRECHT ARELLANO

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Karen Diane Eaton".

SUPERVISOR: _____
MTRA. KAREN DIANE EATON

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Nancy A. Quintal García".

SUPERVISOR: _____
MTRA. NANCY A. QUINTAL GARCÍA

Chetumal Quintana Roo, Octubre de 2005.

INDICE

I. Introducción	vii
II. Justificación	vii
III. Delimitación del problema	viii
IV. Objetivos	ix
1. ENTORNO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	
1.1 Concepto de empresa	10
1.2 Clasificación de empresa	11
1.3 La Pequeña y Mediana Empresa	13
1.4 Importancia de la PYMES	14
1.4.1 Particularidades de las PYMES	14
2. LIDERAZGO	
2.1 Historia del liderazgo	16
2.2 Definición del liderazgo	17
2.3 Importancia del liderazgo	18
2.4 Liderazgo Eficaz	19
2.5 ¿Qué es un líder?	19
3. TIPOS DE LIDER	
3.1 Modelos clásicos del liderazgo	21
3.2 Modelos Conductualistas del Liderazgo	
3.2.1 Los estudios de las universidades de Michigan y Ohio	24
3.2.2 Teorías de McGregor	25
3.2.3 Teoría de Ouchi	26
3.2.4 La rejilla de Blake y Mouton	26
3.3 Modelos de contingencia del Liderazgo	
3.3.1 El Liderazgo contingente de Fiedler	27
3.3.2 El modelo Ruta-Meta	27
3.3.3 Liderazgo Situacional	28
4. TALENTOS Y HABILIDADES PERSONALES	
4.1 Autoconfianza	30
4.2 Credibilidad	32
4.3 Coraje	34
4.4 Orgullo	36

5 TALENTOS Y HABILIDADES DE RELACION	
5.1 Comunicación	37
5.1.1 Retroalimentación	41
5.2 Empatía	44
5.3 Negociación	46
5.6 Influencia	51
6 TALENTOS Y HABILIDADES DE DIRECCION DE EQUIPOS	
6.1 Trabajo en Equipo	55
6.2 Visión.	59
6.3 Motivación	63
6.4 Manejo de conflictos	69
6.5 Desarrollo del potencial	75
7 CONCLUSIONES	79
8 BIBLIOGRAFIA	81

DEDICADO

A DIOS:

*PORQUE SIN ÉL, NADA SOY
“TODO LO PUEDO EN CRISTO QUE ME FOTALECE”
(FIL. 4:13)*

A MIS PADRES:

*SABIENDO QUE JAMAS EXISTIRÁ UNA FORMA DE
AGRADECER TODA UNA VIDA DE LUCHA, SACRIFICIO Y ESFUERZO.*

A MIS PROFESORES:

*POR SU PACIENCIA, ENSEÑANZA Y
DEDICACIÓN.*

GRACIAS...

I. Introducción.

Liderazgo es el proceso de mover a la gente sin medios coercitivos. El líder piensa a largo plazo, capta las relaciones de la realidad, piensa en términos de renovación, tiene habilidades políticas, produce cambios, afirma valores, logra unidad. Reconoce que mientras el capital y la tecnología son recursos importantes, es la gente quien crea o quiebra una compañía. Para liberar su poder, el líder inspira compromiso y da poder a la gente compartiendo su autoridad. Responder a fallas de la mano de obra con flexibilidad les permite a las empresas atraer, recompensar y motivar a la mejor gente; pero el liderazgo efectivo debe monitorear el ambiente externo, seguir las tendencias, los mercados, los cambios tecnológicos y los ciclos del producto.

Rodrigo Varela (2001)

II. Justificación.

Diversos estudios demuestran que prácticamente la mitad de las organizaciones fracasan en sus primeros años de vida y que solo un tercio de estas supera los cinco años de existencia, atribuyendo las causas de este fracaso a un liderazgo defectuoso en la mayoría de las ocasiones.

El liderazgo dentro y fuera de una organización (ya sea social, gubernamental o privada), es un factor de supervivencia para el desarrollo de la misma.

De ahí la importancia de este estudio que busca identificar las principales características del liderazgo eficaz como estrategia para la permanencia y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

El liderazgo es una pieza clave para la eficaz consecución de las metas establecidas en cualquier ámbito empresarial, en particular en el caso de las PYMES que tienen que superar las limitantes impuestas por su propio tamaño, por sus características estructurales y por los retos que esto supone en el mercado.

Para el estudio de esta investigación se determinó a la PYME, ya que cuenta con un 90% del sector empresarial en relación a otros sectores, por lo que demuestra su mayor predominio en México.

La PYME surge por una necesidad específica que satisface a un determinado mercado, con un producto o servicio especializado en base al dominio de una cierta rama de la técnica que otorga una determinada ventaja al empresario

La pequeña y mediana empresa tiene una característica que le confiere una importante ventaja competitiva, la flexibilidad ventajosa ante las grandes empresas, al igual que una de sus debilidades es su escaso capital financiero y la accesibilidad a este. Colocan a la PYME ante una situación que requiere ser dirigida por un liderazgo eficaz y eficiente, que mediante este y sus seguidores

logren enfrentar las adversidades que se presenten para alcanzar las metas deseadas.

En la mayoría de las PYMES tiene como objetivo principal el crecimiento y desarrollo de la misma. Para alcanzarlo y vencer los obstáculos que se vayan presentando a medida que la empresa vaya creciendo el líder deberá ser capaz de manejar un estilo de liderazgo apropiado y aceptado por sus seguidores, ya que dependiendo de un tipo de liderazgo que ejerza se desarrollará y actuará conforme al mismo, interviniendo en la toma de decisiones.

Asimismo el líder deberá poseer ciertas características y/o habilidades que regulan la conducta del mismo, las cuales pueden ser natas, tiene su origen en la naturaleza propia del individuo y otras son adquiridas por diversos factores.

Existen características natas que el individuo posee y las cuales definen su personalidad, estos rasgos en la mayoría de los casos implican un gran desenvolvimiento personal del líder en la empresa, lo cual repercute paulatinamente en los seguidores y en las tareas que ejerce.

De igual forma se destacan las principales características y habilidades de relación que son necesarias para lograr una mejor interacción del líder y sus seguidores, a través de la comunicación, la empatía, influencia y la negociación a fin de lograr un ambiente productivo en la empresa.

Por último se destacan las características y habilidades de dirección de equipos, ya que forman al líder como complemento en la organización y desarrollo de equipos, por lo que en una empresa mayormente se trabaja de manera unida bajo un mismo objetivo

Cada uno de estos puntos señalados integra al líder eficaz en la PYME para el crecimiento y desarrollo de la misma. Asimismo este proyecto de investigación es de vital importancia porque otorga información recopilada de distintos autores para lograr un mayor conocimiento del liderazgo para pequeños empresarios, maestros y alumnos.

III. Delimitación del Problema.

Debido a las problemáticas y necesidades que enfrenta el amplio mundo de negocios y en específico la PYME en su manejo de dirección hemos delimitado el siguiente tema en: Las Principales características y/o habilidades para lograr un liderazgo eficaz en la pequeña y mediana empresa.

IV. Objetivos

OBJETIVO GENERAL:

Conocer las principales características y/o habilidades para lograr un liderazgo eficaz en la pequeña y mediana empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Enfatizar la importancia de la PYMES, sus particularidades y la del Liderazgo en este contexto.
- Analizar el concepto de liderazgo y su importancia en el ámbito empresarial.
- Comprender los tipos del liderazgo desde una perspectiva general.
- Identificar los principales talentos y habilidades personales para un líder eficaz.
- Analizar los talentos y habilidades de relación que necesita un líder para alcanzar el éxito.
- Analizar los principales talentos y habilidades de dirección de equipo que debe contar un líder para lograr un liderazgo eficaz.

1. ENTORNO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Empresa, organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas¹.

Esto no aplica a la PYME ya que esta realmente se sustenta por la inversión del pequeño empresario y a largo plazo por las ganancias de la misma.

Las empresas se caracterizan por los siguientes factores:

- a) Las empresas están orientadas a obtener ganancias: La mayor parte de las empresas tienen como propósito inmediato incrementar sus ganancias para reinvertir en sus procesos productivos.
- b) Las empresas asumen riesgos: la volatilidad de la economía y el mercado cambiante hace que las empresas estén en constante riesgo. Los factores que afectan a las empresas son impredecibles ya sean situaciones externas o internas propias de la misma.
- c) Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios: Estas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad, y por tanto, no sólo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en su conjunto.
- d) Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable: El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual) y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).
- e) Las empresas constituyen una propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.²

¹ Microsoft. 2004. Enciclopedia Encarta. Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

² Chiavenato, Adalberto. Administración. Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2002 pp. 43-46

Chiavenato (2002) señala que existen tres razones que explican la existencia de las organizaciones empresariales:

1. Sociales

Las personas necesitan relacionarse con otras personas para vivir. Las personas se organizan y tratan de conseguir satisfacciones sociales, que solo las organizaciones pueden brindarles.

2. Materiales.

Las personas se organizan para lograr un objetivo en común:

- a) Aumento de habilidades: las organizaciones permiten que las personas amplíen sus habilidades y ejecuten sus funciones con más eficiencia que si estuviesen trabajando solas.
- b) Reducción el tiempo: las empresas logran importantes reducciones de tiempo requerido para hacer una tarea.
- c) Acumulación de conocimientos.

3. Efecto Sinérgico.

Las organizaciones presentan un efecto multiplicador de las actividades de sus miembros. El resultado de la tarea organizacional es mayor que las tareas individuales. Es decir, se llama sinergia cuando dos o mas causas producen en conjunto un efecto mayor que los efectos producidos individualmente.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se clasifican en tres grandes ramas: servicios, comerciales e industriales:

De Servicios

Son aquellas empresas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio satisfaciendo las necesidades del cliente cuyo producto es intangible

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

1. Sin concesión: Son aquéllas que no requieren más que de una licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar. Por ejemplo: escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, entre otros.
2. Concesionadas por el estado: Son aquéllas cuya índole, es de carácter financiero. Por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores.

3. Concesionadas no financieras: Son aquéllas autorizadas por el estado, pero sus servicios no son de carácter financiero. Por ejemplo: empresas de transportes terrestre y aéreo, empresas para suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro del agua, entre otros.

Comerciales

Son las empresas que se dedican a adquirir toda clase de bienes o productos, con el objetivo de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio del costo o adquisición, un porcentaje denominado "margen de utilidad".

Este tipo de empresas son intermediarias entre el producto y el consumidor. Entre ellos podemos mencionar: mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores y detallistas.

Industriales

Industriales extractivas

Son aquéllas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdivide en:

- a) De recursos renovables. Son aquéllas cuyas actividades se encaminan a producir la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales; dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes: de explotación agrícola, de explotación ganadera, de explotación pesquera, entre otras.
- b) De recursos no renovables. Son aquéllas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas pues su agotamiento es incontrovertible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran: la minería, fondos petroleros (que también explotan refinerías.)

Industrias de transformación

Son las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente³.

³ Rodriguez Valencia, Joaquin. 1999. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Eds. ECAFSA., México, 4 ed., 82-83 pp.

1.3 CONCEPTO DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

PYMES, siglas de Pequeñas y Medianas Empresas. Se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores, y medianas las que tienen entre 20 y 500 empleados aunque, como es natural, esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos. Por ello, no existe una definición única de la empresa en función de su dimensión, sino que se utilizan diversos criterios diferenciadores del tamaño⁴.

Según recomendación de la Comisión Europea, se considera bajo esta categoría la unidad económica con personalidad física o jurídica, que reúna los siguientes requisitos:

- Que emplee a menos de 250 trabajadores.
- Que tenga un volumen de negocios anual no superior 40.000.000 euros, o bien un balance general no superior a 27.000.000 euros.
- Que no esté participada en un 25 por 100 o más de su capital o de sus derechos de voto por otras que no reúnan los requisitos anteriores, salvo que sean sociedades públicas sin participación, sociedades de capital riesgo, o inversores institucionales, siempre que éstos no ejerzan, individual o conjuntamente, ningún control sobre la empresa⁵.

No existe una definición de pequeña y mediana empresa que goce de aceptación común, porque se emplean diferentes criterios para definirla. Por ejemplo: por el número de empleados, las ventas anuales o al valor total de los activos.

En México, se conceptualiza conforme a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; que depende de la Secretaría de Economía.

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación , partiendo de la siguiente:

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50

³ Microsoft. 2004. Enclopedia Encarta. Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

⁵ Geoscopio. PROGRAMA DE FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN TÉCNICA (PROFIT)
<http://seguridadlaboral.geoscopio.com/medioambiente/temas/profit/terminos.php> 14/03/05 2:00 p.m.

Mediana	51-250	31-100	51-100
---------	--------	--------	--------

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos⁶.

1.4 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La pequeña empresa constituye una de las grandes oportunidades para los países que, como México, quieren competir y exportar. En Taiwán, por ejemplo, la mayoría de las empresas son pequeñas que han alcanzado elevados estándares de competitividad gracias a la manera que son administradas, pero a su vez logrando calidad. Esto refleja la importancia de las PYMES sobre la economía de un país.

Las PYMES tienen gran importancia ya que son la base empresarial de cualquier país, en algunos casos "superan el 99 % de las unidades económicas".⁷

Particularmente en México el 98 % de las empresas son pequeñas o medianas⁸. Esto contribuye significativamente a la creación de empleo por parte de estas empresas, satisfaciendo ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas.

Genera empleos rápidamente a costos más bajos y por consiguiente contribuye a la solución a uno de los grandes problemas del país, el desempleo.

Además de ser una fuente generadora de empleo, las PYMES son generadoras de una visión emprendedora del país, ya que la mayoría de los empresarios son gente creativa y visionaria con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad.

1.4.1 PARTICULARIDADES DE LAS PYMES

Algunas de las particularidades de la PYME son:

- Poca o ninguna especialización en administración: Esencialmente la dirección en la pequeña y mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.
- Falta de acceso al capital: este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; y la segunda la falta de

⁶ Secretaría de Economía (2003)

⁷ Adriani, Carlos. El Nuevo sistema de Gestión para las Pymes Ed. Norma, México, 2003, pág. 330.

⁸ www.pymes.com.mx (14/03/05 2:00 p.m.)

conocimiento a cerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados la cual constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.
- Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada individualmente se limita a trabajar en un solo mercado, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado global.
- Íntima relación con la comunidad local: debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local de que las tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas y equipo.⁹
- Flexibilidad. Las PYMES tiene la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones, sus políticas pueden ser modificadas con mayor facilidad que las grandes empresas que tienen una estructura formalizada y organizada. Las PYMES pueden cambiar sus objetivos o procesos con las mínimas dificultades a diferencias de las grandes empresas que para cambiar un objetivo se requiere de complejas juntas para tomar una decisión.

⁹ Rodriguez Valencia, Joaquín. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. Eds. ECAFSA, México, 4 ed. 1999, Pág. 99

2. LIDERAZGO.

2.1 HISTORIA DEL LIDERAZGO

En los principios del liderazgo las investigaciones partieron de la teoría: el líder nace, no se hace.¹⁰ Hace siglos, la mayoría de los líderes nacían: los reyes, caballeros y barones heredaban sus funciones del liderazgo.

Las principales teorías del liderazgo se clasifican en tres grupos: la teoría de los rasgos de liderazgo supone que hay características físicas y psicológicas distintivas que explican eficacia. La teoría del comportamiento del liderazgo supone que hay estilos distintivos que los líderes eficaces utilizan continuamente: pueden clasificarse de diversas maneras (es decir autocrático, democrático, de no interferencia o basarse en rejillas en modelos que especifican dimensiones como tareas y orientación a las personas. Por último, las teorías situacionales (o de contingencia) del liderazgo que plantean que los estilos del liderazgo varían de una situación a otra¹¹.

Antes de 1945, el acercamiento más común al estudio del liderazgo se concentraba en sus rasgos, se señalaban que ciertas características eran esenciales para un liderazgo eficaz.¹² La teoría de los rasgos suponía que una serie finita de rasgos individuales, edad, estatura, estatus social, facilidad de palabra, confianza en si mismo, necesidad de logro, habilidades interpersonales, simpatía, y demás, distinguían a los líderes de quienes no lo eran y a los líderes con éxito de aquellos que no lo tenían (Stogdill, 1948)¹³.

La teoría de los rasgos tuvo un proceso de cambio durante los años 50, proceso en el cual surgió la Teoría del Comportamiento del Liderazgo. Esta teoría se centra en las acciones concretas que desempeña el líder en el trabajo, o bien, definir la naturaleza de su labor, trata de explicar los estilos distintivos de los líderes eficaces.¹⁴

Después de la Segunda Guerra Mundial, los investigadores tendían a centrarse en el comportamiento evidente de los líderes, más que en sus rasgos. El interés cada vez mayor por el comportamiento alentaba a los investigadores a estudiar los comportamientos externos observables de los líderes, buenos y malos. Posiblemente, las diferencias más conocidas derivadas de esta escuela eran los modelos de liderazgo autoritario, democrático y de no interferencia, que son los

¹⁰ Lussier Robert, Achua Christopher F. Liderazgo. Teoría Aplicación Desarrollo de habilidades. Ed. Thomson Learning, México, 2002, 15-23 pp.

¹¹ Ibidem.

¹² Blanchard Kenneth H.; Hersey Paul, Johnson Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. VII ed. Prentice Hall Ed., México 1998, 98p.

¹³ Citado por: Furnham Adrián Psicología Organizacional. Oxford Ed., México 1997, Pág. 540

¹⁴ Lussier Robert, Achua Christopher F. Liderazgo. Teoría Aplicación Desarrollo de habilidades. Ed. Thomson Learning, Mexico, 2002. 15-23pp

elementos prototípicos de descripción de los estilos de comportamiento de la mayoría de los líderes.¹⁵

Se decía que lo que los líderes realmente hacían (más que sus habilidades y rasgos) revelaría el misterio del liderazgo. El enfoque de comportamiento implica tres pasos:

1. Observar el comportamiento del líder;
2. Categorizarlo, y
3. Determinar los comportamientos que son más (y por deducción, menos) efectivos.

Después de cientos de estudios científicos llegaron a la conclusión en los años 70, que la eficiencia de un liderazgo no está determinada por un estilo útil para cualquier situación, sino por lo contrario, la eficiencia estaba en función del líder, de sus seguidores y la situación, a lo que le llamaron Teoría de Contingencia¹⁶.

La premisa principal de este enfoque situacional es que las exigencias de la situación (contexto: histórico, económico, político) en la que se desenvuelve el líder determinan en gran medida las habilidades, cualidades y capacidades necesarias en un líder. Así como en el enfoque de los rasgos se centra por completo en el plano interno, el situacional lo hace en el plano externo. Naturalmente, el centro de atención de este enfoque fue la identificación y descripción de las características situacionales y luego la especificación de la correspondencia adecuada de las habilidades o los comportamientos del líder¹⁷.

El modelo de contingencia de Fielder (1967), es un buen ejemplo de este enfoque situacional, el cual trataba de identificar las correspondencias óptimas entre líderes y situaciones¹⁸.

