IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

LIDERAZGO Y GESTION DE PERSONAS

UNIDAD Nº I

La importancia del papel del Líder.

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Cada día que pasa las compañías asumen que el talento humano es uno de los recursos más valiosos presentes en una empresa y uno de los grandes retos del área de Gestión de Personas de hoy es generar el compromiso sincero de un empleado de la organización. Dada esta comprensión, en el presente material, trataremos de discutir brevemente los nuevos caminos trazados por los profesionales de recursos humanos frente a los nuevos retos encontrados en la tarea de gestión de personas y, en particular, el descubrimiento de la importancia de la función que le corresponde en la formación de equipos competentes y comprometidos con los resultados. Por lo tanto, a través de la lectura, se presentará una breve historia de las trayectorias recientes tomadas por el área de gestión de personas en la búsqueda del desarrollo de sus empleados.

. Tanto las grandes y pequeñas empresas se han dado cuenta de que la característica más importante y competitiva del talento humano de hoy es el liderazgo. La diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial, dice relación por cómo las organizaciones seleccionan, forman y gestionan los empleados. Este es el objetivo fundamental de los recursos humanos de una empresa, guiar el proceso por el cual las organizaciones desarrollan su capital humano con el fin de aumentar su competitividad, ofreciendo una perfecta interacción de los profesionales con el sistema y los resultados empresariales.

Ideas Fuerza

- Liderazgo
- Definición de Liderazgo
- La importancia del papel del líder;
- Función de Liderazgo
- Teorías de Liderazgo

HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAL

Según Chiavenato (2005, p.53), el departamento de Recursos Humanos surgió en el siglo XIX, con la necesidad de una **cuenta** de los trabajadores de registros, faltas y retrasos. **Los jefes de estado mayor** en ese momento, tenían la rigidez característica, un control estricto de las leyes y eran conocidos por ser dueños de incalculable frialdad, sobre todo cuando se trata de despedir a los empleados. Cuando una instrucción que debe ir al Departamento de Personal, el trabajador ya se imaginaba que sería despedido. Durante mucho tiempo se ha procedido así, y tal vez en algunas empresas aún persisten estas prácticas. Durante muchos años, el área de Recursos Humanos se entiende sólo como el responsable de la contratación y el despido de empleados de una empresa. Esta zona ni siquiera fue reconocida como un departamento, los propietarios de negocios eran responsables de la contabilidad de sus empleados, que se iniciaron en el Libro de registro de estabelecimiento. A partir de los 70 comenzó la formación de sindicatos - presionando a las empresas a ofrecer mejores condiciones para los trabajadores, por lo que se requiere nuevas actitudes de las empresas. Estas, debían entonces comenzar a pensar más en el trabajador como un ser humano y menos como mano de obra solamente. En los años 80, los cambios en la práctica de recursos humanos se produjeron muy lentamente, debido principalmente a la baja demanda del mercado. Pero después de este período, con la globalización del mercado, la forma de gestión de sus empleados en la compañía, comenzó a ser considerada una importante ventaja competitiva para ellos. Teniendo en cuenta las nuevas

exigencias derivadas de los años 90, el área, entonces llamado Departamento de Personal comenzó a ser llamado RRHH, por algunos expertos de la gerencia de personal, ya que este nuevo profesional no debe refiere únicamente a la contratación y despido de empleados, sino también en mantener, los empleados satisfechos y motivados. Ahora, va a ser considerado no como empleado, sino como empleado de la organización.

El profesional de recursos humanos a partir de entonces fue visto como el agente de cambio, el defensor de los empleados, el apoyo administrativo y especialmente en el socio estratégico de la organización. Se Define entonces, la responsabilidad de la gerencia de personal como: la preocupación de selección, enganche, retención y motivación de la gente para responder adecuadamente a las necesidades y demandas de este tipo de prácticas: tener y aplicar en las habilidades superiores de trabajo y estos resultados de la aplicación en el rendimiento y la rentabilidad de organización. En el contexto empresarial actual, se puede decir que las empresas se enfrentan, cada vez más, a su personal, que son las palabras que dan vida y trazan el camino de la organización. Contribuyen a la formación de un clima organizacional favorable que en consecuencia conduce a resultados positivos. Pero el recurso humano solo no tiene el poder de mantener a los empleados en una constante positiva, pues él puede elegir un buen profesional, ofrecer buenos salarios y beneficios, sin embargo, si los superiores directos no saben motivar y desarrollar a sus subordinados todos los esfuerzos serán en vano. En este escenario, las organizaciones están ampliando su visión de trabajo estratégico y comenzando a advertir sobre la importancia de la función que le corresponde como desarrollador de las capacidades individuales y colectivas de los equipos formados.

La importancia del papel del líder

Cada vez más, las organizaciones han entendido la importancia de un líder en la conducción de un equipo, motivándolo y desarrollando sus habilidades en función de los resultados y logro del éxito profesional. Sin embargo, a pesar de numerosos estudios sobre el liderazgo, aún no ha sido posible desarrollar un folleto de la enseñanza de una manera clara y objetiva para obtener o formar un gran líder. El liderazgo puede ser entendido como una forma de inspirar y motivar a

los empleados en la consecución de objetivos. El líder debe servir para influir en sus seguidores, que inspira confianza y que merece el respeto de sus seguidores. El verdadero líder es aquel que tiene la capacidad de crear estrategias y las mejores formas de ser seguido por el equipo, con la supervisión de sus empleados que están de acuerdo y comparten las ideas, teniendo en cuenta el líder principal su responsabilidad de la consecución de los objetivos del grupo.

El liderazgo debe basarse en la confianza mutua: el líder debe confiar y apostar por el talento de su equipo y, a cambio, el grupo debe tener plena convicción de la fidelidad de las palabras de su líder. El autor también afirma que los buenos líderes deben aprender a inspirar a otros con el poder y el aliento de su visión, dando a la gente un sentido de propósito y orgullo en su trabajo. Hay personas que nacen líderes naturales y otros que pueden haber desarrollado sus habilidades. Para la empresa no es suficiente esto, el líder tiene que reconocer como suyos los valores defendidos por la organización para aprender a guiar a su equipo, y sobre todo creer en las ideas que se están proponiendo para que pueda hacer su equipo para participar y comprometerse con los objetivos. Algunas habilidades pueden ser consideradas indispensables para cualquier persona que quiere jugar el papel de liderazgo en una empresa. Habilidades como la capacidad de interactuar con el equipo y ser capaz de relacionarse con su personal, ofreciéndoles soluciones que permiten el logro de los objetivos; saber, transmitir correctamente los mensajes, y para adaptarse a los diferentes tipos de grupos; alto nivel de iniciativa y motivación y voluntad para superar la adversidad y lograr resultados; tener un buen conocimiento de trabajo con el fin de proporcionar el apoyo necesario y todavía una alta capacidad intelectual, inteligencia emocional e imaginación. Sin embargo, se puede decir que estas habilidades no son necesariamente intrínseco a todos los líderes, pueden ser trabajadas y desarrolladas en los últimos años. El líder es responsable del crecimiento profesional de cada empleado que tiene en su equipo y él debe desarrollar las fortalezas y debilidades de incentivar las personas sobre su mando, haciendo que cada individuo se sienta parte del proceso, comprometiéndose por lo que con el resultado. Cuando los empleados se identifican con los líderes, también dedicado a la causa, lo que ofrece extraordinarios esfuerzos y lograr un rendimiento significativo. Para crear una relación de respeto y confianza entre los subordinados

y los líderes, es necesario buscar un clima cómodo para las personas dentro de la organización, con el fin de que estas acciones se repiten también por sus seguidores. El autor también describe que los buenos líderes siempre deben estar disponibles para escuchar sus empleados, prestando atención, y comprensión, respeto a las ideas presentadas por ellos, creando así un clima de complicidad y satisfacción de todos los implicados.

Los líderes desempeñan el papel de los grandes hombres que animan a la gente a aprender, para ampliar sus capacidades, definir sus objetivos y perfeccionar sus modelos. El líder debe saber cómo integrar el aprendizaje, para que la gente pueda hacer frente a los problemas que se presentan de manera productiva, como también el desarrollo de nuevos conocimientos. El líder tiene la obligación de despertar en los empleados el deseo de querer aprender y mejorar siempre con el fin de alcanzar y superar los objetivos establecidos y alcanzar nuevos niveles de desarrollo. Se habla mucho de la diferencia principal entre los ex gerentes - llamados gestores actuales - conocidos como líderes.

El líder busca la participación de todos en el proceso, tratando de extraer de sus empleados todo lo que tienen que ofrecer, pues sirve también como motivación, donde todos se sientan participantes e importantes en la organización. La motivación tiene un fuerte impacto en el liderazgo, siendo uno, si no el principal factor que impulsa el equipo en el logro de metas y objetivos. Sin embargo, cada individuo se siente impulsado de una manera diferente, no sólo entendida como una motivación financiera, pero siendo también tareas muy difíciles conectados a, y las oportunidades de promoción para el aprendizaje y el reconocimiento profesional especialmente.

El LIDER COACHING

El término de coaching se ha generalizado en el mercado laboral en los últimos años, una práctica utilizada principalmente por las grandes empresas en la obtención de la mejora del potencial de sus directivos en la consecución de los logros y el desarrollo profesional y personal. El coaching es un profesional que intenta desarrollar sus habilidades al cliente, formando una asociación para identificar y alcanzar objetivos específicos, de comprometerse con el logro de los resultados. El principal papel del coaching es el de identificar, sea en el trabajo o vida personal, cuáles son las posibilidades sin explotar y los riesgos actuales que impiden a la

persona o sensación profesional cumplido y por lo tanto generan beneficios para ellos mismos y los negocios. Así que empiezan a actuar de manera más eficaz en el logro de los objetivos propuestos y la solución de los problemas encontrados durante el proceso.

Para algunos autores la función principal del coaching es observar el comportamiento personal y profesional de su coachee con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, dirigiendo la búsqueda de la mejora continua, tanto en los aspectos técnicos y de comportamiento, lo que ayuda al profesional a enfrentarse a la realidad y movilizarse para convertirse en agentes de cambio, la superación de obstáculos diarios y su despertar a nuevos retos cada día. Por lo tanto, se puede definir el entrenador que lleva como profesional que se ha comprometido dentro de una organización para apoyar a las personas que tienen como objetivo lograr un determinado resultado. Se puede encontrar dentro de la empresa - de entrenamiento interno, o ser contratado sólo para este fin - como entrenador externo. El coaching interno puede ser desarrollado por un profesional de la empresa, que tiene un perfil de liderazgo y puede ayudar al desarrollo de otros profesionales, ayudándoles a hacer el mejor uso de sus recursos en busca de mejores resultados. Este profesional debe desarrollar un programa de desarrollo profesional y personal del coachee. La principal ventaja de este proceso es el coaching interno ya que tienen un vasto conocimiento de los sistemas de la organización. Por otro lado, el coaching externo es un profesional externo a la organización contratada exclusivamente para este propósito - para desarrollar y mejorar las habilidades y capacidades de los profesionales existentes en la empresa. Su contribución principal es su exención para la empresa, ya que no viven directamente los cargos internos o tienen lazos emocionales con la empresa. Para el proceso de desarrollar de forma satisfactoria es necesario que haya construir una asociación sólida entre los dos, un alto nivel de confianza en que el coachee reconocer sus dificultades y limitaciones, y juntos definen un plan de acción para lograr los objetivos reales a alcanzar. Uno de los principales recursos utilizados es la retroalimentación, pero el entrenador debe conocer muy bien cómo hacerlo, por lo que sus opiniones no se conviertan en verdades absolutas, sino que hace que la otra persona reflexionar y encontrar su propio camino. Dentro del proceso de coaching, el mayor ganador es siempre la propia empresa, que puede crear una red de cooperación y la

formación continua de sus empleados en el logro de resultados satisfactorios para la organización y el empleado.

Los líderes desempeñan un papel clave en el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo, donde la convivencia reúne a todos los empleados. Mucho más allá de la gestión de un equipo, es su deber para entender las ramificaciones que implican relaciones interpersonales. Para ello, estos puestos deben ser ocupados por una formación adecuada y capaz de apreciar y comprender los profesionales humanos. Por esta razón, contrariamente a lo que muchos piensan, la gestión de personas es una de las funciones principales de la zona en las organizaciones. Esta idea se basa en la teoría de que el líder sabe de todos los miembros de su equipo, lo que hace, sea capaz de gestionar e integrar sus valores, deseos, opiniones, etc. El ejercicio de la dirección en las organizaciones deben garantizar que cada empleado, esté satisfecho y motivado constantemente. La gestión de personas es, sobre todo, para saber cómo identificar correctamente a cada uno, cómo reacciona de diferentes situaciones y los cambios impuestos por factores internos y externos que son parte del registro de cualquier corporación. Los líderes tienen que reconocer completamente las capacidades y requisitos de su equipo para relacionarlos con el contexto actual y tomar decisiones más asertivas, de manera que todos se vean beneficiados. Sólo de esta manera será capaz de dirigir un buen trabajo en equipo, lo que permite el éxito de la organización sostenible. La gestión de personal eficaz requiere una vigilancia constante del trabajo realizado por el equipo, así como la realización de la reacción para permitir ver los posibles problemas y frustraciones que involucran a otros compañeros de equipo. Brindar delegación de las tareas con sabiduría y equilibrio, valorando el talento y ayudar a cada empleado para perfeccionar sus habilidades, esto, es una estrategia muy eficaz para construir un ambiente de trabajo donde todo el mundo pueda visualizar claramente la importancia de su papel. Nadie mejor para desarrollar estas y otras acciones del tipo que no sea el propio líder.

¿Cómo asegurar la gestión de las personas en el lugar de trabajo?

El liderazgo en las organizaciones, tiene un papel mucho más allá de las obligaciones jerárquicas tradicionales. Manejar a la gente es una tarea muy compleja que requiere de mucha

paciencia, comprensión y entendimiento. Por lo tanto, tienen que ser parte de las habilidades de un buen líder. Las empresas deben formar adecuadamente en su área de reclutamiento y selección las ocupaciones de posiciones de liderazgo con perfiles ideales. Además de una buena formación técnica, este tipo de proceso de selección debe considerar el grado de motivación y cómo estas personas consideran el desempeño de la función de líder. La entrevista de trabajo es el momento más adecuado para llevar a cabo este análisis, debido a que muchos profesionales con este tipo de experiencia en el plan general han permanecido mucho tiempo en la misma posición y ya tienen hábitos que son difíciles de cambiar. En este caso, la aplicación de nuevas políticas laborales relacionadas con los valores de la empresa contratante puede sonar como algo aburrido e innecesario. Para evitar esto, es necesario que las características y el comportamiento empresarial se identifiquen en el momento de la entrevista. Decir que es un líder es fácil. Difícil es para demostrar las habilidades necesarias para este tipo de posición durante una prueba práctica. Dejar claro que el liderazgo es una característica importante para su negocio y que es parte de su cultura corporativa.

Definición de Liderazgo

Algunos términos pueden estar asociados con el término como palabras, a modo de ejemplo, jefe, maestro, comandante, oficial o autoridad. Otras asociaciones realizadas por personas para el liderazgo son: líder es aquel que tiene una inteligencia superior a los demás, seguro de sí mismo, comprensivo con los otros, analítico, ve más allá del sentido común.

Hunter (2004) afirma que el liderazgo es la capacidad que tiene un individuo particular de influir en la gente a actuar en una manera. El liderazgo se puede definir a partir de cuatro funciones interrelacionadas entre sí: política, estrategia, movilización de equipos y alianzas. Estas funciones tienen como objetivo, crear un ambiente motivador. Los empleados de la organización necesitan un líder que les ayude a salir de su potencial, en alineación con la cultura, los valores y estrategias de la organización. Por lo tanto, Bergamini (1994) establece que el liderazgo es la capacidad de dar sentido a lo que están haciendo, mostrándoles las cantidades de ciertas actitudes y resultados.

Los líderes utilizan el poder que se les da, tanto formal como informal, para realizar sus seguidores a alcanzar los objetivos establecidos. Robbins (2008) El liderazgo se define como la capacidad que tiene una persona en particular para influir en un grupo. El autor afirma que los líderes pueden surgir dentro de la organización de un escenario formal . Autoridad formal no es lo mismo que el liderazgo, sin embargo, un líder puede provenir de la autoridad formal. La organización se basa en autoridad formal, incluso la actividad empresarial es inherente a la cuestión de la autoridad formal, pues se ocupa de posiciones con el compromiso de tomar decisiones y grandes responsabilidades. EL liderazgo debe llevar a cabo acciones y / o influir en el comportamiento de las personas que están a su espalda. El liderazgo también puede generar la consecución de objetivos a través de la dirección de los empleados. Bowdtich y Buono (2002) sostienen que el liderazgo puede ser considerado como un proceso de influencia, mediante el cual una persona es guiada para lograr metas, a corto, mediano y largo plazo. No hay líder sin seguidor, es decir, no hay ninguna ventaja en aislamiento, para ser un líder, se necesita más de una persona. El líder necesita a alguien para ejercer influencia y poder, no se puede definir grupos de personas sin líderes, pues e corre el riesgo de que no alcancen los objetivos. El líder tiene que influir en sus seguidores convenciéndoles de lograr las metas propuestas. El líder ayuda en el cambio de actitudes en sus subordinados, y sus cambios en los comportamientos que tienen.

Los líderes Tiene la capacidad de influir en las personas en la consecución de un objetivo común, independiente de cada sector.

Además, el líder es un factor que impacta en los resultados de los equipos de la organización. Si se mantiene un clima de respeto con sus compañeros, superiores y subordinados en el trabajo, el fortalecimiento del compromiso y eficacia en el logro de resultados es mucho mayor.

Función de Liderazgo

El gerente exitoso tiene que ser un diagnosticador y también debe valorar mucho a su gente. El líder tiene que ser capaz de diagnosticar y comprender las diferentes motivaciones de sus subordinados, para esto él debe tener la capacidad de comprensión y sensibilidad para percibir las motivaciones de su equipo. Esta es la opinión de Schein (1965) en el papel de un líder. El

líder tiene como objetivos intercambiar experiencias con las personas, siempre y cuando cumplan los hechos que no se han experimentado. Por otra parte, líder no tiene la capacidad de cambiar a sus subordinados, sino que ayudar a Descubrir lo que puede desarrollar tanto en lo profesional y lo personal. La credibilidad es algo importante para el liderazgo, para ganar de sus subordinados la confianza.Una capacidad que debe tener es la siguiente: **"El papel de la dirección es descubrir y desarrollar nuevos talentos y con frecuencia esto significa frente a los viejos conceptos "**(Peters, 1989, p. 39-40). Farren y Kaye (2000) propuso que los líderes deben tener cinco papeles fundamental (Facilitador, Evaluador, director de pronósticos, Director y Habilitador) y que se desarrollan en los diferentes niveles de carrera. El líder debe ser un facilitador, ayudando a reconocer la importancia de la planificación de carrera a largo plazo. Se mantiene un buen ambiente dentro del equipo de trabajo lo que les permite discutir las preocupaciones de carrera y también responde a las preguntas sobre los próximos pasos El líder debe ser crítico por lo que proporcionará una retroalimentación constante y honesta de sus subordinados sobre la base de criterios que son claros para todos, escuchar a su equipo para conocer sus expectativas y necesidades profesionales, proponiendo acciones de mejora si fuera necesario.

Otra función importante es estar alerta a la prevención, por lo que el líder debe proporcionar información sobre el entorno interno y externo a la compañía por su conducta. También debe estar abierto a si necesitan mayor información. En esta función, el líder debe internalizar la estrategia de la organización dentro del equipo haciendo que la toma de decisiones sea satisfacer las necesidades de la organización y no simplemente ser tomadas fuera de foco. Un papel importante en el liderazgo es el consejero, porque en ese papel del líder ayuda a identificar los objetivos de carrera de sus miembros del equipo, lo que les permite elegir metas profesionales prudentes. Por otra parte, se puede conciliar metas de la carrera con las estrategias de la compañía para el futuro. Además, puede identificar los obstáculos que pueda acontecer en su desarrollo y los miembros de su equipo. Por último, un líder debe ser un facilitador, es decir, ayudar a la desarrollar planes de acción para alcanzar los objetivos, mantener relaciones productiva tanto en la organización como fuera, se puede ver con la primacía los recursos de personal y discusión de los miembros de la organización. También puede identificar los recursos necesarios para la implementación de un plan de acción, el cual e

le permita una mayor autonomía y seguridad en la toma de decisiones. Un líder puede dirigir a sus equipos de diferentes maneras, como sigue: "Los líderes maravillosos tienen muchos modos de ejecutar un equipo, división o empresa. Algunos son analistas; otros son carismáticos y decididos. La mayoría de los líderes actúan de manera fusionada Es necesario un negociador sensible en el control, mientras que en el caso de las vueltas que se necesita un estilo más vigoroso de la autoridad [...] los líderes más eficaces son iguales en un aspecto clave: todos tienen un alto grado de lo que se llama inteligencia emocional [...] la investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es esencial en el liderazgo". (Goleman, 2002, p. 9). Hay diferentes tipos de líderes en las organizaciones, pero todos ellos deben tener algo en común, que es la inteligencia emocional. Goleman (2002) demuestra la importancia de la inteligencia emocional como factor de diferenciación para el éxito de un líder. La persona que ocupa una posición de liderazgo tiene que tener la inteligencia emocional para gestionar mejor las situaciones que enfrentará en la posición de liderazgo y para gestionar sus subordinados y mantener relaciones productivas con su compañeros y superiores, así tendrá éxito en la organización y sostendrá el equilibrio dentro del equipo con el que está manejando.

Teorías de Liderazgo

Hay varias teorías sobre el liderazgo en las organizaciones.

Teoría de los rasgos

La teoría de los rasgos busca identificar los rasgos más comunes con líderes como muestra en sus estudios Robbins (2009), el líder se identifica por aspectos físicos, personalidad, sociales e intelectuales. Pero la teoría de rasgos no identifica las diferencias entre los líderes eficaces e ineficaces, que puede predecir la aparición de nuevos líderes. Esta teoría llega a la conclusión de que una persona nace con ciertos rasgos que lo hará en un futuro líder. Con eso se deja de lado la posibilidad de que el entorno en el que se inserta afecta al individuo. A pesar de los problemas que presenta esta teoría, ha tenido cierto éxito en una separación entre los líderes y no líderes. Limongi-Francia y Arellano (2002), afirman que la teoría de los rasgos tiene la premisa de la existencia de rasgos de personalidad que los líderes ayudan en su papel. Aunque

hay factores importantes para el ejercicio de conducir, tales como los factores físicos (características físicas), habilidades (Inteligencia, la fluidez verbal, la educación y el conocimiento) y los aspectos de la personalidad, que no son únicos. Esta teoría propone que el individuo tiene que nacer con ciertas características para ser un líder, pero esto no es cierto ya que una persona puede desarrollarse en vista del potencial humano. Esta teoría prevaleció entre 1920 y 1930,

También se dice que los rasgos de liderazgo no nacen con el individuo necesariamente ya que se pueden desarrollar a lo largo de su vida. Esto va en contra de la teoría Lo que se propone en este estudio, ya que esto apoya la importancia de las actividades de desarrollo para ayudar a mejorar aspectos considerados no los líderes.

Teorías de comportamiento

Robbins (2009) declaró que las teorías del comportamiento son objetivos por descubrir peculiaridades en cómo los líderes se comportan en la organización. Esta teoría no permite identificar los factores críticos para la determinación del comportamiento de los líderes, si permitía que esta identificación pudiera capacitar a las personas para que sean líderes con mayor eficacia,y minimizar los costos innecesarios. Estas teorías buscan identificar líderes en función de sus comportamientos, que no tenían grandes resultados en materia de identificación los estándares de rendimiento de liderazgo y su relación con el grupo dirigido. Los estudios sobre los comportamientos de liderazgo se han centrado en dos aspectos, que son los roles de liderazgo y estilos de liderazgo. Las funciones de liderazgo se relaciona con el hecho de que para un grupo con un buen desempeño es necesario hacer la separación entre dos funciones, que son: resolución problemas y el mantenimiento del grupo. Un líder debe ser capaz de ejercer tanto la función de resolver problemas, como de mantener el grupo tales como el mantenimiento social. Los estilos básicos del liderazgo son: autocrático: el líder tiene la función de decidir lo que se hará y quién y cuándo lo hará determinada tarea; Benévola: aunque el líder debe tomar las decisiones, que se va subordinados tienen cierta libertad y flexibilidad en la ejecución de la tarea; Democrática: antes de establecer una medida o tomar una decisión, el líder debe consultar a sus subordinados; y Participativa: se trata del líder que subordina totalmente la definición de objetivos y la toma de decisiones. Esta teoría difiere de lo establecido, se

argumenta que el comportamiento y habilidades necesarias para ser un líder pueden ser aprendidos. Las personas con la formación necesaria serán los líderes de alto rendimiento. un estilo no es mejor que los otros, en algunas situaciones, uno aplicará mejor que otro. Por otra parte, esta teoría no tiene en cuenta las influencias ambientales, que actualmente es muy importante cuando se habla liderazgo.

