

LIDERAZGO

ÍNDICE

Introducción	3
Objetivo general	4
Concepto de liderazgo	5
Teorías sobre el liderazgo	7
Factores que intervienen en un liderazgo efectivo	12
El papel de un líder	13
Perfil de un líder	14
Responsabilidades del líder	14
Manejo de conflictos y toma de decisiones en el trabajo	15
El liderazgo y la comunicación	16
Bases para lograr buenas relaciones en el trabajo	17
Decálogo del líder	18
Bibliografía	19

INTRODUCCIÓN

El tema de liderazgo siempre ha estado presente en la historia de la humanidad, aunque ha sido tratado con diferentes enfoques, independientemente de los fines este fenómeno como tal es sociológico, ya que implica una dualidad entre líderes y seguidores, también se enfoca desde el punto de vista psicológico porque deja ver idealización, identificación, etcétera, del grupo de seguidores para con el líder.

Para hablar de liderazgo tendremos que ubicarnos primero en nuestro contexto como seres humanos y relacionar a nuestros padres como los primeros personajes que empiezan a dirigir nuestras vidas, independientemente de que sean buenos o malos líderes; ellos son los que nos empiezan a guiar, a inculcar valores y a establecer límites en nuestra conducta. En la escuela sucede lo mismo con nuestros maestros, ellos son guías, orientadores, asesores dirigen a los alumnos. Así mismo el liderazgo se puede ubicar en distintos ámbitos de nuestras vidas ya sea personal, laboral, religioso, deportivo, político, etcétera.

En este sentido, el hombre requiere de la comunicación para relacionarse con los demás. El liderazgo es también una forma de comunicación.

Existen muchas definiciones de liderazgo que de alguna u otra forma son complementarias, cada una de ellas es amplia y se pueden aplicar a cualquier situación de los seres humanos. El significado de líder tiene su origen sajón, del inglés leader del verbo to lead que significa guiar, dirigir. La definición de liderazgo se enfoca a ciertos modos de conducta, pero no enfoca a un carácter de la persona que dirige, por eso algunos toman al liderazgo como una función social, más que como un rasgo de personalidad.

OBJETIVO GENERAL

Brindar a los participantes las herramientas necesarias para desarrollar un liderazgo efectivo.

CONCEPTO DE LIDERAZGO

En la actualidad existe un gran número de definiciones sobre el liderazgo, podemos comenzar por decir que liderazgo es:

- El proceso de dirigir, el influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.
- Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida (a través de un proceso de comunicación humana) a la consecución de uno o de diversos objetivos específicos.

Es la acción de influir en los demás con las actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar, optimizar el quehacer de personas y grupos, todo encaminado a lograr los objetivos deseados, y al mismo tiempo se dibuja la intención de promover el desarrollo de los integrantes del grupo.

Éstas son algunas de las definiciones que podemos mencionar, sin embargo no debemos olvidar que es un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; y debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social.