2.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

Lussier Robert, Achua (2002) lo conceptualiza como “El proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Para Rodrigo Varela (2001) “Es el proceso de mover a la gente sin medios coercitivos. El líder piensa a largo plazo, capta las relaciones de la realidad, piensa en términos de renovación, tiene habilidades políticas, produce cambios, afirma valores, logra unidad. Reconoce que mientras el capital y la tecnología

¹⁵ Furnham Adrián Psicología Organizacional. Oxford Ed., México 1997, Pág. 542

¹⁶ Lussier Robert, Achua Christopher F. Liderazgo. Teoría Aplicación Desarrollo de habilidades. Ed. Thomson Learning, México, 2002. 15-23pp

¹⁷ Furnham Adrián Psicología Organizacional. Oxford Ed., México 1997, Pág. 547

¹⁸ Ibidem.

son recursos importantes, es la gente quien crea o quiebra una compañía. Para liberar su poder, el líder inspira compromiso y da poder a la gente compartiendo su autoridad. Responder a fallas de la mano de obra con flexibilidad les permite a las empresas atraer, recompensar y motivar a la mejor gente; pero el liderazgo efectivo debe monitorear el ambiente externo, seguir las tendencias, los mercados, los cambios tecnológicos y los ciclos del producto".

Chiavenato Idalberto (1993), destaca lo siguiente: "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"

Dubrin, Andrew (1999) lo define como: "la fuerza dinámica clave que motiva y coordina a una organización para lograr sus objetivos, así como la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas de la organización para alcanzar las metas de la misma".

Anzola, Servulo (2002) señala que "liderazgo es la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos".

La mayoría de estos autores destacan al liderazgo como el medio de influencia ejercido por una persona para lograr los objetivos de la organización.

Para Dubrin Andrew, reconoce la confianza como prescindible en el proceso de liderazgo.

Asimismo Rodrigo Varela y Anzola Servulo señalan que el liderazgo debe basarse en diversos factores que motiven a los seguidores para la consecución de las metas.

2 .3 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El liderazgo es un elemento fundamental en la organización, que facilita "el aprendizaje de diferentes técnicas permitiendo a la persona desarrollarse individualmente y con relación al grupo al que pertenece".¹⁹

La importancia del liderazgo dentro de una organización es primordial ya que al tener un liderazgo eficaz encamina a la organización el logro de las metas establecidas.

Un liderazgo eficaz permite a la organización (en este caso a la PYME), integrar y fomentar la participación, mantener motivados a los trabajadores, generar una mejor comunicación y negociación para la consecución de objetivos de la propia empresa.

Así como el establecimiento de una visión que sea perseguida por cada uno de

¹⁹

http://64.233.187.104/search?q=cache:JKCfHKZLZZMJ:www.latinamericanjobs.com/contenido/espanol/comun/tips_y_tendencias/Articulos/tips-s-29050202-puedeserunapersona.htm+IMPORTANCIA+DEL+LIDERAZGO&hl=es&lr=lang_es (24/01/05 2:00 p.m.)

los miembros de la organización inculcando lealtad, confianza y armonía en la misma.

La PYMES cuenta con poco el recurso humano en comparación con el trabajo que debe realizarse comúnmente, por tanto, el trabajo en equipo es imprescindible para cumplir las tareas a realizar. De tal manera que aplicando un liderazgo eficaz se podrá conseguir los objetivos esperados.

2.4 LIDERAZGO EFICAZ

Un líder eficaz es una persona que, a través de su dirección progresan los planes en la organización. Maneja nuevas trayectorias con espíritu innovador. Estimula a la gente trabajar en armonía. Enriquece a los accionistas y a la fuerza de trabajo lo que repercute en los clientes. También comprende que las organizaciones son más que meras entidades económicas, dándose cuenta que al igual que cualquier político, trabajador social, o líder de vida dirige una organización que tienen otras realidades que las meramente económicas.²⁰

El líder eficaz toma decisiones que logran en la empresa el éxito reflejado en términos económicos, además del éxito como entidad social. Este líder desea que las personas se sientan orgullosas, así como prosperar, por trabajar para la organización.²¹

Se define éxito en términos de resultados económicos el aumento en las utilidades, el crecimiento en las oportunidades de empleo remunerado y satisfactorio para la fuerza de trabajo, y lograr que los clientes estén contentos con la creencia de que han alcanzado el mayor valor posible por su erogación en productos y servicios.

2.5 ¿QUÉ ES UN LÍDER?

Un líder es la presencia que infunda respeto, visión y confianza en los individuos para alcanzar una mayor productividad en la empresa.²²

Caroselli, Marlene (2002) señala que un líder es:

- Cuando se está convencido que trabajar en equipo se pueden lograr las metas.
- Cuando se inculca valor en sus seguidores que antes no existía
- Cuando se cree en el cambio para mejorar
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad

²⁰ Levicki, Cyril. El Gen del Liderazgo. Eds. Panorama, México, 2000, Pág. 31

²¹ ibidem

²² Crittendon, Robert. Manual Práctico del Nuevo Gerente Ed. Norma, Bogota, 2002 Pág. 103

- Cuando se tienen una actitud positiva ante las adversidades que se le presenten²³

El líder es humano por tal razón posee virtudes y defectos pero su orientación y su actuación están dirigidas a la construcción de sí mismo y al de sus semejantes²⁴.

La misión de un líder es conducir a las personas hacia formas más plenas de vida en común donde cada cual puede desarrollar sus capacidades, su proyecto de vida y cumplir con su misión²⁵.

Un líder es cualquier persona que sabe enfrentar los retos de su trabajo y de su vida con base a los valores humanos y con la posibilidad de encontrar siempre un balance.²⁶

Los líderes existen en todos los ámbitos y tienen características muy similares. Sus comportamientos son flexibles. En algunas ocasiones mantienen una actitud centrada en sus principios y en otras orientadas hacia las personas, son más abiertos en los puntos de vista de los demás.²⁷

Líder es la persona capaz de ejercer una influencia dominante sobre un grupo. Cuenta con la capacidad de efectuar y dirigir el cambio, Así como dar satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores.²⁸

Por tanto el líder es la persona en base a distintos factores encamina al éxito de la organización en este caso a la PYME. En consecuencia el líder deberá ser una persona con valores personales, compromiso, capacidad, entre otros dirigidos a la construcción y crecimiento de la PYME.

²³ Caroselli, Marlene. Sea un Líder Actual. Ed MC-Graw Hill, España. 2002,pp.3-4

²⁴ Aguilar, Alfonso S. Líderes para el Siglo XXI. Ed. Mc-Graw Hill, México, 1998, Pág.19

²⁵ Prieto de la Fuente, Javier. Piel de Líder.,Ed. Panorama, México, 1999, Pág. 7

²⁶ Zepeda Herrera Fernando, Psicología Organizacional Addison Wesley Longman de México, ed. México 1999 Pág.66

²⁷ Ibidem

²⁸ Bayon Marine, Fernando Organizaciones y Recursos Humanos. Síntesis ed. España, 2002 391-392p.

3. TIPOS DE LÍDER.

3.1 MODELOS CLÁSICOS DEL LIDERAZGO

Fernando Bayon Marine (2002), enuncia a los modelos clásicos del liderazgo a los siguientes:

- El líder autoritario, basa su comportamiento en dar órdenes. Todas las decisiones importantes eran tomadas por el líder (ausencia de delegación) quien ejercía un control sobre las tareas.
- El líder paternalista procura motivar a sus subordinados. Es profesionalmente competente y ejerce un control intermitente. Toma las decisiones tras escuchar a los subordinados y considera sus sugerencias de manera positiva.
- El estilo del líder participativo. Se desarrolla en un modelo de relaciones con el grupo. Las decisiones son tomadas en conjunto.
- El estilo permisivo tiene un comportamiento tendente a la delegación a la toma de decisiones.

Los cuatro estilos clásicos del liderazgo tienen comportamientos adecuados e inadecuados que se pueden sintetizar en el siguiente cuadro:

Comportamiento según estilos del liderazgo

ESTILO	COMPORTAMIENTOS CORRECTOS	COMPORTAMIENTOS INCORRECTOS
Autoritario	<ul style="list-style-type: none">• Descubrir con brevedad , precisión, oportunidad y claridad:<ul style="list-style-type: none">- Lo que hay que hacer- Cómo hacerlo- Cuándo finalizar o cuándo pedir ayuda- Cómo reconocer lo bien y lo mal hecho• Controlar el resultado de los trabajadores antes de terminar cada etapa.	<ul style="list-style-type: none">• Amenazar• Ridiculizar• Condenar globalmente
Paternalista	<ul style="list-style-type: none">• Escuchar las necesidades de los colaboradores• Exponer con claridad y convicción las instrucciones• Alabar los buenos	<ul style="list-style-type: none">• Ocultar información "molesta"• Prometer cosas sin saber si se podrán dar• Juzgar sin términos medios

	<ul style="list-style-type: none"> resultados. • Apoyar en las dificultades (y no castiga los errores) • Instruir y dar oportunidades de hacer cosas más complejas 	<ul style="list-style-type: none"> • a los colaboradores • Hablar sin escuchar • Sobrecargarse de trabajo para no afrontar problemas de evaluar un rendimiento insuficiente.
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir la información • Negociar la distribución del trabajo • Distribuir la propia autoridad • Apoyar el incremento de responsabilidad • Supervisar sólo antes de las fechas límite • Mantenerse disponible para ayudar • Impulsar el desarrollo personal de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Despreocuparse de las dificultades para conseguir resultados de los colaboradores • Resistirse a delegar totalmente trabajos que le gustan más • Proporcionar instrucciones insuficientes o explicaciones escasas
Permisivo	<ul style="list-style-type: none"> • Estar permanentemente disponible para quien lo necesite • Manifestar con naturalidad la importancia que tienen los colaboradores • Solicitar opinión con frecuencia • Delegar en personas competentes • Exponer con claridad los objetivos y problemas • Escuchar y comentar las propuestas de solución 	<ul style="list-style-type: none"> • Despreocuparse de las responsabilidades delegadas • Descargar la responsabilidad de los fracasos en los colaboradores • Despreocuparse de mantener unas buenas relaciones interpersonales

Algunas de los comportamientos más comunes del líder autocrático son:

- Su punto de vista prevalece por encima de los demás
- Mantiene claramente definidos los niveles jerárquicos
- El debe tomar personalmente las decisiones importantes

- Aparenta fortaleza moral
- Utiliza premios y castigos como forma de chantaje¹

La principal desventaja del líder autoritario es que desagrada a las personas, las cuales suelen sentir que producen porque se les obliga a hacerlo. Otra desventaja es que los empleados creen que se les explota y no se les toma en cuenta y que se abusa de ellos².

Continuando con los demás estilos, Kousen J. y Posner B. (1993) sugieren cinco habilidades propias del líder participativo:

1. El reto en el proceso, lo que implica buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos.
2. Inspirar una visión compartida que implique visualizar el futuro y listar el apoyo para otros
3. Habilitar a otros para actuar, lo que lleva consigo impulsar la colaboración.
4. Establecer el ejemplo
5. Celebrar los logros.³

Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta⁴.

El estilo del permisivo carece un poco de la ausencia del liderazgo. El grupo no recibe orientación. Por lo general estos líderes están dispuestos a contestar cualquier pregunta u ofrecer información pero por lo demás permanecen ajenos a las actividades del grupo.⁵

¹ Zepeda Herrera Fernando, Psicología Organizacional. Ed. Addison Wesley Longman de México, ed. 1999 Pág.67

² Anzola, Servulo. Administración de Pequeñas Empresas. Ed. Mc-Graw Hill, 2002, Mexico, 132 p.

³ cit por: Zepeda Herrera Fernando (1999) Pág.67

⁴ WWW.gestiopolis/estilos/liderazgo)24/01/05 2:00 p.m

⁵ Schultz, Duane P. Psicología Industrial. Ed. Mc-Graw Hill Ed. México, 1992. Pág.221

3.2 MODELOS CONDUCTUALISTAS DEL LIDERAZGO

3.2.1 Los Estudios De Las Universidades De Michigan Y Ohio

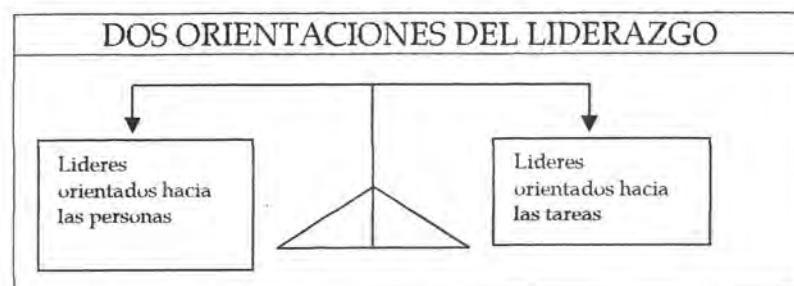
Profesores de la Universidad de Ohio (Hemphill, Fleishman y Shantle, entre otros), definieron los dos factores que influyen en el comportamiento de los líderes: consideración e integración en la estructura.

En el primer factor se analiza cómo el líder conoce y tiene en cuenta la opinión y los conocimientos de sus empleados. Se facilita las relaciones interpersonales y se ayuda a conseguir las metas e incluso se muestra proximidad familiar y personal.

El segundo factor se integra a un grupo y procura obtener con sus miembros los mejores resultados, aportando su profesionalidad y coordinación a las tareas de sus colaboradores.

Desde la Universidad de Michigan fundamentaron (Likert, Katz, Kahn y otros) las dos direcciones hacia donde se orientaban los comportamientos de los líderes:

- Líderes orientados hacia las personas. Sobresalen las relaciones personales y se implican en las necesidades de sus subordinados. Aceptan la participación de los empleados y respetan su personalidad
- Líderes orientados hacia las tareas. Destacan los criterios de profesionalidad técnica. Su prioridad es la consecución de las metas del grupo. Las productividades altas son objetivos constantes.



Lickert (1967) consideró que un líder podría adoptar estilos distintivos en el ejercicio de su poder en función de que su orientación personal se inclinara hacia la tarea o hacia a el empleado. Los estudios realizados por Lickert demostraron que las empresas cuyo modelo de liderazgo era participativo resultaban más eficaces y competitivas, y al tiempo comprobó que ningún estilo de liderazgo aseguraba el éxito y que difícilmente el comportamiento de un directivo adoptaba una conducta pura, al cien por cien, respecto a un estilo determinado. En sus estudios, finalmente, demostró que el estilo autoritario era el más frecuente y el primero en aflorar en los directivos de empresas de mediano y gran tamaño.

1.2.2 Teorías De McGregor

MCGREGOR (1960) revolucionó los conceptos de liderazgo con sus teorías sobre los directivos y sobre cómo estos percibían en el trabajo o la colaboración de sus subordinados. Consideró que se producían dos formas de actuar en la organización y las denominó "directiva X" y "directiva Y".

La teoría "X" sintetiza las formas tradicionales de ejercer el Liderazgo. Para el directivo "X" los subordinados son personas que intentan sacar el mayor beneficio posible con el mínimo esfuerzo. El líder debe organizar el grupo, asignar las tareas, cuidar de su cumplimiento, castigar los comportamientos no alineados, modificar conductas etc. Todo ello para conseguir los objetivos y metas asignados⁶.

La teoría "X" descansa sobre tres postulados de la naturaleza humana:

1. La mayoría de las personas poseen una aversión innata por el trabajo y lo evitarán en lo posible.
2. En consecuencia, habrá que obligarlas y amenazarlas con el castigo.
3. La mayoría prefiere que la dirija y requiere la seguridad ante todo⁷.

Bayon, Marine Fernando (2002) señala que la teoría "Y" representa el enfoque humanista que trata de integrar los intereses individuales con los intereses de la organización. Para el directivo y el personal de la empresa es el mejor posible; la gente intenta hacer bien las cosas y son merecedores de confianza y responsabilidades. Como consecuencia, considera que las personas se autogestionan, se comprometen y representan el mayor potencial para el éxito".

Por su parte Schultz, Duane P. (1992) enuncia algunas características de la teoría "Y":

1. El gasto de la energía física y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso
2. El control extremo y la amenaza del castigo no son el único recurso para lograr los objetivos.
3. La aceptación personal de los objetivos representa una función de los premios ligados al logro.

⁶ Bayon Marine, Fernando Organizaciones y Recursos Humanos. Síntesis ed. España, 2002 394-405 p.

⁷ Schultz, Duane P. Psicología Industrial. Ed. Mc- Graw Hill Ed. México, 1992. Pág.215

849666

Continua Bayon, Marine Fernando haciendo una comparación de las dos teorías en el siguiente cuadro:

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano en general, trata de evitar las responsabilidades siempre que sea posible. • La mayoría de las personas tienen relativamente poca ambición. • Las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad de las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades. • La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliamente encontrados en la población. • La potencialidad intelectual de la mayoría de las personas está lejos de ser totalmente utilizada. Se puede conseguir una mayor utilización.

3.2.3 Teoría De Ouchi

Ouchi enuncia su fórmula "Z" conocida como la teoría del liderazgo participativo. El directivo "Z" considera que el personal de la empresa es siempre parte integrante de la misma. Las decisiones deben tomarse en común descendiendo a todos los niveles necesarios de la organización hasta llegar a un acuerdo. La responsabilidad por tanto es colegiada, y la autoridad participativa.

Es una teoría joven y forma parte de las teorías del "Management a la japonesa". Son notas distintivas del liderazgo "Z":

- Identificación de los empleados con la empresa
- Estabilidad en el empleo y alta eficacia profesional
- Alto grado de relación entre el personal y la dirección.
- Toma de decisiones colectiva⁸

3.2.4 La Rejilla Gerencial De Blake Y Mouton

Es uno de los más conocidos, su procedimiento consiste en representar en forma de rejilla las dos variables fundamentales que, según Robert Blake y Jane Mouton, influyen en el Liderazgo: la preocupación por la producción.

⁸ loc. Cit. Bayon Marine, Fernando Organizaciones y Recursos Humanos.

3.3 MODELOS DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO

3.3.1 El Liderazgo Contingente De Fiedler

Fiedler (1967) analizó el comportamiento de los directivos de las empresas más influyentes en el mercado y concluyó no sólo su temperamento poco flexible, sino su resistencia a alterar los estilos administrativos que les permitieron los éxitos anteriores. Tras el estudio advirtió la existencia de tres elementos que condicionaban el ejercicio del liderazgo:

La posición de poder. Inherente al puesto formal que el líder ocupa. El poder es consecuencia del puesto en la organización, no de la forma más importante del liderazgo.

Relaciones con los miembros del grupo. La aliada de interacción entre el líder y los empleados es la influencia más importante para el liderazgo

Estructura de la tarea. Directamente relacionada con la situación laboral, lo que contribuye o no a consolidar la posición del líder. En las tareas estructurales, los gerentes tienen mucho poder, mientras que este disminuye en las tareas no estructurales⁹.

3.3.2 El Modelo Ruta - Meta

Enunciado por Evans (1970) se concentra en analizar al líder que, en unión de sus empleados, fija metas y da soporte y ayuda para que estos puedan alcanzarlas. El líder orientativo hacia las personas ejercerá un liderazgo individualizado procurando proporcionar cada empleado aquello que lo motive. Si su orientación es hacia la tarea, buscará fórmulas de incentivos y recompensas generales para facilitar y motivar el conseguirlos.