Las teorías de contingencia

Las teorías de la contingencia trataron de demostrar que el líder en desempeño ,se relaciona con la situación que se encuentra. Como se ha señalado Robbins (2009). Para entender las teorías de contingencia es necesario comprender cuatro estudios son: Modelo de Fiedler, teoría del intercambio entre el líder y el lugar, la teoría de la meta y la ruta y el modelo de liderazgo participativo.

A través del modelo de Fiedler el estilo de liderazgo de cada uno depende de la necesidades y motivos de quién es un líder y no el comportamiento expresado. Él identificó tres factores básicos son: la relación entre el líder y el liderado (Grado de confianza y fiabilidad delante del líder), estructura de tarea (nivel estructuración de tareas) y la posición de la energía (nivel de potencia del líder). La Unión de estos factores harán una guía adecuada. La teoría del intercambio entre el líder y el LED supone que hay dos grupos, extraños, que están lejos de ser el líder y dentro de ellos, que tienen mucho contacto con el líder. Esta distinción se da por el hecho de que el grupo de los que están dentro es formada por personas como el líder, entonces tienen una relación más y se puede cerrar los mayores beneficios de este. Perteneciente al "grupo en "recibir más beneficios que el otro grupo. Ya que pertenece a "Grupo externo" sufren más para obtener su espacio y muestra los resultados de sus actividades. Ya la teoría de la meta y la forma en que el líder ayuda a sus subordinados para lograr sus objetivos, que sale de la forma más fácil de poner en práctica las tareas. Esta teoría puede resumirse en los factores contingentes del medio ambiente, que es cómo es el equilibrio de poder en la organización y el personal y grupo de trabajo. También es necesario entender el comportamiento del líder, que muestra la manera de ser del mismo, de comportarse en la cara de decisiones, el personal y los

superiores. El líder puede ser participativo, directivo, o partidario asesor dependiendo de la situación. Otro de los puntos necesarios para comprender la teoría de la contingencia es Conocer los factores impensados del empleado, es decir, que es el centro de control, La experiencia de los empleados y la capacidad de realizar tareas que percibe la población. Por último, Robbins (2002) plantea el modelo de liderazgo participativo, a través del cual se muestra la interacción de la dirección con la toma decisión. En este modelo de comportamiento de liderazgo, debe ser ajustado de acuerdo a la tarea. Los autores de este modelo propuesto, hablan de estilos alternativos de liderazgo para la toma de decisiones, que van desde los líderes que toman decisiones por sí solo a los que escuchar las opiniones de los subordinados para tomar una decisión, que entra en consenso con ellos para la toma de decisiones. En la contingencia de liderazgo, los empleados tienen una mayor libertad posible de participar en las decisiones tomadas por los líderes.

El líder acepta que los empleados Discuten sobre cómo llevar a cabo su trabajo y participar en la toma de decisión. ¿Cómo tener en cuenta los puntos de vista de los líderes subordinados ven el el cual se puede lograr de forma realista, no se crean son objetivos viables alcanzado. De una manera que es perjudicial para la organización, ya que inhibe capacidad para superar los individuos. Por otra parte, al considerar las opiniones subordinados en el establecimiento de los objetivos, el resultado puede ser menos de lo que sería si se definieron los objetivos sin su opinión.

Liderazgo situacional

El liderazgo situacional es la relación entre el estilo del líder, la madurez del subordinado y la situación en que se encuentran. Hay un tipo de liderazgo adecuado para todas las situaciones posibles, debido a la alta complejidad del mundo organizacional. Hersey y Blanchard (2006) afirma que hay diferentes tipos de líderes y situaciones que puedan ser entendidos pueden tomar medidas apropiados. El líder debe evaluar sus empleados y cambiar continuamente su estilo liderazgo para adaptarse a nuevas situaciones. Para ello es necesario que haya delegación de tareas a los subordinados, pero cuánto se delegarán voluntad dependerá de la madurez de los niveles seguidores. El liderazgo situacional puede tener cuatro estilos, que son:

- Dirigir: mostrar las tareas que deben ser ejecutadas y como deben hacer hasta que el empleado adquiere la confianza necesaria.
- Orientar: el líder estimula los liderados a tener nuevas ideas y difundir el conocimiento cuando es necesario su ayuda;
- Apoyar: el líder sirve como apoyo a sus subordinados para que ellos lo busquen cuando necesitan de ayuda, necesita aprender algo. Este caso no ocurre mucha supervisión por parte del líder, que está en la mayoría del tiempo dando soporte para su equipo.
- Delegar: Esto ocurre cuando los llíderes tienen un determinado nivel de madurez y autonomía. El líder mantiene un contacto sin orientar y apoyar, por lo tanto, esto puede hacer que el liderado tiene una mayor autonomía en la toma de decisiones.

Los líderes que han tenido éxito y eficacia tienden a influir en el la productividad y el desarrollo organizacional positiva. Hersey y Blanchard (2006) señalan que si un equipo no está siendo eficaz o incluso productivo, se puede ver afectado por la competencia del líder, o incluso la ausencia de alguien se puede considerar una ventaja. El líder es importante para la organización, es el que definirá con el equipo la realización del trabajo de manera eficiente y también ayudar en maximizar los recursos y los resultados.

Conclusión

El liderazgo es la calidad de los que piensan siempre por delante de su tiempo, tienen el deseo constante de aprender y la capacidad de influir, además de la conciencia que deben ser dignos de confianza y que es parte del equipo, sin embargo, el papel clave para dirigir los esfuerzos para la buena marcha del trabajo de una organización. El líder de ayer fue un tomador de decisiones que se ocupó de la mejor manera de explorar las habilidades de un empleado para el beneficio de la organización. El personal era visto como herramientas y recursos para la implementación de los objetivos de la organización. El actual líder es un desarrollador de las personas y constructor de relaciones. El proceso de entrenamiento puede ser considerada como la mejora en la técnica de dirigir, en donde el entrenador guía, aconseja, desarrolla y estimula el coaching, mientras que esto toma el impulso y dirección para aumentar sus conocimientos, mejorar su potencial, aprender cosas nuevas y quitándose el rendimiento. Con este proceso, las empresas han buscado más cada día, mejorar el rendimiento de sus ejecutivos en la búsqueda de la excelencia profesional. El liderazgo es un asunto complejo, dada la importancia del tema y su ámbito de aplicación. Los líderes son responsables de la gestión de algunas personas en organización o incluso la organización de la gestión en su conjunto, por lo que tienden a ser de alguna manera responsable de mantener un ambiente de calidad y la el logro de resultados. El liderazgo es responsable de gestionar y analizar la energía de la gente, por lo que ella se crea un objetivo común para todos y es la sinergia de las actitudes de cada uno. Además de la función de mantener un ambiente de calidad, motivar a la gente para hacer su trabajo de acuerdo con los objetivos organizacionales y también pasar información importante para ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- Mussak, E.Gestion Humanista de Personas – El Factor Humano como Diferencial Competitivo.(2010);
- LUSSIER Y ACHUA., *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades,* México (2012);
- KOFMAN,F., *La empresa Consciente. Como construir valor a través de valores.* Santillana – México 2005
- CODA, R. Investigación clima organizacional y la gestión estratégica de recursos humanos. En: BERGAMINI, Cecilia W;CODA, Roberto (Eds.). Psicodinámica de la vida organización: la motivación y el liderazgo En: BERGAMINI, Cecilia W;. CODA, Roberto (Eds.). Psicodinámica de la vida organización: la motivación y el liderazgo. Sao Paulo: Atlas, 1997;
- Robin S. Sharma., *Fundamentos del comportamiento organizacional* – Prentice Hall (2009);
- SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. t Climate and culture: an evolution of constructs. In: SCHNEIDER, B. Organizational climate and culture. San Francisco, C. A: JosseyBass, 1990.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administration*.(1999)

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

LIDERAZGO Y GESTION DE PERSONAS

UNIDAD Nº I

Liderazgo y Clima Organizacional.

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Con la globalización, los cambios en el pensamiento empresarial se hace necesario para el éxito de la organización, ninguna organización logre el éxito sin cuidar de sus empleados, sin dejar de ser atento a las necesidades de empleados para sentirse satisfecho es el entorno en el que trabajan. La el liderazgo es un reto para las empresas para vencer a los competidores y directa empresa para lograr metas más altas. El valor humano agregado por los empleados el contenido se está convirtiendo diferencial para ganar la competencia. Actualmente Las empresas deben ofrecer algo que no sólo satisface la vista financiero más de dejarlos empleados motivados para dar lo mejor para la organización. Es esencial para la calidad del medio ambiente en el que trabajan para que puedan desarrollar habilidades y competencias en la mejor forma posible. La globalización trae a las empresas aumentar la competitividad, y por tanto la que tenga que buscar un mejor resultado para mantenerse en el mercado. De este contexto, hay una necesidad de mejoras en la forma de plomo en clima organizacional y factores relacionados, tales como la motivación y el bienestar. La comprensión de cómo afecta el contexto de la organización: el comportamiento y actitudes de la gente en la organización y justifica de desempeño organizacional relevancia del estudio de clima organizacional. Las organizaciones incluyen líderes tales como la gestión de socios personas. Vivimos en una era en la que el capital intelectual es escasa, por lo que la El papel del líder es un factor importante para la atracción y retención, y el impacto en la motivación de los empleados y el clima organizacional. El liderazgo busca identificar la satisfacción el personal con sus supervisores sobre el respeto, la retroalimentación, la autonomía y apoyo. El estudio de los factores que interfieren en la organización es de gran importancia tanto en el sector privado y el sector público.

Ideas Fuerza

- Estilo de Liderazgo;
- Clima Organizacional;
- Los factores que influyen en el logro de un clima organizacional;
- Función de Liderazgo;
- El papel del líder de relación con el clima organizacional;

Liderazgo es un tema que ha sido llamado la atención debido a su es decir, el mundo de la organización que exige líderes de buena conducción organizaciones y al camino del éxito y la competitividad. Trayendo la fuerza de liderazgo, vigor y una dirección definida, sin que la organización pueda prescindir centrarse. (CHIAVENATO, 2004). En teoría de la gestión de liderazgo surgió en las primeras escuelas que Estudiaron la administración como conocimiento. En el siglo XX la escuela científica dirigida a la producción y desarrollo de técnicas que podrían conducir a eficiencia. Tener el líder como la dirección, la definición e implementación de racionalmente tareas para lograr los objetivos organizacionales. (2000 Taylo apud TOLFO, 2004) Robbins (2006) muestra el papel de liderazgo básico para la comprensión el comportamiento del grupo, como el líder que da la dirección para lograr los resultados. Para Bergamini (1997), el liderazgo se relaciona con comportamiento organizacional se convirtió en una preocupación para administradores. La posesión de su papel desde la época de la guerra, militar, a través de comandos. Con la función de lograr los objetivos a través de la jerarquía y el poder que se ha establecido. También hubo líderes que no tenían la poder, pero fueron referencia en sus áreas, "líderes de opinión", que tiene la función para influir en las personas. Para Chiavenato (2004) El liderazgo se puede ver cuando una persona haya sido reparado por una grupo que el propietario de los medios para satisfacer las necesidades de liderados que se dirige a cumplir con los objetivos propuestos. Hay estudios que revelan las dudas de liderazgo como mito o como nacido del individuo. Con esto, encontramos que el liderazgo es para todo el mundo. El que tiene la capacidad de obtener lo mejor de otros, están trazando metas más alcanzables duro y lograr y creen que pueden desarrollar el talento. (CHOWDDHURY, 2003). Los recientes cambios en la sociedad y el mundo del trabajo han influido para aumentar las presiones psicológicas de liderazgo. Cooper; rápida; Scharbracq, (2009; citado en Kets de Vries, Korotov y Florent-Treacy, 2007) muestran algunos de estos factores: la soledad en la parte superior, con la progresión a lo largo de las pasadas ejecutivos de carrera por los cambios inevitables. Con el tiempo que se requiere cambios en su red, causando enlaces. Y la confianza desarrollada a través del tiempo. Y el tiempo requiere paciencia para el conocimiento de las partes.

Otro factor es la gente en la parte superior de la organización pasar por la envidia tanto en la organización y en la sociedad. Con el reflejo en el comportamiento organizacional, estrés líder para manejar esta situación. Así que los ejecutivos son conscientes de que su comportamiento

puede afectar el buen desempeño de la organización. Con el desafiar a mantener el nivel de estrés que su comportamiento es apropiado para el buen desempeño de la organización. Gestionar adecuadamente su nivel de estrés, produce un beneficio en la conducción de su equipo. Con esta falta de sí puede afectar seriamente el rendimiento en toda la organización. La posesión de una importante iniciativa para desarrollar la conciencia del tipo de comportamiento que trae impactos negativos sobre los miembros de la organización, y cómo actuar con el fin de mantener un buen desempeño de su equipo. Según Cooper; rápida; Scharbracq (2009) en el período previo a los puntos relación entre el liderazgo y el estrés, y la influencia de factores externos e factores internos. Factores externos tales como problemas con los proveedores, la escasez productos y factores internos como el absentismo, problemas de comportamiento entre empleados. El estrés en el liderazgo trae el estrés a nivel de organización Implica un liderazgo disfuncional que puede convertir flotante paranoico y ansiedad depresiva, y liderazgo ineficaz que se traduce en la organización estrés. La eficiencia de la lideranza cubre algunos requisitos, el primero es el funcionamiento eficaz de una organización con la alineación entre la tarea general organización y su estructura administrativa. La tarea debe tener su importancia, de realizarse de acuerdo con los recursos disponibles para que ningún llene en exceso la organización. En caso de interrupción del flujo normal recursos y productos a través de fronteras, o estos recursos son insuficientes para tarea o mala explicación para aclarar las prioridades interfieren con relación funcional entre la tarea y la estructura administrativa, así deteriorar las estructuras de los grupos de tareas en la organización y los procesos grupo dentro de la organización regresión. Que afecta a la calidad y la eficacia de liderazgo.

Estilos de liderazgo

Hay algunas habilidades y capacidades que están relacionados con la efectividad del liderazgo. Algunas de las destrezas citadas por Chiavenato (2004) son la motivación o impulso interno para perseguir los objetivos, la motivación para dar el el uso del poder para influir en los demás, la integridad, que dependen de la la confianza y la voluntad de convertir las palabras en acción, confianza en sí mismo, conocimiento de la inteligencia empresarial y emocional basado en una personalidad automonitorada (con agudo sentido y capacidad de adaptación cuando es

necesario). Según Robbins (2006) Flexibilidad cultural, capacidad de habilidades de comunicación relacionados con las personas, la creatividad y la aprenden habilidades de autocontrol son desatacas para el éxito en economía global. En relación con la teoría de los rasgos, describe como líderes carismáticos, entusiastas y valientes. También de acuerdo Chiavenato (2004) estas habilidades no son estilos pero conjuntos de acciones que los líderes juegan para conseguir un resultado. Tener la característica de ser relacionados entre sí y se superponen, no se lleva a cabo independiente de la otra y se utilizan simultáneamente varios habilidades. Entre los muchos enfoques para el liderazgo. Se dirigirá dentro de la la teoría del comportamiento, el estilo de liderazgo que de acuerdo con Robbins (2006), que Se basa en la identificación de la relación entre el comportamiento de la dirección y el desempeño del grupo. Por lo tanto, se muestra dos tipos de comportamiento: el liderazgo personas dirigidas donde el plomo se dirige a las relaciones humanas en el trabajo y el liderazgo se centraron en la producción donde la dirección está en resultados del trabajo. Se observó Chiavenato (2004) que los supervisores el ejercicio de conductas centradas en los empleados había más grupos productivo que los supervisores centralizada en la producción. Y el líder dirige para las relaciones humanas en el trabajo dirige a desarrollar la capacidad trabajo en equipo, apoya a sus miembros y es amigable. Autocrático, democrático y liberal son los estilos que determinan si se producen una dirección centralizada o compartirán la autoridad con su equipo (CHIAVENATO, 2000). Chiavenato (2004) muestra algunas características de los líderes autocráticos: La líder está dominando y el personal en la crítica y el elogio, hay una fuerte tensión en el grupo, poca oportunidad y la iniciativa en el grupo y el aumento de la agresión. Así, aunque al parecer miembros mostraron como tareas, sólo se desarrollan de manera efectiva en la presencia del líder. Con ausencia de incluso el grupo con la indisciplina sentimientos reprimidos ampliado y la agresividad (CHIAVENATO, 2004).

Ya las decisiones de liderazgo democrático se ven influidas por los miembros de grupo, más esta influencia más democrática se convierte en liderazgo. Tener por lo que el líder de una influencia de sus líderes en la toma de decisiones mediante el suministro autoridad para sus miembros deciden y ejecutan la manera de lograr objetivos, aceptando las sugerencias y

opiniones en grupo y siempre utilizando la retroalimentación. Según Chiavenato (2004) líder demócrata apoya a sus miembros, orientar, explicar y limitar sus evaluaciones críticas. La comunicación entre partes será espontánea, franca y cordial. Como se muestra la producción sin cambia incluso en ausencia del líder. Haciendo hincapié en el sentido de responsabilidad y compromiso personal, además de promover la integración miembro. A pesar de que el líder demócrata promueve una buena relación entre el grupo, lo que resulta en un ritmo seguro y de calidad, incluso en ausencia del líder. Tener un comportamiento de soporte y la orientación. Es un comportamiento que posiblemente tienen una mayor un trabajo de calidad. Y por último liderazgo liberal, es el líder que se omite por completo y le da plena libertad para su equipo. Las tareas se desarrollan de forma aleatoria, con oscilaciones. Permitiendo que el tiempo de inactividad y los desacuerdos inútiles. Se observó que no había poco respecto al líder y un individualismo agresivo (CHIAVENATO, 2004).

Líderes del siglo XXI

Según Chowdhury (2003, p 15) James M. Kouzes y profesores Barry Z. cartel responde a la pregunta de cómo motivar a los empleados para lograr el éxito. Presentan el líder Jenusiano que ha pasado la capacidad de mirar y Esta pantalla termina y comienzos. Como esta capacidad fundamental para el aprendizaje y el liderazgo. Sin embargo los líderes de hoy necesitan hacer esto procesar compatible con la velocidad de la Internet, y esta reflexión parece a muchos será una pérdida de tiempo. Tomando el tiempo como un recurso escaso. Para llegar a ser un líder hay que entrar en un proceso de alta descubrimiento. Cuanto más sepamos, más capacidad para lograr credibilidad personal. La definición de saber quiénes son y lo que representan, puede ser el mejor alineamiento de palabras y acciones (Chowdhury 2003).

Según el autor, con la globalización y el futuro digital, preparación ha demostrado la necesidad de un liderazgo diferente, con líder innovador, apasionado, basado en el orden emoções.Com para lograr verdadera ventaja competitiva consiste en sueños e ideas competitivas. Líderes de acuerdo con Chowdhury (2003) en el siglo que lleva las implicaciones XXI transformada líder

seguidores es una tarea de formar equipos fuertes. A esto requiere un compromiso personal y profesional de los demás. Servir y apoyo en lugar de comando y control.

Clima organizacional

Clima organizacional puede entenderse como un fenómeno que resulta de la interacción de las variables culturales de la organización. No se puede saber toda la las variables que conforman el clima organizacional de una empresa en particular y sin que hacer un diagnóstico del entorno de la organización a través de una búsqueda. La decisión y la motivación pueden ser comprometido por el clima organizacional si el clima organizacional no se considera y se le dio la debida atención a la empresa tendrá más empleados desmotivados y pueden haber tomado la decisión líder más centralizado. El resultado de la compañía también se ve afectada por un "mal humor". Un entorno que facilitar la innovación, el uso, la aceptación de nuevas ideas y la satisfacción de correr tareas comprometen el resultado. Clima organizacional es una manera de representar a los empleados lo que piensan en su trabajo del día a día. Una estructura Inadecuada del sistema de pago de la empresa, o fallas en la nómina problemas con el punto electrónico inmensamente dañan el clima de la empresa. La los empleados pueden encontrar que la compañía no da la atención adecuada. Además, pueden presentar problemas menores que pueden causar malestar de los empleados organización. Para Schneider y Reichers (1990) organizativa término se originó con el clima Lewin, Lippitt y blanco en 1939. El tiempo fue considerado como una descripción de sentimientos, actitudes y lo que se entendía sobre el funcionamiento de los medios de comunicación lugar de trabajo. El concepto evoluciona y en 1972 Schneider & Hall propone que clima sería una función del comportamiento específico de cada persona y cómo involucrado con los valores, sin olvidar el trabajo y sus necesidades.

Los autores Tienen la siguiente definición de clima organizacional: "El clima se define en términos generales como la percepción común de que" lo que sea". Más precisamente, el tiempo se involucra las percepciones de políticas de la organización, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales. El clima es un concepto que es molar indicativa de los objetivos de la organización y los medios para lograr el objetivo "(Schneider y Reichers 1990, pág. 22). Clima

organizacional es considerado como el vínculo entre el individuo y el nivel de la organización, es decir, las expectativas de las personas, así como los valores y intereses, se mezclan o convergen con los objetivos, valores y estrategias organizativas.

Importancia del estudio de clima organizacional

Las empresas que viven en medio de la globalización y los diversos cambios Buscan a conocer cada vez más la dinámica de la vida de la organización, teniendo en explicar los empleados expuestos hará varios estímulos de escritorio y la organización en su conjunto. Tener percepciones que constituyen la base del clima organizacional de acuerdo con Schneider y Reichers (1993, citado MARTINS, 2008). Después de que el clima de diagnóstico, es posible saber si la organización tiene una bueno o malo el clima organizacional. En cuanto al buen clima, la realización de un entorno con la alegría, el entusiasmo, la participación, el compromiso por la mayoría empleados. Indicación familiar a unirse a la organización también indica favor del clima, debido a que el desarrollador está orgulloso de esto en la organización. La permanencia y el tiempo de rotación son buenos indicadores de clima organizacional buena. Tener un mal clima organizacional a notar el entorno de conflicto, tensiones, la rivalidad, la falta de interés en la realización de tareas, y resistencia necesarias para qué aplicación o orden, engañosa comunicaciones, observando como resultado de las acciones empleados desfavorables a los objetivos de la organización, por lo general se presenta alta rotación y falta de orgullo por los empleados.

Pesquisa de Clima Organizacional

La pesquisa de clima organizacional es un instrumento que busca problemas reales en la gestión de Recursos Humanos. Un clima organizacional favorable beneficiar a las variables que intervienen en la organización como a los clientes, la empresa y la empleados; Es recíproco en el clima organizacional favorable que afectará todo perjudicialmente. Pesquisa de clima organizacional es una forma de saben lo que quieren los empleados, esperan y porque quieren

continuar en organización. A través de ella se puede un diagnóstico y mapeo exacto satisfacción y el compromiso de los empleados de la organización.

Los factores que influyen en el logro de un clima organizacional

La motivación es algo que cada individuo Tiene un factor de motivación, de acuerdo a su percepción y sus preferencias. La coherencia con los factores que son relevantes en la empresa es muy importante en esta relación de satisfacción de los empleados. Para los aspectos relevantes para la empresa Ellos deben estar alineados con el interés personal del empleado. Visto desde el momento de la contratación, el mantenimiento y el cierre de los empleados. La integración entre departamentos es importante evaluar el grado de relación. Obtención de existencia de la cooperación y el conflicto. De acuerdo con sí o no este tipo, el nivel de impacto en la relación interpersonal También se evalúa a conocer la calidad de las relaciones entre los empleados. El papel del líder en el que tras el liderazgo es esencial para el desarrollo satisfacción de los empleados. Contribuyendo a un mejor rendimiento, la confianza en seguridad de la empresa. Y la apreciación de los empleados a través de la retroalimentación, la valoración respeto y credibilidad. En relación con liderazgo es evidente que los estilos predominantes en la visión de los gestores son el estilo democrático donde ambos demuestran enfoque descentralizado y buscan involucrar a los subordinados en las decisiones.