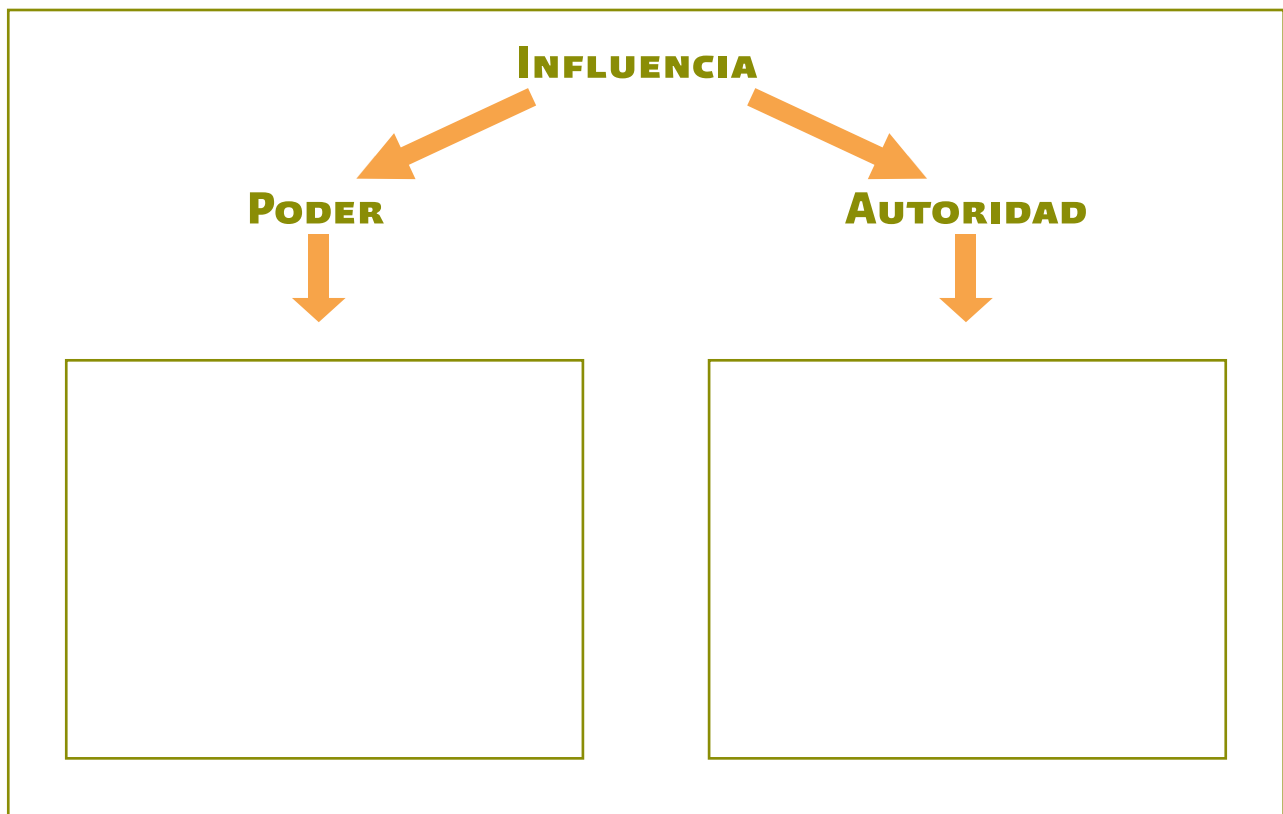
¿QUÉ ES INFLUIR?

Mi concepto de influir es:



ENTENDEMOS POR INFLUENCIA:

“A la fuerza psicológica, una transacción interpersonal en la cual una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra, intencionalmente”



TEORÍAS DE LIDERAZGO

Para explicar mejor la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados o grupos de subordinados, muchos autores desarrollaron varias teorías sobre el liderazgo que se clasifican en tres grupos:

- a) Teoría de rasgos de personalidad.
- b) Teorías sobre estilos de liderazgo.
- c) Teorías situacionales del liderazgo.

A) TEORÍA DE RASGOS DE PERSONALIDAD

Según esta teoría, el líder es el que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, presentando así características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en los demás.

Esta teoría parte del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad, que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales, así como para evaluar la eficacia del liderazgo; los rasgos más comúnmente mencionados son los siguientes:

Rasgos físicos: energía, apariencia y peso.

Rasgos intelectuales: adaptabilidad, entusiasmo y autoconfianza.

Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.

Rasgos relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

B) TEORÍAS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
El líder fija las directrices, sin participación del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder.	Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder.
El líder determina una a una, las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida en que se hacen necesarias de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates.	La participación del líder en el debate es limitada, sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	Tanto la división de las tareas como la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal.	El líder busca ser un miembro más del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando les preguntan.

c) TEORÍAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO

Parten del principio de que no existe un único estilo o características de liderazgo válido para toda y cualquier situación.

El verdadero líder es el que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas, los integrantes fundamentales de la teoría contingencial de liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación.

Para que el líder pueda decidir qué modelo de liderazgo debe desarrollar en la relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fortalezas:

a) Fortalezas que posee el administrador:

1. Su sistema de valores y convicciones personales.
2. Su confianza en los subordinados.
3. Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo.
4. Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

b) Fortalezas que poseen los subordinados:

1. Su necesidad de libertad o de orientación superior.
2. Su disposición de asumir responsabilidad.
3. Su seguridad en la incertidumbre.
4. Su interés por el problema o por el trabajo.
5. Su comprensión e identificación del problema.
6. Sus conocimientos y experiencia para resolver el problema.
7. Su expectativa de participación en las decisiones.

c) Fortalezas que reposan en la situación:

1. El tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices.
2. La eficiencia del grupo de subordinados.
3. El problema por resolver o la complejidad del trabajo.
4. La prioridad del tiempo.