Modelo ruta- meta¹⁰

Incentivos generales	TAREA	Vincula el desempeño a las expectativas
Recompensas globales		Busca al empleado adecuado a la tarea
Ayuda y da soporte		Motiva según sus expectativas
Recompensas individuales	PERSONAS	Crea futuro: carreras profesionales
Personaliza su actitud		Conoce la diferencia entre sus empleados

⁹ ibidem

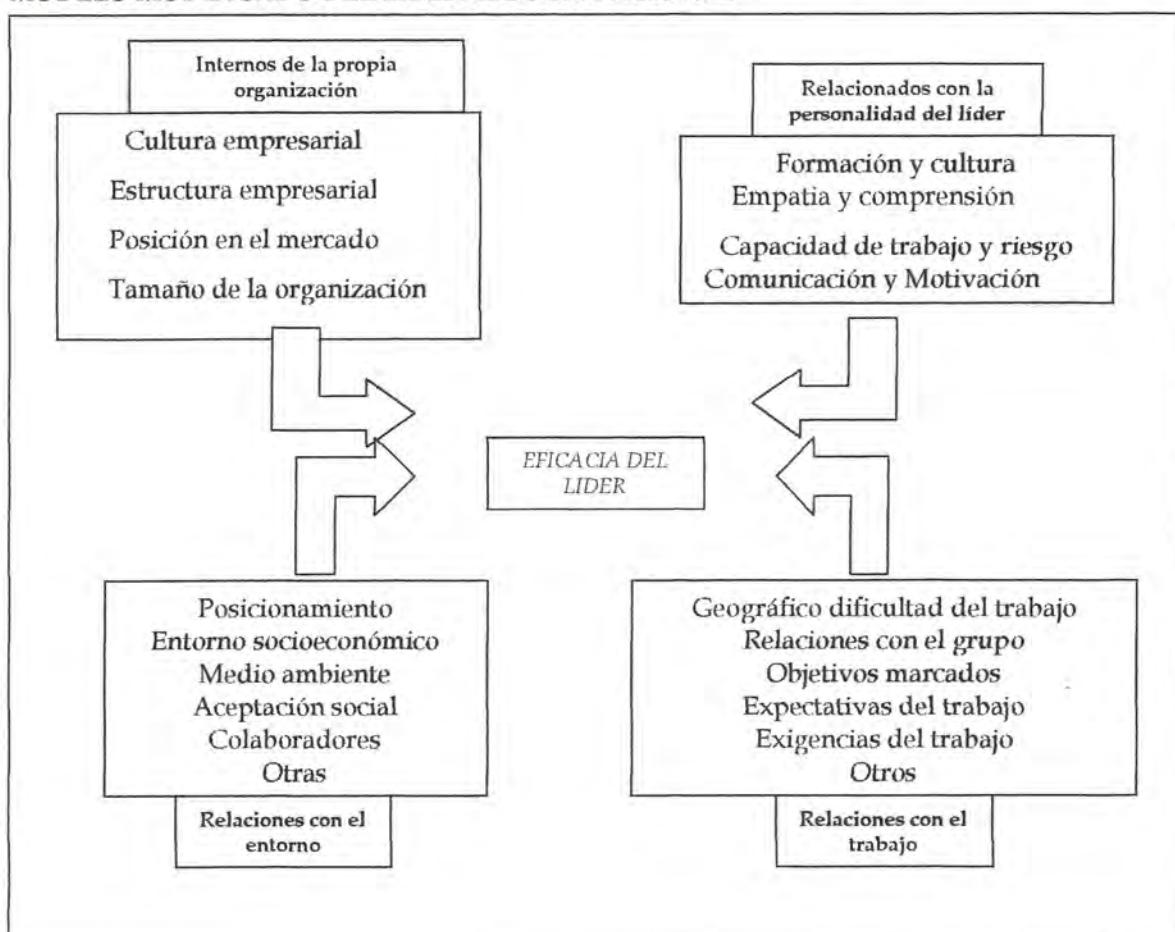
¹⁰ ibidem.

3.3.3 Liderazgo Situacional

La idea fundamental de este enfoque es que diferentes situaciones implican distintos estilos del liderazgo, por tanto, se considera que la primera tarea de los investigadores en esta área consiste en clasificar o categorizar las situaciones en términos de los estilos de liderazgo requeridos. En los últimos 20 o 30 años las teorías situacionales han sido las más populares y algunos destacan características muy diferentes de la situación.¹¹

Sikula (1979) confirmó que la mayor eficacia en el ejercicio del liderazgo dependía de cuatro factores cambiantes (situacionales) y que la máxima capacidad del líder (rasgo) se demostraba en la rápida asimilación de esas situaciones cambiantes.¹² Una representación del modelo sería:

MODELO MODIFICADO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL



¹¹ Furnham, Adrián, Psicología Organizacional. El comportamiento del Individuo en las organizaciones. Oxford Ed. México 2001, 565

¹² Loc. Cit. Bayon Marine, Fernando Organizaciones y Recursos Humanos

Poco después Banchard y Hersey complementaron el desarrollo del liderazgo y haciéndole depender del deseo de superación de los empleados su voluntad para aceptar responsabilidades y de su capacidad, habilidades y experiencia. Este conjunto de conceptos fue denominado “disponibilidad” de ahí el peso estratégico de las relaciones que para ambos autores pasa por cuatro fases concretas:

Fase inicial de disposición:

- observación de las conductas respecto a las tareas
- el empleado debe recibir instrucciones respecto a las tareas
- el gerente debe dirigir

Fase de conocimiento:

- es esencial la conducta respecto a las tareas
- el líder prestará apoyo y confianza
- el líder fomentará su conducta para las relaciones

Fase de maduración:

- motivación para superarse: más capacidad
- el líder no tendrá que dirigir tanto pero si motivar
- el líder fortalecerá la actuación de los empleados

Fase de integración:

- los empleados adquieren confianza, experiencia y autogestión
- el líder es un amigo coordinador
- autonomía en el trabajo

El estudio de Stoner (1996) señala que el Liderazgo situacional ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico flexible en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar que combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes¹³.

El liderazgo situacional plantea el hecho de que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las situaciones ni para todas las personas. Algunos de los seguidores tienen una mayor madurez organizacional, lo que permite que el líder establezca un tipo de relación diferente con ellos.

La conducta de tarea es el grado en el cual un líder lleva a cabo la comunicación unilateral por medio de la explicación a cada seguidor de que es lo que tiene que hacer etc. La conducta de relación es el grado en el cual el líder lleva a cabo la comunicación bilateral dando apoyo socio emocional y facilitando las conductas¹⁴.

¹³ loc. Cit. Bayón Marine, Fernando Organizaciones y Recursos Humanos

¹⁴ Zepeda Herrera Fernando, Psicología Organizacional Ed. Addison Wesley Longman de México, ed. México 1999 Pág.68

4. TALENTOS Y HABILIDADES PERSONALES DEL LIDER.

La personalidad del líder es muy versátil, sin embargo existen características personales que hacen que líder pueda desempeñarse de manera eficaz en la PYME.

4.1 AUTOCONFIANZA

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Desde esta perspectiva, un líder:

- Se muestra seguro de sí mismo. Trabaja sin requerir supervisión.
- Actúa con independencia. Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar.
- Expresa seguridad en sus capacidades, muestra confianza en sí mismo y en sus juicios o decisiones.
- Busca nuevos retos o desafíos, busca nuevas responsabilidades.¹

Javier Prieto de la Fuente (1999) señala que "El líder es alguien que inspira confianza y la confianza es el lubricante que hace posible que una organización logre sus metas. La confianza implica disponibilidad, predicción y solvencia".

El líder es alguien que inspira confianza y la confianza es el lubricante que hace posible que una organización logre sus metas. La confianza implica disponibilidad, predicción y solvencia.²

Por su parte Andrew Dubrin (1999) señala que "el líder que funciona mejor tiene la confianza en sí mismo para a su vez mostrar control y confianza en los demás. Sin embargo, en algunos casos, el líder se siente tan seguro de sí que no necesita admitir errores, y escuchar críticas o solicitar consejos, entonces se presenta una situación problemática con los empleados por la falta de comunicación, situación que repercutiría en la productividad de los trabajadores".

Dubrin continúa mencionando que la capacidad para desarrollar o fortalecer la confianza en uno mismo es la base para mejorar su habilidad de liderazgo. La confianza en uno mismo y el liderazgo se retroalimentan entre sí, en otras palabras, si la gente considera que una persona confía en sí misma, será muy fácil que lo acepte como líder. Conforme la gente lo acepte como tal, la confianza de la persona tendrá una mayor proporción.

La confianza en uno mismo es importante porque es parte de la fe que tiene su capacidad para llevar a cabo una tarea; Dicha confianza se traduce como auto

¹ http://64.233.187.104/search?q=cache:7HF1FldBcXAJ:www.duoc.cl/formacion/documentos/conferencias/Carlos_Soto.ppt+AUTOCONFIANZA&hl=es&lr=lang_es (15/03/05 3:00 p.m.)

² Prieto de la Fuente, Javier. Piel de Líder Ed. Panorama, México, 1999, 24-25p.

eficiencia. La auto eficiencia contribuye a la eficiencia del liderazgo: un líder con una elevada auto eficiencia en el trabajo cree que cualquier tarea es susceptible de llevarse a cabo. Como resultado, este líder inspira a los demás para que lleven a cabo una misión imposible.

Seguridad

Brown y Brady (1992) definen la seguridad en un líder en los siguientes puntos:

- La seguridad es un sentimiento de bienestar y de autoestima.
- La seguridad es creer en uno mismo y en la propia capacidad
- La seguridad se refleja en el modo en que uno se ve ante los demás
- Tener el control en si mismo y de cualquier situación que se presente
- Es ser una persona abierta con los demás y estimularlos para que confíen en uno³.

Algunas de las razones para ser más seguros son las siguientes:

- La seguridad inspira respeto: la seguridad proyecta la impresión de saber lo que está haciendo. Las personas responden a aquellos que son positivos y seguros.
- La seguridad es la clave para aumentar la eficacia en el trabajo. La confianza en uno mismo es la clave de la personalidad porque determina lo que es capaz de hacer.
- La seguridad es considerada como el rasgo más importante en un directivo. Cuando el líder es seguro, la gente se sentirá que puede confiar en que es capaz de manejar cualquier situación en la que se encuentren.
- Un aumento de la seguridad conduce a una mejor comunicación con los demás. Hablar con seguridad significa hacer manifestaciones positivas. Esto permite decirle a la gente lo que piensa y siente, sin dejar sus derechos. La seguridad significa que será capaz de decir las cosas difíciles y que el líder no quedara aniquilado cuando alguien lo critique.

La seguridad abarca:

- Aceptarse
- Gustarse uno mismo
- Sacar el máximo provecho de si mismo

³ Brown Geraldine, Brady Catherine ¿Lista para dirigir? Ediciones Granica S. A , 1992, 54-61 p.

Honestidad

Freemantle (1993) dice que “la auto búsqueda de la honestidad es esencial para mantener confianza”.

Además señala que la honestidad es la búsqueda de la verdad absoluta. Cuando no se utiliza bien puede convertirse en una fuerza destructora. La dignidad íntima de las personas aniquila y también puede arruinar su confianza.

Para lograr ser honesto con uno mismo y con el personal, consisten en la exploración mutua de valores, creencias, actitudes, fortalezas y debilidades en relación con la situación de trabajo.⁴

Por otro lado, Cooper y Ayman (1998) señalan que para ser honesto emocionalmente se requiere escuchar los sentimientos de la “verdad interna”, que provienen en su mayor parte de la inteligencia emocional, vinculada con la intuición y la conciencia. La verdad emocional que uno siente se comunica por si sola, en la mirada y los gestos, en el ton de la voz, más allá de las palabras. Los sentimientos nos hacen reales.

La honestidad emocional es permanecer honesto consigo mismo, y respetar la sabiduría, tanto del corazón como de la cabeza⁵.

4.2 CREDIBILIDAD

Chuwdhury (2000) escribe que las personas que van a seguir un liderazgo esperan de sus líderes, lo mismo que de otras fuentes de información creíbles. La credibilidad es fundamental del liderazgo. La mayoría de los empleados espera creer en sus líderes, además de tener fe y confianza en ellos como personas.

Se refiere a la credibilidad viene de la palabra latín *credo* que significa *creo*. La gente espera que sus líderes representen algo y que tenga valor para mantener sus convicciones.

Continúa señalando que la primera acción que se debe emprender consiste en afirmar y mantener credibilidad personal, ya que el liderazgo es una relación que influye fuertemente en el compromiso de los miembros de la organización con su personal.

La credibilidad refleja la integridad de un jefe. Esta constituye uno de los factores vitales para el éxito o fracaso de la gerencia. La credibilidad surge del

⁴ loc. Cit. Pág. 38

⁵ Loc. Cit. Pág. 5

éxito personal, esté a su vez proviene del grado de integridad que exhiben los gerentes al relacionar las acciones con sus propias palabras y creencias⁶.

El fondo de la credibilidad esta con los valores y creencias.

Lo que muchos administradores ignoran es que cada pequeño aspecto de su comportamiento y cada palabra que pronuncian tienen influencia en su propia confianza (como reflejo de la integridad de los demás). Si el comportamiento y las palabras de un gerente son incompatibles con los valores empresariales expresados, o más importante, con los principios del jefe, entonces su credibilidad disminuirá⁷.

Los líderes que tienen más claros sus valores personales, son los más comprometidos con las metas y los objetivos de la organización.

Los líderes eficaces tienen la solución (al tratarse de una disposición sencilla a un problema complejo). Estos individuos tienen confianza en si mismos. Establecen sus creencias, así como creen en sí mismos. Son personas que han aprendido lecciones de su trabajo diario, que desafían sus percepciones y han establecido a lo largo del tiempo un conjunto personal de valores y persuasiones. Son personas que han descubierto sus fortalezas personales, debilidades, ambiciones, aspiraciones, gustos y disgustos y se comportan con honestidad consigo mismo. Su sinceridad y honestidad les proporciona integridad y ésta a su vez credibilidad⁸.

Integridad

La integridad es una totalidad, un conjunto. Esta se manifiesta cuando cada miembro de la organización se adhiere a sus valores y se comporta de modo compatible con estos.⁹

La integridad se presenta cuando cada una de las personas actúa de manera a fin con sus valores; por ejemplo los de la honestidad, sinceridad, confianza e interés. La rectitud se genera cuando los sistemas de apoyo de una organización provienen de la cultura de la empresa y son compatibles con ésta y con las cualidades morales que profesan sus líderes. El éxito empresarial proviene de la búsqueda ideal de la integridad.¹⁰

La credibilidad es un reflejo del grado de integridad que posee una persona.

Muchos gerentes creen que se comportan con integridad, pero en la práctica se les dificulta aplicar efectivamente un sentido de integridad en sus actos. Algunos suponen que la integridad es lo mismo que ciega lealtad, honradez o que se necesita una rígida conformidad. En su esencia, integridad en los

⁶ Freemantle , David Jefes Increíbles Ed. Mc-Graw Hill, Colombia, 1993, Pág.8

⁷ loc. . Cit. Pág10

⁸ loc. Cit. Pág 10

⁹ Freemantle , David Jefes Increíbles Ed. McGraw Hill, Colombia, 1993, Pág.6

¹⁰ Ibidem.

negocios significa aceptar plena responsabilidad, comunicarse clara y abiertamente, cumplir con lo que se promete, evitar agendas ocultas y tener el valor de dirigirse a sí mismos y dirigir su grupo o su empresa con honor, lo cual implica conocerse a si mismo y ser fiel a sus principios no solo con la mente sino con el corazón.¹¹

La integridad se manifiesta cuando los gerentes dicen lo que piensan y creen en lo que expresan. Hay integridad cuando las acciones de los gerentes son totalmente coherentes con sus palabras y éstas a su vez están totalmente en consonancia con sus creencias personales y con las de la organización¹².

Según Stephen L. Carter (1998) La integridad requiere tres elementos centrales:

1. Discernir lo que es correcto de lo que es incorrecto.
2. Actuar de acuerdo con ese discernimiento aun a costa personal.
3. Decir claramente que uno actúa según su leal saber y entender de lo que es correcto y lo que es incorrecto.¹³

El primer criterio capta la idea de que la integridad requiere lo que Carter llama "Un grado de reflexión moral".

El segundo criterio trae el ideal de una persona de integridad como firme, que hace claros compromisos y los cumple aun riesgo personal. Los líderes con integridad dicen lo que en realidad creen y sienten.

El tercer criterio subraya el hecho de que una persona de integridad no se avergüenza de hacer lo que considera verdadero y correcto.

4.3 CORAJE

El líder no se intimida ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que atravesar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo¹⁴.

Una de las herramientas que ayudan a prepararse para la oposición que podría generar una nueva idea consiste en el enfoque ABCD. Este consiste en 4 elementos:

¹¹ Cooper, Robert R.; Sawaf Ayman. La inteligencia Emocional a Liderazgo y a las Organizaciones. Ed. Norma, Colombia 1998,177-178 p.

¹² Freemantle , David Jefes Increíbles Ed. McGraw Hill, Colombia, 1993, Pág.6

¹³ Cooper, Robert K.; Sawaf Ayman. La inteligencia Emocional a Liderazgo y a las Organizaciones. Ed. Norma, Colombia 1998,179-180 p.

¹⁴ http://64.233.187.104/search?q=cache:Ge6NaO6NMG0J:www.aulafacil.com/Liderazgo/Lección+CARACTERISTICAS+DEL+LIDER&hl=es&lr=lang_es 04/04/05 2:15 p.m.

- A (Anticipar objeciones); prepararse ante las objeciones negativas que podrían surgir mediante la persuasión, estadísticas etc., además del respaldo de algunos miembro.
- B (Beneficiarse); señalar los beneficios que podrían obtener con el nuevo proyecto
- C (Categorizar); pensar en todos los empleados, en todos los departamentos, horarios etc.
- D (Desarrollar sus planes);¹⁵

El buen líder no rehuye de los problemas. Los ataca de frente al costo que sea. No es de los que abandonan el barco en cuanto éste empieza a hacer agua. Por el contrario, pone a trabajar sus recursos humanos y materiales para evitar que la nave se vaya a pique.

El buen líder está dispuesto a correr riesgos personales con tal de que el problema se resuelva favorablemente para la sociedad y la empresa.¹⁶

Carácter

Según Michael S. Joseph. "Lo que lograremos como ejecutivos y líderes se conformara mucho más por la colección de disposiciones, hábitos y aptitudes que configuran nuestro carácter que por nuestra educación y habilidades. Es el carácter lo que determina si se utiliza con eficacia nuestros conocimientos y habilidades. El carácter determinará si seremos unos líderes respetados. Al igual que el destino de las personas determinado por el carácter personal, el destino de una organización queda determinado por el carácter de su liderazgo. Y cuando las personas se desvían debido a una falta de carácter, la organización también estará en peligro y se verá perjudicada." El carácter es la base del liderazgo eficaz.¹⁷

Los líderes no pueden ignorar el significado de carácter. Las organizaciones que encuentran la forma de alimentar y promueven el buen carácter y los valores éticos básicos que abarcan tendrán una ventaja competitiva.¹⁸

Lo que en realidad constituye la base del liderazgo: el carácter, se reconoce que, para guiar y mandar adecuadamente, es preciso que la persona posea ciertos rasgos de carácter¹⁹.