Influencias de liderazgo en el clima organizacional

El líder tiene la capacidad a través de la facultad de promover o debilitar vínculos emocionales que dan coherencia al personal. Para él encaja ajustar los diversos puntos de vista, evitar conflictos y así jugar el papel del líder es dirigir organización a los objetivos existentes.

Según Gehringer (2003) juega el papel principal de ser facilitador problemas para todos los miembros de la organización. Se considera en lugar de la pared, puente. Es un vínculo entre los problemas de sus subordinados y soluciones. Una El liderazgo efectivo implica una relación

constante de respeto mutuo entre el líder y su subordinado. La variable de liderazgo tiene como objetivo identificar satisfacción de los empleados con sus gerentes y si hay respeto y retroalimentación sobre el desempeño, el intercambio de autonomía y el fortalecimiento de soporte. Si en relación con la comunicación y la participación para evaluar el grado de satisfacción de acuerdo con la divulgación de la información, hechos relevantes y de manera diferente día a día de los empleados. El liderazgo en la gestión del clima organizacional exige algunas actividades que está bien realizado. Mostrar claramente dónde va, haciendo una clara comprensión del tiempo real para que los empleados puedan jugar el mejor si, para obtener resultados de búsqueda eficaces. Una variable Correlacionado con este problema es la credibilidad, que se basa en la coherencia de Proponen la organización y las acciones para el resultado. En ausencia del mejor estilo liderazgo, pero el que se adapta mejor a los valores de la organización, y propósitos del momento en el que la organización es. Escuchar a los empleados saber limitaciones que impiden el desarrollo de las relaciones entre los miembros y también las relaciones de organización. El desarrollo de un clima organizacional favorables, lo que permite a los empleados a hablar con los líderes porque ellos saben que el apoyo del líder en la búsqueda de soluciones, hacer correcciones cuando sea necesario. Resalvo también que todo el que crea el ambiente es el líder por lo que la buena relación entre líderes y seguidores es crítica, como el líder que es responsable de la creación buenas relaciones, influyen en las personas para realizar las actividades de la mejor manera posible. Los líderes deben actuar como agentes de cambio en la organización para inspirar sus subordinados, de manera que vayan en contra del mejor resultado posible. Lacombe enfatiza como: "La importancia de un buen liderazgo no se puede exagerar. Subcapitalizada una empresa puede pedir dinero prestado, uno de mala ubicación se puede cambiar, así como la producto o proceso de producción [...]. Los líderes son agentes de cambio y deben ser capaces de inspirar valor a sus seguidores "(Lacombe, 2005, p.203).

Una persona que está en una posición de liderazgo debe ser capaz de gestionar el diferentes contextos de la organización, tiene que ser capaz de alinear y motivar a su equipo para lograr resultados positivos siempre independiente de la organización siendo pasando por situaciones

difíciles, como la reducción de costos, disminución de mercado consumidor o una crisis financiera. El líder no se puede mover fácilmente y no deja la led temblar también. Un líder tendría un papel más fácil en la gestión de un equipo de trabajo, si sus subordinados estaban totalmente alineados con los valores y la cultura, metas de la organización y también mantener siempre un clima estable en su relaciones, pero esta situación es muy idealizados, porque las personas son diferentes entre sí y cómo hacer frente a los problemas cotidianos difiere de una persona a persona. El líder tiene que mantener a su equipo en un ambiente estimulante para su llevado, incluso si están teniendo problemas sobre una base diaria, así como fomentar cooperación mutua, independientemente de la existencia de muy diferentes personas en el equipo. El líder debe manejar con eficacia su equipo con un punto de vista, las diferencias ellos existen entre los liderados.

La diferencia entre el líder y JEFE

Es común ver que muchas personas en posiciones de liderazgo no están preparadas para dirigir un equipo. Muchos piensan que el ser jefe es el mismo que ser un líder. Esto no es cierto, ya que liderar no es el mismo como ser jefe. Jefe es alguien que ejerce el poder de control en virtud de una autoridad oficial o no oficial. Líder es una persona que, gracias a su propia personalidad y no a cualquier requerimiento administrativo, encabeza un grupo con la colaboración de sus miembros. Por lo tanto, parece que el líder es una persona que dirige a su equipo con la ayuda de su equipo, todos los cuales se enfrentan a un objetivo colectivo. La palabra se utiliza no sólo para designar que manda (cabeza) en cuanto a quién guiará (líder). En la práctica existen grandes diferencias en los tipos de liderazgo. A veces el jefe conduce, pero tiene un poder autoritario sobre sus subordinados. Ya el líder es la persona que tiene un mayor control sobre los miembros del grupo o equipo. Por lo tanto, lo que refleja en el liderazgo y la autoridad, se observa que el líder tiene seguidores que comparten las mismas ideas, la búsqueda de los mejores resultados de forma autónoma.

El que ejerce el poder en el caso de la cabeza, para lograr la integración del grupo corre el riesgo de ser saboteado sin saber lo que está pasando, porque un empleado descontento puede influir en todo el equipo contra una idea más que el jefe mismo a favor esta misma idea. En este

sentido, se puede decir que hay un liderazgo puede ser impuesta. Nadie enseña a una persona para ser un líder, y esta capacidad se obtiene de las experiencias con los problemas que se presentan y las oportunidades que surgen con el tiempo. Cuanto mayor sea el líder de cometer, mayor es su responsabilidad. Por lo tanto, se entiende que los líderes son responsables del éxito o el fracaso de la organización, ya que el plomo no es una tarea fácil y requiere paciencia, la disciplina, el respeto, la humildad y el compromiso.

Compromiso organizacional y motivación de los empleados

Además de liderazgo, clima organizacional es también un factor esencial en la líder relación y conducido. El tiempo puede ser transformado por el liderazgo, en un ambiente agradable en el que se cumplan las necesidades de los empleados. Para Chiavenato (2002), el término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del entorno de la organización, es decir, aquellos aspectos de la organización que conducen a la provocación de diferentes tipos de motivación en sus participantes. De esta manera, el clima organizacional es favorable cuando se proporciona la satisfacción de las necesidades personales participantes y aumentar la moral. Es desfavorable cuando se proporciona la frustración de esas necesidades. de hecho, el clima organizacional influye en el estado de motivación de la gente y se ve influida por ella. Se entiende entonces que el clima influye en la motivación de las personas y puede o no hacerlos motivados para trabajar, lo que lleva a colaborar en apoyo de los objetivos del negocio. Chiavenato (2002) también establece que: "Cuando hay una baja motivación entre los miembros, ya sea frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir, con un estado de depresión, la indiferencia, la apatía, la insatisfacción, etc., y en casos extremos, llegar estados agresividad, agitación, no conformidad, etc. situaciones típicas en las que los miembros se enfrentaron abiertamente con la organización (como en los casos de huelga, piquetes, etc.). "

Por lo tanto, se puede decir que el líder es el principal responsable de la creación de buenas relaciones dentro de la empresa líder de su equipo para desarrollar actividades de forma más eficiente. De lo contrario, puede haber influencias negativas que afectan directamente al entorno

de la organización y la relación entre los liderados. Sin embargo, lo que no es un medio ambiente sano es necesario que el líder sabemos escuchar a la gente, así, identificar los problemas que pueden impedir el crecimiento de las relaciones organizacionales y personales. Por lo tanto, cuando el líder promueve el diálogo entre su equipo, las personas se sienten más libres para hablar acerca de los problemas que se pueden resolver y por lo tanto ayudan a crear un ambiente más armonioso. A partir de estos ajustes se pueden entender la motivación va a durar el tiempo que no se cumple la necesidad interior, lo que lleva al individuo a actuar hasta que se pueda alcanzar un determinado objetivo. Leavitt (1964 apud CHIAVENATO 2002 p.80) informa que hay tres hipótesis que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento se debe, es decir, no es una causalidad de la conducta. Tanto la herencia y el medio ambiente tienen una influencia decisiva en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es accionado, es decir, hay un propósito a lo largo de la conducta humana. El comportamiento no es causal o al azar, pero siempre orientada y dirigida hacia una meta.
3. El comportamiento es objetivos orientados. En cada comportamiento siempre hay un "empuje" de un "deseo" una "necesidad" de una "tendencia", las expresiones utilizadas para designar el comportamiento 'razones.

Por lo tanto, se puede decir que la motivación es un impulso para realizar tareas en la vida del individuo. Como se trata de la motivación, de inmediato viene a la mente la teoría de la motivación de Maslow. Abraham Maslow (1908-1970) es el autor de la teoría más conocida que se basa en la idea de las necesidades humanas. También afirma que "Maslow desarrolló la idea de que el ser humano necesita tener una jerarquía más compleja, la simple división en dos grupos. La jerarquía de Maslow - conocida como la jerarquía de las necesidades - afirma la existencia de cinco necesidades que se producen en etapa de crecimiento, que son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y la auto-realización. Cuando se habla de clima organizacional es adecuada para establecer paralelismos con la cultura organizacional, ya que, entre los dos hay una relación causal y la complementariedad. La cultura es el elemento intangible que impregna las relaciones y el comportamiento dentro de una organización determinada en última instancia, que debe ser seguido, que no puede Se realiza de tal manera que la organización mantiene las características que dan personalidad propia que lo diferencia

de otras estructuras. Si bien intangible, debe ser aprendido, transmitida, compartida por individuos que actúan en las organizaciones.

El papel del líder de relación con el clima organizacional

Gehringer (2003) establece que el líder siempre debe tener en cuenta que no es un puente y una pared. El verdadero líder hace que toda la vida mundo es un puente entre los problemas de sus subordinados y apropiada soluciones. El verdadero liderazgo, que realmente consistente y sólo duradera Existe cuando hay un respeto mutuo entre el líder y el subordinado. El papel del líder en el clima de la organización requiere que la administración ejerce funciones como el establecimiento de una visión clara de hacia dónde se quiere ir con la realidad esto para que la gente pueda dar lo mejor para llegar resultado esperado. No hay mejor modelo de liderazgo, el mejor estilo y lo el mejor apoyo a el clima que se adapta más a la cultura, a los propósitos y especialmente "cuando la organización." Para Chiavenato (1994), el administrador puede crear y desarrollar una mejor clima organizacional a través de intervenciones en el estilo de gestión, sistema de gestión de personas, la cuestión de la reciprocidad, la elección de su personal en su proyecto de equipo, en la formación de su equipo en su estilo de liderazgo en los esquemas de motivación, evaluación el personal y especialmente las recompensas y los sistemas de compensación.

Conclusión

No hay manera para definir una dirección ideal. Por lo tanto, el liderazgo es algo Debe adaptarse en función de las necesidades de los individuos para el mejor resultado. La tendencia que se observa es una administración con la gente, siendo la organización dirigida por sus empleados y colaboradores internos, que la mayoría entiende él. La toma de conciencia del valor añadido que tiene con la gente motivados y satisfechos con el trabajo. La buena relación con los liderados, buen apoyo y orientación hará que la función líder de aportar beneficios a la organización. El logro de climas positivos para desarrollo del comportamiento condujo como un equipo de las consecuencias puede mantener trabajador y motivado por un buen resultado. El clima es de importancia fundamental para conocer la necesidad empleados, y lo que sienten acerca de la organización. Con una mapeo puede ser visto en el que tiene problemas a resolver. Señalando también los puntos fuertes que tiene la empresa. Así, la formación de un clima favorable no depende de negocio único, pero toda esa parte. Donde el trabajo en equipo es esencial, será así éxito si todos se mueven hacia las mismas metas. El liderazgo es otro punto a ser citado como factor de influencia del clima, y el líder en su función de la integración del equipo de la responsabilidad, con el debido reconocimiento y Valoración de las personas. Mantener objetivos claros, la determinación de una causa común. Las teorías del punto de clima organizacional como uno de los factores determinantes de liderazgo clima organizacional, ya que el líder es responsable de gestión de sus subordinados. El clima se define como la percepción compartida entre los empleados de una empresa y cómo son las cosas en el entorno trabajo u otros medios. Pronto un buen clima depende de varias variables. No siempre el panorama general de clima es compartida por todos los miembros de la organización puede ser personas que no están de acuerdo con la forma en que la organización toma cierta asuntos que crea insatisfacción, por lo que un factor que puede distorsionar la percepción el clima es la percepción y los valores individuales de cada uno. En cuanto a los tipos de liderazgo, se hizo hincapié en la teoría del comportamiento y sus tres estilos: autocráticos, democráticos y liberales. A través de estos tres estilos de liderazgo, se puede entender que cada tipo de liderazgo puede influir, a diferencia del clima organizacional y el comportamiento de los empleados.

Un liderazgo con un comportamiento autocrático será el líder diciendo a sus seguidores lo que debe hacerse, pero no se involucran con la gente. Él toma las decisiones sin la participación o la aceptación del grupo. Con esto, la gente va a resultar frustrado, tensa e incluso agresiva, por lo que el clima organizacional más difícil y lleno de conflictos. Sin embargo, el líder democrático hace que las decisiones de grupo, decidir las tareas y dejar que la brecha de equipo entre sí el trabajo propuesto. El dirigente alabó el grupo, no el individuo. Hay facilidad de comunicación y hay un predominio de la responsabilidad. Es probable que el led se sentirá más motivado y reconocido por la dirección, lo que conduce un entorno más seguro y agradable, que desarrollará un servicio de calidad para las personas que deseen realizar tareas bien hechas y por lo tanto haciendo menos fallos.

BIBLIOGRAFÍA

- BASS, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones., 2004
- PETERS, T.;WATERMAN, R. H. In Search of Excellence. N.Y.: Harper e Grow, 1982
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, 2005.
- SCHNEIDER, B.; Reichers, A. E. El clima y la cultura: una evolución de las onstrucciones. En: SCHNEIDER, B. clima y la cultura organizacional. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1990;
- CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría de la Administración General,2000.
- fwef

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

LIDERAZGO Y GESTION DE PERSONAS

UNIDAD Nº II

Líder y la motivación

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Como sociedad, el mercado de gestión de recursos humanos es la adquisición de un nuevo perfil y la generación de nuevas demandas de sus profesionales. Si anteriormente la palabra clave para el éxito de los recursos humanos profesionales fue la especialización, hoy en día es todo lo contrario. El mercado está buscando profesionales multifuncionales que tienen un amplio conocimiento de todas las etapas de proceso y aún más, ahora es necesario que entiendan el tipo de negocio en el que la compañía opera y saber toda su lógica de acción. Por otro lado, si el perfil profesional ha cambiado esto es una clara indicación de que las empresas también han cambiado. Ellos adoptaron una línea de responsabilidad y coherencia sobre el trabajo que realizan: no sólo buscar la calidad en los productos o servicios que ofrecen, también quieren que todos sus empleados sientan la satisfacción de participar en el proceso, comprometidos y motivados. En la actualidad, las empresas están experimentando cambios importantes a nivel técnico en las organizaciones, delineado por el mercado, con el fin no sólo de asegurar la supervivencia, sino también para asegurar el crecimiento y rentabilidad. La participación y capacitación de los empleados, así como su propia gestión empresarial es determinar si estos cambios tendrán éxito o no. Así el establecimiento de estrategias, se centra en las cuestiones relacionadas con los recursos humanos. En este escenario, se observa que es necesario abrir nuevos horizontes, dada la multifuncionalidad y búsqueda de mercado de un profesional de recursos humanos. Ahora, el reto impuesto de las empresas, es la gestión de las potencialidades y habilidades latentes del perfeccionamiento de los empleados y el desafío para el desarrollo no sólo como profesionales, también como personas y, sobre todo, como ciudadanos. Las organizaciones modernas están actualmente inmersas en un nuevo paradigma, para hacer frente a los nuevos recursos humanos y nuevas formas de organizar y trabajar, donde los recursos humanos figuran en las organizaciones, como piezas clave.

La simple asignación de personas y recursos utilizados dentro de la organización, no puede dar fruto de un efecto satisfactorio para las empresas, por tanto, es importante tener en cuenta a los recursos humanos como personas sujetas a las influencias de los administradores y factores del entorno de la organización del medio ambiente en el que operan.

Ideas Fuerza

- Evolución histórica del concepto de motivación
- Historia de la motivación
- Teorías Motivacionales
- Mitos de Liderazgo
- Aspectos de la transición gerente del líder

Desarrollo

MOTIVACIÓN

En psicología, motivación corresponde a una **"modificación del cuerpo que está en movimiento, hasta que se reduce este cambio "(Piéron, 1964)**. Para la mejor comprensión de esta definición, hay que recordar el concepto de homeostasis, que es incluido en la comprensión de la motivación. La homeostasis es la **"tendencia a la estabilidad del medio cuerpo interno "(Ferreira, 1986) o" característica general de los organismos, que consiste en mantener constantes las condiciones de vida, o restablecerlos cuando se modifican, en particular con respecto a la interior** "(Piéron, 1964). La motivación se define como una la acción de impulso. También se traduce como necesidad o tendencia (Piéron, 1964; Archer1997). Debido a que es impulso o necesidad, es obvio que se originó en básicamente dentro de los individuos. Por lo tanto, el habla común "Hay que motivar a su empleados "pierden su uso práctico, sugiere algo imposible de lograr. Este error puede determinar los gerentes de la impotencia y las organizaciones en los aspectos motivacionales de personas en el trabajo. Así, es necesario entender aspectos más profundos humano interno.

Historia de la motivación

El hombre era considerado por los filósofos, teólogos y laicos de varias épocas, desde viejo, un ser racional que actúa para satisfacer sus deseos conscientes. El papel que desempeña el concepto de voluntad, estos puntos de vista, fue muy importante, que era considera una facultad mental, al lado del pensamiento y sentimiento; el individuo podría controlar sus deseos y era responsable de sus acciones. En paralelo con estas formulaciones, se desarrolló la idea de que el hombre busca el placer y evita el sufrimiento. Este diseño fue llamado hedonismo (que había sido utilizado para un sistema de ético basado en el mismo principio) y ha logrado una mayor importancia en los siglos XVIII y XIX. La a partir de estos conceptos, la motivación ha sido objeto de varias teorías, cada una particularmente en cuestión con una de sus bases.

Los primeros estudios científicos sobre motivación pueden atribuirse al Dawinismo, la teoría de que algunas acciones inteligentes son heredadas: la más simple sería las consecuencias, los instintos más complejos. Instintos surgidos a través de la selección natural, y más flexible que los reflejos. Científicos como Sigmund Freud y William McDougall desarrollaron la teoría de los instintos como una explicación psicológica que se mantuvo durante el primer cuarto del siglo XX. McDougall presupone varios instintos, considerando las tendencias hereditarias y con un propósito en busca de ciertos objetivos. El autor sugiere que el comportamiento humano adulto fue motivado por instintos fijos desde el nacimiento - de escape peligro, el disgusto, la curiosidad, etc. Desde los años 50, D. C. McClelland (1917) y su los colaboradores se refieren particularmente al estudio de las razones sociales y de realización. Esta teoría se basa en estudios experimentales del método y el comportamiento y el uso del modelo de activación afectiva: ciertos estímulos ambientales causan un estado de placer o dolor y una tendencia a ir en contra de ella o evitarla. El grado en que esto se expresa en la persona depende de la adaptación anterior. Por ejemplo, un sonido fuerte puede dejar de ser perjudicial para una persona que pasa varias horas en un aeropuerto. La motivación es la expectativa que el individuo ha aprendido a tomar para un fin determinado, de acuerdo a las reacciones emocionales positiva y negativa que despierta. De acuerdo con este ajuste todos los motivos se aprenden y la motivación se basa en las emociones. La razón final, se define como la expectativa de encontrar satisfacción, desafíos o tareas complejas, y en última instancia, el deseo de alcanzar el éxito.

Evolución histórica del concepto de motivación

La preocupación de los directivos con la motivación, como se le conoce hoy en día, es relativamente reciente. De acuerdo con Steers y Porter (1975), antes de la revolución industrial motivación tenía la forma de miedo al castigo - físico, económico o social.

Sin embargo, como las industrias a gran escala han tomado el lugar de las organizaciones artesanales, formas que destruyen relaciones sociales y profesionales y de cambio en la demanda de una mayor complejidad, procesos la interacción entre los trabajadores y sus jefes fueron reemplazados por el frío y las formas tenues de relación entre los trabajadores y las empresas.

Teorías Motivacionales

Hay varias teorías que explican el concepto de motivación, cada una de una forma peculiar. Ven al ser humano de una manera especial.

Teoría de la jerarquía de las necesidades - Abraham Maslow

Ciertamente, la teoría más recordada cuando se trata de la motivación es por Maslow en 1943 Ve la motivación como algo constante, interminable y complejo que se encuentra en todos los seres humanos. "El hombre es un animal que quiere y raramente alcanza el estado de completa satisfacción a excepción de un corto período de tiempo. A medida que satisface el deseo acontece a otro en su lugar. Cuando esto se cumple, otro aparece en el fondo. Es característico del ser humano en toda su vida, siempre con ganas de algo "(Maslow, 1954).

Teoría de los dos factores - Frederick Herzberg

Herzberg (1959), comenzó la teoría de los factores de trabajo a mediados de 1950. Herzberg desarrolló una teoría basada en una encuesta en la que entrevistó a 200 individuos, entidad de ingenieros y contadores.

En esta investigación, se consultó primero, acerca de situaciones en las que los encuestados se consideraron excepcionalmente bien en el trabajo. En seguida, preguntaba sobre los momentos en los que se sentían excepcionalmente mal en su trabajo. Como resultado, Herzberg observó que los primeros eventos fueron aquellos en los que el trabajo en sí mismo y su rendimiento fue contemplado. Publicado en 1959, los resultados de la investigación indican que el hombre tiene dos necesidades bloques: uno asistido por factores Intrínseca y otro extrínseco entendido esto, por los factores de la naturaleza. Estos dos bloques llevó a Herzberg a formular la teoría de dos factores: los factores de motivación (intrínseca) y los factores de higiene (extrínsecos). En teoría los dos factores, uno de los cuales se refiere a satisfacción (motivadores) y el otro con la insatisfacción (factores de higiene).

Teoría de la Determinación de Objetivos de Edwin Locke

A finales de 1960, Edwin Locke (1968) presentó su teoría, basada en la necesidad de la gente que tiene de prever objetivos claros y directrices bien definidos. Por lo tanto, la definición de objetivos claros y concretos para los empleados contribuye, según esta teoría, para satisfacer las necesidades de los individuos. El papel del gerente, por lo tanto, será definir y clarificar las metas para su equipo, que utilizará el esfuerzo determinado en su logro. Locke también señala que los objetivos con un grado razonable de dificultad y el conjunto con la participación de los empleados producen mejores resultados que los objetivos muy fáciles o que se han establecido sin la participación de los involucrados en el logro de ellos.

Teoría de la equidad

Esta teoría es relativamente nueva en comparación con los otros y particularmente diferente de diseños anteriores con respecto a la formulación. El resultado del trabajo independiente, pero convergentes, varios investigadores que trabajaban bajo los mismos parámetros generales. La teoría Incluye formulaciones de la disonancia cognitiva (Festinger, 1960) y las reflexiones sobre la equidad y la maldad formulados por Adms (1975). El grado de equidad se define en términos la relación entre la entrega individual (estrés, por ejemplo) y la recompensa (de pago) en comparación con una relación similar de otra persona que es relevante en términos de comparación. El tema central de la teoría de motivación es que el mayor determinante de la satisfacción en el desempeño en el trabajo es el grado de equidad o inequidad que un individuo percibe en la situación profesional.