EJERCICIO

Hoja del participante

Para organizar cada una de las siguientes actividades que tiene que realizar, tome en cuenta los siguientes aspectos: usted debe salir de su casa a las 9:15 horas, hacer las tareas asignadas y estar de regreso a las 13:00 horas. Para recorrer el camino de su casa a la estación se tardará 30 minutos. La oficina donde debe pagar los impuestos cierra a las 10:00 horas. Los comercios y el correo cierran a las 12:00 horas y la panadería abre después de las 11:00 horas. El recorrido deberá hacerlo a pie.

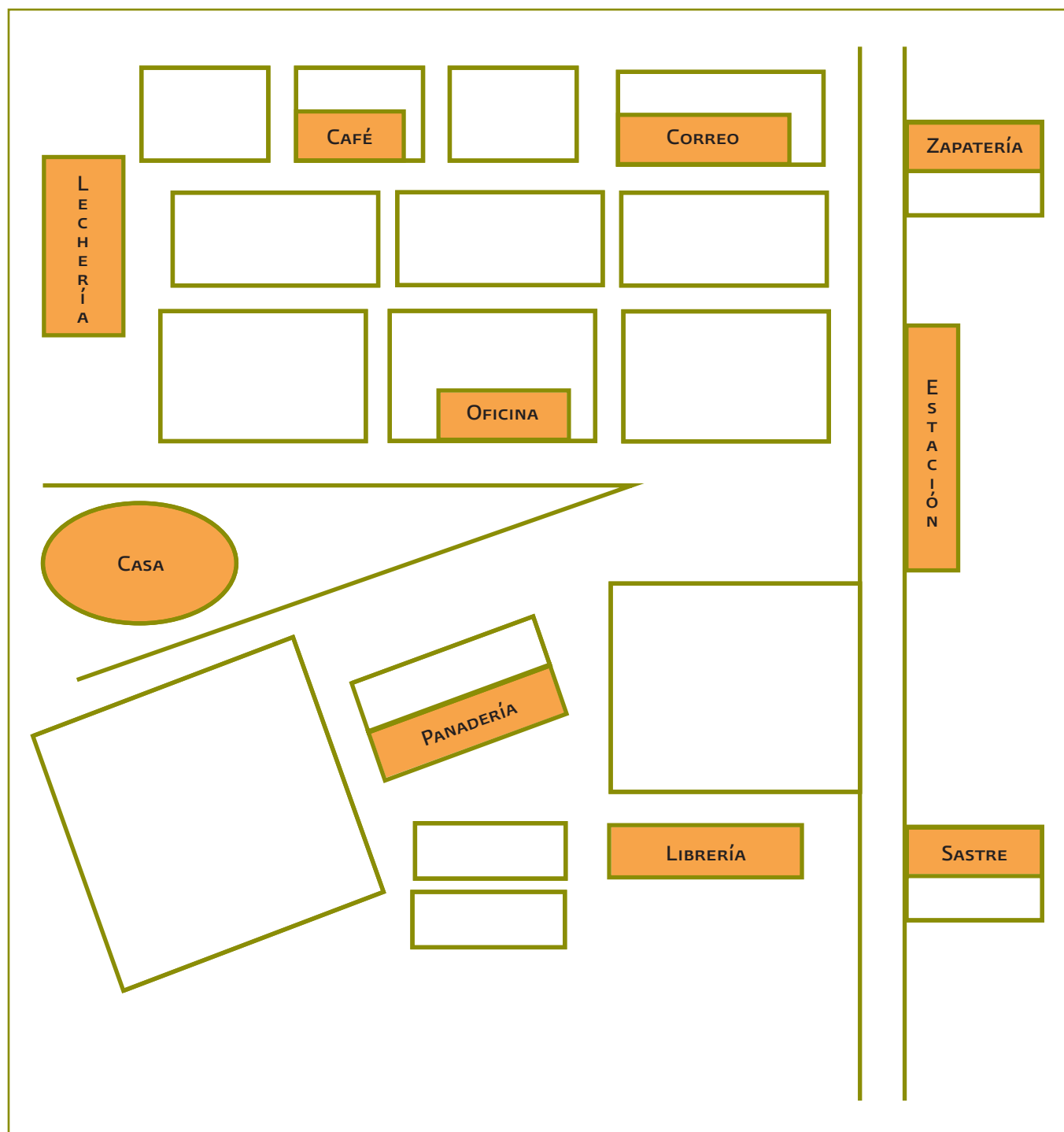
LAS ACTIVIDADES SON LAS SIGUIENTES:

1. Llevar unos zapatos al zapatero.
2. Recoger una máquina de escribir del taller.
3. Llevar un saco al sastre.
4. Mandar un paquete de 10 Kg por correo.
5. Pagar los impuestos en la oficina recaudadora.
6. Comprar pan.
7. Comprar 1/2 kilo de café.
8. Esperar a unos amigos que llegan en el camión de las 12:30.
9. Comprar un libro.
10. Comprar 1/4 de mantequilla en la lechería.