¹⁵ Caroselli, Marlene. Sea Un Líder Actual España, 2002 ed. McGraw-Hill Profesional 4-10 p.

¹⁶ Castañeda, Luis. El Líder en Acción 36p.

¹⁷ Stephen S., Diaz E. Ángel. Lo Mejor de Excellence. Desarrollo Personal y de Liderazgo. Efectividad Gerencial Productividad Organizacional. Volumen XVII. Panorama ed. México 1998. Pág. 28

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Mc Nelly, Mark Sun Tzu .El Arte de los Negocios. Seis Estrategias Fundamentales para el Hombre de Negocios.; Oxford Ed. México, 1999 ,119 –121 p.

En los negocios, hay muchas incógnitas. Por tanto la sabiduría es importante porque permite a un líder ver con claridad las fortalezas y debilidades de la compañía y aprovechar las oportunidades para construir una estrategia. El valor esencial, por que si él líder no puede tomar ventaja de la sabiduría con actos audaces cuando el momento lo exige. La disciplina es necesaria porque se requiere para asegurar que la estrategia se ejecute de manera satisfactoria. Esto refleja la manifestación de un carácter fuerte y positivo²⁰.

4.4 ORGULLO

El líder no solo se enorgullece de sus exitosos, sino que también crea una atmósfera que permite a los demás hacer lo mismo W. Edward Deming, uno de los fundadores del movimiento de la calidad, manifiesto que los empleados tenían un derecho legítimo al “orgullo del trabajo”. El líder genera orgullo, logrando que sus seguidores sientan que sus esfuerzos son significativos²¹.

Los líderes se sienten orgullosos de sus logros, e incluso más de los logros de sus seguidores. Sin embargo, el orgullo de sus seguidores no se desarrolla por sí solo; el líder debe dar los pasos adecuados para asegurar que se dé el impulso apropiado²².

Con cada transformación provocada por una pequeña victoria, cada brindis por la gestión, cada momento brillante regularmente y con orgullo se vislumbra un mecanismo que proporciona el compromiso constante de los empleados y la rentabilidad a largo plazo.²³

²⁰ Ibidem.

²¹ Caroselli, Marlene. Sea un Líder Actual España, 2002 ed. Mc Graw Hill Professional 4-10 p.

²² ibidem

²³ Holton, Bil Cher. Curso Breve para Gerentes. Paidos. Ed. 1995 Barcelona, España 38-44 pp.

5. TALENTOS Y HABILIDADES DE RELACION

En el mundo de negocios el líder se desarrolla en un ambiente competitivo y de relación. Para una mayor interacción y desenvolvimiento dentro de la empresa el líder deberá ejercer habilidades de relación tales como: comunicación, empatía, negociación e influencia.

5.1 COMUNICACIÓN

Lussier Robert N, Achua Christopher (2002) "La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado".

La comunicación eficaz es la base fundamental del liderazgo.

Las investigaciones empíricas apoyan la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces, por tanto, hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder.

Los líderes utilizan la comunicación para motivar a sus seguidores.

Lussier Robert N, Achua Christopher (2002) "Es mucho mas probable que tengan éxito las organizaciones con sistemas de comunicación efectivos." Una parte importante de las empresas es transmitir la misión, visión y los valores de la compañía a fin de que todos los empleados entiendan en términos generales lo que la empresa trata de lograr.

Para Stephen P. Robbins (2004) la comunicación cumple con cuatro funciones en la organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros de la organización. Las organizaciones tienen jerárquicas de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando se pide a los empleados que comuniquen cualquier inconformidad laboral a su jefe inmediato.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien se está haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño, sino es el óptimo. El establecimiento de las metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es una fuente principal del trato social, además de ser un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La última función de comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.¹

Tipos De Comunicación

La comunicación puede influir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones descendente y ascendente.

Descendente

La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo o de una organización a un nivel inferior. Por ejemplo. En una empresa el gerente se comunica con los empleados para determinar los objetivos, asignar metas, dar instrucciones del trabajo, etc.

Ascendente

La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informales del progreso hacia las metas y dar a conocer los problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre como mejorar las cosas.

Horizontal

Cuando la comunicación horizontal tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros del grupo del mismo nivel, entre gerentes o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal.²

Proceso De Comunicación

Stephen p. Robbins (2004) plantea un proceso de comunicación que consta de siete etapas: 1) la fuente de comunicación, 2) codificación 3) mensaje, 4) canal, 5) decodificación, 6) receptor y 7) retroalimentación.

La fuente inicia con un mensaje es el producto material concreto de la codificación del origen.

El canal es el medio por el que pasa el mensaje. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal. Los canales formales son los que establece la organización. Y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros.

¹ Stephen p. Robbins. Comportamiento organizacional. Ed. Pretince Hall , 2004, México 284-286 p.

² Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional. Pretince Hall Ed. 2004 Mexico 284-286 p

El receptor es aquel al que se dirige el mensaje, pero para recibir el mensaje, los signos que contienen deben adquirir una forma que el receptor comprenda. Es la fase de decodificación del mensaje. La última etapa es la retroalimentación que es la comprobación de que tan exitosos ha sido la transferencia del mensaje, como se pretendía originalmente.³

Para Lussier Robert N, Achua Christopher (2002) existen dos etapas esenciales de la comunicación en el liderazgo son transmitir y recibir mensajes.

En el proceso de transmisión de mensajes constan de 5 partes:

1. Generar confianza

Hacer que el receptor se sienta tranquilo ayuda para que la comunicación se desarrolle en un clima sin interrupciones.

2. Definir el objetivo de comunicación.

Las metas comunes de la comunicación en las empresas son influir, informar, y expresar emociones. Si el objetivo es influir resulta de utilidad que el receptor conozca el resultado final del mensaje de comunicarle los pormenores.

3. Transmitir el mensaje

Cuando la meta de comunicación es influir, se deberá informar a la persona el proceso de la tarea, estableciendo plazos para la consecución de la misma.

4. Verificar que el receptor ha comprendido el mensaje.

En base a preguntas o respuestas se podrá determinar la comprensión del mensaje. La retroalimentación del mismo es la base para lograr el entendimiento del mismo.

5. Lograr un compromiso y darle un seguimiento.

Cuando el objetivo de la comunicación es informar o expresar emociones, no es necesario fijar un compromiso. No obstante cuando la meta es influir, resulta importante formalizarlo con la acción a seguir.

Proceso De Recepción De Mensajes.

Este proceso según Lussier y Achua consiste en escuchar, analizar y asegurarse de haber entendido.

Escuchar: Es el proceso de dedicar toda nuestra atención al transmisor del mensaje.

- Prestar atención

³ Ibidem

- Evitar distracciones
- Concentrarse con el interlocutor
- No sacar conclusiones ni interrumpir
- Observar los mensajes no verbales
- Hacer preguntas
- Hacer anotaciones
- Transmitir el sentido⁴

Analizar. El análisis es el proceso de pensar, decodificar y evaluar el mensaje. El fenómeno de no escuchar se da en parte porque las personas hablan a un ritmo promedio de 120 palabras por minuto, en tanto que su capacidad para escuchar es alrededor de 500 palabras por minuto. La capacidad de comprender las palabras a una velocidad cuatro veces mayor de lo que el interlocutor puede emitirlas da por resultado a menudo una perdida del sentido del mensaje, por tal motivo cuando el interlocutor transmite el mensaje el líder deberá tener la capacidad de pensar y evaluar después de escuchar.

Asegurase de haber entendido. Consiste en retroalimentar a la otra persona en la verificación del mensaje.⁵

Obstáculos De La Comunicación

El bloqueo

Carlos Ongallo (2000) señala que en las relaciones empresariales pueden existir cuatro formas principales de bloquear la comunicación:

- Ambigüedad de las informaciones. Una información ambigua puede perjudicar la comunicación final.
- Transferencia. El compañero, cliente, proveedor...etc., transfiere al profesional sentimientos u opiniones de anteriores personas de referencia.
- Proyección de los sentimientos propios en el otro. Tras la jornada de trabajo, se ve todo con menos detenimiento. Ese estado de ánimo se proyecta al receptor.
- Estereotipo. Los comunicados no se dirigen personalmente a los individuos, sino que se deducen a partir de una determinada imagen que se tiene del grupo con la que uno o varios individuos concuerdan en

⁴ Lussier Robert N, Achua Christopher. Liderazgo. Teoría .Aplicación Desarrollo de habilidades. Thomson Learning. Ed. 2002, México.

⁵ Ibidem

algunos puntos. Es habitual que de los rasgos físicos de la indumentaria y pocos datos más infieran una serie de prejuicios sobre la otra persona. Los prejuicios falsean las comunicaciones, teniendo a cristalizar y convertirse en permanentes.

Interferencia.

La interferencia se produce cuando el proceso de comunicación penetra un elemento ajeno que la interrumpe. Jaspars (1983) considera que existen tres clases de interferencias: cognitivas, emocionales y sociales, sobre las que Ongallo (2000) puntualizo.

Interferencia cognitiva. El problema del receptor no es percibido o comprendido por el trabajador. Se agrupan en tres categorías: a) creencias ligadas al rol que se atribuyen los profesionales de la empresa, b) creencias de las expectativas y c) creencias relacionadas con la relación empresarial.

Interferencia emocional. Esta interferencia es la más frecuente de las tres. Consiste en una reacción emocional del receptor o emisor: nerviosismo, irritabilidad, aburrimiento etc.

Interferencia social. Condiciona en gran medida la calidad de la relación. Las características sociales, culturales o socioeconómicas del trabajador y del gerente llevan a determinados casos no se produzca relación emocional, ni siquiera una buena comunicación entre ambos. El trato con trabajadores de niveles culturales socioeconómicos o culturales distintos puede reducir o incluso bloquear, el flujo de información.

Las Barreras

Son obstáculos interpuestos en el normal desarrollo del proceso de comunicación interna. La barrera puede ser superada, pero para ello habrá que detectarla, primero, y hacer esfuerzo especial, después para vencerla.

5.1.1 Retroalimentación

La retroalimentación consiste en verificar los mensajes y evaluar si se ha cumplido los objetivos. Dicha evaluación tiene un rango muy amplio. En esencia, cada vez que una persona envía o recibe información relacionada con el trabajo que influye en el desempeño, esta dando u obteniendo retroalimentación.

Función de la retroalimentación en la verificación del mensaje.

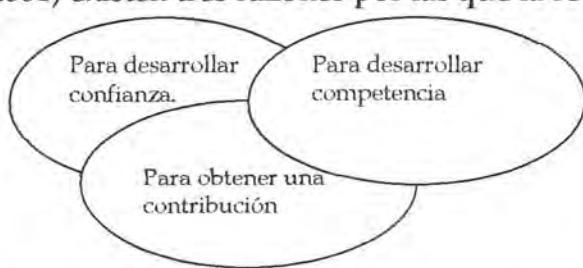
Preguntar, parafrasear y dar pie a que se hagan comentarios o sugerencias son formas de retroalimentación que ayudan a verificar si se ha comprendido lo que se ha dicho. La retroalimentación cuando se dan y reciben mensajes, facilita el

desempeño laboral. Además motiva a los empleados a lograr niveles elevados de desempeño. Las organizaciones preparan a los trabajadores para que retroalimenten en forma eficaz, pues trata de una parte esencial de la comunicación en el liderazgo.

La manera de asegurarse de obtener retroalimentación se formulan preguntas y paráfrasis. Paráfrasis consiste en hacer que el receptor formule de nuevo el mensaje en sus propias palabras. Si el receptor puede responder las preguntas o parafrasear el mensaje, eso significa que se ha logrado la comunicación.

Función de la retroalimentación en el cumplimiento de objetivos. La retroalimentación es esencial para conocer el avance del líder en la organización en el cumplimiento de los objetivos deben ser mensurables. Para asegurar el desempeño se recurre a la retroalimentación, y darla y recibirla tienen que ser un proceso continuo para que sea eficaz. Por tanto los líderes deben establecer objetivos mensurables y concretos y supervisar el proceso.

Jenny Hill (2001) existen tres razones por las que la retroalimentación es importante:



- La retroalimentación para crear confianza, por lo general llega en la forma de elogios. Por ejemplo: "De verdad me encantó la forma en que manejaste hoy al equipo del proyecto". Reconoce un buen desempeño y alienta más de la misma conducta. La mejor proporcionarla es de manera inmediata después del evento o tarea, y aprovechar la confianza y al autoestima.
- La retroalimentación para desarrollar la competencia permite a una persona saber lo que s necesario llevar a cabo, porque y como hacerlo. Si se hace de manera inmediata antes de la siguiente realización de una tarea o actividad fomenta un mejor desempeño.
- Es el equilibrio de ambos tipos de retroalimentación lo que ayuda alas persona a administrar su propio desempeño y hacer una contribución a las metas y al éxito del departamento.

La retroalimentación da la oportunidad de prestar atención enfocada y justa a las personas en su trabajo.

- Si se hace bien, es un don altamente valorado por las personas.

- Si se hace mal, puede decepcionar y desmotivar a las personas.

La retroalimentación es un don que todas las personas deben dar y recibir si han de administrar con eficacia el desempeño de su personal en el trabajo.

Si ha de ser un verdadero don, debe darse y empacarse en tal forma que:

- Ayuda a las personas a mejorar, lograr y desarrollarse.
- Mejora las fortalezas y contribuciones de las personas.
- Alienta a las personas a administrar su propio desempeño.
- Desarrolla autoestima, confianza y titularidad en el puesto.

Para recibir retroalimentación útil y constructiva, ésta debe:

- Alentarse y buscarse de manera activa.
- Recibirse en forma positiva.
- Trabajarse sobre ella de manera apropiada.

La retroalimentación tiene tres resultados positivos:

1. Construye confianza: las personas reciben retroalimentación positiva, lo que les permite aumentar al máximo sus fortalezas.
2. Desarrolla competencia. Las personas reciben retroalimentación contractiva, lo que les permite administrar y reducir el mínimo las debilidades de su desempeño.
3. Fomenta la contribución. El proceso de dar y recibir retroalimentación es una poderosa comunicación que ofrece a las personas la oportunidad de validar su contribución a su función y al equipo.

La retroalimentación eficaz siempre es considerada y justa. Debe basarse en el desempeño, no en la personalidad. Todas las personas tienen estilos diferentes de comunicación. Los estilos eficaces de retroalimentación son aquellos que utilizan la comunicación bilateral, como las preguntas abiertas, las declaraciones descriptivas y escuchar de manera activa.

Obtener Y Dar Retroalimentación A Los Equipos.

Es importante que el equipo sea capaz de proporcionar retroalimentación en una forma constructiva.

Una retroalimentación eficaz del desempeño lleva a la acción y ésta a su vez lleva a los resultados: metas alcanzadas, fechas límite cumplido, proyectos concluidos. Las siguientes son algunas sugerencias para ser mejor dando retroalimentación:

- Almorzar o tomar una copa ocasionalmente con los miembros del equipo

- Utilizar la oportunidad para discutir cómo van en su trabajo
- Buscar oportunidades para elogiar el buen desempeño, sin importar lo pequeño que sea.
- Encontrar formas de construir retroalimentación regular en las rutinas cotidianas a fin de mantener actualizadas a las personas.
- Si alguna cuestión de trabajo impide que las personas realicen su mejor esfuerzo, el líder deberá trabajar con las personas para superar las barreras de manera conjunta.

Los gerentes tienen la obligación de hacer evaluaciones periódicas del rendimiento de sus subordinados y comunicarles los resultados. Es importante que conozcan su rendimiento personal. Los jefes deben comunicarle los resultados de su apreciación pues solo así, sabe el empleado si se reconoce sus cualidades y se sentirá motivado a superar sus deficiencias.⁶

La retroalimentación debe ser oportuna, regular, constructiva y honesta. Es necesario proporcionar retroalimentación de manera que las personas sientan valorado su trabajo.

La retroalimentación negativa les indica alas personas lo que están haciendo mal y como mejorarla.⁷

5.2 EMPATÍA

Es el conjunto de capacidades que permiten reconocer y entender las emociones de los demás, sus motivaciones y las razones que explican su comportamiento⁸.

El valor de la empatía origina en uno mismo el interés por las personas en nuestro entorno y a consolidar la relación que con cada una de ellas tenemos.

Es el esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.⁹

Gaberna (2001) señala que la empatía implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

1. Comprensión de los otros: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo
2. Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente

⁶ Shultz, Psicología Industrial

⁷ Bruce, Hyland; Merle, Yost. Reflexiones para gerentes.

⁸ Mc Graw Hill Ed. México, 1994, 143 p.

⁸ www.galeon.hispvista.com/aprenderaprender/intemocional/intinterpersonal.htm#EMPATIA&hl=es

⁹ www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/empatia.htm

3. Potenciar la diversidad: cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas
4. Conciencia política: ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros

La empatía origina en uno mismo una actitud positiva la cual se refleja en los demás, por lo que permite motivarlos mediante esta actitud positiva. Uno de los puntos importantes de la empatía es que enseña a tener ese interés por los demás. Y en la forma que nos identifiquemos con los demás podremos transmitir una eficiente empatía.¹⁰

La calidad de interrelación, desarrollo moral, altruismo son valores, capacidades del comportamiento que intervienen en el proceso empático.¹¹

Puede existir una empatía que abarque repuestas con pautas afectivas y cognitivas. Trayendo esto como consecuencia dos distinciones: empatía cognitiva, la cual constituye una comprensión el estado interno de la otra persona y empatía emocional (o afectiva), que involucra una reacción emocional por parte del individuo que observa las experiencias de otros y se coloca en el lugar del mismo.¹²

Las funciones de empatía van desde la motivación, ya que amplifica o intensifica la motivación al satisfacer la necesidad de otra persona. Hasta la información acerca del grado en el cual uno valora al bienestar de las otras personas y desea aliviar su necesidad.

Existe una relación entre el ser y la empatía, ya que las personas están predispuestas a empatizar con aquellos que consideran similares o con objetivos parecidos a los de ellos, que encuentran dicha similitud como resultado de su interacción, por ello el aumento de empatía en determinadas situaciones en comparación con otras¹³.

Tendemos más a empatizar con amigos que con extraños porque existe un mayor intercambio de información con los primeros debido a la información previa almacenada que se tiene de estos. Esto permite con mayor rapidez y precisión pensamientos y sentimientos del otro haciendo más fácil interpretar las situaciones las cuales se debe ser empáticos.

Como componente del liderazgo la empatía es particularmente importante en la actualidad por tres razones:

1. El creciente uso de equipos de trabajo

¹⁰ Gaberna, Rafael. Aprender a Liderar Equipos. Ed. Paidos 2001, Barcelona, España Pág. 261.

¹¹ Ibidem.

¹² Idem

¹³ Ib.