Teoría de la expectativa de Victor Vroom

En 1964, Victor Vroom propuso su teoría orientada específicamente al lugar de trabajo. Considerado un proceso de la teoría, y no sólo el contenido, identifica las relaciones entre las variables dinámicas que explican el comportamiento de las personas en el trabajo. En ella, así como la teoría de la equidad, que se encuentra en estudio es la relación entre las variables (Datos, de entrada, etc.) en lugar de la variable (factor de satisfacción, por ejemplo) en sí mismo. Vroom (1975), que se basa en el trabajo de Kurt Lewin et al (1935), propone: **"Las decisiones tomadas por una persona entre cursos alternativos de acción están siempre relacionados con eventos psicológicos presentan en el comportamiento".**

Mitos de Liderazgo

En las últimas décadas, muchos enfoques de liderazgo se han creado dirigido principalmente organizaciones de ayuda a afrontar los retos de la supervivencia y la competitividad comercialización. Los cambios que el concepto del papel principal ha estado sufriendo en los últimos. Los tiempos están contribuyendo a disolver los principales mitos sobre el liderazgo. Algunos de ellos han contaminado el papel del líder:

a) El líder nace : Este mito indica que el liderazgo sería innato, vale decir, algunas personas están dotadas desde el nacimiento. No habría un "aura" con la que el individuo presuntamente sido dotado por suerte o no. Por tanto, no sería capaz de estar desarrollado. Mediante la comprensión de liderazgo como una función social, asumimos que puede ser desarrollado como cualquier otra función.

b) El liderazgo es un talento poco común: Este mito define el liderazgo como algo escaso, y no como un potencial que cualquier persona puede tener y desarrollar si lo desea. ¿Cómo explicar realización de grandes proyectos, la participación de miles de personas? Ellos han tenido éxito a depender única y exclusivamente el talento de unos pocos "elegidos"?

c) Los líderes deben ser carismáticos: Cuando se nos presenta a un profesional extremadamente eficaz, a menudo nos sorprende con su simplicidad. Definitivamente no se corresponde con la imagen que tenemos líderes: genial, auto-controlado, inspirados, perfecto, infalible, casi superhéroes. Pero esta imagen, en la práctica es difícil y no es fácil, eficaz y natural del liderazgo. Los Gestores de lucha, para moldear a un perfil previamente descrito con características tales como ser valioso para alentar al personal y lograr resultados, necesitan ser diferentes para ser percibidos y valorados como "líderes".

d) El líder es el que tiene la verdad: Él es el que realmente sabe lo que realmente está ocurriendo, o al menos debe saber. Este mito es muy peligroso porque las opiniones o posiciones de una persona terminan influyendo fuertemente en las decisiones importantes que afectarán al equipo.

Profundas transformaciones ocurren cuando cada uno puede exponer su forma de percibir realidad. Algunos factores, aún presentes en muchas organizaciones, indican las dificultades a

un entorno abierto: la retroalimentación no es un hábito, la evaluación del desempeño. No es camino de dos vías, el despido comunicado por el sector de recursos humanos, etc.

e) El líder tiene el poder: La famosa frase, citada hoy "**de comandos que puede obedecer quien tiene juicio "**revela que el liderazgo está directamente asociado con el poder, autoridad. A centrarse en las decisiones, el líder "tiene la fuerza," solamente él puede elegir el camino a seguir. Los otros (Su equipo son débiles, impotentes, son totalmente dependientes de su dirección y responsabilidad.

De hecho, este es el mayor obstáculo para el proceso de capacitación, en el cual, la implementación ha sido objeto de atención de muchas organizaciones. La capacitación es dar el poder al pueblo, vamos a controlar sus actividades, influir en las decisiones y tomar responsabilidades. Eso asusta a los administradores porque piensan que van a perder el poder como ganado con dificultad, como si se tratara de una "humillación". No son conscientes de que legitiman sus equipos, así como las personas a su gobernante. La decisión de seguir ellos, como líderes, pertenecen a sus seguidores. Esta es la profunda diferencia entre los seguidores y pasivos activos: el conocimiento y la práctica de la elección y el poder responsable.

. El objetivo es trascender el concepto de gestión. En lugar de buscar las mejores maneras de controlar a los trabajadores. Welch dice que quiere liberarlos. Como él mismo explica, el objetivo se basa en un sano interés. El mundo está evolucionando a un ritmo tal que el control Se ha convertido en una limitación. El control se desacelera. Es necesario encontrar un equilibrio entre libertad y un cierto control, pero se necesita más libertad de lo que pensábamos. Como gerente es necesario saber que las innovaciones más valiosas vienen de fábrica.

Una corporación creada para satisfacer los desafíos del siglo XXI es que debería mejorar el rendimiento mediante la eliminación de los innecesarios niveles de gestión y al mismo tiempo animar a todos los empleados a pensar más y por lo tanto producir más. Negocio "delgado y ágil" tendrá una estructura Flexible preparada para responder rápidamente a los cambios del mercado. Tienen un espíritu relativamente democrático, en sustitución de la rigidez autoritaria por la apertura, la honestidad y una voluntad de superar las líneas funcionales y jerárquicas. Welch llama a este concepto de "sin límites" una integración de todos los elementos dentro y fuera de la empresa.

Aspectos de la transición gerente del líder

La gestión principal de la transición es un reto importante que requiere no sólo cambiar la forma en que opera, sino también la transformación de quién es. No con el fin de convertirse en alguien diferente, sino aspirar al nuevo concepto de buen Gerente: Enfoque en los procesos; el La formalidad en la gestión de personas;decir cómo deben hacerse las cosas; práctica Comentarios reducidos.

Un buen líder debe: Tener enfoque en el futuro no en el pasado por más éxitos que haya tenido; el reconocimiento del equipo; El poder personal basado en la competencia; Más informal y con apertura; Aprender y alientar a otros a aprender; retroalimentación constante.

El líder y la motivación

El nuevo mundo del trabajo muestra que la responsabilidad de trabajadores crecieron y se pulveriza la potencia; Tantas habilidades líderes exclusivos se convierten en responsabilidad de todos. Hoy en día, y cada día con más éxito en el lugar de trabajo depende de los entornos que favorezcan la creatividad y la innovación. La ventaja competitiva dependerá de la imaginación, capacidad de transferir conocimiento para resolver problemas de forma creativa e innovador. En este sentido, para introducir más alta dosis de motivación, es necesaria una inversión muy importante en el personal, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y los desafíos de las tareas del cargo.

Antes de la revolución industrial, la principal forma de motivar consistía en el uso de la práctica punitiva, creando con ello un clima general de miedo. Tales castigos eran no sólo de la naturaleza psicológica, sino también

puede aparecer en forma de pérdidas de orden físico. Toma organizaciones de la cuenta surgieron mucho antes de la Revolución Industrial, llegamos a la conclusión de que la preocupación por el aspecto motivador del comportamiento humano en el trabajo representa un hecho muy reciente. Transformar la fuerza de trabajo se ha convertido en el mayor desafío

estratégico enfrentan las organizaciones que esperan tener éxito en el próximo siglo. Y como la transformación de las personas es a través de la educación, el desafío es principalmente la educación y la reeducación de todos los niveles y grupos dentro de las empresas. Durante mucho tiempo, las empresas no se molestan con potenciación de las personas, y luego comenzó a valorar el nivel de formación operativa, incluso como recurso para reducir errores y costes producción y, más recientemente, han pasado de preocuparse por la formación de órgano de gestión. Por otra parte, la formación de personal tiene por lo general tan puntual, a menudo sin trabajo y con poco ambiente alcance. Lo que ahora se requiere es la capacidad de aprendizaje continuo, incorporando experiencia y nuevos conceptos para las personas y el "know-how" de la empresa de forma permanente. Por lo general, todos estamos aprendiendo e incorporando gradualmente principios y conocimientos que ya no funciona. Treinta o cuarenta años hace, la gente gasta su vida laboral utilizando un único conjunto de conocimientos y habilidades y técnicas nuevas que surgieron sólo sería enseñado a siguiente generación. Actualmente el conjunto de técnicas y conceptos cambia varias veces de forma completa durante una vida de trabajo. En el curso de la existencia humana, la visión del trabajo estaba cambiando, delinear el perfil deseado para cumplir con la sociedad. Usted tiene que entender la visión historia de lo que funciona, por qué funciona y por qué funciona el fin de hacer un análisis del comportamiento humano en las organizaciones. Hay que tener una visión macro para evitar el sesgo que podría distorsionar el análisis. Así que entender Comportamiento Humano en la Organización de la comprensión de lo que es trabajo. La conclusión es que el trabajo es una acción ejercida humanizada en un contexto social, las influencias que sufren de diferentes fuentes, lo que resulta en la acción mutua entre el trabajador y los medios de producción, por lo que el conocimiento proveniente de la sociología son clave para explicar estos grupos que ellos son micro-sociedades, que se desarrollan comportamiento peculiar que dan lugar a nuevas creencias y valores, lo que resulta en cambios significativos en los conductos y las reacciones de los grupos e individuos que las componen. La obra, más allá del aspecto individual de la auto-realización, es también esencial para que tome efecto los procesos de estratificación y movilidad social. En este sentido, acercarse a ella sólo en el trabajador / aspecto laboral es embarcarse en una visión simplista e ingenuo. Ya que sólo verlo desde la perspectiva psicológica es demasiado. Es necesario hacer hincapié en que el trabajo puede causar diferentes niveles de motivación en

el hombre, de gran a horrible. Contentarse No es sinónimo de ser motivados. La relación entre el hombre y el trabajo puede ser coercitiva (manipulación) o del compromiso, dependiendo de su forma de trabajo a sus necesidades básicas. Por lo tanto, la relación del hombre al trabajo está impregnada de factores intrínsecos y extrínsecos al trabajador. Esta relación características y agiliza el trabajo humano. Teniendo en cuenta que se trata de organizaciones que las personas pasan la mayor parte de su tiempo, es evidente que el trabajo no puede ser un acto meramente mecánico. Por lo tanto, el entorno de la organización afecta la personalidad de los individuos, y por lo tanto, la necesidad de que sea saludable. Con este fin, necesitamos una administración centrada en el individuo. Hacer que el individuo "madura" Se requiere romper paradigmas internos y externos. El comportamiento humano en los negocios es más saludable cuando hay línea de objetivos, metas y propósito de la organización con los valores y las normas del grupo. El saldo de la organización depende del equilibrio de individuos y Las relaciones establecidas entre ellos y las organizaciones. Debemos reconsiderar el paradigma de causa y efecto (cartesiana) que valora las acciones a expensas de todos. El individuo entra en la empresa ya través de los "intercambios" voluntad social la incorporación de los valores del grupo y la organización. Las relaciones que se establecen en entorno de trabajo nos llevan a creer que la conducta se caracteriza por una conjunto de condiciones y aprendizajes que afectan sistemáticamente interacciones sociales y profesionales. Las experiencias vividas fuera de la empresa, la clase social y la categoría profesional a la que pertenece, también proporcionan elementos conductual importante para la acción individual. Las personas son fundamentalmente diferentes.

Una propuesta de negocio que se encuentra en la visión del hombre es notoria probabilidad de conflictos y eliminar la competencia, teniendo en cuenta que va a crear valores como la cooperación y el compromiso. Para ello, es necesario tener cuidado con el resultado del trabajo en la vida de individual. Si esto genera insatisfacción, surgen los conflictos. La consecuencia de esto es la individuo "estrés" y organizativa. Esta insatisfacción se reduce a niveles bajos, cuando el método de organización es para el individuo. Es necesario revisar la relación del poder / autoridad teniendo en cuenta que el poder cables mal uso a la falta de participación inherente a

la toma de decisiones proceso de trabajo. El hombre actúa como máquina sin creatividad. El poder de la forma de expresión no es el único villano que genera insatisfacción; es necesario revisar la satisfacción en el trabajo y la apreciación de la obra. Para el hombre puede participar con su trabajo en el desarrollo de la organización, es debemos creer que no es sólo la suma de los que tiene, pero la totalidad que no tiene y que podría tener. Por lo tanto, el trabajo debe proporcionar el desarrollo integral de los seres humanos; Además aspecto profesional debe verlo en una perspectiva integrada. Si eso ocurre, el clima organizacional sonará, porque el sonido está involucrado, es decir, la motivación, la patrones de comunicación, estilos de liderazgo, las normas de actuación la calidad del servicio de la vida. Para el convivio social el hombre trae su individualidad, sus experiencias personales. Es el factor político que movilizará el individuo al grupo, proporcionar oportunidades para el ejercicio de la ciudadanía, donde los trabajadores ejercen sus derechos y rendir cuentas por sus funciones y actos. Cuando se piensa en una organización saludable con empleados motivados, Idealizamos uno en el que cada empleado trabaja feliz porque no hay exceso burocracia, hay una apreciación completa del ser humano porque es consultado sobre las decisiones, tiene autonomía y gestión es participativa. En la organización, la misión de la organización es claro y conocido por todos; Por lo tanto, cuando surgen problemas, las causas son reconozca fácilmente y atacado. Podemos decir que la organización con este tipo de cultivo, el clima que surge de esta sinergia de gente feliz hace organización diferente de los demás.

En conclusión, las relaciones sociales y administrativos que se producen en las organizaciones y cómo se producen estas relaciones determina la cultura y el clima de la organización que nos permite hacer un diagnóstico de cómo individuos, grupos y organizaciones están ubicadas. Es esencial prestar atención a cómo el empleado se siente en ambiente de trabajo. Sus actitudes, y como resultado, la forma de actuar, serán fruto de su motivación, su interés. En este sentido es preciso invertir en el desarrollo de los recursos humanos. Debido a que el hombre es un ser social, sus actitudes son el resultado de su relaciones psicosociales. Al interactuar, construye los valores, las creencias, los sentimientos, pensamientos, conocimientos y tendencias de reacción.

Tras la recepción de los estímulos ambientales, su respuesta tendrá que cargar estas experiencias. Toda acción humana proviene de su actitud antes de un hecho. El hombre como ser social, ya sea social, es en permanente movimiento. Siempre está cambiando, aunque aparentemente siendo iguales. El mundo interior se alimenta al contenido del mundo exterior, tales como las relaciones con la mano de obra. Para entender a este hombre, no podemos limitarnos a hablando de los roles sociales, las actitudes, la percepción. Debemos tener en cuenta los nuevos conceptos como la actividad (forma de apropiación del mundo), la conciencia (como se relaciona con el mundo objetivo) y la identidad. En relación de trabajo, es necesario proximidad de los gerentes empleados, porque sólo observar la ejecución de la tarea, no garantiza conocimientos satisfacción o no el empleado fuera del trabajo realizado. La función de una gerente no es siempre establecer metas para sus subordinados. Por lo más bien, a menudo es posible aumentar la productividad de los empleados lo que les permite un ambiente de diálogo en el que la participación en establecer sus objetivos se requiere. Cuando existe esta participación, La gente tiende naturalmente a una mucho mayor proporción dedicación que el gerente se había establecido todos los objetivos de su empleados. En la actualidad, la imprevisibilidad del mundo moderno y los frecuentes cambios que se producen caracterizan el entorno en el que opera la empresa. No uno vive más en el momento de estabilidad en que se produjeron los cambios lentamente, debido a las causas y efectos que ajustarse con el tiempo casi imperceptiblemente.

Sin embargo, la organización empresarial está ahí, experimentar este entorno, interactuar con él y conseguir el impacto de éstos cambios y las incertidumbres debidas. El punto de vista de negocio requiere el ejercicio de percepción para analizar la negocio en su dimensión presente en sus interacciones con las variables medio ambiente, sin embargo, en vista de las expectativas futuras. Tales expectativas obligatoriamente requieren constantes revisiones y actualizaciones del entorno organización y ejecución de acciones creativas e innovadoras para asegurar calidad, velocidad, fiabilidad y competitividad. Si bien el impacto de estos cambios en el rendimiento humano, debido a que el factor humano en este contexto es la fuerza vital para la celebración de la empresa de negocio. Toda unidad de esta compañía para mantener actualizado y bien exitoso

es el resultado de las decisiones y acciones operacionalizados. Y Las decisiones se toman por personas y practicados por las personas. Por lo tanto, es las personas que promueven los cambios para mantener la empresa en el ritmo evolutivo. Esto significa que el éxito de la empresa se basa principalmente en la capacidad rendimiento innovador y positivo de su fuerza laboral. Para lograr sus objetivos, la empresa utiliza varias características: financiero, tecnología, materias primas, procesos de producción y ventas, comercialización, etc. Sin embargo, estas características por sí solas no garantizan el logro de metas. El uso adecuado depende de las personas que los manejan, porque representar formas de trabajo. Es la gente que viene a la acción, la creatividad, rendimiento y en consecuencia, las decisiones de cómo utilizar estos recursos. Si la gente no en su uso en la toma de decisiones y ejecución de las actividades, se pondrá en peligro los resultados esperados. Otro elemento de motivación utilizada por las empresas interesadas en crear un entorno propicio para la innovación y la creatividad, la expresión de sus valores en busca de la productividad, es la cuidadosa alineación de los sistemas recompensar. Las organizaciones dedicadas a la gente no se destacan el dinero como el principal factor de motivación, prefiriendo poner de relieve las recompensas intrínsecas de placer, el crecimiento, el trabajo equipo, desafío y logro. Para ello, proporcionar a los trabajadores constantes oportunidades para que se sientan bien acerca de su logros, con el reconocimiento de las personas que se preocupan, como sus colegas y jefes.

La responsabilidad del líder es muchas veces mayor que la capacidad persona para llevarlo. En este caso, los líderes delegan. Para que pueda dedicarse a tareas más importantes, y en sus hombres secundarios que podrían reemplazarlo cuando necesario. Los estudios realizados hasta el momento indican lo siguiente que todos pueden ser líderes; nadie nace a obedecer todo, todo el mundo, todo el tiempo; liderazgo democrático es el que mejor expresa esta declaración. La el éxito de un programa de entrenamiento, el derecho a la participación subordinados, la acción y el delegado de la toma de decisiones, en última instancia, es que determinar la fuerza y la legitimidad del líder ante el grupo. El liderazgo es el proceso de influir en las personas que están actuando en nombre de los objetivos de la institución. El liderazgo

siempre se asocia con idea de grandes personalidades de la historia, llevando incluso con una dimensión "mágico". Los líderes son personas realmente capaces de ordenar, transmitir la potencia al liderado. Los líderes crean las condiciones para las personas ejercer plenamente su potencial, dándoles confianza en sí mismo y emulando a perseguir un ideal. En resumen, los líderes desarrollan el entusiasmo, la autoestima y la ideas entre el plomo. Estudios recientes han demostrado que ser un líder es muy menos una consecuencia de las cualidades "mágicas" innata y, y de productos la persistencia y la perseverancia en el aprendizaje de habilidades interpersonales y comprensión del contexto en el que se inserta. Las habilidades de liderazgo. Ellos pueden aprenderse mediante la formación, la experiencia, el desarrollo la intuición, la persistencia y la capacidad de aprender de prueba y error. El líder también debe encontrar tiempo para dedicarse a una reflexión honesta y continua acerca de su acción para tener éxito. Y lo más importante: el líder debe asumir la responsabilidad para el desarrollo de nuevos líderes capaces de desempeñar el liderazgo en el futuro.

Conclusión

Hoy en día el mundo de los negocios, demandas muy globalizados, complejos y competitivos de fuertes componentes de los empleados motivación. La motivación para hacer frente a la competencia en hombre de negocios caso, la motivación para motivar a los empleados, la motivación para el cambio. Por lo que el individuo que no tiene poder para cambiar, que insiste en continuar en la zona confort tendrá ninguna oportunidad en el mercado laboral. Disfrutar de la obra, como lo sí lo hace, al igual que el equipo que trabaja sin duda es un gran factor de motivación. No forma ideal para dar lugar, tenemos varios tipos de liderazgo y, desde luego, no podemos decir que uno es mejor que el otro. Todo se desarrollará en función de la cultura, los valores, las creencias tanto la industria como oficiales. Un cumplido, por ejemplo, puede motivar a un empleado y otro no produjo ningún resultado. Necesitamos un liderazgo entender cómo lograr cada uno de los empleados y hacer todo lo posible para poner a la persona adecuada en el lugar derecho, identificando así las necesidades. Negocio tiene un papel importante en motivación, así como la dirección, se puede optar por diferentes formas consagradas como empoderamiento, entrenador, etc., pero no sirve si la persona no tiene energía. El individuo está dotado de inteligencia y voluntad. La inteligencia es muy importante. Danos capacidad de discernir, distinguir, pero la voluntad es que los avances y esto es lo que se Se convierte en la motivación, la fuerza que da la vida, cambios, probar, cometer errores y hacer las cosas bien. Por lo tanto la fuerza impulsora es el individuo. A continuación, debe ser capaz de ver por sí mismo poseer y si las condiciones que se ofrecen son los que van en contra de sus valores, creencias, metas e ideales. Los seres humanos siempre buscan nuevos retos. es hasta Organización para aprovechar todo su potencial y le corresponde a la persona a examinar si existe realmente su lugar. Los dogmas considerados inquebrantable, como estricta jerarquía, mando distribución centralizada y controlada del poder y la autoridad, la división del trabajo por la especialización, el individualismo y la competitividad interna, son frágiles y incapaz de satisfacer las necesidades de integración de visualizar correctamente procesos de trabajo, las relaciones internas más abiertas, que sirven la información a todos los niveles y direcciones. La mala distribución y el uso del poder dentro de las organizaciones pueden generar desequilibrios y desfiguran el líder, provocando sentimientos como inhibidores el miedo, la ansiedad, la

sumisión, la revuelta, la resistencia al cambio, etc. Vivir con malos líderes hace que los llevó sin motivación y potencialmente peligroso para el desempeño de la organización, capaz de responder sin control, a menudo el establecimiento de un escenario casi imposible revertir. Una vez rota la capacidad de las personas están motivados, la ciclo de acción y reacción puede tener consecuencias desastrosas y perjudiciales para el organización, ya que la motivación no es algo que simplemente se puede imponer, pero se deriva de un entorno completo y las condiciones favorables para generar este sentimiento.

Bibliografía

- BROXADO, Sílvio. La verdadera motivación de la Sociedad. 2001;
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoría General de la Administración. 3.ed. Que son. Paul, MvGraw-Hill, 1987
- TICHY, Noel ME.; SHERMAN, de Stratford. Controlar su destino antes de que alguien más lo haga. 4ºedición. 1993
- CHIAVENATO, Ildebrando. La gestión de personas. Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Ildebrando. Introducción a la teoría general de la administración. Paul: Makron Books, 1997.
- BERGAMINI, C.W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

LIDERAZGO Y GESTION DE PERSONAS

UNIDAD Nº III

Evaluacion de Líderes y Habilidades de Liderazgo

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

La situación actual se presenta con una inestabilidad creciente y la complejidad y mercado en el que las organizaciones se insertan en constante cambio teniendo éstos a adaptar y crear mecanismos para adaptarse a la situación actual, satisfaciendo sus estrategias a un mercado cambiante y en una economía volátil. Es responsabilidad los diferentes pasos que conducen a la conducta y la gestión adecuada. La forma negocio se lleva a cabo será fundamental para que sea más competitivo y atractivo. Por lo tanto, las habilidades de gestión desempeñan un papel decisivo. Dependiendo de la organización y función de que se trate, lo que es importante para determinar los conocimientos adecuados el mejor rendimiento. Por ello es crucial para determinar qué tecla competencias las diversas etapas principales organizaciones. Los rápidos cambios en los mercados internacionales a través de las últimas décadas, han desempeñado un papel importante en las normas de organización la gestión y el rendimiento existente, provocando una rápida evolución en las prácticas administrativa, de tal manera que los seres humanos se han convertido en una posición más alta dentro de la estructura organizativa. En esta perspectiva, desarrollo de líderes facilitadores integrados a los objetivos de la organización Contribuye a la organización para ser competitivos y estar colocada de frente otras organizaciones. Por lo tanto, el plomo ha estado recibiendo cada vez un papel prominente. Una nueva era está emergiendo. El lenguaje que emerge es la política y el discurso actual consiste en alianzas, los equipos, la delegación del poder y el espacio iniciativa. Por lo tanto, se convierte en obsoleta la adecuación de las cualificaciones posición de liderazgo y jerárquica ocupada. De acuerdo con este nuevo modelo, las organizaciones comienzan a reflejar estructura organizativa descentralizada, llamado por la organización Peter Drucker centrado en el conocimiento, en el que la dirección no se limita a posiciones Mucha gente, pero las personas que ejercen el poder. Deberán actuar sobre las aceras experiencia, conocimientos, habilidades, relaciones de poder autoridad interpersonal e individual o carisma de un miembro de la compañía, independientemente de la posición en la organización.