Utilice el croquis de la página siguiente.

¿Cuál es el orden que le dará a las actividades, tomado en consideración los horarios antes señalados?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____



FACTORES QUE INTERVIENEN EN UN LIDERAZGO EFECTIVO

El líder eficiente es un individuo que influye en los seguidores de tal manera que se alcance un servicio de alta calidad. Cuatro cualidades han sido elegidas por ser las más adecuadas, ya que tienen la mayor parte de los estilos de liderazgo:

CONOCIMIENTO DE UNO MISMO

Tener claro nuestro propio estilo de liderazgo para estar conscientes del efecto que tiene en las personas que guiamos.

CONFIANZA

Es importante la confianza de un líder acerca de su capacidad de guiar a los demás, de no poseerla tendrá dificultades para diagnosticar diferentes situaciones y adaptar su estilo personal a fin de poder manejarlas adecuadamente y en consecuencia el líder no podrá producir resultados convenientes.

CAPACIDAD DE COMUNICARSE

Todos los tipos de líderes deben comunicar sus expectativas a los seguidores, para crear un ambiente de comunicación a su alrededor y con ello se coordinen las actividades de los seguidores.

RESPONSABILIDAD

Los líderes se diferencian de otras personas por su deseo de asumir responsabilidades, toman la iniciativa, planifican y realizan tareas necesarias, además asumen el crédito o la culpa según se den los resultados.

EL PAPEL DE UN LÍDER

Un buen líder debe cumplir con los siguientes elementos:

- Establecer quién está a cargo.
- Definir las metas y objetivos a cumplir.
- Saber delegar funciones a su subalternos.
- Comunicar de forma clara sus metas, objetivos, ideas, etcétera.
- Descubrir lo que su empleado espera de él.
- Parte de su responsabilidad es motivar a los demás.
- Entender que la calidad de su liderazgo la determinan los métodos que elija para motivar a los demás.
- Saber usar el poder para influenciar.

Sin seguidores no hay líder. Es un fenómeno dual y de influencia mutua.

PERFIL DE UN LÍDER

- Saber planear, mandar, castigar, evaluar, motivar y convencer.
- Tener una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro.
- Tomar decisiones.
- Respeto, interés y apoyo a sus colaboradores.
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Saber premiar y reconocer los logros de los trabajadores.
- Autoestima.
- Autocrítica.
- Asertivo.
- Dinámico y creativo.
- Saber delegar funciones.
- Capacidad de compromiso y riesgo.
- Habilidad para negociar y lograr una ventaja para todos.
- Tener un sentido trascendente.
- Ser tenaz, disciplinado, congruente, intuitivo, comprensivo, honesto y sincero.
- Capacidad para analizar problemas.
- Buen comunicador.
- Es un formador y habilitador de personas.

RESPONSABILIDADES DE UN LÍDER

- Obtener y dar apoyo de sus subalternos.
- Planear.
- Difusión de acciones.
- Selección de los integrantes del equipo.
- Entrenamiento y desarrollo del equipo.
- Asistencia a todas las actividades del equipo.
- Proporcionar apoyo para que los miembros obtengan reconocimiento.
- Coordinar la formación de equipos.
- Buscar una solución creativa a los problemas.
- Guiar sin dominar.
- Mantener informado a sus superiores y a sus subalternos.

MANEJO DE CONFLICTOS Y TOMA DE DECISIONES EN EL TRABAJO

En toda organización surgen conflictos de muy diversa índole.

A menudo los líderes caen en el error de confundir los problemas, sus síntomas, causas y soluciones. Para evitar este problema se requiere de un análisis profundo para:

- Identificar un “debiera”, es decir, una norma ideal, aclarar cómo deberían de funcionar las cosas, o cómo quisiera que funcionaran.
- Saber describir en que forma la realidad se aparta de la norma.
- Precisar los elementos problemáticos (conflictos), distinguiendo bien lo afectado de lo NO afectado.
- Identificar las causas que explican todos los datos, lo que a su vez supone haber encontrado los sistemas óptimos para recoger y procesar la información.