2. La velocidad de la globalización
3. La necesidad de retener el talento.¹⁴
1. El creciente uso de equipos de trabajo.

A través de la empatía un buen líder debe ser capaz de percibir y entender los puntos de vista de sus colaboradores, y así comprenda los pensamientos, reacciones de cada uno de ellos, para laborar de manera fluida en las actividades del mismo equipo laboral.

2. La velocidad de la globalización.

El diálogo intercultural puede llevar fácilmente a equivocaciones y mal entendidos. La empatía es la herramienta fundamental. Las personas que la poseen están sintonizadas con las sutilezas del lenguaje corporal, pueden escuchar el mensaje detrás de las palabras habladas. Más allá de esto, tienen un profundo entendimiento de la existencia e importancia de las diferencias étnicas y culturales.

3. La necesidad de retener el talento.

La empatía es una herramienta clave para la retención de talento, particularmente en la economía actual de la información. Los líderes necesitan la empatía para desarrollar y retener al personal excelente.

5.3 NEGOCIACIÓN

En la vida cotidiana todo es negociable, negociamos bajo todas las condiciones y en cualquier momento.

Para Gerald. I Nierenberg: "cada vez que se intercambian ideas con la intención de transformar las relaciones, cada vez que se llega a un acuerdo, la gente está negociando.

La negociación es un juego estratégico, una situación en que cualquiera de las dos partes al comparar sus decisiones deben contar con las respuestas posibles de la otra parte para llegar a un acuerdo. Neves de Almeida, Fernando (1999)

Elementos de una Negociación

Para Stark, Peter los elementos más importante en una negociación son el tiempo, la información y el Poder.

El tiempo

En el sector empresarial el tiempo es de vital importancia por la medición de los objetivos planteados en una organización lo cual repercute en los diferentes procesos de la misma. Es una variable la cual dependen la mayoría de las

¹⁴ www.bumeran.comve/aplicantes7/contenidos7/zonas7/a_articulos.ngml#3FIDZONA#3D4#26IDSUBZA
(10/07/05 2:00 p.m.)

negociaciones en determinada situación. El tiempo podría presentarse como una ventaja competitiva por alguna de las partes o viceversa.

Siguiendo con Stark, Peter señala algunas sugerencias las cuales pueden contribuir en gran medida al manejo del tiempo.

- Tener Paciencia. En la mayoría de las concesiones y acuerdos ocurrirán el 20 % del tiempo disponible, permanecer sensato y esperar el momento apropiado para actuar es una estrategia eficaz.
- En términos de factibilidad, resolver la negociación es el objetivo esperado, convencer a la contraparte de valor que se obtendrá por la agilidad y veracidad de la negociación contribuirá significativamente a la conclusión negociación.
- Los plazos límite de la negociación pueden manejarse con la flexibilidad de acuerdo a las circunstancias que así se susciten.¹⁵

La información

"La parte con mayor información obtiene los mejores resultados de la negociación En las negociaciones, la preparación previa es la base entre más información tenga será mejor para usted. También debe preocuparse por establecer una serie de metas a lograra durante la negociación, pueden hacerlo con base en la información obtenida".

Poder

"Capacidad para influir sobre la gente o situación) algunos tipos de poder pueden influir sobre los resultados de la negociación"

1. Posición
2. Legitima ciertas posiciones de autoridad
3. Conocimiento
4. Carácter.

Características De Un Negociador

Según el investigador Fernando de Manuel Das y sus colaboradores (2001) suponen que el perfil del negociador se compone de 4 cualidades y habilidades:

1. Estilo de vida estable.

La mayoría de los buenos negociadores son personas que emanan tranquilidad y prudencia en sus acciones lo cual les ayuda a conciliar una negociación con mayor seguridad y estabilidad en el momento de concretar una negociación.

2. Comunicación eficiente.

La comunicación es fundamental para llegar a determinados acuerdos en una negociación. Cuando existe una comunicación eficaz y recíproca por ambas

¹⁵ Peter B. Stark, Todo es Negociable. Manual de Tácticas de Ganar/Ganar
Mc Graw Hill Ed. México 1995, México , 15- 24 pág.

partes se lograra el acuerdo con el menor tiempo y predominara la satisfacción de las demandas por las mismas.

3. Inteligencia intuitiva

El buen negociador cuenta con la capacidad de reaccionar con una precisión ante los problemas que se vayan suscitando en el desarrollo de la negociación de una manera ágil y coherente¹⁶.

Resultados que se pueden obtener de una negociación.

Stark, Peter B. determina ciertos resultados los cuales se obtienen de realizar una negociación. Estos resultados son los siguientes:

1. Perdida para ambos bandos (Perder/Perder)

En este resultado se obtienen una gran insatisfacción por ambas partes, ya que no se supieron las demandas y necesidades que se esperaban por las mismas. A consecuencia de este resultado en la mayoría de los casos las partes se muestran indisponentes para negociar nuevamente por la insatisfacción obtenida.

2. Perdida de por una parte. (Perder/Ganar) y (Ganar/Perder)

Al conciliar una negociación estarán presentes estas posibilidades las de ganancia / perdida y viceversa. En algunas ocasiones el líder será el ganador y la contraparte el perdedor. Al no haber cubierto sus expectativas y una de las dos partes no estará dispuesto a negociar otra vez con la misma contraparte.

3. Ganancia por ambas partes (Ganar/ganar)

El líder eficaz debe esforzarse por lograr este resultado, ya que ambas partes se retirarán con un sentimiento positivo, satisfechos con sus deseos y lograran sus objetivos planteados.

Las partes estarán dispuestas a negociar otra vez. Este tipo de resultado (Ganar/Ganar) es el más eficaz para un manejo de un liderazgo eficiente, por el involucramiento. Y la satisfacción de ambas partes de una organización.¹⁷

Economy, Peter (1994) señala "las soluciones con dos beneficiarios, sólo pueden lograrse si ambas partes están sinceramente interesadas en conocer las necesidades, los objetivos y los intereses de sus contrapartes, este tipo de negociación requiere un firme compromiso con los conceptos de equidad y juego limpio."¹⁸

¹⁶ Das, Fernando de Manuel. Rafael Martínez Villanueva Martínez. Técnicas de Negociación. Un Método Práctico. ESIC Ed. 4 ed. Madrid, España. 2001, Pág 29

¹⁷ Peter B. Stark, Todo es Negociable. Manual de Tácticas de Ganar/Ganar

Mc Graw Hill Ed. México 1995, México, Pág 7.

¹⁸ Economy, Peter. El Arte de la Negociación. Mc Graw Hill Ed., Madrid España, 1994 146 p.

Estilos de negociación

Fernando Manuel Das (2001) establece los siguientes estilos para la negociación los cuales son los siguientes:

1. **El estilo formalista.** Principalmente este tipo de negociación se basa en el empleo de los procesos establecidos por el mismo o los de la propia empresa., tratándose por todos los medios no salirse de lo ya establecido.

El objetivo buscado en la negociación es emplear tanto tiempo como es necesario para dar satisfacción a su motivación, que es la de exigencia del deber bien hecho.

Las características del perfil formalista son las siguientes:

- Es meticuloso y perfeccionistas, consiente además de la dificultad que puede implicar el proceso de negociar. No le gustan los cambios
- Es cauteloso y distante en sus manifestaciones, procurando no tomar decisiones que no estén suficientemente respaldadas por sus reglamentos,
- Resisten muy bien bajo presión, posee un alto grado de autocontrol y está preparado para negociaciones prolongadas.
- Es realista, no espera mucho de la otra parte, se conforma con un nivel bajo de expectativas suficiente para el mismo.
- Prefiere negociaciones basadas en testimonios y argumentos escritos que orales. Es exigente en el cumplimiento de los acuerdos tomados por ambas partes.
- Es efectivo en las negociaciones continuas y rutinarias.

2. **Estilo Cooperativo.** Las personas con este estilo, buscan principalmente una relación cordial y de confianza casi de tipo paternal hacia la otra parte.

Su perfil del negociador cooperativo se basa en las siguientes características:

- Considera como elemento principal la armonía entre ambas partes, buscando los puntos en común para construir la negociación.
- Le gusta la colaboración y mantener relación de efectividad con los oponentes.
- No suele ocultar información y manifiesta abiertamente las necesidades y objetivos perseguidos a la otra parte, con el fin de conseguir acuerdos gratificados.
- Tiene una gran habilidad de relación y trata de persuadir por medio de consejos o comprensión.
- Llama los puntos de desacuerdo
- Se involucra afectivamente.
- Confía en la palabra y en el otro

3. Estilo diplomático. Busca el equilibrio entre las partes, intentando que los beneficios obtenidos sean interesantes para ambos.

- Acentúa prudencia
- Se muestra firme si es necesario
- Es paciente, analítico y equilibrado
- Gran capacidad de dialogo
- Le gusta negociar con cordialidad
- Maneja muy bien sus expectativas
- No trata de dominar, pero es directo en sus planteamientos.
- Le da importancia a las pruebas demostrativas
- Es discreto en la información
- No se compromete con lo que no puede cumplir

4. El estilo Impositivo. Vencer en la negociación a costa de la otra parte. Su estilo es "ganar yo-pierde el".

- Firme y duro, impositivo
- Pretende llegar pronto al acuerdo
- Emplea el poder y la fuerza
- Crea un clima de tensión.
- Analiza con argumento expuesto y pone objeciones
- Es explícito, preciso y directo
- Habla más que escucha
- Solo coopera si se aceptan sus reglas del juego

5. El estilo Dirigente. Porta a todos los medios necesarios para encontrar solución validas para satisfacer las necesidades de ambas partes (Ganar-Ganar)

- Crea una objetividad y cordialidad
- Neutral intenta resolver mas que ganar
- Capacidad de análisis y síntesis
- Confía en la otra parte y busca acuerdos de Largo plazo
- Es inteligente elimina prejuicios no se deja influir y esta seguro de si mismo.
- Respeta al oponente.¹⁹

¹⁹ Das, Fernando de Manuel. Rafael Martínez -Villanueva Martínez. Técnicas de Negociación. Un Método Práctico. ESIC Ed. 4 ed. Madrid, España. 2001, 245-253 p.

5. 4 INFLUENCIA

Influencia es el poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de otra persona para lograr un objetivo. Afirman Lussier Robert N. y Achua Christopher (2002).

Este concepto clave tiene una lista importante de acciones, conductas y actividades que son la esencia misma del proceso del liderazgo y la posibilidad de encauzar y ordenar los temas y talentos carismáticos en la relación entre el líder y sus seguidores. Por tanto influir es:

- Amar
- Respetar
- Delegar y dejar hacer
- Inspirar
- Valorar
- Escuchar
- Vitalizar
- Ser firme
- Motivar
- Modificar y construir
- Empalizar
- Comprometerse
- Sembrar
- Tener fe
- Dirigir
- Encauzar.²⁰

El poder interpersonal de un líder para influir en los sentimientos, pensamientos o acciones de otras personas es esencial para el logro exitoso de metas dependientes. Se recomienda las acciones significativas para desarrollar una esfera sólida de influencia para alcanzar los objetivos

- El reconocimiento del poder transmitido al líder, no sólo en la forma de autoridad formal por la organización, sino también por compañeros y empleados a medida que éstos se muestren dispuestos voluntariamente a cooperar, ayudar y respaldar al líder.
- El líder ejercerá la autoridad formal presente hasta el límite con habilidad y eficiencia. entonces se buscará acrecentar la autoridad, habiéndose ganado la confianza y respeto de la administración.
- El desarrollo de las relaciones con todos los individuos y el reconocimiento como la persona que resuelve el problema, no que los crea.

²⁰ Siliceo Aguilar, Alfonso. Líderes para el siglo XXI Pág. 22

- La búsqueda de oportunidades para compartir conocimientos, experiencias y habilidad, al hacer esto el líder ejercerá un reconocimiento e influenciará a los demás.
- Una imagen positiva, animada y profesional lo cual repercutirá en resultados en forma de mayor respeto y por lo tanto mayor influencia.²¹

Las tácticas para influir en los demás también son importantes en todas las situaciones de liderazgo y no sólo en aquellas que se encuentran en un ambiente de negocios.

Una de las tácticas para influir en los demás, consiste en el liderazgo a través del ejemplo para que actúen como un modelo positivo a seguir. El enfoque ideal para dirigir por medio del ejemplo consiste en ser un líder “cuyas palabras y acciones se imitan”.²²

Procesos y resultados de influencia.

Procesos de influencia. Existe una distinción entre tres modalidades de proceso de influencia. Dichos procesos son la sumisión instrumental, la interiorización y la identificación.²³

Sumisión instrumental. El seguidor se comporta como se le pide con la finalidad de obtener una recompensa o evitar un castigo.

Interiorización. Los seguidores se comprometen con la influencia del líder porque los atraen los valores, las opiniones o la imagen personal de éste.

Identificación. El seguidor se compromete a imitar el compromiso del líder o adoptar sus mismas actitudes para complacerlo y ser como él. La motivación para establecer y mantener una relación con éste puede provenir de la necesidad de afiliación y aceptación del seguidor. La influencia se basa en la afiliación y se pierde en consecuencia si el seguidor deja de interesarse en la relación con el líder.

Resultados de la influencia.

Compromiso. El compromiso se establece cuando el seguidor concuerda la internamente con el líder y hace un gran esfuerzo por comportarse en la forma en que éste indica. Cuando los líderes realizan cambios complejos, con frecuencia el compromiso del seguidor es crucial para llevar a cabo adecuadamente la modificación. La interiorización y la identificación son formas de compromiso en las que se acepta a la influencia.

Sumisión. La sumisión ocurre cuando el seguidor está dispuesto a hacer lo que el líder pide pero se muestra indiferente en lugar de entusiasta con el cambio, y

²¹ Gootnick, Margaret Mary; Gootnick, David, Herramientas Para gerentes Eficaces. Ed Continental, Mexico, 2000, Pág. 158-159.

²² Dubrin, Andrew. Liderazgo.

²³ H.C., Kelman “Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change”, Journal of Conflict Resolution 2, 1958, pp.51-56

sólo está dispuesto a realizar un esfuerzo mínimo. El seguidor no está convencido de que la modificación sea pertinente.

Resistencia. La resistencia se presenta cuando el seguidor se opone a que el líder influya en él para que cambie de comportamiento y trata de evitar de dicha modificación. El seguidor responderá de una o varias formas: 1) pondrá pretextos para no realizar el cambio. 2). Tratará de persuadir al líder de que desista de o modifique la solicitud, 3) pedirá a la alta dirección que anule la decisión del supervisor.²⁴

Tácticas de influencia.

Gary Yukl y sus colaboradores identificaron nueve técnicas de influencia:

El líder elige la(s) tácticas de influencia Resultado de la influencia

1. Persuasión racional	<u>Objetivo logrado:</u> Compromiso o Sumisión
2. Exhortación	<u>Objetivo no logrado:</u> Puede deberse a la resistencia.
3. Consulta	
4. Congraciamiento	
5. Atractivo personal	
6. Intercambio	
7. Coaliciones	
8. Legitimación	
9. Presión	

25

1. Persuasión racional. Con esta táctica, el líder presenta argumentos lógicos con pruebas objetivas para convencer al seguidor de que el comportamiento dará por resultado la consecución de los objetivos.

2. Exhortación. Estrategia en que el líder intenta despertar el entusiasmo del seguidor mediante la interiorización para que logre el objetivo.

3. Táctica de consulta. Estrategia en la que el líder busca la aportación del seguidor y está dispuesto a modificar el objetivo y los planes.

4. Táctica de congraciamiento. Posición en la que el líder se muestra amigable y elogia a sus seguidores para propiciar en ellos un buen estado de ánimo antes de pedirles que cumplan con los objetivos.

5. Táctica de solicitud personal: recurso del líder basándose en la lealtad y la amistad, solicita a los seguidores que cumplan el objetivo.

²⁴ G. Yukl, Leadership in Organizations, 4a ed., Upper Saddle, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1998 pp.175.

²⁵ G. Yukl, B. Tracey "Consequences of influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss". Journal of Applied Psychology 77, 1992, pp. 525-535

6.Táctica de intercambio. Estrategia en la que el líder ofrece una recompensa a quien lo ayuda a cumplir un objetivo.

7.Táctica de coaliciones. Opción mediante la cual el líder recurre a terceros para persuadir a un seguidor de que cumpla con un objetivo.

8.Táctica de legitimación. Estrategia mediante la cual el líder se basa en la autoridad organizacional de que se ha hecho una solicitud razonable y que el seguidor debe cumplir con el objetivo.

9.Táctica de presión. Posición en la que el líder recurre a amenazas y advertencias disciplinarias y se vale de acciones asertivas, como exigencias reiteradas y una verificación frecuente del seguidor, para asegurarse de que cumple con un objetivo.²⁶

²⁶ G. Yukl, B. Tracey "Consequences of influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss". Journal of Applied Psychology 77, 1992, pp. 525-535

CAPITULO 6 TALENTOS Y HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE EQUIPOS.

La mayoría de las actividades en una organización se realizan por medio de grupos de trabajo, de tal manera en este capítulo se abordara el trabajo en equipo, la visión, motivación, solución de conflicto y desarrollo de potencial, elementos necesarios para lograr un liderazgo eficaz.

6.1 TRABAJO EN EQUIPO

La finalidad y esencia del liderazgo no es crear individualmente grandes, sino provocar que éstas se realicen a través del potencial humano que se encuentra en todo grupo.

Toda labor del liderazgo se manifiesta en la creación y mantenimiento de un equipo integrado, motivado sinérgico y ético, que viva y haga vivir valores, con la orientación a resultados¹.

Bayon Marine Fernando (2002)"Un equipo es un conjunto de personas, que participan de un objetivo común y que funcionan en una organización de acuerdo a unas normas establecidas.

Urcola Juan Luis (1999) señala que es un conjunto de personas organizadas en la búsqueda de una meta que a todos, por otra razón interesa.

Equipo es también un conjunto de personas con destrezas complementarias que se comprometen en un objetivo común realizando acciones específicas y asumiendo una mutua responsabilidad.

Para que un equipo de este organizado se requiere que se cumplan dos principios básicos:

1. Cada miembro del equipo tiene una misión, una tarea asignada.
2. Dentro del equipo hay una persona que ocupa un puesto de director o jefe del mismo.