El término liderazgo se confunde a menudo con la administración; la buenas preocupaciones relativas al gobierno hacer frente a la complejidad y trae orden y la coherencia a través del desarrollo de planes y proyectos formales rígidas estructuras de organización y control de los resultados. Liderazgo, por otra parte, se refiere a la cara del cambio. Los líderes fijarían las instrucciones para mediante el desarrollo de una visión del futuro; entonces sería involucrar a la gente, inspirándoles a superar los obstáculos con el fin de hacer realidad esta visión en una cierto período de tiempo (Kotler, 2002 citado por Robbins, 2002).

Ideas Fuerza

- Tipos de Liderazgo
- Estilo de Liderazgo
- La combinación entre dos tipos de Liderazgo
- Concepto de Líder.

Desarrollo

En un escenario en el entorno económico que aparece inestable, el mercado sufre cambios constantes y cambios en la organización con una gran dinámica en respecto a los avances en la tecnología, el conocimiento de la demanda de los consumidores en general y, organizaciones creen que tienen a tener que emplear a líderes innovadores, pensadores visionarios y audaces, haciendo un compromiso con la excelencia. Las habilidades de liderazgo provisionales juegan un papel importante en una inestable y volátil economía de mercado, y son cruciales para convertirse en una más competitivo y atractivo para la organización. El liderazgo es un tema amplio De hecho, hay varias definiciones para el liderazgo, y se pueden encontrar dos elementos comunes en todas ellas: el líder puede ser visto como un fenómeno de grupo, y por el contrario, abarca una serie de influencias interpersonales y recíprocas, realizado en un marco proporcionado por un sistema de comunicación humana con el fin de obtener determinados objetivos específicos. Los roles de liderazgo cubren todas las acciones que influyen en las personas, es decir, que conciben la motivación necesaria para implementar supuestos organizacionales en las funciones ejecutivas y decretado por una estrategia.

El liderazgo tiene por objeto mejorar la motivación

Líder

Según Warren Bennis (2009), "Los líderes son personas capaces de expresarse en su totalidad. Es decir, que conocen y reconocen lo que son, cuál es su plusvalía y debilidades, cómo pueden optimizar estas ganancias de capital y compensar sus limitaciones.

También saben lo que quieren, por qué lo quieren, y cómo pueden comunicarse otros lo que quieren, con el fin de lograr la cooperación y apoyo. Entonces saben cómo lograr sus objetivos. La clave para la plenitud de la autoexpresión Es de entenderse a sí mismo y al mundo, y la clave para darse cuenta está aprendiendo - a través de su propia vida y experiencia". Barbara

Kellerman en su libro la mala dirección (citado por Randall, 2004), identifica siete categorías de la mala dirección, que son: la incompetencia, la rigidez, con tendencia a la exageración, la indiferencia, la corrupción, la falta de espíritu y de maldad. Organizaciones cuyo líder tiene una o más de estas categorías van a sufrir las dificultades menos duras, o como máximo derrumbarse voluntad. Estos líderes tienen la capacidad de persuadir a otros a seguir, a menudo, ya que simplemente tenían la posición y el título de líder. Es de suma importancia aquí hacer una distinción entre el líder y gerente. Pina y Cunha et al. (2005), los líderes tratan de actuar sobre la situación, innovar, interrogarse acerca de qué y por qué, tienen perspectivas a largo plazo, son únicos, su habilidades no se pueden enseñar / aprender. Se distingue en este nivel de liderazgo en legal y emergentes: la dirección legal o formal está asociada con una posición en la estructura de poder formal, el liderazgo corresponde a la que se ejerce por cualquier persona que emerge, sin tener en cuenta posición oficial que ocupa. En este contexto, las personas se pueden dividir en los líderes y seguidores o subordinados. El líder debe adoptar un estilo de dirección específica y adecuada a las características de grupo. Es importante que el líder se refiere a todos los miembros del grupo conduce, teniendo como pilares la integridad, la confianza, la transparencia y la asociación. El comportamiento de liderazgo abarca varias funciones relacionadas con la estructura, distribuir funciones, dirigir, coordinar, gestionar, motivar, alabanza, sancionar y fortalecer. La clave para un verdadero liderazgo es la relación que el líder construye con su equipo, dotándolo de intercambio de información, poniendo a todos en el mismo registro. "Si hay un rasgo característico del proceso de liderazgo, se encuentra en la distinción entre movilizar a otros para hacer y movilizarlos para que quieren hacer.

Pero los líderes movilizan a otros a querer actuar gracias a la credibilidad que tienen. Hay una diferencia entre la monumental obtención de apoyo y dando órdenes entre obtención de un compromiso y hacer cumplir la obediencia. Los líderes mantienen credibilidad como resultado de sus acciones - para desafiar, inspirar, habilitar, orientar y fomentar. "(por Kouzes y Posner 1997: 33/4).

Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo puede ser el resultado de varios factores. Depende en cierta medida del equipo y la competencia del equipo. Un equipo de personas jóvenes con poca experiencia

necesita un poco más de sentido. También puede depender del tamaño grupo, en el que un grupo grande tendrá un líder y autoridad democrática, según sea necesario. Un grupo medio debe tener directrices más democráticas y menos autoritarias y un pequeño grupo puede ser conducido con más democracia y dejar hacer. Puede depender del personal, la verificación de que una Directiva liderazgo, autoritaria será más adecuada con los sujetos de baja competencia, que requieren instrucciones precisas para la aplicación eficaz de las tareas, Será un estilo importante para los principiantes sin garantía. Las personas con altos niveles de experiencia con una amplia experiencia, el estilo de liderazgo más eficaz es participativo (democrático) para proporcionar orientación y apoyo. Este estilo realmente motiva a las personas ya que les da un montón de responsabilidad. Según Hilsdorf, estilos de liderazgo son tantos como los estilos de personalidad, y dependerá del tipo de identidad entre el líder y el equipo. La personalidad del líder influye en la personalidad de los empleados y de otra manera también observada. Los resultados del estilo de liderazgo de la reunión de las personalidades del líder y el equipo de intercepción en el estrecho, con sus índices de madurez. Un estilo único y válido para todas las situaciones de liderazgo y para todas las personas no lo es. Al analizar el estilo de liderazgo predominante en una organización debe tener en cuenta tres factores:

- El líder tiene un conjunto de características. Destaca entre éstos la confianza en los subordinados, cómo dirigir, valores y creencias.
- El subordinado puede analizarse como un conjunto de características receptividad al líder, madurez emocional, compromiso de trabajo, la participación las decisiones y experiencia en la presentación de soluciones a los problemas.
- En el contexto debe ser examinado algunos factores tales como directrices, estructura organizacional, situación, tipo de negocio, valores, objetivos y complejidad.

La diferencia entre el estilo eficaz e ineficaz depende no sólo del comportamiento del líder, pero la adecuación de estos comportamientos con el medio ambiente, donde realiza sus funciones. Los tipos de liderazgo han sido abordados por diferentes autores. Sin embargo, el blanco y Lippitt (1939), autores de referencia presentes tres tipos de liderazgo: Autoritario, Liberal y Democrática.

Liderazgo Autoritario

Este líder tiene una actitud particularmente Directiva. Transmite a sus subordinados que tienen que llevar a cabo con la expectativa de ser obedecido sin ningún problema. El líder del estilo bien presentado es el más conservador como el más antiguo. Se demuestra dominante porque dichas reglas y técnicas para establecer las tareas no promueven la espontaneidad, la creatividad y la iniciativa de del Líder. Delibera Directrices sin la participación de la gente, no infunde la amistad entre los miembros del equipo y establece lo que será el compañero de trabajo cada empleado, señalando la tarea de sus subordinados. Este líder estimula la tensión y la frustración en las personas, provocando una gran presión, la agresión y la frustración en el equipo y están físicamente presentes durante la ejecución de la obra. Los principales objetivos de este líder son los beneficios y resultados.

El liderazgo democrático

El líder del procedimiento es esencialmente de orientación y apoyo. Se esfuerza por hacer lo que la mayoría de los subordinados anhela. Todo el equipo se considera el centro de decisiones. Este tipo de liderazgo fomenta las buenas relaciones y la estima entre el equipo, dando una tasa de trabajo progresivo y seguro. Emerge grandes marcas afinidad interpersonal, logrando como resultado de los altos niveles de producción / resultados. Todo el equipo coopera en las decisiones y decidir sobre la distribución de tareas y cada elemento decide quién va a trabajar. En conjunto, los planes y medidas prácticas para alcanzar los objetivos. Las directrices están determinadas por el equipo.

Liderazgo Liberal

También conocido como “liassez faire”, el líder sólo sugiere, no está involucrado en el trabajo en equipo y dejar que el subordinado decida por sí mismo. Por lo general, esto se ve como el estilo de liderazgo más negativo, como la fuerza que estorba, genera confusión, falta de respeto y la ausencia de un líder que motiva el ejercicio de las funciones y resolución de conflictos. El líder no asume su función, actúa con baja y limitada colaboración y no plantea ninguna regla. Los colaboradores tienen plena libertad para decidir sin informar al líder, lo que demuestra poca motivación para continuar en el grupo y su líder. No se encuentra delimitación de los niveles jerárquicos, poniendo en riesgo la separación entre los subordinados. Los mejores líderes, el más eficiente, actúan de acuerdo a uno o más tipos diferentes de liderazgo y cambiar de uno a

otro en función de la circunstancias. A través de estos tres tipos de liderazgo, le corresponde a cada persona a elegir uno que se adapte a sus características propias, funciones, habilidades y formas de los seguidores, y las tareas y objetivos de rendimiento contextos. Debemos señalar que no hay estilos puros, en términos prácticos, nadie es un solo estilo de liderazgo, pero lo que sucede es que los líderes tienen más o menos características de uno u otro tipo. Por los líderes de las situaciones específicas se puede adoptar un estilo más apropiado y más eficaz a las vicisitudes del proyecto, el equipo, contexto, plazos y otros vectores que contribuyen a la aleatoriedad de gestión y la madurez de los empleados. El estilo de liderazgo depende también de las características personales: una persona insegura elegirá un estilo a la defensiva, para proteger su manera autoritaria, que no permite la pregunta.

Tipos de Líderes

Para conducir es fundamental la interacción entre el líder y los dirigidos. En función esta interacción, el liderazgo puede tener dos modelos de orientación, con la posibilidad de estar más orientado a las personas o tareas.

El líder dirigido a las personas

Este líder es sensible a los problemas de los demás, se preocupa genuinamente con personas en su equipo, en cuanto a cómo se implementan las tareas y su bienestar y la motivación. El objetivo es orientado más a las personas , que refleja directamente el trato con las personas como seres humanos y no como autómatas. Hay una satisfacción de los liderados, que es una mejor unión del grupo.

El líder dirigido a la tarea, o para la producción

Este líder tiene como prioridad la implementación de las medidas, con la productividad depende del estilo de liderazgo a la tarea. Su objetivo es desarrollar la organización, destacando los resultados y beneficios. Hay una preocupación importante con las tareas que con las personas que hacen ejercicio

Un liderazgo autoritario tendrá consecuencias negativas, sin embargo si el liderazgo es directivo y estructurado , tendrá un efecto positivo en la producción.

La combinación de dos tipos de líderes

Estos dos estilos de liderazgo, dan como resultado cinco posiciones:

La baja orientación para la tarea y bajo la orientación para las personas:

Este líder aspira únicamente a permanecer en el sistema, resistiendo la menos posible no contribuyendo de manera significativa a la organización. Tiene pocos proyectos.

Demuestra una actitud indiferente , lo que demuestra el desinterés y no colaborar en la productividad. Considera que nada cambiará a una situación menos positiva. En una situación de conflicto sigue siendo imparcial, no toma posiciones para evitar el conflicto. Empleados son los responsables por errores.

Alta orientación para las personas y bajo orientación para guía de las tareas:

Este líder demuestra una actitud agradable y disponible, valorando el buen estado de ánimo. Actitudes y sentimientos de los subordinados. Hay una gran preocupación acerca de lo que piensan, sienten y aprueban. Este líder tiene gran dificultad en exigir resultados y hacer reparaciones a los errores cometidos por los subordinados. Estos, a su tiempo, no se sienten compensados, sintiendo cierta insatisfacción o frustración debido a la ausencia de nuevos retos.

Orientada por igual a las personas y las tareas:

Este líder se muestra atento a lo que piensan los subordinados, lo que favorece una buena relación con ellos, y hace hincapié en la relación con sus compañeros, ajustando sus ideas del interés mayoritario sin exponer demasiado y evitar los extremos. El fin de promover la iniciativa, la autonomía y la responsabilidad de subordinados, esboza la superficie de trabajo. Cede en algunos aspectos, para ganar otras ventajas.

La orientación de alta y baja tarea orientación a las personas:

Este líder aspira a ganar, usted quiere tener poder y dominio. Privilegios resultados, sintiéndose orgullosos cuando es alta. Sin embargo, se superpone aspectos humanos eficaces y tiene bajos niveles de confianza en los demás. Presenta autoridad en situaciones de fallo, asigna la responsabilidad y error a los subordinados.

Alta orientación de tareas y las personas con alta orientación:

Esto motiva el líder, con el objetivo de estos altos estándares, a aspirar al rendimiento, promoviendo el trabajo en equipo, compartir los éxitos y fracasos y responsabilidad de los empleados. Establece objetivos claros a los equipos y fomenta la cooperación entre las personas necesarias para la producción. Los errores y las infracciones no son castigados de inmediato, al tratar de entender las causas y aprender de la experiencia. El estilo de liderazgo y la dirección elegida deben ser moldeados a cada persona o equipo y la acción en cuestión. En muchas tareas, la misma persona puede presentar más eficiencia de los diferentes estilos de liderazgo. Por lo tanto, "el liderazgo es más un arte que una ciencia. En esta técnica, el líder tiene que aplicar su experiencia y su sentido común para decidir cuándo, cómo y quién debe utilizar cada estilo.

Liderar o ser Liderado

Es importante que este sea responsable de sus tareas y en caso de duda ,debe preguntar y transmitir objetivamente sugerencias para lograr una resolución efectiva. Debe tener la capacidad de auto-motivar, lo que demuestra una actitud proactiva y desarrollar por iniciativa propia sus habilidades y sus conocimientos. Los contratiempos que enfrenta los debe usar positivamente y aplicar su experiencia y la de otros, obteniendo los beneficios en términos de aprendizaje. En el trabajo en equipo el líder debe tener en cuenta la estructura de la organización, respetando la posición de líder jerárquico y no debe usar esto cada vez que tenga que lidiar con los conflictos. Frente a las propuestas de cambio debe demostrar ser flexible.

El liderazgo puede variar dependiendo del contexto en el que se aplica. Un líder puede presentar características muy diferentes, como interesado o desinteresado, dominante o negligente, asertivo o agresivo, activo o pasivo. Para que el liderazgo se practique efectivamente, hay algunos puntos clave en términos de comportamiento que deben ser considerados:

Honestidad

El líder debe tener la seguridad al crear algún tipo de esperanza en el grupo, para no crear expectativas de algo donde existe la posibilidad de no realizar. Es importante que líder de gane la confianza de los empleados, antes de aparecer como una persona que solo emite palabras.

Justicia

Equidad dentro del equipo es fundamental mantener la confianza y la satisfacción en los empleados. Criterios rectos y justos deben utilizarse para hacer frente a situaciones similares y deben estos criterios se basan en indicadores objetivos.

Asertividad

La asertividad es la verbalización honesta de lo que se siente, sin ser agresivo y sin herir los sentimientos del receptor, teniendo en cuenta los derechos propios y otras, personas, debe estar presente en la búsqueda de soluciones para la resolución de conflictos.

Feedback

Cada líder debe ajustar su actitud hacia el contexto en el que se plantea la situación: en elogiar en público e reprender individual. Es importante conocer las ventajas y restricciones. El líder debe hacer una introspección, haciendo el análisis de los éxitos y fracasos y estar al tanto de la percepción de que todo lo que parte de su entorno tiene que ver sobre sí mismo. Proporcionar el feeedback es fundamental, el líder debe invertir en la motivación para el aprendizaje.

Reconociendo los méritos

El reconocimiento se basa en la motivación y la unidad dentro del equipo. Cuando el talento es reconocido, el trabajo se realizará con más entusiasmo. En los casos de éxito, los méritos deben ser compartidos, y situaciones de fallo, el líder debe también asumir auto-responsabilidad de sí mismo. Si cada miembro del grupo confiesa su deseo más profundo y lo que motiva sus acciones, el liderazgo será mucho más fluido.

La motivación basada en las emociones

Para mantener el equipo estimulado y motivado, se debe utilizar las emociones. Las personas necesitan un estímulo para actuar con entusiasmo. Emociones transmitida atraen positivamente las actitudes positivas. La motivación lograda por actitudes emocionales ,de parte del líder, generan confianza por parte de los subordinados.

La crítica

Hay dos tipos de crítica constructiva y destructiva:

La crítica destructiva empequeñece la persona, que muestra la superioridad de la persona crítica. En esta situación, el empleado no se siente valorado y puede perder afecto por quien emite la crítica. Puede causar la auto-defensiva y cualquier agresión puede ser contraproducente. La crítica constructiva implica la discusión de argumentos y hacer preguntas entre la crítica y el criticado a entender el motivo del error, el aprecio y el trabajo en grupo para comprender lo que el futuro puede cambiar. La competencia y la idoneidad de la persona no se deben colocar en duda. La crítica debe hacerse utilizando técnicas de asertividad, llevando a cabo la resolución de divergencia, distinguir individualmente hechos categóricos y la demostración de una buena comprensión del sistema de toma. No permita problemas se agrupen, el tratamiento de cada tema por separado. El líder no debe imponer metas impracticables, debe ser objetivo, sin necesidad de utilizar las palabras "siempre" y "nunca".

El Elogio

Todas las personas les gusta escuchar elogios de su superior y muchos lo hacen por eso.

El líder debe observar sus subordinados para poder estimular y reforzar motivación. También puede invocar los incentivos. Esto requiere que el líder inicialmente pueda explicar lo que quiere y el objetivo establecido de una acción.

En La medida que llega la acción efectiva, será crucial animar a la gente. Los aumentos de eficiencia ocurren cuando hay elogio de un superior, para aumentar el nivel de motivación de la persona. Todo el mundo quiere ser alabado aunque sea aún más segura, y alabar de manera compensatoria causa satisfacción inmediata. Un líder es reconocimiento de la crítica.

Líder cognitivo

Silke Scheer presenta el líder cognitivo como un elemento capaz de dar forma a los conceptos de los modelos mentales de los empleados. Sostiene que la principal motivación para realizar el concepto de negocio es la necesidad de seguridad, búsqueda legitimación de la señal y la necesidad de mantener una autoestima positiva, creando así una identidad social positiva basada en la experiencia profesional. A través de la organización de la experiencia del empleado y de acuerdo con su negocio de diseño, el líder cognitivo puede dar forma a los modelos mentales de los empleados y su comportamiento. Por ejemplo, se demuestra que los mensajes transmitidos en un ambiente agradable son más fácilmente asimilables que los tomados junto con los estímulos repulsivos. La teoría del liderazgo cognitivo concibe una serie de características personales importante para el líder cognitivo: elocuente, persuasivo, paciente, persistente, capaz de atraer la simpatía y la confianza, la comunicación, fiable, justo y sensato. Sin embargo, la teoría del liderazgo cognitivo no especifica cuál de estas cualidades son más útiles en comunicación personal en el negocio del diseño.

El líder no eficaz

Además de no cumplir con las prioridades que se han descrito, este líder tiene También limitaciones con detalles de la organización y falta de voluntad."El líder egoísta tratará de ejercer su liderazgo para su propio beneficio y perjuicio de la otra "(Tom Peters).

El esfuerzo de este líder debe ser ,invertir en la promoción de la lucha por objetivos, competir con lealtad, que se presente como una parte integral del equipo .Es esencial que este líder se esfuerce mediante el reconocimiento de las realizaciones reales, aceptando la creatividad de los empleados sin temor a que sus propias ideas sean rechazadas tener lealtad e inculcarla a sus subordinados. También es esencial desarrollar una buena relación con empleados, que imponen límites necesarios para asegurarse de que se respete.

Liderazgos Intermedios

De acuerdo con John C. Maxwell, el 99% del liderazgo no es en la parte superior, pero desde la mitad la organización. La influencia de la Ley de 21 leyes irrefutables del liderazgo, dice, " verdadera medida del liderazgo es influencia”. El mismo autor afirma que "la influencia es una

cuestión de disposición, no imposición y esto tiene que ser obtenido a partir de cualquier posición en la que usted es el líder". La ventaja competitiva de una empresa es su capacidad de crear y desarrollar líderes más rápido que sus competidores.. Para desarrollar una cultura de liderazgo es esencial y urgente formar líderes, tan pronto como sea posible, antes de que la competencia lo haga. Una cultura de liderazgo satisface todas las expectativas personales,. Todos buscan soluciones sin cesar, no problemas, tratando de construir puentes, no muros. Hay una dedicación colectiva para el cliente, tratando de mantenerse satisfecho. Hay un esfuerzo por unanimidad para lograr un alto nivel de ventas y cada una cumple su parte en la reducción de gastos. El deseo de innovar, crear y encontrar mejores formas alternativas Cuenta con un líder. Robert Joss, decano de la Stanford Graduate Schoool de negocios, liderazgo entiende por "la asumir la responsabilidad por el bienestar y el crecimiento de la organización, así como su evolución para mejor. El verdadero liderazgo, tiene que ver con el prestigio, el poder o el estado.

Se trata de la responsabilidad". Así que podemos proporcionar el liderazgo como una opción, y no como un lugar que ocupa. La decisión de ser un líder debe de cada uno, que marca la diferencia en cada función. El papel del intermediario es líder decidido en una organización que tiene el objetivo de cultura de liderazgo a nivel de excelencia. La ventaja competitiva es más fiable el desarrollo de una cultura de liderazgo. Los medios principales conduce desde la parte superior y la base, la traducción de las expectativas presentado por estos dos niveles. Es esto lo que se refiere directamente a la base operativa. Esta es una forma de gestión que la compra de la parte superior y la venta de los empleados. Según Nonaka (1994), el cambio no se realiza incluso hasta hacia abajo o de abajo hacia arriba, sino por los líderes provisionales como agentes facilitadores de este cambio. Kanter (1997) presenta la dirección provisional como Primavera impulsar la innovación, la competitividad y el cambio de las organizaciones. El líder interino tendrá su tarea más fácil si usted tiene un buen líder por encima de ese creer. Para un líder interino capaz de llevar la visión y valores de la empresa a sus empleados inculcados una cultura de liderazgo. Esto es lo que guía las normas de comportamiento, definido en los valores de la compañía. Robin Sharma (2007) sostiene que "Los competidores se copian los productos, si son buenos, servicios y marcas. Pero nunca será capaz de copiar la cultura".

Características, líder intermedios

El trabajo del líder intermedio implica algo más que determinación. Se necesita visión, el compromiso, la comunicación, la integridad, la realidad y la intuición. El líder intermedio es primero que todo un visionario, ya que trata de mirar hacia el futuro y se ha comprometido a hacerlo. Los compromisos generan responsabilidad, poder y confianza, haciendo que se pueden lograr los objetivos. Los buenos líderes rara vez pensamos límites. Otro factor importante en el liderazgo intermedio es ser receptáculo de información y establecer la comunicación, mantener informada a la gente, dar y recibir el *feedback* apropiado, explicación de las decisiones y políticas con la apertura y la transparencia.