Elaborando en forma metódica estos pasos se evita confundir los problemas y avanzar a ciegas.

El manejo de los problemas reales requiere de la toma de decisiones. Una buena decisión supone por lo general:

- Establecer los objetivos y clasificarlos según su importancia.
- Considerar el mayor número posible de acciones alternativas.
- Valorarlas de acuerdo a su relación con los objetivos.
- Escoger la mejor alternativa y establecer la estrategia para su ejecución.

EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN

El liderazgo es una forma de comunicación interpersonal. En principio, el líder debe estar bien informado.

“La información es la materia prima de la dirección”.

La información es más simple e incompleta que la comunicación.

El líder debe estar concientizado de la complejidad de la comunicación y de cómo los problemas de la comunicación se originan antes que ésta se establezca, ya que las personas perciben el mundo de diversas formas. A menudo el líder piensa que ser un buen comunicador consiste en ser buen emisor. Con esto olvida lo principal: SER UN BUEN RECEPTOR.

Esto es más difícil, por ello es esencial que el líder facilite la comunicación y entendimiento entre personas con puntos de vista diferentes.

H. Mintzberg asigna al líder 9 papeles que tienen relación estrecha con la comunicación:

DOS CLASES	PAPELES INFORMALES	PAPELES DECISIONALES
EJECUTIVO: es el responsable de todas las actividades.	MONITOR: mira constantemente el exterior e interior para obtener toda información.	IMPULSOR: promueve, motiva a la gente y afronta los problemas.
LAZO DE UNIÓN: es capaz de poner en contacto a todos con todos.	DIFUSOR: hace llegar la información oportunamente a su personal.	MANEJADOR DE CONFLICTOS: sabe responder a las resiones de cualquier género.
	PORTAVOZ: lleva la información de la empresa al exterior donde se necesita.	ORGANIZADOR: asigna los recursos y tareas a sus subalternos.
		NEGOCIADOR: promueve los puntos de vista de la gerencia, coordina propósitos y armoniza intereses.

BASES PARA LOGRAR BUENAS RELACIONES EN EL TRABAJO

1. Mantenga a cada quien enterado de cómo espera su trabajo.
2. Reconozca el mérito a quien lo tenga.
3. Avise con anticipación a su personal los cambios que le afecten.
4. Obtenga el mayor provecho de las aptitudes y habilidades de cada quien.
5. Trate al personal de acuerdo a sus características individuales.

Para conocer mejor al personal:

- Anime a cada persona a hablar de algo importante para ella.
- No interrumpa ni sea usted quien dirija la conversación.
- No se precipite a sacar conclusiones.
- Escuche con interés y evite discutir.

DECÁLOGO DEL LÍDER

Después de analizar los atributos de los líderes que han logrado trascender en la historia de la humanidad, identifiquemos los siguientes postulados que sustentan el carisma y la autoridad del líder:

- I.- Ser el primero en afrontar riesgos.
- II.- Ser el último en ponerse a salvo del peligro.
- III.- Mantenerse firme cuando a su alrededor hay crisis.
- IV.- Sustentar su influencia en la persuasión.
- V.- Ser el promotor de innovaciones y desarrollo.
- VI.- Aceptar la responsabilidad de ser guardián de los valores y normas de la institución que preside.
- VII.- Asumir la responsabilidad de tomar decisiones por otros.
- VIII.- Aceptar el compromiso de servir de modelo y guía, manteniendo moralmente su vida pública y privada.
- IX.- Ser congruente en ideas y conductas.
- X.- Nunca afrontar un reto que no sea viable y realizable. “El fracaso esta rodeado de utopías”.

BIBLIOGRAFÍA

Casares D. Liderazgo. Capacidad para dirigir. FCE, México, 1994.

Cartwright D, Alvin Z. El Poder y la influencia en los grupos. En Dinámica de grupos. Editorial Trillas. México; 1971.

Rodríguez M. Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas. Editorial El Manual Moderno. México; 1997.

Secretaría de Salud. Manual de Sensibilización. México, D.F.; SSA; 1999.

Secretaría de Salud. Liderazgo y Proceso de cambio. México, D.F.; SSA.