Trabajo en equipo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Diferentes posiciones y puntos de vista ante los problemas• Mayor credibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Las responsabilidades se diluyen• Surgen desacuerdos

¹ Líderes para el siglo XX. Pág. 72-73

<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos de conocimientos, información y comunicación • Mayor eficacia , mas éxito • Mejores resultados, mayor productividad • Mayor participación y compromiso de los miembros • Enriquecimiento individual y grupal • Mayor motivación • Decisiones más sólidas • Mejora el clima laboral • Facilita la dirección y control del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se crean conflictos de intereses • Se produce mayor costo de tiempo • El equipo tienda a asumir excesivos riesgos. • Riesgo de que surjan antilíderes monopolizadores • Intereses contra puestos grupo / individuo. • Rechazo entre o de miembros del grupo. • Roles mal definidos. • Irregular distribución del esfuerzo y Responsabilidad entre los miembros
---	---

Características que un grupo debe tener:

1. Conocimiento y compromiso respecto de la visión, misión y valores del grupo.
2. Conocimiento y acuerdo suficiente de los objetivos (corto, mediano y largo plazo.)
3. Sentimientos compartidos del compromiso tareas y retos.
4. Ambiente de respeto, apertura y confianza.
5. Conciencia clara de la interdependencia y valoración de los individuos.
6. Personal capacitado y desarrollado integralmente.
7. Capacidad del grupo para generar autocrítica y definir áreas de oportunidad y crecimiento.
8. Búsqueda en el grupo de un sentido de logro y reconocimiento que además de valorar los miembros, se convierte en un factor de retroalimentación y reforzamiento a las actitudes y conductas productivas.
9. Fomentar y enriquecer cotidianamente la cultura y valores del grupo a través de un proceso de mejora continua.²

² Líderes para el siglo XX. Pág. 72-73

Principios básicos del equipo de trabajo

Son muchos autores que han estudiado el óptimo funcionamiento de los equipos de trabajo y algunos de ellos han aportando su experiencia y sus mejores prácticas (Carreño, Robinson, Senlle y Shawn, entre otros), y se han llegado a la conclusión de que un equipo de trabajo será eficaz sin el concurren una serie de elementos -principios básicos-que para Urcola Telleria (1999) son:

- Tener un objetivo común. Tener una misma meta es lo que da "unidad" y "Dirección" a un equipo, es la base de su actuación, lograr "algo" que a todos interesa.
- División clara de funciones y tareas. Una vez que se tiene clara la meta que se quiere alcanzar, es preciso determinar las tareas que se encomienda a cada miembro del grupo y los plazos en que se deben realizar clarificando las cuestiones confusas.
- Fomentar la interrelación. El grupo se interrelaciona participando en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones. Propiciar la cohesión entre los miembros es un principio que debe estar permanentemente en la cabeza del jefe del equipo.
- Comunicación y motivación continua. El proceso de trabajo es un equipo es complejo y pasa en ocasione por mementos de crisis y estancamiento.
- Compartir los éxitos y fracasos entre los colaboradores. En un equipo todos ganan o todos pierden. Tanto en los éxitos como en los fracasos se deben compartir los resultados y si se logran triunfos se deberán repartir entre todos los miembros del equipo y hacer sentir que la victoria es de todos los integrantes.

Para Mario Borghino (2000), los equipos de alto rendimiento son aquellos que han seguido estos criterios: 1) el proceso de cambio en el cual interviene la organización debe contemplar a esta en su totalidad; 2) el diseño debe ser orientado mediante principios, valores, visión y misión compartidos; 3) la eficacia es el resultado del compromiso y el trabajo en equipo; 4) todo trabajo debe agregar valor y 5) los que realizan el trabajo son los mejores expertos.

Como un ejemplo de la aplicación de esta visión en México, la empresa Transportación Marítima Mexicana ha fundamentado el desarrollo de equipos de alto rendimiento dentro de su organización en: 1) enfoque en resultados; 2) objetivos comunes, tanto del individuo como de la organización; 3) administración por principios para la toma de decisiones y solución de problemas; 4) trabajo en equipo; 5) multihabilidades en el personal; 6) compromiso total; 7) uso productivo de las diferencias del pensamiento.

La dirección de equipo

Urcola Telleria (1999) considera que la correcta dirección de equipo pasar por:

- Tener clara la meta o resultado final que se pretende alcanzar. Concebir el resultado que se desea obtener es básico e imprescindible para iniciar correctamente cualquier tipo de trabajo, y más si es un equipo.
- Estar convencido de que el mejor camino es el trabajo. Un equipo sólo se crea modificando actitudes y esto requiere tiempo y constancia. Un equipo de trabajo no se improvisa. Por ello lo fundamental es tener claro desde el principio el proyecto de una actitud y voluntad de trabajar en equipo es la mejor opción
- Asegurar el apoyo y compromiso de los participantes antes e hincar el trabajo. Una vez determinada la meta y asumido que el trabajo en equipo es la mejor opción disponible, es necesario comunicar a todos los miembros del equipo los objetivos que se persiguen y lograr se aceptados. El compromiso de los colaboradores viene dado en gran medida por un entendimiento y una comprensión del mismo.
- Determinar las tareas, objetivos y responsabilidades de cada uno de los miembros del grupo. Las tareas a realizar , al igual que los objetivos, deben ser claras y concretas sujetas a un plazo de realización al igual que los objetivos, deben ser claras y concretas a un plazo de realización y debidamente sincronizadas con las del resto del equipo
- Evaluar el progreso de los integrantes del grupo. Si no existe un sistema de medida y se carece de un mínimo control, no se sabrá nunca el valor de los resultados, ni los progresos que como equipo está realizando.
- Favorecer el riesgo y la creatividad.
- Potenciar la cooperación sobre la competencia.

Principales obstáculos psicológicos a la formación de equipos

Un equipo de trabajo enfrenta, en su formación los siguientes problemas de origen psicológico en uno o varios de sus integrantes:

- Temor de no ser tomado en cuenta en relación con sus opiniones, comentarios, necesidades, preocupaciones etc.
- Temor de sentirse humillado por aparecer como alguien que no comprende los problemas, por haber hecho mal el trabajo, por no tener ideas que aportar etc.
- Temor de ser rechazado por mantener enemistades o conflictos con alguno o varios de los integrantes del equipo, por ser poco agradable o por ser poco agradable o por no ser capaz de mantener la confianza del resto de los miembros en el grupo

Cualquiera de estos fenómenos puede enfrentarse con una elevada autoestima de los integrantes.³

6.2 VISIÓN.

"No existe una fuerza más poderosa que impulse a una organización hacia la excelencia y éxito duradero que una visión del futuro atractiva, valiosa y factible, y que sea compartida en forma general" Burt Nanus, (1994).

Freemantle, David (1993) define a la visión como un conjunto de uno o dos objetivos clave que el líder apasionadamente cree que deben alcanzarse para el éxito futuro de la organización.

Y señala que para los altos ejecutivos, una de las tareas más importantes consiste en desarrollar y difundir cuidadosamente una visión clara del éxito con la seguridad de que sus empleados se comprometerán con un gran entusiasmo en su realización.

Alfonso Siliceo (1997) señala al líder como un ser visionario. Ser visionario significa tener la capacidad de crear y compartir un proyecto de futuro. La capacidad visionaria de los dirigentes va directamente relacionada con su nivel de madurez y su capacidad para transformar y mejorar al mundo, es decir, un agente de cambio.

Una visión define y concreta nuestras metas, permitiéndonos visualizar anticipadamente la imagen exacta nuestro éxito.

La visión es la definición de nuestro futuro construida sobre nuestros deseos más elevados⁴.

La visión de un líder inspira acción y contribuye a moldear el futuro, a diferencia de la visión personal, lo hace por medio de los poderosos efectos sobre la gente que trabaja en la organización. Una visión es un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización⁵.

La visión siempre se ocupa del futuro. De hecho es el punto donde comienza el futuro, ay que expresa aquello que el líder y sus seguidores que comparten la visión se esforzarán a crear.

³ Zepeda Herrera Fernando. Psicología Organizacional

Addison Wesley Longman de México, ed. México 1999 Pág.59

⁴ Mateo, Juan; Valda Jorge. Liderazgo. El libro que da la clave para formar equipos en la Empresa y en el deporte.

⁵ Nanus, Burt. Liderazgo Visionario.

Ed. Granica,Barcelona, 303 p.

Una visión es una idea o una imagen de un futuro más deseable para la organización, pero la visión óptima es una idea con tanta energía que pone en movimiento el futuro apelando a los talentos y recursos para que se cumpla⁶.

La visión juega no sólo en la fase inicial de una empresa, sino también a lo largo de todo su ciclo vital. La visión es un cartel que señala el rumbo todo aquel que necesite entender que es la organización y hacia dónde se encamina. Tarde o temprano llegará el momento en que la organización deba ser orientada o, incluso completamente transformada: en ese momento, será necesario una nueva visión que identifique el cambio fundamental a imprimir y el camino a seguir.

Algunos líderes de todos los niveles pueden surgir para mostrar el camino con nuevas y atractivas visiones.

- La visión adecuada atrae el compromiso de las personas y les da energía
- La visión da un sentido a la vida de los trabajadores
- La visión adecuada establece un estándar de excelencia
- La visión adecuada une el presente y el futuro.⁷

El líder como vocero de la visión

La visión misma debe articularse de manera sencilla, de tal modo que todos puedan comprenderla e interpretarla en términos de una acción pragmática. El fundamento de esta proyección debe tener un valor auténtico para todas las personas pertenecientes a la empresa.⁸

Una visión representa apenas un sueño hasta que es ampliamente compartida y aceptada. Sólo entonces se requiere la fuerza necesaria para cambiar una organización y desplazar la hacia la dirección adecuada. La clave es conectarse con la gente en una forma significativa para convencerlos de que cambien sus percepciones sobre lo que es relevante para ellos y para la organización.

Los líderes deben moldear sus intenciones con pleno conocimiento de las aspiraciones y valores que existen en la organización y luego fusionar la visión resultante con el arco mental de cada interesado. Los líderes logran este propósito por medio de sus tres principales tareas como vocero: comunicación, trabajo en conjunto y lo que Warnes Bennis denomina "vivir el sueño"⁹.

⁶ Ibidem.

⁷ Ib.

⁸ Freemantle, David. Jefes Increíbles. Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1993, 213 p.

⁹ Liderazgo visionario. Ed. Granica. Barcelona, 2000, 303 p.

Comunicación

Para articular la visión un líder debe tener una notable capacidad de comunicación, esta ser mucho más importante para los líderes en la medida en que genere confianza y credibilidad en su visión. (Kenneth I. Chenault 1995)

La visión es valiosa en extremo para estimular el espíritu, el sentimiento y el compromiso de la gente. La visión es un instrumento poderoso para la comunicación y un calatizador para el logro. (John Pepper, President de The Procter & Gamble Compañía).

Los líderes son elocuentes oradores, capaces de transmitir visiones optimistas y positivas del futuro, por medio de coloridas palabras. Son hábiles para crear imágenes impresionables y transmitir su propio entusiasmo a sus seguidores¹⁰.

El liderazgo y la comunicación de la visión se entrelazan en la teoría y práctica. Desarrollar una visión compartida del futuro equivale al paso inicial en el proceso de comunicación: el establecer un 0i objetivo global. "un líder puede hacer una visión abstracta sobre vida, mediante la elección del lenguaje. Un positivo estilo de comunicación, carisma personal y una creencia sincera en la visión ". (James Kouzes y Barrry Posner.)¹¹

Trabajo en conjunto

Lawrence A. Weinbach¹² En cualquier organización grande se necesita un equipo de líderes que estén comprometidos con la misma visión, las mismas ideas, el mismo nivel de entusiasmo y motivación, y que luego transmitan la visión a través de toda la organización.

Los líderes eficientes invierten una gran cantidad de tiempo trabajando en conjunto con gente dentro y fuera de sus organizaciones, para generar consenso y confianza en sus visiones.

En términos prácticos, la conducción se vincula con unidades de la organización no individuales. Aunque las personas ingresan a las empresas como individuos, realizan gran parte de su trabajo en equipo., por ende, dichos equipos o grupos de trabajo son un elemento fundamental en la ejecución de la visión.¹³

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Picnus, David J.; DeBonis Nicholas J. El Gran Jefe. Ed. Mc Graw Hill. México, 1995 407 p.

¹² Loc. Cit. Nanus Burt, Liderazgo Visionario.

¹³ Liderazgo visionario

Personificación de la visión.

Los líderes viven la visión con acciones y conductas coherentes con ella y creando un sentido de urgencia y pasión en relación con su logro¹⁴. Los líderes deben ser personas increíblemente competentes y confiables que persistan hasta el final y que son organizadas; pero la visión hace a los verdaderos líderes.

El liderazgo exige la capacidad de abstraerse de la situación que uno se encuentra y ver más allá, comprender hasta donde podría ir para mejorar la situación. Cuando se tiene dificultades la visión ayuda para sobresalir ante estas. Wendy S. Kopp (2000).

El líder como agente de cambio para la visión

La capacidad visionaria está dirigida al “cambio organizacional” a revolucionar actitudes y sistemas sustituyendo lo rutinario y mecanizado por la pasión y el compromiso.¹⁵

En su carácter de agente de cambio el líder debe tomar las decisiones de inversión y otros cambios en la organización que son necesarios para realizar la visión. Cuando el líder visionario cuenta con aptitudes extraordinarias para esta función, crea el futuro y, en este proceso, modifica su concepción de él.

El cambio es una condición constante de aceleración en las corporaciones actuales.

Por consiguiente el líder trata de guiar los cambios en la dirección de la visión. El líder como conductor se vincula con su relación con los seguidores. Es esta función, su principal objetivo es dotar a las personas de poder para actuar en nombre de una nueva visión y contribuirá mantener sus compromisos con ella. Los líderes visionarios se adueñan de sus departamentos al formar una visión significativa y comprometerse con ella. Esa visión se convierte en un imán alrededor del cual se agrupa la gente y una fuente de contagiosa de optimismo y entusiasmo¹⁶.

¹⁴ ibidem.

¹⁵ Siliceo Alfonso. Líderes para el siglo XXI

¹⁶ liderazgo visionario.

6.3 MOTIVACIÓN

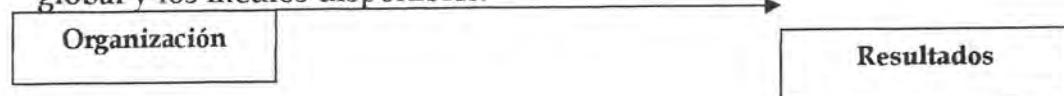
La naturaleza humana que concreta este razonamiento y que McGregor Denominada "Dinámica motivacional". Por ello es posible motivar al hombre una y otra vez y cambiar la motivación cuando cambian las circunstancias.

La motivación es el estado psicológico del hombre que le mueve a realizar las acciones precisas para satisfacer sus necesidades. El entorno de los recursos de la empresa se desarrolla sobre una premisa radical: la motivación aumenta los resultados. Morin (1991) establece un esquema base:

1. La motivación es un proceso psicológico individual cuyo objetivo es el incremento de la satisfacción personal.



2. La empresa tiende a resultados que están en función de la organización global y los medios disponibles.

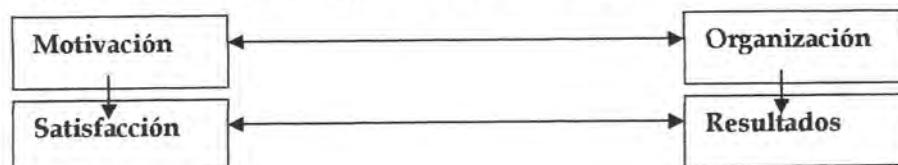


3. Satisfacción y resultados suponen dos conceptos de naturaleza diferente.



4. Recurrir a la motivación supone utilizar un proceso psicológico para reforzar los mecanismos que la organización tiene para conseguir sus resultados. Actuar sobre la motivación de los colaboradores obliga a obrar sobre la organización de dos maneras:

- organizar el trabajo para que permita satisfacer la motivación de los que lo ejecutan
- organizar el trabajo de manera que la satisfacción de la motivación dependa exclusivamente de los resultados.



Motivo versus motivación

Para Pinillos y García Herrero (1991), motivos son las razones internas o externas que llevan a una persona a determinada acción. La carga subjetiva del motivo es tal que cada persona tiene sus propios motivos, constituyendo un reto permanente descubrirlos, aceptarlos y actuar en consecuencia.

Para ellos, el motivo da sentido a la vida. Una vida sin motivo sería una vida vacía. Los motivos dan fuerza para vivir la vida y sólo a través del "sistema motivo" se puede superar el reto de vivirla.

Voluntad y acción.

Son muchos conceptos que se expresan a través del término de voluntad: elección hecha sin condiciones, gana o deseo de hacer algo, ánimo, intención, impulso etc. La voluntad es la fuerza o la potencia del alma y espíritu que mueve a hacer o a no hacer una cosa.

Marder (2000) distinguía tres tipos de voluntad: la voluntad impuesta, como aquella que exigía unos actos no requeridos por el autor pero necesarios e imprescindibles (algo que hacer), la voluntad resolutiva o voluntad natural, por la que el hombre decide una acción (quiero hacer) y la voluntad impulsiva, por la que el hombre se siente empujado a una decisión o acción (voy hacer).

La voluntad es el origen de la acción. Todo el progreso, hay que buscarlos a través de la acción. La acción representa el triunfo de la voluntad.

Precisamente por ello la motivación busca que el hombre viva en acción. Su pensamiento (acción mental) debe llevarle a la práctica (acción ejecutoria), a través de una decisión (voluntad).¹⁷

El círculo motivacional

La motivación surge de la necesidad, con la finalidad de imponer una conducta al hombre tendente a satisfacerla. El deseo de satisfacer la necesidad se convierte en causa de la motivación y muchas veces también su fuerza y en su intensidad. El hombre se motiva para recuperar el equilibrio personal que ha perdido o para alcanzar un nuevo equilibrio interno mayor grado o sentimiento que le produzca mayor satisfacción. Esta ansia es casi permanente, como lo es la aparición de nuevas necesidades.

Ante una situación determinada de carencia, el hombre toma conciencia de la necesidad, la cual impulsa al individuo a adoptar una actitud para satisfacer esa necesidad, la cual impulsa al individuo a adoptar una actitud para satisfacer esa necesidad¹⁸.

¹⁷ loc. Cit. Bayón Marín, Fernando Organizaciones y Recursos Humanos. Pág. 342

¹⁸ loc. Cit. Bayón Marín, Fernando Organizaciones y Recursos Humanos. Pág. 344

Principios de la motivación

Bayón y García Aguirre (1992) indican que el estado de motivación es un estado de gracia en el que se encuentra un trabajador cuya fuerza vital le permite alcanzar los logros y satisfacer sus necesidades. El hombre motivado se caracteriza por:

- Tener buena imagen de sí mismo
- Tener buena imagen de la empresa en la que trabaja
- Encontrarse satisfecho con el trabajo que realiza
- Tener buena imagen de los resultados de su trabajo
- Aceptar de un buen grado los cambios de su organización
- Sentir su trabajo vivo e interesante

Las necesidades y la motivación

Se puede definir como necesidad como la carencia de algo esencial para la vida del ser humano y para su desarrollo personal.

Leavitt, señala los siguientes comportamientos sobre las necesidades:

- El comportamiento tiene siempre una causa. Por el principio de causalidad del comportamiento responde a estímulos organizados por una causa concreta para alcanzar un fin determinado.
- El comportamiento tiene siempre un motivo: el principio de la motivación conduce a la realización del acto para obtener el fin propuesto.
- El comportamiento siempre tiene un objetivo¹⁹.

Teoría de las necesidades: Teoría de Maslow

La teoría más famosa es la de Abraham Maslow (1945) donde suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y, que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad y así sucesivamente.²⁰

Para Maslow estas necesidades representarían:

- Necesidades Fisiológicas: Son las básicas para mantener la vida humana. alimento, agua etc. Estas necesidades no son motivacionales por sí mismas, sino vitales.
- Necesidades de Seguridad: El individuo debe sentirse libre y seguro, tanto física como psíquicamente. Estas necesidades permiten asimilar los

¹⁹ ibidem.