El líder tiene un papel preponderante en función de comunicación y debe expresar claramente las creencias y los valores ambientales en el equipo que que opera. La buena comunicación transmite mensajes claros, lo que lleva a la gente a trabajar de forma productiva y armoniosamente sin malentendidos y malas interpretaciones. El proceso de comunicación se convierte en un intercambio de ideas por medio de la cual. La comunicación es una función de capital importancia en la actualidad, porque a medida que aceleran los cambios en la información de la empresa, se transmitirán más rápido. Los constantes cambios y turbulencias en el entorno empresarial requieren más comunicación y por lo tanto mayor capacidad para el tratamiento de información. Para ser un líder, significa desarrollar actitudes y habilidades que ayudarán a guiar a un grupo de personas que buscan tomar decisiones y acciones acordadas, teniendo en cuenta los objetivos orientados a resultados. Para este propósito, una inteligencia privilegiada no es suficiente. Es necesario en combinación con otras cualidades personales, como un espíritu democrático, el entusiasmo por el trabajo en equipo, la capacidad para inspirar confianza, experiencia, capacidad de delegación, el control, autenticidad emocional, la comprensión de la naturaleza humana, el respeto por los seres humanos, capacidad de proponer y promover ideas, capacidad de enseñar y despertar mejor talentos. "Los líderes de rango medio que sobresalen tienen una mentalidad en abundancia "(John C. Maxwell).

Conclusión

Para entender el éxito de una organización, es importante conocer los estilos de liderazgo. La discusión sobre el liderazgo y los tipos de los líderes de hoy surgieren la necesidad de entender estos modelos y su importancia en las organizaciones. El liderazgo está presente en todos los momentos y situaciones, ya sea en la vida personal o de organización. El liderazgo es "la capacidad de influir en la gente a trabajar con entusiasmo dirigido a la consecución de los objetivos que se considere que por el bien común", que se produce a un fenómeno social. Un individuo demuestra su capacidad para dirigir no sólo sus propias características personales, pero en la situación de la que es. El líder es visto por el grupo como tener los medios para satisfacer sus necesidades, es un estratega que dirige a la gente para lograr sus objetivos. Además del líder sabe ajustar todas las situaciones que afectan a su grupo. Cada estilo tiene sus propias particularidades, ventajas y desventajas. En el liderazgo autocrático es el líder dominante y sus seguidores no participan en las decisiones. Aunque el grupo de producir en grandes cantidades, hay signos de frustración y baja motivación. Este liderazgo enfatiza el líder. En liberal (laissez-faire), el líder da libertad a las opciones y las decisiones son individuales o de grupo, sólo participará si se le pide. El grupo reacciona con la insatisfacción, la mala calidad del trabajo y el poco respeto por el líder. En la dirección liberal se hizo hincapié en el grupo. En el liderazgo democrático el líder fomenta la participación de la gente, participar en la toma de decisiones y coordina las actividades del equipo. El líder es muy comunicativo y siempre interactúa con el equipo. El grupo muestra una mejor cantidad y calidad del trabajo, y la satisfacción, responsabilidad y compromiso. En este tipo de liderazgo del grupo y el líder que se obtienen. Un buen liderazgo siempre se destacó por los seguidores - si éstos están motivados y lograr los objetivos deseados, es una señal de que hay un buen líder guiando al grupo. El líder puede utilizar todos los estilos de liderazgo de acuerdo a las necesidades, la tarea y la gente. Es todo buen líder sabe cómo equilibrar estas prácticas y cuándo aplicarlas.

BIBLIOGRAFIA

- Bennis, Warren e Nanus, Bert - Leaders: The Strategy for Taking Charge, 56: New York: Harper Business, 2003.
- Boterf, Guy Le (2003) – Développer la Compétence des Profissionnels – Construire les parcours de professionnalisation – 4ª ed. – Editions Liaisons
- McClelland, David – Achieving Society: A Free Press Paperback – the Macmillan company
- Maxwell, John C. 1ª ed. (2008) - El líder 360º: Smartbook ed.
-

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

LIDERAZGO Y GESTION DE PERSONAS

UNIDAD Nº III

Liderazgo y motivación - ¿Cómo lograr la motivación empresarial?

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

La motivación está relacionada directamente con el comportamiento humano y se desencadena por estímulos que nos llevan a lograr nuestros objetivos. Sin embargo, la motivación es personal, pero puede hacerse a través de acciones colectivas que despiertan a la gente capaz de satisfacer sus necesidades para el logro de objetivos y resultados. La motivación es ser capaz de vencer y superar sus límites. En el entorno corporativo, la gente debe tener razones para poner en exhibición todo su potencial. Y cuanto mayor sea la razón, mayor será los logros, por lo que requiere una organización de retorno positivo y el beneficio se debe invertir en la propagación de la motivación en su microambiente. Los Líderes en el mercado contemporáneo ganan el espacio anteriormente titulado los **líderes** que sólo son capaces de dar órdenes y no la coordinación de sus empleados. La fuerte implicación de los líderes y empleados a través de la motivación y el compromiso culmina en la consecución de objetivos. El entorno micro o el ambiente interno de una empresa está directamente conectado con los factores que motivan a los empleados. Algunas de las principales medidas para conseguir esta motivación es ayudar directamente a desarrollar y reconstruir su entorno. Motivaciones como un trabajo desafiante, el reconocimiento por su buen desempeño, crecimiento interno, las perspectivas para el futuro progreso, logros y grandes relaciones interpersonales afectan significativamente organizaciones. El coaching ayuda a desarrollar líderes capaces de difundir con maestría todas las motivaciones necesarias para que las organizaciones a alcanzar sus objetivos financieros, ayudando a capacitar a los empleados a través de superaciones y alcanzar sus objetivos. El clima organización es una medida de la calidad percibida del ambiente de trabajo y uno de los principales factores que influyen es el liderazgo. El liderazgo tiene un papel muy importante en la empresa, que es responsable de la gestión de personas y tomar decisiones. No siempre el liderazgo se prepara para llevar a cabo sus funciones por lo que es necesario que haya programas para su desarrollo.

Ideas Fuerza

- El desarrollo del liderazgo
- Desarrollo de liderazgo
- Prácticas de desarrollo de liderazgo
- Líderes x Gestores
- Enfoques de liderazgo
- La teoría de la contingencia del liderazgo, Fiedler

Desarrollo

El desarrollo del liderazgo

Formación, Desarrollo y Educación

Educación corporativa es el conjunto de acciones de co-optado por una organización dirigido al desarrollo de sus empleados, cumpliendo con los objetivos organizacionales. El enfoque de desarrollo son las habilidades empresariales y humano que son muy importantes para la organización, alcanzar sus objetivos, De acuerdo con los estudios de Eboli (2010). Es esencial contar con el apoyo de la parte superior organización de la administración de modo que logra resultados positivos. Con esto se puede notar la importancia de los líderes en las prácticas de educación corporativos en la siguiente extracto:

"Mediante el análisis de las prácticas educativas corporativos es evidente la importancia de los líderes y gerentes asumen su papel de educadores. Es esencial que se involucren y la responsabilidad de la educación y el aprendizaje de sus equipos y comprometer a todos sistema. Como se ha objetivo anteriormente, también es necesario para crear un ambiente y una cultura corporativa cuyos principios y valores son a su vez los procesos de aprendizaje activo y continua y despertar y animar a la gente a la postura de auto-desarrollo. En este sentido, una vez más el papel de los líderes y gerentes es de vital importancia no sólo por ser agentes difusión, consolidación y transformación de la cultura corporativa, pero sobre todo porque a través de la acción ejemplar será percibida como líderes educadores, cuyo modelo comportamiento debe ser seguido y perseguido por otros empleados de la empresa". (Eboli, 2003, p. 206)

De acuerdo con Nadler (1984) La educación es una forma integral de aprendizaje permite al individuo a prepararse para un trabajo futuro diferente. La educación es un proceso en el que es posible la adquisición de conocimientos y experiencia para hacer frente Uno incluso aprender algo nuevo. Educación corporativa puede ser tratada como un desarrollo de conceptos y prácticas de formación y desarrollo.

El entrenamiento es cualquier procedimiento empezando desde una empresa que desee aumentar el conocimiento y el aprendizaje de sus empleados, la formación también es un proceso continuo. Limongi-France (2010) señala que la formación y el desarrollo de ayuda

desarrollo de la carrera, ya que crean oportunidades para el aprendizaje cognitiva, actitudinal y evaluativo aumento, haciendo justicia al proceso de enseñanza-aprendizaje. ¿Cuándo la actividad de formación no debe olvidar alinearlo con las demás actividades de los recursos humanos, así como la objetivos de la organización. Cuando una empresa se alinea a su formación estrategias de la empresa que puede estar desperdiciando sus recursos. El objetivo de la capacitación es preparar a los profesionales para realizar una tarea compañía inmediata. No sólo contribuye al desarrollo profesional, incluso para el personal, también podría contribuir a las futuras posiciones que profesional viene a la mente. Formación También ayuda en el cambio de actitudes, lo que permite a su receptor para crear un clima más satisfactorio, motivar y hacer que sea más sensible a las técnicas de gestión existe hoy en día. Para Nadler (1984) desarrollo de recursos humanos es la promoción de la formación de los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Esta definición abarca los conceptos de formación, el desarrollo y la educación. El desarrollo es un proceso de enseñanza superior, que permite al individuo a desarrollar tanto a nivel personal como profesional, es decir, no es específico para un trabajo en particular. El desarrollo es una visión a largo plazo, mientras que la formación se centra en el aprendizaje a corto plazo para realizar una determinada actividad. Desarrollo de personas es un proceso destinado a crecimiento individual mediante la explotación del potencial de aprendizaje. Una empresa debe ofrecer un lugar apropiado, que permite el intercambio de conocimientos y experiencias, que permiten la resolución de problemas en las más diversas situaciones. Estas actividades tiene como objetivo desarrollar una especie de visión integral de sus empleados, lo que le permite conocer el todo de la organización. A diferencia de las actividades de formación, actividades de desarrollo dirigidos a la mejora continua. El clima de la organización se ve afectada por esta actividad, porque no es una mejora del rendimiento, lo que genera mejores resultados. Los resultados de esta actividad se observan en el medio y largo plazo, esto crea una situación conflictiva a los tomadores de decisiones, ya que el resultado no se ve inmediatamente.

Por último, se puede decir que la formación es una forma de aprendizaje relacionado con el trabajo actual del empleado, entonces se tiene una atención prioritaria a la preparación para el corto plazo. El desarrollo es una forma de aprender y orientada al crecimiento del individuo, pero no está necesariamente relacionada con la corriente de las mismas actividades. Las actividades

de desarrollo son importantes para el aprendizaje de comportamientos orientados a medio y largo plazo. Dado que la educación es un medio de aprendizaje que tiene como objetivo preparar a una persona para la actividad futura, pero esta preparación lugares de actividades futuras.

Desarrollo de liderazgo

Actualmente hay una falta de liderazgo en prácticamente todos los niveles de la organización. Por lo tanto es necesario el desarrollo de líderes internamente en la organización, que tiene que tomar medidas para crear programas y un entorno propicio para esto. Las organizaciones deben pasar por procesos de aprendizaje. Observamos hoy una escasez de líderes en todos los niveles de la organización. Es necesario, entonces la multiplicación y desarrollo de líderes, los cuales pasan necesariamente por los procesos de aprendizaje en las organizaciones. El liderazgo no es algo innato, que no puede ser aprendido, una persona puede estar preparada para tomar una posición de liderazgo. El líder debe desarrollar habilidades interpersonales antes de desarrollar habilidades técnicas. Las empresas tienen que desarrollar un líder con características interpersonales necesarias para el ejercicio de la función de modo que no hace tiene problemas en la gestión del personal. Las compañías manera pueden facilitar este desarrollo puede ser mediante la contratación de una empresa que se especializa en ella. Para Goleman (2002), la inteligencia emocional, que es como el individuo se identifica propios sentimientos y los demás, ya que motiva y puede manejar sus propias emociones, tanto interna como externamente la persona es un factor importante en la realización de actividades en organizaciones de nivel superior, donde las diferencias entre las habilidades técnicas son pocos importante. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de una persona, más necesario es la capacidad de la inteligencia emocional en el mejor desempeño de actividades.

El desarrollo de líderes tiene una relevancia para las organizaciones. Pero es necesario que las áreas de Recursos Humanos de las empresas miden inicialmente la inversión que están haciendo al desarrollo de líderes, ya que esta es una de las principales compañías de inversión. Medir el cambio se obtiene es muy difícil, ya que tendría datos subjetivos, como se señala en la sección de abajo:

"La formación de liderazgo debe ser una preocupación constante de cualquier organización, pero no siempre es fácil. Se calcula el retorno de esta inversión es muy difícil, aunque es quizás uno de los cuales ofrecen una mayor rentabilidad." (Lacombe, 2005, p. 223). Según Perno (2000), las empresas están invirtiendo más en el desarrollo de liderazgo, ya que ha pasado por una crisis en el desarrollo de liderazgo generada por la falta de formación integral para que el líder de desarrollar más allá de las habilidades técnicas que las posiciones requerían. El desarrollo de líderes es tratado como extremadamente rápido, lo que hace que las cabezas se dedican a cursos de un día y no aprenden necesario desarrollar. Una formación eficaz para un líder debe ser larga y continua. El enfoque de formación y los problemas genéricos que a veces superan. Esto no hace que se produzca una actualización del contenido y también no permite a la persona para mejorar las habilidades que necesita. Además, el aprendizaje de estos cursos tienden a ser más conceptual que práctico, por lo que es imposible tratar de ponerlo en la realidad. Otro factor que hace que la crisis es que la formación se centra en proporcionar técnicas de gestión para mejorar sus habilidades apoyo administrativo y no proporcionan por la gran dificultad que presenta hoy en día es la capacidad de conducir. Una manera de abordar los problemas que llevaron a la crisis en el desarrollo del liderazgo es tomar el enfoque puramente técnico de la formación. Bolt (2000) propone abordar estos problemas sólo se centran en el desarrollo de habilidades técnicas y de gestión de las organizaciones deben implementar una metodología de desarrollo de liderazgo basado en la estructura tridimensional, profesional, personal y liderazgo. El primer componente de la estructura es el profesional, que es el modo de pensar y recursos para ayudar a identificar y hacer frente a los retos que se plantean en el mundo organizacional. A menudo, este fue el enfoque de los programas de desarrollo ejecutivo.

El segundo componente de la estructura es el personal, que se refiere a las habilidades para alcanzar la excelencia, el equilibrio y la renovación constante de nunca quedarse en un solo lugar. Visa fusionar los objetivos y prioridades de la vida laboral y personal. Los ejecutivos deben aprender a conciliar la vida laboral y personal, incluso si son diferentes entornos, tienden a afectar a la otra. Por otra parte, el líder debe tener una buena capacidad de auto. El último componente de la estructura es el liderazgo en este componente, el líder debe saber viejas

teorías sobre el liderazgo. Sobre la base de estas teorías se puede hacer un diagnóstico de donde su perfil de liderazgo. Los directivos de este pasaje deben aprender a personificar el líder, aprendieron a dar lugar a una mezcla de carácter y habilidades. El desarrollo de líderes es la a través de pasajes está proponiendo Charan, Drotter y Noel (2009). Pronto el camino para el desarrollo de líderes no es al azar, usted tiene que ir a través de seis pasos que requieren diferentes grados y habilidades, así como las experiencias más sólidas. Cada paso requiere el líder que se desarrolla en tres áreas, que son:

- Habilidades: son las nuevas habilidades requeridas para llevar a cabo el nuevo papel que vendrá a jugar;
- Aplicación del tiempo: como un líder concilie su tiempo difiere de paso a paso; y
- valores profesionales: es la decisión de lo que es importante sobre una función en particular, con el traslado a líderes nuevos papeles tendrán nuevos objetivos y tienen que tomar las decisiones tomadas antes.

Los pasajes de los líderes son los siguientes, al pasar de un nivel más bajo de la gestión de las personas en mayor: dirigirse a sí mismo a la gestión de los demás; de la gestión de personas a la gestión de los administradores; a los jefes de la gerente funcional; gerente funcional al gerente de negocios; gerente de negocios de director del grupo; y el director del grupo de gestión empresarial. Estos pasajes no necesariamente pueden ser utilizados en todos los negocios, sobre todo en las empresas más pequeñas. Además, cada paso requiere un cambio de actitud de la empresa y el líder como las habilidades requeridas para cada paso son diferentes y los requisitos de tiempo y valores profesionales.

Si un intento de la compañía para poner en práctica esta forma de desarrollo de liderazgo, debe estar atento al hecho de que cada paso del liderazgo debe ejercerse de manera que no hay problemas con la línea de liderazgo.

Prácticas de desarrollo de liderazgo

El desarrollo de liderazgo puede estructurarse de varias maneras que varían de empresa para empresa. Algunas organizaciones contratan empresas de consultoría de recursos humanos para

ayudar a hacer un programa más coherente. Si la organización quiere hacer un proyecto tan solo tendrá que estructurar el área de Educación corporativa por lo que no se centra en el corto plazo. Prácticas de desarrollo tienen tres enfoques principales son: Desarrollo de conductas y habilidades; Comprensión de Estrategia y Organización; y Conocimiento del entorno externo y Gestión. El *e-leaning* es una práctica orientada tanto para difundir contenidos en la empresa como en las teorías y técnicas de comportamiento, que está presente en todos estos enfoques. Prácticas como el coaching, tutoría, seminarios, preparación para ser un líder entrenador, Plan de Desarrollo Individual, la formación para la difusión de contenidos, taller con el tema de liderazgo y formación sobre las relaciones interpersonales se centran en el desarrollo de la conducta y las habilidades de los líderes. Estas prácticas se han centrado en la mejora de los comportamientos y habilidades consideradas como no apropiado para un líder. La Importancia de los líderes tiene la inteligencia emocional para ser capaz de mantener unas relaciones interpersonales adecuadas con sus superiores, compañeros y subordinados. El plan de desarrollo individual (PDI) es una práctica que tiene como objetivo principal identificar las características de cada individuo a través de pruebas psicológicas, ya que se establece un plan de acción para los puntos débiles. Entrenamiento o mentores deben seguir el (PDI), para ser catalizadores del cambio. Conferencias sobre temas importantes es una práctica muy común en las organizaciones. A través de conferencias líderes adquieren conocimientos acerca de la situación económica del país y del mundo, además, aprenden acerca de las prácticas de gestión más avanzados de hoy. Estas presentaciones son hechas por profesionales expertos de reconocido prestigio. Por otra parte, es posible conocer las prácticas de otras organizaciones para hacer frente a cualquier problema.

Líderes x Gestores

La importancia del liderazgo en la gestión de las organizaciones es tal que a menudo tiende a confundir liderazgo con la dirección. Pero no todos los líderes son gerentes. Del mismo modo, no todos los gerentes, sólo porque son, son los líderes. La distinción entre la dirección y el liderazgo está presente en gran bibliografía y a menudo da lugar a la controversia en los círculos académicos y de negocios. Muchos autores como Warren Bennis, Nanus B. Rost y J. Smith y defienden la tesis de que el liderazgo y la dirección son de la naturaleza y funciones distintas.

Rost y Smith dicen que el liderazgo es una relación de influencia, la mientras que la gestión es una relación de autoridad. Según estos, la dirección es realizada por los líderes y sus seguidores, mientras que la gestión se lleva a cabo por gerentes y sus subordinados. El liderazgo implica líderes y seguidores que buscan los cambios reales en la organización, mientras que la gestión requiere una coordinación de personas y recursos para la producción y venta de bienes o servicios de la organización. Warren Bennis y Nanus B. sugieren que el plomo es de dirigir, orientar e influencia. En su lugar, administrar es llevar a cabo, asumir la responsabilidad, es decir, el comando. Los líderes son personas que saben qué hacer, mientras que los administradores Ellos saben cómo hacerlo, como dice el autor Warren Bennis, "Los líderes de la derecha cosas, gerentes de las cosas bien. "Bennis considera que los líderes y gerentes difieren y los horizontes temporales, la forma en que tratan con el contexto, el grado en que innovar y cómo las cosas se trate. John Kotter, aboga también que el liderazgo y la gestión son dos distintas acciones y sistemas complejos. El liderazgo adopta el cambio como una manera de conducir, implementación de una visión con el fin de guiar a los empleados a este misma visión. A su vez, la Dirección se unifica en la planificación, elaboración de presupuestos, organización y resolución de problemas. Sus procedimientos y prácticas son la respuesta uno de los acontecimientos más importantes del siglo XX: la aparición de las grandes organizaciones. En cuanto a sentido común nos lleva a decir que la administración es más frío y calculador, y que el liderazgo es más emocional, cálido y orientado a las personas. En este sentido, podemos considerar que los administradores se ocupan de la eficiencia, la planificación, y los procedimientos de control, y más racional, ya que dan mayor valor a la razón y no tanto el componente emocional.

Por el contrario, los líderes toman más riesgos, son más dinámicos y creativos y saben cómo lidiar con el cambio. El autor Zaleznik planteó la pregunta: "Los líderes y gerentes: serán diferente?”. En el artículo escrito para la Harvard Business Review, el autor afirma que las gerentes y líderes son personas muy diferentes como la motivación, la historia personal y forma de pensar y de actuar. Los directivos son más conservadores y más analítico, reaccionan y adaptarse a los hechos. El líder, a su vez, es más creativo, tener más estilos impredecibles y son más intuitivos que racional. En lugar de adaptar, probar transformar el estado de las cosas. El líder tiene una actitud activa y no reactiva, la formación de las ideas en vez de darle respuestas.

Como consecuencia, alteran la cómo las personas perciben lo que es deseable, posible y necesario. Los gestores tienden a adoptar actitudes impersonales (y, a veces incluso pasivo) para objetivos. Surgen sus objetivos por las necesidades, no deseos. El líder desarrolla nuevos enfoques para viejos problemas y campos abiertos a nuevas acciones. Se proyectan sus ideas a través de imágenes que excitan la gente y sólo más tarde se desarrollan las opciones que les dará sustancia. Los gestores calculan ventajas de la competencia, planificar el momento más adecuado para el surgimiento de conflictos y reducción de la tensión. Por esta negociación y discutido. Utilizan recompensas, castigos y otros medios coercitivos. Los líderes son amables, tienen una percepción interior Utilice en las relaciones con otros. Detectar signos emocionales y llegar a ser significativo en una relación. Los gestores prefieren trabajar con la gente y evitar el trabajo solitario, ya que les crea una un poco de ansiedad. Por otro lado, ellos tratan de mantener un bajo nivel de implicación emocional en esas relaciones, lo que les impide, a veces hasta el intuírem pensamientos y sentimientos de los demás. La frialdad y racionalidad a tomar inaccesibles, gerentes y desinteresado manipuladores, tratando de mantener una estructura racional y equilibrada bajo control. En general, se puede decir que la gestión tiene un alcance más amplio que el plomo, ya que incluye, además de los aspectos de comportamiento distintos no tienen nada que ver directamente con el comportamiento de las personas (de las estructuras de organización, presupuestos, etc.). En resumen, podemos decir que un buen gerente es necesariamente una buena líder, pero un buen líder no es necesariamente un administrador.

Enfoques de liderazgo

El papel de liderazgo en la gestión de las organizaciones ha suscitado el interés de estudiosos de los mismos durante mucho tiempo y por lo tanto ha habido una cierta enfoques de liderazgo, es decir, por el perfil, conductual y situacional o contingentemente.

Enfoque de liderazgo por el perfil

Algunas de las primeras investigaciones sobre el liderazgo condujeron al intento de definir las características del líder en oposición a ningún líder, el análisis de características o "rasgos" de los líderes eficaces conocidos. El enfoque del liderazgo por rasgos o perfil es la evaluación y

selección de líderes en función de su físico, mental, social y psicológico. En los estudios que comparan los líderes no líderes llegaron a la conclusión de que los líderes tienden a ser personas de mayor estatura, más extrovertido, más seguro de sí mismo y más inteligente. Pero este enfoque se basa en la aceptación de la idea de que la los líderes nacen, no se hacen, lo que probablemente no será del todo cierto. De hecho, aunque muchos creen que algunas características innatas de una persona puede más fácilmente que sea un buen líder, parece claro que, en relación con otras características, como la física, no está probado que sirven para distinguir a los buenos de los malos gobernantes. El enfoque del perfil de liderazgo, sin embargo, no está muerto. Edwin Ghiselli, por ejemplo, 13 componentes de los rasgos característicos de la líder, identificado de los cuales los seis más importantes son:

- Capacidad de "supervisión", es decir, la capacidad para planificar, organizar, directa y control;
- Requisito de logro profesional, es decir, la demanda de responsabilidades;
- la inteligencia;
- Capacidad (y gusto) para tomar decisiones;
- Auto confianza;
- Iniciativa de la capacidad.

Más recientemente ha habido un cierto "recapitulación" de la teoría de los rasgos o del perfil del líder, haciendo hincapié en la importancia de carisma.