²⁰ Furnham, Adrián, Psicología Organizacional. El comportamiento del Individuo en las organizaciones. Oxford Ed. Mexico 2001, 260

entornos del hombre, apartarse de los peligros o riesgos y asegurar sus situaciones favorables. el trabajo y la estabilidad en el trabajo aportan la seguridad en el hombre.

- Necesidades Sociales o de Filiación. Permiten la convivencia entre las personas. Los hombres son seres sociales que no pueden ni deben vivir en soledad permanente. Así, el hombre tiene la necesidad de ser aceptado por los demás, comprendidos y compartidos, ya que pertenece a la sociedad en la que vive. El trabajo permite y favorece la relación social.
- Necesidades de estimación: Superada la necesidad de pertenecer al grupo se tiende a lograr el aprecio y la estima de los demás: el poder, prestigio, categoría etc. Con la necesidad de estimación se produce un aumento en la propia confianza y, con la autoestima, se gana seguridad. el trabajo es uno de los elementos esenciales para conseguir la estimación de los demás.
- Necesidad de autorrealización: Consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada cual quiere ser en realidad. Se busca maximizar el potencial personal para sí mismo. Creatividad y realización son consecuencias directas en la satisfacción de esta necesidad. Se obtiene a través del trabajo²¹.

Lo importante de los principios de enunciados por Maslow es indicar que cada persona debe adoptar un en los comportamientos ordinarios de su vida, el enfoque que le permita conocer su propia jerarquía de necesidades. Al destacar que cada individuo según su personalidad, sus deseos, expectativas e impulsos, tendrá una pirámide de necesidades, se consagra al principio de individualidad, aunque para Maslow la pirámide se da siempre y en ese orden establecido. Su flexibilidad caracteriza la personalidad del sujeto.

Teoría de equidad

Esta teoría señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas y otros individuos respecto a dos variables: resultados (beneficios, retribuciones) y aportaciones (esfuerzos y habilidades). A esta teoría que conciernen los resultados y las aportaciones tal como los perciben los individuos involucrados, no necesariamente como son en realidad, aunque eso es muy difícil de medir. Por consiguiente, no es de sorprender que los empleados disientan sobre lo que es la justicia en el trabajo, así, la equidad es una experiencia subjetiva, no objetiva, lo que hace más susceptible a la influencia de los factores de la personalidad (Furhan 1992).

La teoría de la equidad plantea que las personas comparan sus aportaciones y resultados con los de otros sujetos de forma de proporción. Específicamente compran la proporción de sus propias aportaciones y resultados con la

²¹ loc. cit Bayon Marine

proporción de las aportaciones o los resultados de otros sujetos, lo cual puede traducirse en cualquiera de estos tres resultados, sueldo excesivo, sueldo insuficiente, sueldo justo.

Según la teoría las personas se sienten motivadas a evadir estos estados emocionales negativos de ir ay culpa, además admite dos formas principales de resolver estados de inseguridad. Las reacciones de comportamiento ante la equidad son lo que las personas pueden hacer para cambiar sus aportaciones y resultados existentes, como trabajar de manera mas o menos ardua(para aumentar o disminuir las aportaciones) o robar tiempo o bienes (con el fin de incrementar resultados).²²

Teoría de la motivación por objetivos

La teoría de la motivación por objetivos fue enunciada por Locke en 1967, donde señala que la rentabilidad de los trabajadores es mayor cuando existen objetivos concretos asignados a unos niveles profesionales que cuando no existen. Para Locke su teoría es también una técnica de motivación, pues los gerentes de las organizaciones, para aumentar la productividad, deben fijar a sus empleados metas difíciles y concretas, aun cuando estas metas no puedan ser tan ambiciosas que sean prácticamente imposibles de cumplir.²³

Locke mas tarde señala en (1976) a su teoría de valores, la cual consiste en analizar más detenidamente los valores de los empleados, pero también aquellos que la organización apoya de manera implícita o explícita, como lo demuestra su forma de operar, así como a la compatibilidad de las metas personales y organizacionales puede ser motivadora.

Teoría de los dos factores de Herzberg

En la década de los años 50 Frederick Herzberg, heredando el sentido jerárquico de las necesidades, fundamentó su teoría a partir de la división de las necesidades del hombre en dos categorías que provocan satisfacción o insatisfacción en el trabajador a estas dos categorías les denominó factores, las cuales son:

- A. Los factores que causan satisfacción al trabajador son aquellos que afectan al trabajo del individuo, como responsabilidad, reconocimiento, promoción realización etc. A estos factores se les denominó motivantes.
- B. Los factores que no causan satisfacción son aquellos que afectan al ambiente externo del trabajo, por ejemplo, condiciones de trabajo, comodidad, política social y salarial, relaciones personales en el trabajo, etc. A estos factores les denominó higiénicos.

²² loc. cit. Furnham, Adrian, (2001)

²³ loc. cit. Bayon Marine

La satisfacción depende de algunas condiciones establecidas, mientras que la insatisfacción en el trabajo es el resultado de una serie completamente distinta de condiciones. Por tanto aunque es posible pensar que la satisfacción y la insatisfacción son dos extremos de un solo continuo, están determinadas por diferentes factores.²⁴

Teoría de las expectativas

Cuando las teorías de Herzberg y Maslow empezaron a cuestionarse, tomó fuerza la teoría de la expectativa como aquella que legitimaba al hombre para realizar las acciones que consideraba más adecuadas para alcanzar el fin que se había propuesto.

Money y Jones en 1957 lo definieron de una forma más sencilla: el hombre hace aquello que cree que le permitirá llegar a donde sea.²⁵

La teoría de las expectativas establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que tienen las personas y que se conocen de la siguiente manera:

1. Expectativa: La creencia de que los esfuerzos personales conducirán al desempeño
2. Influencia: La creencia de que el desempeño personal será retribuido.
3. Valor: el valor percibido de las recompensas de parte del receptor.²⁶

La evolución actual de esta teoría de la expectativa se puede resumir en creer que por la función que vamos a realizar se va a obtener el resultado final.

Técnicas de Motivación.

El reconocimiento. Es un acto de agradecimiento que requiere un acto positivo de refuerzo y fortalece tanto a la organización como las personas.

El reconocimiento es una técnica de motivación las cuales utilizan como una estrategia de fidelización. Muchas empresas en sectores altamente competitivos han creado un plan concreto de reconocimiento cuyo esquema es:

- Impulsar los objetivos de la organización.
- Reconocer a sus personas de talento.
- Reforzar actividades, trabajos, esfuerzos.
- Reforzar actitudes demostradas o deseadas.
- Reconocer el servicio.
- Atender las necesidades de los empleados.²⁷

La incentivación: es el elemento que mueve o incita a desear o hacer una cosa. En el entorno de los recursos humanos el incentivo o la incentivación tiene casi siempre un contenido económico y consiste en un determinado montante extra

²⁴ loc. cit. Furnham, Adrián, Pág. 312

²⁵ loc. cit. Bayon Marine 366

²⁶ loc. cit. Furnham, Adrian, Pág. 382

²⁷ loc. cit. Bayon Marine 375

que percibe el trabajador por el hecho de haber conseguido o alcanzado un objetivo. El incentivo mueve actitudes, impulsa comportamientos y, en definitiva se utiliza como herramienta hacia la motivación.²⁸

El efecto directo del incentivo se traducirá en la práctica en:

- El empleado se siente más comprometido con la empresa
- Incrementa la confianza en si mismo.
- Busca nuevos y más importantes retos u objetivos.
- Ayuda a conseguir el siguiente (inmediato) objetivo.²⁹

6.4 MANEJO DE CONFLICTOS

Conflictos

Los conflictos, las desavenencias y controversias siempre han existido entre individuos, grupos y organizaciones. En consecuencia, ha y diferentes puntos de vista a 1 respecto. Los tradicionalistas los consideran de manera negativa, algo que era destructivo e irracional y que consecuentemente, había que evitar. La escuela de relaciones humanas, más tarde consideró que los conflictos eran inevitables e incluso a veces resultaban benéficas para el desempeño de los grupos.

El proceso de conflicto según Furham Adrián (1997) ocurre en cuatro fases identificables: oposición potencial, realización, comportamiento y resultados.

Fase I Oposición potencial

El primer el paso en el proceso de los conflictos es la presencia de condiciones que crean oportunidades para que estos se presenten. Tales factores pueden referirse a cosas como pautas de comunicación, estructura organizacional y valores personales, además de la insuficiencia de recursos, amenazas se redundancia y reemplazo, y antecedentes de conflictos.

Fase II Percepción y personalización.

Si las condiciones a las que se hizo referencia en la sección anterior causan frustración, entonces, entonces en la segunda fase se percibe de una oposición abierta. . Los antecedentes ocasionan conflictos solo cuando una o más partes se ven afectadas y están al tanto de los conflictos. Sin embargo, el que los conflictos se perciban no necesariamente significa que sean personalizados. Las personas pueden ser conscientes de sus desacuerdos con los compañeros de trabajo, sin embargo esta situación no las hace sentirse tensas o ansiosas no influye en su comportamiento hacia sus compañeros. La esencia del conflicto es el grado en el que éste se experimenta, cuando las personas se involucran emocionalmente y las partes se sienten ansiosas, tensas u hostiles. Es relativamente fácil detectar los conflictos porque estos son afectivos.

²⁸ ibidem

²⁹ ib.

Fase III Comportamiento.

En esta fase, las personas realizan actos (o tratan frustrar) el logro de las metas de otras personas. Tales actos pueden ser arbitrarios, es decir, es posible que existe la intención consciente afectar al otro. El conflicto se vuelve abierto, observable. Los conflictos abiertos abarcan una amplia gama de comportamientos, desde formas sutiles, hasta las pugnas directas agresivas y fuera de control. Este comportamiento incluye desde conductas negativas en las asambleas hasta destrucción e incendios premeditados. Tal comportamiento conflictivo puede permanecer a un nivel bajo durante un lapso prolongado o intensificarse de manera repentina.

Fase IV Resultados

El comportamiento de conflicto abierto y los intentos por manejar satisfactoriamente los conflictos tiene consecuencias específicas. Pueden ser funcionales en el sentido de que los conflictos se han traducido en el mejoramiento del desempeño del grupo. Por otra parte se puede ver obstaculizado el rendimiento del grupo y entonces los resultados serán disfuncionales.

Causas Del Conflicto

Furham Adrián (1997) señala que es posible que los conflictos impidan que los miembros "vean", entiendan o hasta aborden las tareas presentes (es decir, el objetivo fundamental de las organizaciones). Pueden dividir a todo el grupo y provocar polarizaciones, facciones y grupos mutuamente recelosos. En ciertos casos, los conflictos extremos entre personas o grupos subvirtuen los objetivos correctos, favorecen otros subjetivos menos relevantes y hacen que la gente asuma un comportamiento defensivo y obstaculizador en su grupo.

Las más importantes causas por las que surgen los conflictos en y entre grupos de trabajo y entre personas. Algunas de las más importantes se relacionan con problemas de comunicación, diferencias básicas en valores procesos de influencia y falta de ideas y actitudes comunes.

Algunas de las causas organizacionales típicas del conflicto son:

- Actividades mutuamente dependientes. Cuando dos grupos dependen entre sí para lograr sus objetivos es posible que se esfuerzen más por cooperar. Sin embargo si fallan sus esfuerzos, los conflictos se intensifican debido a la dependencia no deseada.
- Desequilibrio entre la dependencia de actividades. Cuando un grupo A depende de otro B, pero este último no depende del primero, es posible que se presente un conflicto.
- Criterios de desempeño. Cuando un grupo solo se encarga de uno de los aspectos de todo el proceso, muchas veces surgen conflictos. Es posible que las necesidades de un grupo se opongan drásticamente a las de otro.

- Variaciones del ambiente. Cuando diferentes unidades en la misma organización utilizan diferentes ambientes, es probable que se presenten conflictos. Las diferencias radicales en procedimientos entre dos grupos que tiene distintos clientes, pueden dar lugar a resentimientos y desmoralización.
- Dependencia de los recursos. Cuando dos grupos dependen de los mismos recursos, como espacio y equipo, es probable que surjan conflictos, si no se especifican con claridad las prioridades.
- Capacitación especial. Cuando se reúnen equipos de diferentes disciplinas (mercadotecnia, contabilidad), con frecuencia se encuentran estereotipos, malos entendidos y conflictos debido al uso de lenguaje especializado y la tendencia a percibir los problemas desde un punto de vista personal³⁰.

Soluciones Estructurales Del Conflicto.

Para mejorar las relaciones entre grupos y organizaciones debe haber mayor integración o colaboración entre los grupos. Las estrategias y soluciones estructurales incrementan de manera afectiva la integración. Estas mismas requieren la adición de por lo menos uno de los siguientes mecanismos gerenciales formales a la situación problemática:

- Jerarquía. Asignar a un superior compón que se desempeñe como arbitro y pacificador, además de estar dispuesto a coordinar el trabajo de dos grupos interactivos.
- Planes: esquemas para dirigir las actividades de grupos interactivos. La aplicación de planes, e incluso la integración de grupos geográficamente distantes pueden ser afectiva. El establecimiento. De objetivos comunes o superiores suele tener una influencia semejante a los planes: pueden reenfocar los esfuerzos de grupos divergentes y redefinir las fronteras de los grupos,
- Funciones de enlace, personas en posiciones formales, que actúen como intermediarios entre grupos interactivos, para mejorar la comunicación resolviendo problemas en los niveles inferiores de la jerarquía.³¹

³⁰ Furham Adrian Psicología Organizacional. Oxford Ed., México 1997, Pág. 379

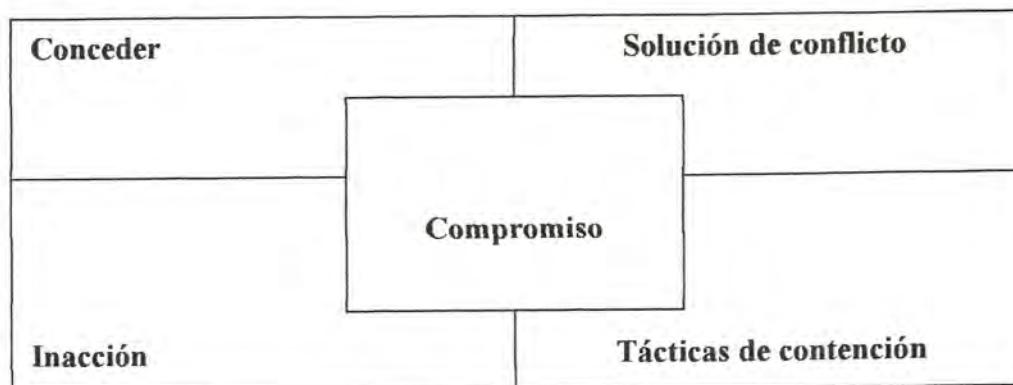
³¹ ibidem.

Modelos De Solución De Conflictos

Zepeda, Fernando (1999) marca cuatro procedimientos generales para la solución de conflictos:

1. La negociación, que implica una discusión entre las dos partes con el propósito de llegar a un acuerdo.
2. La mediación (variación de la negociación) en la que uno o más asesores externos ayudan a las partes a llevara cabo su discusión pos cauces determinados.
3. El forcejeo, que puedo adoptar la forma de combate físico (como las guerras o huelgas), de guerras de palabras (gritos y ofensas), de competencia (búsqueda de alianzas), o de búsqueda ilícita de ventajas unilaterales (robos o violencia).
4. El arbitraje. En el que tercero decide como resolver la controversia.

En opinión de Blake y Mount (1979), dentro del proceso de negociación las partes pueden opta por algunas de las siguientes estrategias:



- La concesión, dando importancia una importancia mayor al beneficio de la contraparte que al beneficio propio.
- La contienda, cuando se procura el beneficio propio a costa de la contraparte no logre lo suyo.
- El compromiso, cuando no se logra un acuerdo que provea del mayor beneficio posible a una parte ni a otra.
- De solución del conflicto mediante acciones que impliquen ganar-ganar por para ambas partes.

La universidad Estatal de Washington propone los siguientes pasos para la solución de conflictos:

1. Contactar a la atraparte de conflicto y arreglar una reunión para discutir la situación en una ambiente neutral y privado

2. Manifestarle a la otra persona que se está en disposición de colaborar con ella para desarrollar una forma razonable de arreglo mutuo.
3. Conceder a cada parte el tiempo suficiente para hablar sin interrupciones y escuchar.
4. Ofrecer y solicitar retroalimentación.
5. Proponer ambas partes algunas soluciones
6. Acordar una solución clara, realista específica y aplicable sin perder de vista el interés de todos.

Modelo de justicia Restauradora

Ron Claassen (1996), el modelo se inicia con el establecimiento de las metas sobre las actividades de la cooperación, el procedimiento es el siguiente:

- 1) Se reconoce la injusticia, por parte de quien o de quienes la hayan cometido,
- 2) se repara el daño, siempre y cuando sea posible, y de no serlo, se hace en forma simbólica.
- 3) Se llevan a cabo cambios para prevenir situaciones futuras similares.
- 4) Se sanea el concepto de relaciones entre individuos
- 5) Se enseñan y se aprenden valores cívicos.
- 6) Se provoca seguridad (basada en los cambios voluntarios.)

Creado a partir de investigaciones en la Universidad de Harvard, el modelo Situation Management Sistemas, ha sido adoptado por compañías importantes de en México, como Coca-Cola, Domecq, Procte and Gamble, Ressitol, Cemex y muchas más, como parte de la preparación necesaria para los ejecutivos de éstas que desempeñan roles de negociadores. Este esquema distingue estilos de negociación para la resolución de conflictos:

1. Persuadir. Hacer propuestas o recomendaciones apoyadas en ciertos datos o hechos, argumentar contra la posición del otro.
2. Exponer expectativas. Exponer con fuerza la posición, las demandas y necesidades, defender las reglas del juego y los procedimientos sin ninguna explicación
3. Intercambiar. Pedir y ofrecer algo a cambio, estructurar un acuerdo.
4. Presionar. Ejerce presión para obtener alguna ventaja: intimidación etc.
5. Preguntar. Plantear dudas, pedir puntos de vista, sugerencias y alternativas.
6. Escuchar. parafrasear o resumir para probar la comprensión

7. Revelar. Admitir errores, compartir la información propia, los sentimientos y pedir ayuda
8. Encontrar áreas comunes. Enfatizar intereses, metas y valores.
9. Desengaños. Manejar el conflicto y la tensión a través de su aplazamiento mediante el procesamiento del mismo, cambiando el tema u organizando un descanso.
10. Evitar manejar el conflicto y la tensión; minimizando las diferencias reales, haciendo concesiones y abandonando la oposición.

Factores que inhiben la habilidad de negociar y resolver conflictos

Entre los factores señalados por Carnevale y Pruitt (1992) como elementos que dificultan la habilidad de negociar y solución de los conflictos están:

1. Los prejuicios, como el que en toda organización “si mi contraparte gana yo no necesariamente pierdo”.
2. Los conflictos imaginarios, como el de pensar que “mi contraparte ha experimentado desde siempre un rechazo por mí o por mi trabajo, sin tener bases para ello”.
3. La devaluación reactiva, es decir la tendencia a menospreciar las concesiones de la contraparte, si estas no han pasado por el proceso de negociación es decir, cuando cede antes de dialogar.
4. Los sentimientos negativos, como haberse sentido ofendido o ignorado por la otra parte antes del inicio de la negociación.

Epstein, explica así lo que significa el enojo en la relación con otras personas: El enojo es un bloqueo fuerte la humildad. Sin humildad no podemos servir realmente a las demás personas. El enojo es el responsable de la auto-absorción y de la auto-inflación y puede conducir a la indiferencia y al odio, el enojo con frecuencia provoca el surgimiento del deseo de venganza.³²

³² Zepeda Herrera Fernando, Psicología Organizacional Addison Wesley Longman de México, ed. México 1999 Pág. 146

6.5 DESARROLLO DEL POTENCIAL

Aguilar Siliceo, Alfonso (1998) señala que una de los atributos mas importantes del perfil de todo líder es ser educador, pues la educación es la base del crecimiento y realización humana.

La educación es por tanto la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones intermedias como las empresas e instituciones.

El líder tendrá el compromiso personal para la capacitación y el crecimiento propio y el de los demás, mostrando alto interés hacia el desarrollo integral del personal.³³

Chowdhury, Subir (2000) señala que "Los líderes del nuevo milenio serán profesores y desarrolladores de trabajadores del conocimiento. Tendrán la capacidad de ver nuevas y de oportunidades nuevas y de alcanzar un nivel más alto de concienciación, al tiempo que mantienen la perspectiva conseguida mediante el aprendizaje. Cuando se conoce mejor el mundo, se tiene la responsabilidad de compartir ese conocimiento. Los edu-líderes se diferencian de los directivos lineales por la identificación de los obstáculos y del modo de superarlos, el establecimiento de nuevas pautas, el conocimiento de nuevas sistemas y el desarrollo de nuevas estrategias.

Entre los líderes que se han dado a conocer por sus enseñanzas se incluyen Roger Enrico de PepsiCo, Andy Groew, de Intel y Roberto Goizueta , de Coca-Cola.

También señala que quienes aspiren a liderar deben entender que su eficacia comienza con su propio desarrollo y capacidad para compartir conocimiento, en forma asimilable. En una fuerza de trabajo volátil, la enseñanza adquiere una importancia particular. En un mundo en que el conocimiento y las capacidades son altamente portátiles, las personas se sienten atraídas por las organizaciones que les ofrecen mayores oportunidades de perfeccionarse, de mejorar su nivel profesional y que les proporcionan una ocupación que tiene significado.

Los líderes se dedicaran a enseñar al personal, compartiendo sus experiencias. Su éxito en el campo. Empresarial inspirará a los demás y producirá resultados financieros. Los líderes observarán constantemente la forma de aprender de las diferentes experiencias, la forma de hacer mejor las cosas, y el modo de

³³ Lideres para el silo XXI Pág. 39.

comunicar este conocimiento a los demás en términos que les puedan entender³⁴.

Gootnick, Margaret Mary; Gootnick, David (1997) "El desarrollo profesional y el avance de carrera son metas importantes para muchos empleados. Por consiguiente, es necesario que los líderes reconozcan a aquellos individuos que poseen poderosas aspiraciones de carrera y trabajar con illos para alcanzar sus metas.

Tal compromiso tonel desarrollo del empleado fomenta la iniciativa y lealtad del trabajador y proporciona un fondo común de talento calificado para las necesidades organizacionales futuras."

Continúan señalando que para desarrollar apropiadamente al personal el autor considera las siguientes herramientas de acción para el líder:

- Reunirse con los miembros del equipo e manera individual para identificar sus aspiraciones profesionales y sus metas de carrera.
- Delegar responsabilidades de nivel superior a personas capaces que muestren el deseo de avanzar.
- Dar seguimiento en una base regular para ver como manejan sus tareas de desarrollo de los miembros del equipo.
- Proporcionar a los empleados retroalimentación regular acerca de su progreso para alcanzar estas metas de carrera.³⁵

Detección Del Potencial En Los Trabajadores.

El potencial es uno de los mayores valores de las organizaciones. En este siglo XXI la guerra por el talento será mayor en todas las actividades empresariales. Detectar el potencial en sus seguidores es una tarea de un líder eficaz.³⁶

Potencial, (Hay Group, 2000), es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una determinada persona y no necesariamente ligadas de forma directa con el desempeño del puesto actual, que posibilita un rendimiento de éxito en otros puestos futuros de la organización, del mismo nivel o de nivel superior.

³⁴ Management Siglo XXI.

³⁵ Herramientas de acción para gerentes eficaces. Pág. 229-230.

³⁶ Bayon Marine, Fernando Organizaciones y Recursos Humanos. Síntesis ed. España , 2002 pag.141

Manfred Strombuch (1996), la identificación de potencial requiere un plan técnicamente que se justa a los siguientes pasos:

PASO 1

Preparación
del perfil de
competenci
a del puesto

Se preparan los perfiles de competencias de los puestos, utilizando grupos genéricos competenciales, definiéndose:

- Logros
- Influencias
- Eficacia personal
- Solución de problemas

PASO 2

Revisión de
perfíles

A cada superior se presentará un perfil del puesto de sus subordinados, ponderando en cada caso el peso relativo de las competencias:

- Exigencia alta
- Exigencia media
- Exigencia baja

Esta será la estructura definitiva del perfil sobre el que identificar el potencial.

PASO 3

Entrevista con
los superiores
para determinar
el potencial

Se comprueba el perfil del empleado con el perfil del puesto, se determinan las desviaciones. El superior debe juzgar:

- El actual nivel de potencial y
- Su previsible proyección

PASO 4

Evaluación de
los
colaboradores

La evaluación jefe-empleado no es fácil. En ello intervienen afecto y otras relaciones personales y profesionales.

Debe ser evaluado por otros colaboradores. Esta evaluación se tendrá en cuenta en el resultado global, cruzando los resultados parciales.

PASO 5

RESULTADOS

Los resultados deben establecerse en una constancia para un futuro.

Se anotaran las potencialidades y sus aproximidades sobre las competencias requeridas por el puesto.

PASO 6

Plan de acción

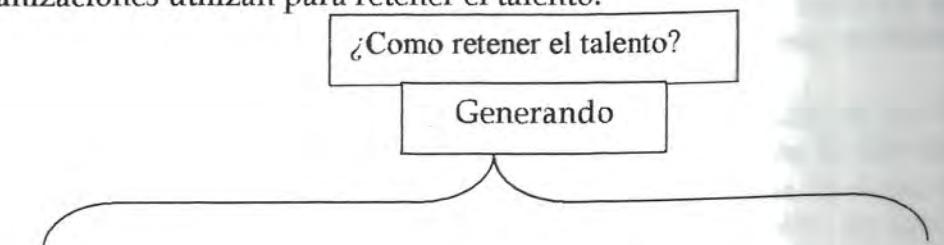
Se establece un proceso de gestión del potencial que será individualizado. Se marcarán objetivos y plazos haciendo un seguimiento de los resultados, observando que el potencial sostiene los niveles del desarrollo deseado.

El Talento En Las Organizaciones.

El talento es el conjunto de dotes personales y profesionales, innatas o adquiridas, que proporcionan genio y capacidad que respaldan el comportamiento de las personas. El talento se apoya en tres ejes fundamentales:

- Capacidad como resultado de la suya de la formación, la inteligencia y la constancia.
- La acción suma de ejecución, intuición e iniciativa.
- Compromiso obtenido con integración en la empresa, ilusión y éxito³⁷.
-

Bayon - Vogeler (2000) establecen un bosquejo de técnicas que las organizaciones utilizan para retener el talento:



ESTIMULOS	OPORTUNIDADES	METAS
<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento• Compromiso• Motivación• Trabajo en equipo• Integración e involucración• Inculcando entusiasmo	<ul style="list-style-type: none">• Remuneración• Accionando• Carrera profesional• Desarrollo profesional• Seguridad en el futuro• Promoción• Planes de crecimiento empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Formación• Desarrollo humano• Valores éticos y morales que signifiquen satisfacción en el trabajo• Orgullo de pertenencia• Imagen de la empresa en la que se sienta cómodo• Proyecto empresarial viable y que entusiasme

³⁷ Ibidem pag.146 - 148

CONCLUSIONES

Enfatizar la importancia de la PYMES, sus particularidades y la del Liderazgo en este contexto.

- La PYME es importante porque ocupa el 90 % del sector empresarial en relación a los demás sectores en México. Asimismo es fuente generadora de empleo e inculca un preselectiva emprendedora.

Analizar el concepto de liderazgo y su importancia en el ámbito empresarial

- El liderazgo es el proceso de influencia del líder en sus seguidores a través de distintos factores para alcanzar un fin común.
- El liderazgo es importante por que a través de un liderazgo aplicado de manera eficaz se logra la fácil consecución de las metas establecidas por la organización y la armonía en la misma.
- Un liderazgo en la PYME es peculiarmente importante ya que depende de éste en gran medida el éxito o fracaso de la organización. El líder en la PYME se desarrolla en base a su experiencia personal y a la ideología del mismo, mayormente carece de conocimiento y destreza sobre las habilidades de relación y dirección de equipos. Para lograr un liderazgo eficaz en la pequeña y mediana empresa es necesario que el líder refuerce ciertas características personales y adquiera habilidades de relación y dirección de equipos para el desarrollo y crecimiento de su empresa.

Comprender los tipos del liderazgo desde una perspectiva general.

- El líder deberá adoptar uno o varios estilos de liderazgo eficaz entre los cuales se destacan:
 - El estilo del liderazgo paternalista que procura motivar a sus subordinados. Es competente y ejerce un control intermitente. Toma decisiones tras escuchar a los subordinados, y considera sus sugerencias en positivo.
 - El estilo participativo el cual toma las decisiones en conjunto.
 - o bien el estilo permisivo que tiene un comportamiento tendiente a la delegación.

Identificar los principales talentos y habilidades personales para un líder eficaz

- Las características personales que debe contar un líder eficaz son:
La autoconfianza. Se debe de estar convencido que uno es capaz de manejar la organización conforme sus aptitudes. Por ello es importante la confianza en uno mismo porque refleja control y confianza en los demás. Es necesario que se muestre seguro de si mismo, ya que la seguridad inspira respeto; cuando un líder es seguro, la gente sentirá que puede confiar en él, y que es capaz de manejar cualquier situación que se le presente.

Un buen líder debe poseer credibilidad ante sus seguidores, eso se logra en base al grado de integridad que se tiene, por tanto el líder deberá tener presentes sus valores y principios personales y los de la organización para que sus trabajadores crean en estas y se comprometan.

Ante las distintas dificultades que se vaya enfrentando la PYME es necesario que el líder tenga el coraje y el carácter para sacar adelante a la empresa. Ya que en momentos turbulentos el coraje para enfrentar los problemas será decisivo para obtener el éxito.

Asimismo el líder eficaz es una persona de orgullo el cual ayuda a crear lealtad en sus seguidores y amor a la empresa.

Analizar los talentos y habilidades de relación que necesita un líder para alcanzar el éxito.

- No solo es necesario que el líder posea características personales, sino que el líder deberá adquirir habilidades de relación las cuales son imprescindibles en una organización. Las principales son: la comunicación, la cual es esencial para distintos fines. Una buena comunicación sirve para controlar de varias formas la conducta de los miembros de la organización, además de ser la fuente principal del trato social.

Un buen líder deberá ser empático ya que los trabajadores necesitan que el líder tenga interés en sus emociones para poder comprender su comportamiento, y así actuar mediante a ello. La empatía origina en uno mismo una actitud positiva la cual se refleja en los demás.

Otra habilidad esencial es la de negociar, el líder deberá ser un buen negociante, por que la negociación estará presente en las distintas actividades que realice dentro de la empresa.

Una de sus principales características es la influencia, la cual es el poder que se ejerce en las actitudes y el comportamiento de otra persona, por tanto el influir en los sentimientos, pensamientos o acciones es la esencia misma del liderazgo.

Analizar los principales talentos y habilidades de dirección de equipo que debe contar un líder para lograr un liderazgo eficaz

La mayor parte de las actividades en una organización se realizan mediante trabajo en grupo por esta razón es importante la habilidad de dirección de equipo.

Entre las principales habilidades de dirección de equipo son: la motivación la cual es la que el líder eficaz maneja para incitar al personal a realizar con entusiasmo su trabajo y crea un armonía en el mismo.

El líder deberá de solucionar los conflictos de manera eficaz ya que estos surgen de forma impredecible, por lo cual el líder deberá apoyarse de diferentes herramientas para la solución de los mismos.

Asimismo el líder deberá establecer una visión clara y precisa para que los empleados se involucren a esta y dirijan sus esfuerzos para el cumplimiento de la misma.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Adriani Carlos S. El Nuevo sistema de Gestión para la PYMES
Ed. Norma, México, 2003, 330 p.
- 2) Anzola Rojas Sérvalo. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. Mc-Graw Hill, 2002, México, 368 p.
- 3) Bayón Marine, Fernando Organizaciones y Recursos Humanos.
Ed. Síntesis, 2002, Madrid, España 559 p.
- 4) Blanchard Kenneth H; Hersey Paúl, Johnson Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional VII ed. Ed. Prentice Hall, México, 1998, 627 p.
- 5) Bown Geraldine, Brady Catherine; ¿Lista para Dirigir?
Eds. Granica S. A. de C. V. Buenos Aires 149 p.
- 6) Caroselli, Marlene. Sea un Líder Actual
Ed. Mc-Graw Hill, España, 2002, 183 p.
- 7) Castañeda, Luis .El líder en acción
Ed. Poder, México, 2000, 168 p.
- 8) Cooper Robert R; Sawaf Ayman .La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Ed. Norma, Colombia, 1998, 307 p.
- 9) Crittendon, Robert. Manual Practico del Nuevo Gerente.
Eds. Norma, Bogotá, 2002 196 p.
- 10) Chiavenato, Idalberto. Administración.
Ed. Mc-Graw Hill, Colombia, 2002, 415 p.
- 11) Chowdhury, Subir...(et. al.). Management para el Siglo XXI.
Ed. Pretince Hall, España, 2000, 314 p.
- 12) Dubrin, Andrew J. Liderazgo.
Ed. Pretince Hall Hispanoamericana, México, 1999, 308 p.
- 13) Economy, Peter. El Arte de la Negociación.
Ed. Mc-Graw Hill, Santa fé de Bogotá, 1997, 146 p.

- 14) Fremantle, David Jefes Increíbles.
Ed. McGraw-Hill, 1993, Santa fé de Bogotá 214 p.
- 15) Furnham, Adrián. Psicología Organizacional: El Comportamiento del individuo en las organizaciones, México, Oxford University Press, 2001, 748 p.
- 16) Goberna, Rafael. Aprender a Liderar Equipos.
Ed. Paidos, Barcelona España, 2001 104 p.
- 17) Gootinck, Margaret Mary; Gootnick David; Herramientas Para gerentes Eficaces.Ed. Continental, México, 2000, 281 p.
- 18) Hill, Jenny. Administración del Desempeño
Ed. Panorama, México, 2001, 154 p.
- 19) Holton, Cher. Curso Breve para Gerentes.
Ed. Paidos Barcelona, 1995, 335 p.
- 20) Levicki, Cyril. El Gen del Liderazgo
Eds. Panorama, México 200, 270 p.
- 21) Lussier Robert N. y Christopher F. Achua Liderazgo. Teoría Aplicación Desarrollo de Habilidades. Ed. Thomson Learning, México, 2002 478 p.
- 22) Manuel Dasí, Fernando de (et.al.) Técnicas de Negociación. Un Método Práctico.Ed. ESIC, 4 ed., Madrid, España, 2001, 287 p.
- 23) Mateo Juan; Valdano Jorge; Liderazgo. El Libro que da la clave para formas equipos en la empresa y en el deporte. Ed. Aguilar, Madrid, 1999, 285 p.
- 24) Mc Nelly, Mar. Sun Tzu. El arte de los Negocios, Seis Estrategias Fundamentales para el hombre de Negocios. Ed. Oxford University Press, México, 1999, 263 p.
- 25) Nanus, Burt; Liderazgo Visionario.
Eds. Granica, Barcelona, 303 p.
- 26) Picnus, David J.; DeBonis Nicholas J. El Gran Jefe.
Ed. Mc-Graw Hill, México, 1999, 410 p.
- 27) Robbins, Stephen P. Coulther Mary, Administración.
Eds. Pearson Educación, 6 ed. México, 2000, 645 p.

- 28) Rodríguez Valencia, Joaquín. Como administrar Pequeñas Y Medianas Empresas. Eds. ECAFSA, México, 4 ed. 199, 368 p.
- 29) Schultz, Duane P. Psicología Industrial. 3 era. Ed. Mc-Graw Hill, México, 1992, 457 p.
- 30) Siliceo, Aguilar Alfonso. Lideres para el siglo XXI Ed. Mc-Graw Hill, México, 2001, 280 p.
- 31) Stark Peter B. Todo es Negociable. Manual de Tácticas de Ganar/Ganar Ed. Mc-Graw Hill, México, 1999, 120 p.
- 32) Stephen S., Díaz E. Ángel. Lo mejor de Excellence. Desarrollo Personal y de liderazgo. Efectividad Gerencial Productividad Organizacional. Volumen XVII. Panorama ed. México 1998.
- 33) Varela, Rodrigo, Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Colombia, Pearson Educación, 2001, 382 p.
- 34) Zepeda Herrera Fernando. Psicología organizacional. Ed. Addison Wesley Longman, México, 199, 358 p.
- 35) www.bumeran.comve/aplicantes7contenidos7zonas7a/articulos.ngmf%3FIDZONA%3D4%26IDSUBZA (10/07/05 2:00 p.m.)
- 36) www.galeon.hispvista.com/aprenderaprender/intemocional/interpersonal-htm+EMPATIA&hl=es (06/02/05 2:00 p.m.)
- 37) www.gestiopolis.com/canales2//rrhh/1/empatia.htm
(06/02/05 2:30 p.m.)
- 38) http://64.233.187.104/search?q=cache:Ge6NaO6NMG0J:www.aulafacil.com/Liderazgo/Lección-6.htm+CARACTERISTICAS+DEL+LIDER&hl=es&lr=lang_es
(04/04/05 2:15 p.m.)
- 39)
<http://seguridadlaboral.geoscopio.com/medioambiente/temas/profit/terminos.php>
- 40) www.pyme.com.mx

41)

http://64.233.187.104/search?q=cache:JKCfHKZLZZM!j:www.latinamericanjobs.com/contenido/espanol/comun/tips_y_tendencias/Articulos/tips-s-29050202-puedeserunapersona.htm+IMPORTANCIA+DEL+LIDERAZGO&hl=es&lr=lang_es
§ (26/01/05 2:30 p.m.)

42) www.gestiopolis/estilos/liderazgo 24/01/05 2:00 p.m.

43)

http://64.233.187.104/search?q=cache:7HFlFIIdBcXAJ:www.duoc.cl/formacion/documentos/_conferencias/Carlos_Soto.ppt+AUTOCONFIANZA&hl=es&lr=lang_es(15/03/05
3:00 p.m)