Así, por ejemplo, Robert Casa propuso la teoría del líder carismático que sugiere que los grandes líderes hacen uso básicamente cuatro rasgos personales: dominación, la confianza, la necesidad de influir y convicción de la rectitud moral. Casa para Robert, líderes con estos "rasgos" son más carismáticos que otros que no tienen o por lo menor grado. Como se ha indicado anteriormente, el liderazgo es especialmente importante en períodos de rápido y cambios profundos en las organizaciones. Un líder con una aptitud especial para conducir una organización en gran período de cambio estratégico se llama un líder del cambio (líder transformacional). Cabe señalar que el buen líder desempeña un papel importante en desarrollo de sus subordinados, especialmente con respecto a su preparación para ocupar cargos

directivos. Un gerente y líder conocido declararon recientemente que A medida que su éxito profesional debe basarse en el análisis del número de líderes que podrían hacer.

Enfoque conductual

La incapacidad de la teoría de los rasgos o perfil para explicar convenientemente liderazgo y la aparición de líderes llevaron a los investigadores a buscar otras maneras análisis. Uno de ellos se refiere al comportamiento de los líderes que sugieren en particular, y en general, que ciertos comportamientos específicos diferenciar los líderes de los no líderes.

Enfoque situacional o contingencia

Las teorías acerca de la situación o contingente dijo que el liderazgo se apartan de supuesto de que el comportamiento más adecuado para un líder depende de la situaciones o circunstancias específicas en las que el líder. Las mayoría de las teorías conocidas son: la teoría del "camino-meta", Robert Casa; El "continuo liderazgo", Tannenbaum y Schmidt; la teoría de la contingencia del liderazgo, Fiedder; la teoría normativa de Vroom y Yetton, y la teoría situacional de liderazgo, Hersey y Blanchard. La teoría del "camino-meta", desarrollado por Robert House está estrechamente conectada con la teoría de las expectativas, Vroom, sobre la motivación. Considera que el rendimiento de los empleados puede ser mejorado por el líder les hacer, y ayudar a lograr recompensas deseadas como resultado de la realización de objetivos de la organización. Ir a través de la aclaración por el comportamiento del líder los cuales deben operar para alcanzar dichos premios.

De acuerdo con esta teoría, el rendimiento de los subordinados más resultados, efectiva si el líder define claramente la tarea, ofrece formación a los trabajadores, les ayudan a trabajar con eficacia y proporcionar recompensas adecuadas directamente relacionadas con su desempeño.

Casa identificado cuatro tipos de comportamiento de liderazgo - de dirección, partidario, participante y asesor - y sugiere que el líder, para tener éxito, debe ser capaz de adoptar cada uno de los comportamientos de acuerdo a la situación que se enfrenta. Por ejemplo, es probable que adopten un comportamiento de la dirección de un líder un nuevo empleado que son nuevos en la tarea y por lo tanto no participa en decisiones, y un comportamiento de los aficionados con un empleado con experiencia que es interesados para lograr los objetivos establecidos. La naturaleza de la situación que se enfrenta el líder depende de dos grupos de factores o las

características contingentes: características ambientales (tarea) que incluye la tipo de trabajo a realizar, el sistema formal de la autoridad y el grupo de trabajo, y características de los subordinados, que abarca el grado necesario de control (de acuerdo con su percepción), experiencia y habilidades. Los factores ambientales (tarea) influir en el comportamiento de los trabajadores en términos de motivación, mientras características de los subordinados afectan a su satisfacción en el trabajo y la aceptación de líder. Al adoptar el estilo de liderazgo más adecuado en función de la interpretación los dos factores de contingencia, el líder puede aumentar la motivación y la satisfacción trabajo, aclarar los objetivos y la manera de alcanzarlos.

El continúo liderazgo

Esta aproximación al estudio del liderazgo, propuesto por Robert Tannenbaum y W. Shmidt, que se refleja en la representación gráfica del compromiso establecido entre la El uso de la principal autoridad y la libertad de los subordinados, que varía de manera natural marcha atrás. Estos autores consideran que el liderazgo como algo que implica una variedad de estilos, Del altamente centralizado en el que los subordinados tienen la máxima libertad dentro de los límites fijados previamente por el líder.

Defienden la idea de un continuo de comportamientos de liderazgo basado en el supuesto de que la elección de un estilo liderazgo efectivo depende fundamentalmente de tres grupos de factores: características líder (antecedentes, la educación, la experiencia, sistema de valores, y objetivos expectativas); características de los subordinados (fondo, la educación, la experiencia, el deseo y la capacidad de asumir la responsabilidad) y los requisitos de la situación (tamaño, complejidad, los objetivos, la estructura y el clima de la organización, así como la tecnología y la naturaleza de la obra). Según Tannenbaum y Shmidt, un gerente puede proceder a un estilo liderazgo más participativo cuando los subordinados:

- Buscan la independencia y libertad de acción;
- Ellos son bien educados y con experiencia en su trabajo;
- Promover la responsabilidad en la toma de decisiones;

- Tienen la expectativa de un estilo de liderazgo participativo;
- Entender y hacer un compromiso con los objetivos de organización.

Si estas condiciones no se cumplen, el gestor tenderá a adoptar un estilo liderazgo autocrático. Fundamentalmente, los gerentes deben elegir el estilo de liderazgo maximizar las posibilidades de efectividad. Los líderes más eficaces son suficientemente flexible para seleccionar el estilo de liderazgo que mejor se adapte a su las necesidades y las necesidades de sus subordinados y la situación concreta. Esta teoría fue presentado por primera vez en 1953, revisado posteriormente en 1973 en "Harvard Business Review", luego con los autores subrayado la es necesario también debe ser tenido en cuenta las fuerzas de ambiente general o social, tales como la influencia de las asociaciones de trabajadores, las presiones a las la responsabilidad social de los administradores y empresas, asociaciones de consumidores, movimientos ecológicos, etc., que cuestionaron los derechos de los gerentes toman decisiones sin tener en cuenta los intereses de fuera de la organización.

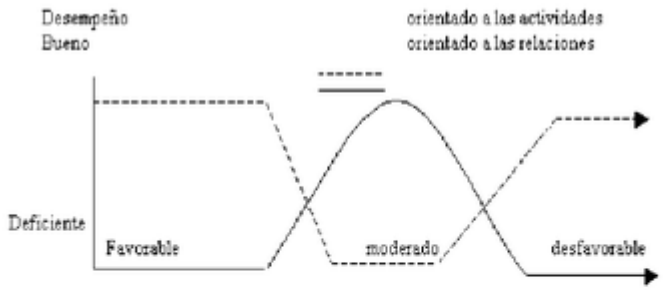
La teoría de la contingencia del liderazgo, Fiedler

La teoría de la contingencia del liderazgo, Fiedler (Universidad de Illinois), es uno que ha tenido más aceptación. Al igual que todos los defensores de las teorías situacionales o de contingencia, Fiedler Se argumenta que no existe un estilo de liderazgo que puede ser considerada como la más eficaz en cualquier situación, sea la que sea. En otras palabras, una persona se vuelve que conduce no sólo debido a sus atributos de carácter, sino también por coexistencia de diversos factores de la situación y la interacción entre el líder y los subordinados. De acuerdo con esta teoría, hay tres factores principales que determinan si una situación es favorable o desfavorable para el líder:

- El líder relación / subordinados, es decir, el grado de aceptación del líder subordinados;

- La estructura de la tarea, es decir, si los objetivos, decisiones y soluciones los problemas se aclaran (tarea estructurada) o no;
- La posición del poder del líder, determinado principalmente por su autoridad formal y el grado de influencia en las recompensas, castigos, etc.

Fiedler resume las situaciones de mayor o menor grado de favorabilidad (que traduce influencia controladora del grupo) en una tabla, donde se presentan ocho situaciones. El líder tiene la máxima influencia en la situación 1 y la influencia mínimo en la posición 8



Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII
Relaciónes entre líder y miembros	Buenas	buenas	buenas	buenas	malas	malas	malas	malas
Estructura de la tarea	Alta	alta	baja	baja	alta	alta	baja	baja
Posición del poder	Fuete	debil	Fuete	debil	Fuete	debil	Fuete	debil

Modelo de liderazgo Fiedler

El modelo de Vroom / Yetton / Jago

El modelo de Vroom / Yetton / Jago es un modelo normativo desarrollado a partir del trabajo de estos tres autores en 1973, luego mejoró en 1988, que pone el énfasis en el grado de participación que los subordinados deben tener al tomar la Estas decisiones para ser más eficiente y eficaz. De acuerdo con este modelo, los líderes pueden elegir uno de los cinco procesadores la participación de los subordinados en la toma de decisiones. El modelo es normativo, es decir, define una serie secuencial de reglas que deben seguirse para determinar la forma y el grado de participación deseado en la decisión de hacer. El trabajo llevado a cabo por Vroom y sus colegas llegaron a la conclusión de que decisiones compatibles con este modelo tienden a tener éxito, mientras que la incompatibilidad con el modelo que es generalmente mal

sucedido. Los autores señalan que para una buena aplicación del modelo y para llegar decisiones eficaces deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- La calidad y la racionalidad de la decisión;
- La aceptación y el compromiso de los subordinados para llevar a cabo decisión eficaz;
- El tiempo que toma para decidir;

Se cree que la eficacia general de la dirección es una función de la eficacia de decisiones, menos el costo de tomar la decisión, más el valor obtenido de desarrollo la capacidad de las personas a través del comportamiento en la toma de la trama decisiones. Si Vroom, Yetton y Jago están en lo cierto, el líder debe evaluar la situación concreta y configurar o ajustar su estilo de liderazgo en consecuencia.

Conclusión

"¿Qué estilo de liderazgo Se debe adoptarse en la gestión de una empresa en particular?". De hecho, no hay respuesta absoluta. En los años 90, las estructuras de las organizaciones se han convertido en más plano y más descentralizada. Pero eso no lo hace disminuido (por el contrario, el aumento de) la necesidad de interdependencia y colaboración la comunicación, lo que implica flexibilidad en el estilo de liderazgo. Una revisión reciente crítica a la teoría de la contingencia de liderazgo hace hincapié en que, para que el liderazgo situacional sea eficaz, el líder debe ser un comportamiento flexible y debe reconocer subordinados que son a su vez uno de los determinantes más importantes situacional. Este hallazgo no sólo implica una cuidadosa observación de la conducta subordinados, sino también la capacidad de interpretar con cuidado lo que significa que el comportamiento. Lo mejor que podemos sugerir es que los gerentes comienzan mediante la evaluación de sí mismo ellos mismos, entonces sus subordinados y la situación concreta en que se encuentran, y a continuación, elija el estilo de liderazgo que va a resultar más adecuado. Como dijo que el estilo de liderazgo debe cambiar con el cambio de la composición del grupo y las circunstancias del momento. Actualmente, el nivel de la empresa, las empresas no sólo necesitan una buena gerentes, pero básicamente buenos líderes. Los gestores y los líderes tienen el uno al otro numerosas diferencias éstos están defendidos por varios autores. En resumen, el líder está interesado en el futuro, adoptar el cambio y aperos una visión para guiar a los empleados. En cuanto a la gerente es el protagonista del mundo estática, medidas de planificación, elaboración de presupuestos, organización y resolución problemas de lógica y lo cuida.

BIBLIOGRAFIA

- Bennis, Warren e Nanus, Bert - Leaders: The Strategy for Taking Charge, 56: New York: Harper Business, 2003.
- BOWDITCH, J. L.; Buono, A. F. Elementos del comportamiento organizacional, 2002.
- McClelland, David – Achieving Society: A Free Press Paperback – the Macmillan company Maxwell, John C. 1ª ed. (2008) - El líder 360º: Smartbook ed.
- ÉBOLI, M. Fundamento e evolução da educação corporativo, In:ÉBOLI, M; FISCHER,A. L.; MORAES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C. Educação Corporativa: fundamentos,
- ÉBOLI, M., Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa, In: Vários Autores. As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.
- Managers and leaders: Are they different?" – Zaleznik, A., Harvard Business Review, 1977, nº55, pp.67-78.
- Gestión de las Organizaciones" - Sebastian Teixeira, Editorial McGraw Hill, 1998 p.138-157

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

LIDERAZGO Y GESTION DE PERSONAS

UNIDAD Nº III

MODELOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS E IMPACTOS EN LA ORGANIZACIÓN

WWW.IPLACEX.CL

Semana6

Introducción

Desde hace algún tiempo se creyó que los individuos nacen como líderes y con los años, sus fuertes características innatas terminan apareciendo. Hoy podemos decir, cualquiera puede convertirse en un líder cambiando la forma de ser. La persona que juega el papel de líder influye en el comportamiento de uno o más miembros del equipo, esta capacidad se refiere a la persuasión y la influencia que a su vez está estrechamente vinculada con la capacidad de construir buenas relaciones. Con el fin de hacer un análisis de la influencia de los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones, podemos ver algunos líderes que cambiaron la historia tratando de identificar los rasgos determinantes de su personalidad, y, finalmente, entender cómo este proceso se lleva a cabo, lo que hace un individuo pueda convertirse en un líder. El liderazgo no se trata de una profesión o un trabajo, pero la calidad y actitudes que hace una persona se destacan de la media de la humanidad. El liderazgo es uno de los temas más investigados y estudiados en el pasado.

Comprender que los conflictos son parte de la vida de las personas y organizaciones ofrece la oportunidad de utilizar la creatividad, la innovación y la reflexión, la creación de espacios para el crecimiento individual y colectivo de las partes los involucrados.

Según el punto de vista tradicional, los conflictos pueden tener consecuencias de los comportamientos indeseables individuales o colectivos que mezclaban sentimientos y comportamientos esencialmente negativos que pueden generar resultados perjudiciales para el grupo y la organización. Sin embargo, actualmente se reconoce la importancia de la gestión de los conflictos que surgen entre las personas en un grupo para encontrar las mejores soluciones o decisiones. Para dilucidar con mayor precisión los conflictos dinámicos organizacional, es importante tener una visión completa de sus numerosas posibilidades.

Ideas Fuerza

- El desarrollo del liderazgo
- Modelos de gestión de los conflictos y el impacto en la organización
- Describir las definiciones de conflicto y cómo tratar con eficacia;
- Establecer algunos procedimientos para la gestión conflictos en las organizaciones;
- Identificar las habilidades y estrategias necesarias para la gestión conflictos organizacionales y su impacto en los resultados;

Desarrollo

Definición de conflicto

Para conceptualizar sobre el conflicto es necesario concebir a través de los diferentes enfoques la visión tradicional, las relaciones humanas e incluso una visión interaccionista. La opinión tradicional que prevaleció durante alrededor del 30 y 40, informó sobre los conflictos que todo lo abarca, como mal y por lo tanto debe evitarse. El conflicto se considera una disfunción causada por la falta de comunicación, poca confianza entre empleados y visto como un fracaso de los líderes. La perspectiva revelada por las relaciones humanas en el 40 a 70 era abordar el tema del conflicto como una consecuencia natural e inevitable. Los conflictos ya no eran considerados completamente negativos, también se presentan aspectos positivos de este escenario. A través de la vista de interacción, en los últimos informes del comienzo del cambio ocurrido en los conceptos de conflicto de la segunda mitad del siglo XX, se abordó el conflicto como absolutamente necesario para la mejora de los rendimientos individuales o colectivos. Este enfoque presenta una contribución importante para los líderes de estos grupos, para la gestión de los conflictos constantes , permitiendo así la expresión de observaciones separadas para mantener una actitud más cohesionada. Según Rahim (2001), las teorías de gestión clásicos discutido por los autores como Taylor, Fayol y Weber, sus estudios han informado que la eliminación de las fuentes podría generar conflicto. La organización necesita para aumentar su productividad y También desarrollar estructuras organizativas, reglas o procedimientos específicos, creación de jerarquías y cadenas de mando, y metas claras y bien definidas. En la organización, tienen poco o total falta de compatibilidad los principios y valores, junto con las dificultades personales en la comprensión de diferencias de los demás en sus diversos aspectos y pueden generar situaciones de conflicto (Rahim 2001).Las organizaciones no poseen atmósferas psicológicas, el clima organizacional debe estar relacionado al tratar de satisfacer las necesidades humana de sus miembros, por algún factor es que desencadenan el

descontento o frustración en la fuerza de trabajo, que puede causar reacciones en la operación de la empresa.

Después de la aparición de las motivaciones, el carácter económico ha iniciado nuevas motivaciones que interfieren directamente el desarrollo individual a través del trabajo realizado, por lo tanto, muchos conflictos íntimos y sociales tienen una visibilidad en las familias y grupos. Sin embargo, la percepción de identificar los posibles conflictos se puede ver en los grupos de los involucrados.

Otros factores entran en los conceptos que los definen como oposición o incluso incompatibilidad, estableciendo así las circunstancias que ellos contribuirán al comienzo del proceso de conflicto. Sin embargo, ciertos conflictos tienen aspectos que no necesariamente pueden ser negativos para el grupo, y pueden tener consecuencias negativas y positivas en función de cómo Son gestionados por la organización. Muchos gerentes todavía les resulta posible disolver los conflictos simplemente porque estos poseen características inherentes de la conducta humana. En palabras de Chiavenato (2008, p.323): “Las organizaciones están formadas por grupos de personas que interactúan entre sí. En ellos se plantean los desacuerdos de ideas, interpretaciones ocurrencias distintas o valores opuestos. El conflicto es un hecho que se produce con frecuencia en las organizaciones, es necesaria la gestión y capacidad de analizar las ventajas y combatir los efectos dañinos, con el objetivo de minimizarlos o cancelarlos. Sin embargo, con el entendimiento que definir conflictos como punto central significa utilizar el poder de la confrontación y el conflicto, relacionados con diversos intereses similares. Puede ser considerado como algo que toma tiempo para desarrollarse y no un evento que se produzca en un momento dado y luego desaparecer. La dificultad para obtener resultados satisfactorios parecen poner en peligro la eficacia de la actuación, lo que implica tener un desarrollo claramente definido del conflicto, es un dilema que los administradores utilicen sus habilidades para controlar. La disputa se considera un fenómeno inevitable, es necesario gestionar con comprensión dirigir de manera óptima para que sus beneficios se perciban y los aspectos negativos se reduzcan o anulen. Resolver los conflictos sin embargo, es una habilidad que permite al profesional fortalecer sus relaciones con el firme objetivo de negociar y encontrar soluciones. Horton y Hunt, (1980), a través de reclamar conceptos de la sociología busca recompensas a través del debilitamiento de competidores.

También de acuerdo con la sociología del conflicto, representar uno de los tipos de procesos sociales en los que los grupos trabajan juntos, clasificados como proceso dispositivo Sin embargo, la visión negativa del conflicto, considera algunos aspectos. A menudo tienen en las organizaciones, tales como: desviar la atención los objetivos; enfatizar las diferencias en los grupos lo que hace difícil la comunicación y la cooperación; puede causar angustia emocional y los sentimientos de hostilidades, la desconfianza, el comportamiento irresponsable; crear ambientes de mala organización; afectar negativamente a las relaciones; destrucción causa de la carrera de cualquier persona; reducir el rendimiento de la organización; causas retrasos y bloqueos en las decisiones; reduce la motivación; consume tiempo y una gran cantidad de la energía; dan lugar a estados específicos disputas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE CONFLICTO

Montana (2005) clasifica los conflictos internos que se producen cuando tienen puntos de vista divergentes en un solo individuo, o dilemas personales. Sin embargo, los conflictos externos involucran diferentes grados de relación, que se identifican por diferentes personalidades. Sin embargo, los conflictos que surgen de la interacción con los grupos se manifiestan cuando el individuo no está de acuerdo con ciertas reglas que lleva a cabo el grupo, la identificación de desacuerdo con los valores establecidos en la cultura de la organización. Por último, estos conflictos entre los grupos se vuelven inevitables debido a dos factores básicos encontrados en la organización, como una fuerte competencia para ganar los escasos recursos que tienen diferentes estilos de gestión utilizados de manera eficiente en operaciones tendrán su reflejo en los diferentes departamentos. Según Robbins (2010), cuando hay algunos conflictos correspondientes los objetivos y metas para llevar a cabo ciertas tareas, estos desacuerdos surgen entre el grupo, porque dan cuenta de los hechos de manera diferente. Está la diversidad de opiniones, con el uso combinado de las ideas, colaborar en un mayor rendimiento, lo que permite identificar entre sí, sus decisiones similares, proporcionando la oportunidad de ser escuchados . Por lo tanto, facilita la identificación de responsabilidad de las decisiones tomado como un grupo.

Druskat y Wolff (2002) menciona que la investigación es de innegable importancia en el impacto de la generación de conflictos y trabajo en grupo, por las distribuciones de tareas. Para los autores, la cooperación de los miembros es la participación y el compromiso con los objetivos a alcanzar. Ellos dependen tanto de las tareas realizadas de forma individual como las llevadas colectivamente para lograr el éxito del negocio y las normas están hechas con la confianza mediante la identificación de las tareas llevadas a cabo por los equipos y medición de su eficacia. Según Berg (2011), el conflicto afectivo corresponde a la incompatibilidad interpersonal del grupo, lo que reduce la interacción y obstaculizan el movimiento de información. También interfiere con perjuicio el flujo de comunicación e identificación del grupo en las decisiones y también contribuye negativamente en rendimiento. Además de causar daños en el grupo, sabiendo identificar cuando el empleado es afectado por las emociones negativas. Evitar que tengan consecuencias como la caída de la autoestima o de otro trastorno que causa el daño. La apariencia de que hay una armonía ficticia en estas tres etapas de conflictos coinciden: la latente, y la sensación percibida. Se advierte amplia correlación con las actitudes comunes que se producen en conflictos ulteriores, ejemplo: oculto o la agresión encubierta; rivalidades; comentarios desagradable; artimañas de encubrimiento; intrigas; ocultar intenciones; discordias; falta de diálogo entre otros. Siguiendo con este tema la participación de los distintos tipos existentes de conflictos, tenemos que identificar que la escala y la gravedad para decidir cómo actuar, desarrollando la mejor estrategia y la gestión de forma adecuada. El conflicto latente puede ser entendido como oculto, incluso entre involucrados, pero las partes no se dan cuenta con suficiente claridad, tiene fuerte potencial de desencadenar conflictos. Sin embargo, el conflicto percibido corresponde a percepción de aquellos que están involucrados en ella. Si bien aún no ha sido manifestado abiertamente pueden sufrir alguna interferencia o incluso un bloqueo. Por lo tanto, el significado de conflictos es la forma de definir cuando las personas o grupos se ven afectados y la emoción se expresa conscientemente. El conflicto con velo se manifiesta de forma encubierta. Por último, el conflicto se manifiesta cuando ya personas afectadas o grupo fue identificado por otros.

La naturaleza, Moscovici (2004), revela que ciertos conflictos insertados en dos categorías distintas son llamados funcional o Disfuncional. La llamada Funcional es constructiva y su objetivo es desarrollar el grupo con los objetivos establecidos. La aparición de conflictos funcionales trae beneficios cuando tiene la función de colaborar con grupos hacia maximizar el rendimiento. Por lo tanto, Se produce cuando se pueden lograr los objetivos y surge el resultado disputa o desacuerdo. Las medidas para aumentar el grado de rendimiento individual o de grupo, tales como: estímulos motivacionales; apoyo que se desarrollan las habilidades para resolver problemas; estimular la creatividad; estimular la innovación; apoyar los cambios constructivos; mejora de decisiones en la organización; buscar soluciones para resolver los problemas; promover sinergia para resolver problemas comunes; optar por nuevas soluciones y facilitar Ideas de visualización. La comunicación puede ser considerada como un cambio significativo de las ideas, acciones y sentimientos, con el objetivo de formar opiniones e interactuar con el medio ambiente que nos rodea, pero en el momento de esta revelación es un hecho que puede causar el bloqueo, la distorsión, y puede causar resentimientos, malos entendidos, o conflicto. Ciertos comentarios entre los empleados ilustran cómo el acto de comunicarse puede presentar factores que crean conflictos debido a que representan fuerzas opuestas causadas por malos entendidos. Aumentar la comunicación es funcional a un grado, cuando comienza a producirse en exceso, aumenta las posibilidades de conflicto. Sólo la información como demasiado, o demasiado poco puede causar conflictos. Algunas organizaciones pueden crear con éxito los conflictos funcionales, un sistema de recompensas para los disidentes y castigar a todos los que evitar el conflicto. Tomando el ejemplo de General Motors, sufrió después de un nivel muy bajo de conflictos funcionales. La compañía ha contratado y promovido individuos para ser extremadamente leales, nunca cuestionaron cualquiera de las acciones de la organización. Al ser resistentes al cambio, prefirieron apostar a los éxitos del pasado y buscar nuevos retos. Los funcionarios estaban dentro de sus oficinas, cerrados a cualquier convivencia sin ningún conflicto de estado (Robbins, 2010). El conflicto disfuncional es perjudicial en varios aspectos, especialmente cuando se produce pérdida de tiempo.

El aspecto personal prevalece sobre los intereses de la organización al iniciar disputas o desacuerdos y el rendimiento es difícil porque el poder está centrado en los conflictos en lugar de metas y objetivos. En general, los conflictos de relación casi siempre mostrarán un aumento de choque disfuncional, personalidades que disminuyen la comprensión mutua, lo que interfiere directamente en las tareas. Para procesar los conflictos son productivos, su nivel debe ser bajo, porque genera mucha discusión acerca de las funciones de los empleados , que debe convertirse en disfuncional. Surgen efectos negativos cuando hay incertidumbre acerca de la funciones desempeñadas por el aumento del tiempo de las tareas; cuando causan estrés; la reducción de la comunicación; clima organizacional desagradable causado por poca confianza; el desgaste entre los empleados; reducción de la productividad; resistencia al cambio; falta de compromiso y lealtad. En este aspecto, es de complejidad, la situación actual de los gestores de influir en sus decisiones.

Conflictos interpersonales e intrapersonales

Los conflictos interpersonales se presentan cuando uno o más empleados causan tensiones directamente en algunos. Estos pueden ser individuales, de valores, raza, religión, cultura y estilos encontrados en el grupo y también puede producirse por las diferencias de edad, el género, financieros, o por diferencias en los roles. Se dividen en dos tipos: el jerárquico que consiste en el uso de la autoridad existente en favor propia. Se produce cuando un empleado en particular tiene que ser responsable del grupo, cuando no está soportado por el subordinado o cuando el subordinados no encuentra apoyo suficiente en la figura representada por el individuo que está a cargo. Por lo tanto, las dificultades surgen a diario dejando a muchos empleados y no están preparados para tomar decisiones de manera apropiada. Especialmente el carácter personal que se refieren a la persona, comportamiento, ser y actuar. Desacuerdos personales causan malentendidos y, por lo tanto, peleas y falta de diálogo. Muchos conflictos surgen cuando ciertas situaciones no se abordan adecuadamente y el resultado es un choque que potencialmente reduce la eficacia de las relaciones. Hay varios factores Interpersonales que causan algunos conflictos con los empleados de la organización que son: el acoso, la comunicación, los estilos de liderazgo, el poder y los valores.

Los conflictos intrapersonales están relacionados con las incertidumbres internas presentes en individuos de las opciones de tiempo, de tener que tomar decisiones. Estos conflictos pueden ser de diferentes tipos: El conflicto atracción-atracción permite al individuo elegir entre dos opciones u objetivos similares a sus intereses, cuando se elige una opción, automáticamente, usted será excluido del otro. Pero el individuo está expuesto entre dos alternativas que son También a diferencia de sus intereses, tener que elegir uno de ellos. Por último, el conflicto de atracción-repulsión, la situación de conflicto más común es donde el individuo está frente a dos alternativas que ofrecen los aspectos positivos y negativos. Hay varios factores intrapersonales que son directamente : la baja auto-conocimiento, cuando el individuo tiene poco conocimiento sobre sí misma y su físico, emocional, conductual, personalidad e incluso la forma de pensar; disfunción de órganos que puede comprometer el rendimiento o que predispone a los conflictos interpersonales. Otro factor, se llama trastorno de la autoestima se manifiesta en no saber tratar de manera saludable con los retos diarios. El estrés como un factor causal llega a otros profesionales, miembros de la familia y el ritmo de producción, como la frustración y la intolerancia en el trabajo puede fomentar conflictos intra e interpersonales, debido a su comportamiento puede ser considerado inapropiado para los demás.

Conflictos organizacionales

Cuando la organización tiene una estructura con alto grado de conflicto, puesto que se refiere a los diferentes grados de rendimiento y, por lo tanto, están organizados en varios niveles diferentes, el aumento de las dificultades de bajo intercambio de información y la falta de comunicación.

Este contexto pone de manifiesto, que la gente dona algo de sí mismos y esperan algo a cambio, ya sea a corto, medio o largo plazo. Para capturar los conflictos sólo se observan los miembros del grupo y tratan de entender un estado de tensión o frustración cuando los resultados se obtienen en discusiones comunes. Un análisis de los conflictos puede iniciarse a través siguientes factores: la naturaleza, la intensidad de las consecuencias, el contexto de los objetivos del grupo y también por su extensión. Asumir una posición destacada frente a los conflictos, Vamos a ver cómo distribuir las tareas, por ejemplo, afecta de forma desigual la sensibilidad de las personas de la manera en que son tratados. El ruido y el mal se entiende en la comunicación cuando existe esta conciencia de grupo será comprobado en otras áreas de la

conducta. Para muchos autores, el éxito depende del uso inteligente de los talentos los seres humanos con una buena formación profesional para promover y desarrollar habilidades específicas para centrarse en los resultados, mejorar sus procedimientos, que tengan buena relación con el personal y también por la construcción de una red de relaciones. Se encuentra en la estructura organizacional, los conflictos con los empleados que ellos están en el mismo nivel jerárquico o diferente y pueden ocurrir por varias razones como valores, creencias, edad, sexo, tiempo y otras condiciones, así como en relación con el poder y la autoridad. Según Burbridge (2012), las principales fuentes en conflicto inserta en las organizaciones, se identifican por las relaciones entre el empleador o empleado, como causas de estos dos tipos de conflictos de partido: el intercambio de conocimiento, esfuerzo y tiempo para que los salarios recibidos subordinación y autoridad ejercida entre el empleado y el empleador. La competencia por los recursos considerada escasa, es la causa del conflicto por medio del intercambio de personal, dinero, espacio y equipo. Una experiencia de la frustración entre algunas de las partes como la incapacidad para el logro de metas, otro factor es los diferentes rasgos de personalidad, metas entre diferentes personas o departamentos. Ya la ambigüedad de los roles es directamente relacionada con las dificultades de los empleados para aceptar autoridad del otro que establezcan las obligaciones y las actividades a ser cumplido, y puede conducir a conflictos interpersonales. Según Chiavenato, informa sobre la ambigüedad de funciones: un conjunto de actividades necesarias para una persona que ocupa una posición en una organización el rendimiento esperado y la internalización valores y normas que prescribe el grupo al individuo.

La ambigüedad de papel se produce, por ejemplo, cuando el individuo pasa a jugar acciones inapropiadas y actividades o especificado para su función, sobre todo cuando estas actividades están por debajo de su potencial. Otro aspecto importante de fuentes en conflicto es la interdependencia entre varias personas en tareas específicas sin cumplir estas obligaciones por parte de los empleados, pueden generar conflictos, como se refleja en el rendimiento. La diferenciación se produce cuando se hace necesario contar con experiencia en tareas y funciones, causando conflictos en el momento en que el grupo establece su propia cultura y tiene menos competencia, sobre todo cuando es la propia organización que alienta al interior del grupo la competitividad.

La autonomía de algunos funcionarios que tienen en la empresa ,demuestra el sentido crítico y aspiraciones profesionales que pueden crear conflictos. Los diferentes elementos que constituyen las organizaciones con intereses diferentes son útiles para evitar el estancamiento, por cómo fomentar la innovación de nuevas ideas. Este factor puede ser de vital importancia, si los individuos tienen la voluntad de progresar y adaptarse e independizarse cuando sea necesario llevar a cabo las tareas, pero en conjunto cohesivo. Druskat y Wolff (2002), completa la presentación de informes algunas maneras de reducir conflictos: el poder subvención decidir y tomar la responsabilidad de cómo se quiere realizar una tarea determinada y delegar este poder se traduce en más responsabilidades y la autonomía del equipo para llevar a cabo tareas bien definidas. La de ejercer es vital importancia para la organización, ya que piensan y actúan la independencia y al mismo tiempo comprometidos activamente con sus objetivos. El líder debe obtener a través de la gestión de conflictos y la influencia persistente, de determinar el objetivo. La implementación de estrategias sólo es posible cuando los empleados participan motivados y dirigidos a proporcionar mayor productividad.

Liderazgo y poder

El papel de liderazgo puede ser considerado como un reconocimiento conjunto de capacidades propias, con el objetivo saber cómo utilizar el potencial correctamente. Para una gestión moderna, las características del líder son asimiladas a través de las experiencias y relaciones.

De acuerdo con este punto de vista, el líder se corresponde con el agente estratégico inserto en la organización, porque la competencia externa depende principalmente del compromiso interno. Es muy importante entrenar y construir valores de la organización a los empleados y sentirlos encantados de trabajar y pueden desarrollar y mejorar la capacidad continua para cambiar. Los líderes tienen entre sus responsabilidades, transmitir confianza a los que conducen. En este contexto, el liderazgo es extremadamente importante en tiempos de cambios rápidos y profundos en la organización. Las influencias del líder debe ser, sin que deba dar órdenes, sean obedecidas, debe tener capacidad de liderazgo en ciertos períodos de cambio estratégico. De acuerdo con Griffin (2006, p.232), se define el liderazgo: “Como un proceso y como la calidad.

Como proceso, el liderazgo es el uso de influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo para lograr una meta.

El liderazgo Es un conjunto de características que se atribuyen a los que usan tales influencias con éxito. Desde el punto de vista de la dirección de la organización es vital ya que ejerce una influencia muy poderosa sobre el comportamiento de individuos y grupos". El liderazgo es administrar y gestionar situaciones de cambios, apoyo para superar la crisis. Dado que la gestión es importante en las etapas la estabilidad y la previsibilidad. Es la dirección conjunta de la gestión de organización, proporcionar el alcance de los cambios previstos y mantener la alineación con los objetivos. Los líderes atraen posibles direcciones con definición y visión de objetivos futuros, motivar y comunicar a sus seguidores, inspirándoles a superar los obstáculos. El liderazgo puede ser considerado un carácter relacional de la competencia, es decir, una relación establecida mediante el ejercicio de influencia. Cuando se puede despertar la voluntad, la motivación y el entusiasmo por el otro a adoptar un determinado comportamiento o realizar tareas específicas. Además de relacional, el liderazgo también puede ser soporte de representación visual de la situación, o determinado por alguna circunstancia. Liderazgo es hacer ejercicio de una parte importante del éxito, como recursos humanos que crean, innovan con recursos materiales para producir este diferencial.

El líder debe ser moldeado para desarrollar el liderazgo y también deberá ayudar y ser orientado a llevar a cabo sus tareas. Para desarrollar el liderazgo, debe ajustarse al comportamiento de liderazgo, porque el liderazgo se combina con autoridad general. Sin embargo, para otras habilidades, es necesario que el conocimiento técnico del líder, sus habilidades humanas también sean parte de la personalidad. Los problemas que se producen con frecuencia son delegaciones de autoridad inadecuadas o excesivas que se originan a través de la racionalización de las organizaciones. Una estructura organizativa cuando está dominada por la burocratización o la supremacía de utilización técnica a través de la delegación de autoridad no es compatibles con los que debe recibir el nuevo líder. La pérdida de la autoridad se produce cuando hay reducción de la claridad de tareas. Para Dunker y Humblot, (1964 citado Schumpeter, 1997) tratan de definir el liderazgo como un tipo especial de función que tiene una cierto contraste con las diversas posiciones identificadas en el entorno social y este contraste Aparece siempre. El autor informa que una gran parte de las personas no actúan de forma

independiente, por sí o por su propia voluntad, sino que dependen de la ayuda de terceros. También de acuerdo con el autor, el liderazgo trae consigo problemas de caracteres específicos, evidenciando una fuerte presencia del líder que aparece sólo en nuevas posibilidades. La naturaleza se caracteriza por tres aspectos: la tarea o meta, la mente la, parte psicológica ser mismo y la reacción de la aprobación o desaprobación de ambiente

Sin embargo, el poder es natural, inherente a la vida de las empresas, otros lo ven como algo ilegítima o dañino. Pero el ambiente requiere decisiones rápidas, líderes Que necesitan influir en los demás de forma rápida y eficiente, y que Reciben, obtienen y utilizan la energía. En este contexto, su uso es legítimo y positivo.

COMPETENCIA DEL LIDER COMO GESTOR DE CONFLITO

Hoy, con el aumento de la competitividad, las habilidades son necesarias en relación con el capital humano que debe ser descubierto. Para ello, los objetivos de cada zona, así como los objetivos deben estar bien definidos, y los indicadores que miden, si los procesos están logrando estos objetivos. Si ciertos objetivos no se cumplen, debe identificar ciertos puntos de debilidad y habilidades que necesitan mejoras. El líder puede identificar estas habilidades y que se trabajaron en cada uno de los empleados de equipo, por tanto, ya sabe motivar y disfrutar de cada habilidad profesional, mediante el establecimiento de habilidades para ser mejorados y se alcancen los objetivos. El que ofrece funciones bien definidas, descubriendo que son bien ejecutadas y eficaz para mejorar el proceso, es un gerente que felicita, tiene valores y gestiona conflictos con enfoque en las metas personales hacia los objetivos organizacionales, tiene una visión sistémica, se ve la parte delantera, toma la creatividad de todos, toma riesgos y aumenta la productividad. "Los líderes exitosos son aquellos que ponen la prioridad para las personas y las ganancias del segundo". (Posner, 2003). Según Goleman (2001), puntúa la gestión emocional identificada por la competencia emocional que significa gestionar sus propias emociones y el equipo. Ciertas habilidades personales contribuyen a excelente rendimiento y se dividen en tres aspectos: conocimientos técnicos, como ejemplo tenemos la planificación de contabilidad o de negocios; cognitivo que son el pensamiento lógico y las habilidades que demuestran rasgos de la inteligencia procesos de cambios emocionales y de liderar.

La inteligencia emocional destaca los logros de los niveles jerárquicos de la empresa. Aquellas habilidades pueden ser divididas: el auto-conocimiento que es para tener una profunda percepción de las propias emociones, la conciencia de sus puntos fuertes y debilidades, sus necesidades, control de impulsos, o hacer una precisión realista de sus propias capacidades. El autocontrol es lograr equilibrar las emociones para facilitar las tareas de los estados, redirigiendo emoción negativa presente; la auto-motivación es utilizar nuestra preferencias personales que nos lleve hacia nuestros objetivos, tener iniciativa y ser altamente eficaz y perseverante en la cara de los reveses y frustraciones; la empatía implica entender lo que los seres están sintiendo, siendo capaz de gestionar reacciones emocionales; sociabilidad que corresponde a tener el poder de interactuar en las relaciones y la creación de redes, es un aspecto esencial. El líder tiene la responsabilidad diferenciada en la gestión de conflictos, como es identificarlos y determinar cuando es positivo o negativo y sin embargo, como será el proceso para gestionar este conflicto sin dejar que la situación se salga de control. Es el director que debe hacer sitio a las emociones, las virtudes y los valores de las potencialidades humanas convertirse en habilidades que producen resultados con capacidades de conducir, resolver los desacuerdos y negociar, así como para ayudar en la cooperación. Reconocer los tipos y fuentes en conflicto que surgen en empresas es responsabilidad del gerente y, por tanto, ser capaces de desactivarlas en el tiempo. Por lo tanto, el manejo de conflictos y habilidades que controlan situaciones para proporcionar a todos una coexistencia pacífica con el mínimo desgaste posible. Resaltar algunas formas de resolverlos: considerar en la elección conflictos a ser gestionados; dar prioridad a los más necesitados de atención; medir e identificar los factores que dan lugar a conflictos, que causan más dificultades para gestionar; observar e identificar estos movimientos; evaluar los implicados en el conflicto de interés saber que cada parte es la identificación de cuáles son los valores, las emociones, las personalidades y los recursos involucrado y qué opiniones para ser considerado, aumentando las posibilidades el éxito en la gestión del conflicto. La empatía y la capacidad de recuperación representan habilidades fundamentales en estas circunstancias para evaluar fuentes en conflicto comunicación, estructural o personal.

Por lo tanto, para medir efectivamente una solución es necesario comprobar el carácter de los nuevos conflictos que surgen de él, la investigación de los hechos que las originaron. En este contexto, el gerente y el equipo tienen que tomar lo mejor de esta situación conflictiva. Con la evolución tanto social como tecnológico, es todavía muy deficientes las habilidades de negociación que es una poderosa herramienta para mediar en conflictos con resultados prometedores

La gestión de conflictos y negociación

Inicialmente para establecer la negociación , ser transportado para obtener un resultado exitoso, es un acuerdo importante. Negociar con los individuos que tienen objetivos similares o divergentes, es la reconciliación diferenciada. Sin embargo, esto significa que no sólo puede ser una respuesta positiva, incluso es tener la capacidad de utilizar el poder de la información para tomar decisiones, la negociación va más allá, ya que busca la optimización de los intereses mutuos. Por último, negociar y elegir los conflictos de estilos ayuda o empeora, puede ser. Puede elegir más de uno para gestionar los conflictos durante las negociaciones. Aunque parece que no hay ninguna relación entre la personalidad de una persona el estilo de negociación, la historia cultural debe ser tomada en consideración porque Varían considerablemente de las culturas de los diferentes países. En este contexto, las diferencias culturales influyen significativamente en el diseño y preparación de momento de la negociación, el enfoque dado a las tareas, las reacciones de carácter interpersonal, que será utilizado y tácticas de orden, el lugar adecuado para el producirse la negociación. Una negociación se considera positiva cuando se produce el resultado a través acuerdo sensible, en lo posible, y los intereses legítimos distribuidores. La negociación es positiva cuando es eficiente, al menos no afecta a la interacción de las partes interesadas. Es esencial ser creativo, ya que el resultado la negociación es el grado de cumplimiento de la misión, metas y objetivos. Ellos son hechos comentarios y opiniones que los acuerdos y desacuerdos. Siendo un resultado positivo en una negociación, es esencial para ser negociadores interesados en establecer un acuerdo y el resultado de una negociación es el resultado de la negociación, no un resultado merecido. Por lo tanto, saber qué nuestro posicionamiento en la negociación es importante porque necesitamos saber.

Los conflictos generan resultados que pueden aportar a la organización, estos hallazgos pueden ser negativos o positivos. Siendo así, tenemos que hacer frente a través de tres estrategias que hemos discutido anteriormente: ganar la primera llamada / la pérdida de esta estrategia es que hay dos partes fuertes y otro débil, la autoridad es ejercida por la parte que tiene la fuerza mayor.

Para resolver este conflicto rápidamente, debido a los sentimientos de venganza y resentimientos que se plantean que impiden la resolución creativa, también pueden socavar autoridad en el futuro. Las estrategias de ganar-perder no consideran las causas conflicto básico, que tiende a suprimir la voluntad de uno de los miembros. Estrategia de pérdida / pérdida llamado implica no satisface todas miembros, pero nadie ha recibido de manera objetiva. En esta situación, el objetivo no es permitir que el miembro de ganar y llegar a ser difíciles de identificar las resoluciones satisfactorias resto de los participantes, ya que no hay flexibilidad, cuando los miembros ceden una a la otra cuando hay una tercera persona con más poder que pone fin al conflicto, sin la construcción de un resultado consistente con las posiciones iniciales participantes. Llamada estrategia / beneficio mutuo permite encontrar la solución ideal, la creación de un enlace confiable y el respeto mutuo. Es la estrategia más eficaz, ya que favorece la negociación que garantiza una solución beneficiosa para los participantes. Esta estrategia considera ser el conflicto un dilema que se percibe entre los involucrados, y puede generar un ganar-ganar si hay un esfuerzo para encontrar una solución cuando todo miembros a alcanzar los objetivos , en ninguna parte se siente perdido. La negociación es transformada con el tiempo, el espacio y el desarrollo de los resultados, dependen de la lógica que asume cada parte como de suma cero que corresponde a la creencia de que un miembro que tiene ganancias, implica la pérdida a la otra, lo cual involucra las estrategias de distribución y la suma positiva que se va a creer que cada parte puede tener beneficios sin pérdida a la otra. Centraliza los intereses buscando activamente para encontrar soluciones y beneficios mutuos.

Conclusión

El conflicto se ha considerado como perjudicial para los modelos de organizaciones de gestión clásica, siendo ignorado o mal resuelto simplemente. Actualmente, la organización percibe el conflicto como algo diferente inevitable e incluso beneficioso, que se utiliza como un instrumento de cambio en entorno corporativo y que debe ser tratado eficazmente. En ciertas circunstancias fomentar nuevas ideas y promover la innovación y el cambio, porque la consecuencia de la existencia de puntos de vista conflictivos y compartido discutido abiertamente, promueve soluciones que actúan directamente sobre su causas, desde el conflicto es potencialmente más grave cuando es desconocida o está camuflada.

A menudo, las situaciones de conflicto se originan y no se resuelven, si no se transforma en su lado positivo, trastornos, ambientes, situaciones de estrés llevar a la desmotivación. Por lo tanto, el manejo de conflictos y como resolverlos será lo mejor de hacer, debido a que los líderes y los seguidores deben desarrollar habilidades y disfrutar conflicto para optimizar el resultado. Por lo tanto, para hacer frente a los conflictos es importante, primero comprender su naturaleza, su dinámica y sus variables, porque sólo con el diagnóstico de la situación de conflicto es que puede hacerles frente correctamente. Las organizaciones están compuestas de grupos de personas con restos de distinta personalidad que interactúan entre sí. En ellos se plantean debido al desacuerdo ideas y diferentes interpretaciones de la orden del día. Los cambios generada por el gestor de constante conflicto requiere la obtención de una profunda conocimiento que permite la revisión de los conceptos y herramientas de gestión. A medida que la gerente responsable de la integración de todos los empleados y subsistemas organizacional de acuerdo con sus tareas, ayudando a hacer su parte, la dirección y la potencia asignada a la líder debe ser aplicada para estimular su equipo o grupo en relación con el trabajo sobre sus respectivas responsabilidades y también para influir en el comportamiento con el fin de llegar a ser más armoniosa, productiva y eficaz. Su éxito está profundamente ligado a la capacidad de adaptarse a un entorno altamente competitivo que requiere flexibilidad y agilidad.

Los diferentes tipos de convulsiones conflictos de marcas que se manifiesta en angustia y el malestar, ya que depende de cómo vemos el mundo. Los niveles altos o inadecuadas de conflicto pueden causar daños tanto grupo y la organización, lo que resulta en una baja satisfacción de su miembros, el aumento de la rotación de empleados, el absentismo y, finalmente, en reducción de la productividad. Hay diferentes perspectivas del proceso de desarrollo del conflicto, con la percepción distinta de ambas partes de resolución de conflictos y disfrutar del resultado final del proceso de negociación constructivamente. La comunicación entre las partes involucradas también revela como un factor importante, ya que la preparación de la solución del conflicto.

BIBLIOGRAFIA

- Bennis, Warren e Nanus, Bert - Leaders: The Strategy for Taking Charge, 56: New York: Harper Business, 2003.
- BOWDITCH, J. L.; Buono, A. F. Elementos del comportamiento organizacional, 2002.
- McClelland, David – Achieving Society: A Free Press Paperback – the Macmillan company Maxwell, John C. 1ª ed. (2008) - El líder 360º: Smartbook ed.
- Managers and leaders: Are they different?" – Zaleznik, A., Harvard Business Review, 1977, nº55, pp.67-78.
- Gestión de las Organizaciones" - Sebastian Teixeira, Editorial McGraw Hill, 1998 p.138-157
- BERG, Ernesto Arturo. Gestión de conflictos - Métodos prácticos de Día a día. 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional: la dinámica de el éxito. 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Personas. 2008.
- DRUSKAT, V.U; WOLFF.S.B. Building the Emocional Intelligence of Groups In Harvard Business Review, Março 2002.
- RAHIM, M.A. Toward a theory of Managing Organizational Conflict. In The International Journal of Conflict Management, 2001.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL