

Administración y Habilidades Gerenciales

5. Rasgos, Actitudes y Comportamientos del Líder

Objetivos:

Al finalizar la unidad el Alumno identificará otros elementos importantes del Directivo – Líder como lo son los Rasgos, Actitudes y Comportamientos, que son necesarios para el perfil del tomador de decisiones y estrategia de la empresa.

5.1. Dimensiones de la Personalidad (Emociones, Escrupulos, Empatía).

La personalidad. Es la combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Se basa en factores genéticos y ambientales. Los genes que heredo influyen en sus rasgos de personalidad, También influyen la familia, los amigos, la escuela y el trabajo. Hay muchos métodos para clasificar personas. **El modelo de las cinco dimensiones** de la personalidad. El propósito de este es clasificar de manera más confiable con los siguientes rasgos: emociones, escrupulos, empatía, ajuste y apertura a la experiencia, que analizaremos uno a uno

- 5.1.1. Las Emociones

Cuando hablamos de **emociones** en un nivel de dimensión; incluimos los rasgos de liderazgo y extroversión. 1) las personas marcados con rasgos marcados como dominantes se interesan por llevar la delantera y dirigir mediante la competencia y la influencia. 2) lo emocional se haya en un continuo entre la extroversión y la introversión. Los extrovertidos son sociables y les gusta conocer a otras personas, mientras que los introvertidos son tímidos.

- 5.1.2. Los Escrupulos

Los Escrupulos como rasgo de dimensión, que incluyen en relación con el logro. Se sitúa en un continuo ser responsable y digno de confianza, e irresponsable e informal. Además otros rasgos de personalidad, son la credibilidad, la conformidad y la empresa.

- 5.1.3. La Empatía

A diferencia del deseo de llevarles la delantera a los demás, característicos de la emocionalidad, la dimensión de **empatía** incluye los rasgos de llevarse bien con la gente. Cuando nos referimos a una persona como cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociable significa que tiene acentuado el rasgo de empatía, pero si nos referimos a ella como fría, difícil, impasible, poco amigable y antisocial significa que no tiene este rasgo de personalidad.

- 5.1.4. Ajuste

La dimensión de **ajuste** de personalidad comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional. Con la palabra estable nos referimos al autocontrol, la tranquilidad y la tendencia a elogiar a los demás, con la palabra inestabilidad a quien no tiene control.

- 5.1.5. Apertura a la Experiencia

La apertura de experiencias comprende rasgos relacionados con a nuevas experiencias buscan cambiar y a probar nuevas cosas, mientras que quienes tienen una dimensión baja a la apertura evitando toda modificación y novedad.

Este modelo de las cinco grandes dimensiones tiene aplicación universal entre culturas. Los estudios han demostrado que en los pueblos de Asia, Europa occidental, medio oriente, Sudamérica y Norteamérica suelen considerarse las mismas cinco dimensiones de personalidad. No obstante a nivel mundial se considera que el mejor indicador del éxito en el trabajo es la dimensión basada en los escrúpulos. "Saludos desde México"

5.2. Rasgos de los Líderes Efectivos (DOMINIO, GRAN ENERGÍA, CONFIANZA EN SI MISMO CONTROL DEL DESTINO, ESTABILIDAD, INTEGRIDAD, INTELIGENCIA, FLEXIBILIDAD, SENSIBILIDAD HACIA LOS DEMAS.

No hay una "lista" de rasgos aceptada por todos los estudiosos y no todos los líderes eficaces poseen todos los atributos; en esta sección hablaremos sobre aquellos rasgos que cuentan con un sustento empírico sólido; el que usted no sea fuerte en cada uno, no quiere decir que no pueda ser un buen líder, con esfuerzo puede cultivarlos.

- **5.2.1. Dominio** (emocional): Los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades, aunque no son demasiado autoritarios ni usan un estilo intimidatorio. Si una persona no desea ser líder es probable que no sea un directivo eficaz; para alcanzar un potencial de liderazgo pleno, uno debe desear ser líder, trabajar para desarrollar sus habilidades y disfrutarlo.

- **5.2.2. Gran Energía** (escrupulosidad): Son resistentes y toleran la tensión; son entusiastas y no claudican; enfrentan pero no se derrotan ante la adversidad; tienen gran tolerancia a la frustración, pues se esfuerzan por superar los obstáculos merced a su preparación. Toman la iniciativa y crean mejoras sin pedir permiso; no hay que decirles lo que deben hacer. ¿Posee usted un elevado nivel de energía –

- **5.2.3. Locus de control** (apertura a la experiencia): Los que asumen el control de su destino (los líderes) controlan su suerte y opinan que su comportamiento influye en forma directa en su desempeño; los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta, productividad, y del desempeño de su unidad en la organización. Tiene confianza en sí mismo y aprenden de sus errores, en lugar de culpar a los demás o atribuirlos a la mala suerte.

- **5.2.4. Integridad.** (Escrupulosidad): Se refiere a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, virtudes que hacen a una persona digna de confianza. La capacidad para influir se basa en la integridad. Para que un líder lo vean como alguien digno de confianza tiene que ser honesto, apoyar a sus seguidores

- **5.2.5. Flexibilidad** (apertura a la experiencia): Es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones. Ya que los líderes establecen objetivos y tienen habilidad

de influir en los demás son los que generan el cambio. Por lo tanto los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias

- **5.2.6. Confianza en si mismo** (escrupulosidad): Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza en sus seguidores, y a medida que se ganan su respeto, también influyen en ellos; la confianza en sí mismo influye en las metas, las tareas y la persistencia del individuo.

- **5.2.7. Estabilidad** (ajuste): se asocia con la eficacia y el avance administrativo; los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos. Por desgracia, también hay inestables – como Adolfo Hitler – que hacen mal uso del poder. Algunas investigaciones demuestran que la gente que tiene conciencia de su persona y desea mejorar hace mayores progresos que los carecen de ese conocimiento. Los buenos líderes saben cuando dirigir, y cuando seguir; compensan sus debilidades dejando que otros lleven la batuta en ámbitos en los que ellos no son tan competentes.

- **5.2.8. Inteligencia emocional** (ajuste): Una derivación de el CI (te da el empleo) es el CE (te consigue los asensos). El cociente emocional es la habilidad para trabajar bien con la gente y tiene 5 componentes que son: la autoconciencia, el manejo de emociones, motivarse uno mismo, la empatía y las habilidades sociales.

- **5.2.9. Sensibilidad a los demás** (empatía): Consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. La falta de sensibilidad es parte del origen de muchos fracasos entre los ejecutivos. Uno necesita tener y mostrar interés en los demás. Significa no anteponer los intereses propios.

5.3. Actitudes Favorables y Negativas

Cuando el líder se encuentra dispuesto a asumir los desafíos empresariales con una actitud positiva y optimista, es capaz de ver el cielo despejado y de color azul. Sin embargo, cuando el líder imperceptiblemente se carga de negatividad, lo que consigue es generar un sin número de nubes grises que opacan la brillantez de su talento para asumir los desafíos que se le imponen.

Definición de líder.–“Un líder es una persona que dirige, coordina, que esta al frente, o bien es la persona más influyente de un grupo”. Siendo su principal herramienta de influencia sobre el resto la comunicación

Características que posee un líder:

- Confianza en si mismo
- Entusiasmo
- Carisma
- Sensibilidad social
- Integridad
- Perseverancia

- Persuasividad
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para organizar y planificar

¿Que son las Actitudes Favorables?

La actitud positiva es la actitud mental adecuada en cualquier situación ayudándonos a resolver los problemas que puedan aparecer en nuestro camino. Una actitud positiva ante la vida nos ayudará a tener siempre una visión mucho más optimista de la vida.

Ejemplos de Actitudes Positivas

- Mirar las cosas positivamente, las cosas siempre tiene una solución sencilla
- La forma en que aceptamos lo que pasa en nuestro entorno
- El tomar las mejores decisiones en nuestra carrera o en nuestra vida.

Motivar e Incentivar

- Resolver problemas
- Dirigir, conducir, guiar
- Decidir

Dar Participación

- Decidir
- Imponer su autoridad
- Representar y defender

Actitudes Negativas

- Cuando no encuentran solución a los problemas, darse por vencido
- Creer que todo lo que aemos no sirve de nada, porque tal vez no lo sabemos hacer
- No creer en ti mismo, esto es lo peor que nos puede pasar.
- Olvidarse de motivar
- No responsabilizarse de sus colaboradores
- Manipular
- Permitir la incompetencia
- No planificar ni controlar
- Ni fijar limites ni normas claras
- No establecer claramente las tareas

5.4. Modelaje Conductual

Contrariamente a la Teoría de los Rasgos, que estudia como son los líderes, algunos investigadores se enfocaron más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo, llegando a desarrollar varios modelos. Los Modelos Conductuales de liderazgo se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo.

Es decir, son un conjunto de Teorías Conductistas del Liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no

líderes. Hace unos años Robert Bales llamó la atención con un estudio que ratificó un supuesto básico de las Teorías del Comportamiento; “Que los líderes pueden desempeñar dos funciones básicas: cumplir con la tarea productiva y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo”, y que una misma persona no necesariamente sirve o es apta para las dos cosas.

Se reconoce generalmente que el interés por la tarea y el interés por las personas tampoco se excluye mutuamente. Y esto lleva a considerar que lo ideal es que un líder combine ambas orientaciones. No obstante, esto no siempre sucede, lo cual da lugar a varios estilos de liderazgo.

Desde los planteados por distintos autores, que los clasifican en cualquiera de los siguientes pares opuestos:

1. Líderes estructurados y considerados.
2. Líderes que se concentran en la producción o en los empleados.
3. Líderes rigurosos y generales.
4. Líderes autoritarios y democráticos.

Hasta los que presenta Ángel Díaz Mérito en su libro “El Dirigente”, en una clasificación mucho más desglosada y bastante realista en nuestro medio:

- El “perseguidor”, que no confía en su gente y buscará la forma de estar seguro de que el trabajo se está llevando a cabo como él dijo y sin pérdida de tiempo.
- El “oprimido”, que es presionado por sus jefes que le exigen resultados y también lo presionan sus subordinados a quienes no logra convencer de hacer las cosas como lo indica.
- El dirigente “mamá gallina”, que a pesar de la presión que recibe de sus jefes, se empeña en cargarla solo, sobreprotegiendo a su gente porque..... quiere llegar a ser famoso por “buena persona”.
- El “multiplicador de presión”, que ante cualquier sugerencia de su jefe, en vez de analizar el cómo de su implementación, buscando la aceptación y participación de su gente.... tan sólo la hace suya y la aumenta creando en su equipo un ambiente presionante.
- El “zopilote”, que se pasa la vida planeando y nunca llega a aterrizar. Tanto a sus jefes como a sus subordinados entusiasma con grandes planes que nunca lleva a la realidad.
- El “papalote”, que hace todo lo que sus jefes dicen, aunque éstos no cuenten con toda la información. Está totalmente vulnerable a las situaciones ya que sólo se acomoda a ellas y los que verdaderamente sufren son sus subordinados, quienes viven eternos cambios violentos, y no saben a que atenerse..... algunos caen.
- El “temperamental”, cuyo estado de ánimo es cambiante según como se haya levantado en la mañana. Su gente lo conoce y saben como sacar provecho de los altibajos de su conducta.
- El “avestruz”, que cuenta con gran habilidad para esconder la cabeza ante los problemas que se presentan. Este tipo de dirigente piensa que los problemas, mágicamente tienen que solucionarse solos en forma natural, sin intervenir y sin comprometerse.

- El dirigente “vicioso del trabajo”, (laboradicto), para quien no existe nada más importante que su trabajo y además del daño personal (físico y mental) que se hace por falta de descanso, termina por agotar a su personal, quienes no están dispuestos a seguirle el juego. Carga con trabajo a su casa.... no puede desconectarse nunca.
- El “superculto”, que siempre pone barreras a la comunicación con sus gentes utilizando un vocabulario rimbombante lleno de tecnicismos y palabras extranjeras, trata de impresionar; sin embargo, cae mal, porque quiere demostrar que sabe más que todos... pronto será la burla del grupo.
- El “superman”, egoísta que no comparte los méritos y se adjudica él sólo el trabajo de su equipo, a quienes no les da crédito, manejando con frecuencia el concepto “si no fuera por mí...”, despojando prácticamente a su gente.
- El “crótalo”, trata de desunir a sus subordinados (y a todos) con intrigas y chismes,.. es adorador del principio “divide y vencerás”.
- El “guajolote”, inflado, orgulloso, a nadie saluda.

Todos estos estereotipos son producto de la asociación del comportamiento del dirigente con los efectos que causa ese comportamiento en el grupo de trabajo y con los resultados organizacionales que provoca. No siempre se dan tipos puros, muchas veces se entremezclan, y podemos decir que básicamente representan dos estilos diferentes de Liderazgo:

- El que se enfoca en la Producción.
- Aprendizaje Cognoscitivo

En toda situación de aprendizaje, espontáneo o generado en una experiencia educativa, puede identificarse tres componentes básicos:

- el qué se aprende (resultados),
- el cómo se aprende (los procesos cognitivos) y
- las condiciones del aprendizaje (la acción educativa) que responde a las preguntas cuándo, cuánto, donde, con quién etc.

Estos tres componentes se pueden mirar ya sea desde un enfoque conductual o social cognoscitivo.

- Desde el enfoque conductual los resultados de aprendizaje son las conductas, los procedimientos cognoscitivos no son importantes para este enfoque y las condiciones se refieren a la forma de organizar situaciones estimulantes y refuerzos continuos a las conductas adecuadas.
- Desde el enfoque cognoscitivo los resultados de aprendizaje se refieren a representaciones cognitivas internas o estructuras cognoscitivas que pueden tener un correlato en una representación simbólica externa para comprobar su presencia, los procesos cognitivos se refieren a toda aquella actividad mental que hace posible la constitución de representaciones y las condiciones se refieren a las acciones educativas de carácter social educativo o interaccional y a los diferentes recursos culturales con que se apoya el aprendizaje.

- Desde el punto de vista social cognoscitivo los resultados de aprendizaje se refieren a la manera como se construye significado al conjunto de categorías que constituyen un discurso disciplinar. Los resultados de aprendizaje no se refieren en especificidad a un saber sino al significado que un aprendiz le da a ese saber. La construcción de esos significados se hace en especial cuando el conocimiento se presenta estructurado.

Los procesos cognoscitivos en términos de aprendizaje se dan por niveles de complejidad ya sea en relación con el desarrollo (edad) o con los niveles de complejidad en una tarea. En términos del desarrollo, las teorías de Piaget o de Vigotsky definen una serie de características según ciclos de vida de los individuos y según la complejidad de las tareas, los enfoques computacionales representacionales, definen una serie de procesos y subprocesos subyacentes a la solución de problemas y a la toma de decisiones. En relación con la complejidad como se estructura un conocimiento se pueden definir 4 grandes procesos básicos: conceptualización – interpretación –transferencia - creatividad.

1. Conceptualización se refiere a la manera como se define un concepto en relación con una experiencia asociada o con otro concepto en una proposición o estructura conceptual.
2. La interpretación se refiere a la manera como un concepto o conjunto de conceptos o proposiciones toma significados en relación con un contexto lingüístico o discursivo o en relación con un fenómeno. Dentro de la interpretación se juegan procesos cognoscitivos como la deducción, la inferencia, el análisis, la síntesis y diferentes modalidades de categorización.
3. La transferencia se refiere a la manera como se aplica un conocimiento a la solución de problemas surgidos en contextos diferentes a aquellos en donde se dio la situación de aprendizaje.
4. La creatividad se refiere a la manera como se reestructura o se proponen estructuras diferentes a las aprendidas.

Los niveles cognoscitivos del aprendizaje no son totalmente lineales y su recorrido se puede dar en espiral. Lo cierto es que en términos de organización de las experiencias educativas definir niveles de aprendizaje permite organizar una educación para el desarrollo de habilidades cognitivas.

Las condiciones de aprendizaje se refieren a la organización de las experiencias educativas para la consecución de aprendizajes. Las experiencias educativas son de carácter interaccional. Y los aprendizajes cognoscitivos, desde el punto de vista social cognoscitivo. Las condiciones de aprendizaje desde el punto de vista social cognoscitivo se refieren a la manera como se organiza un modelo curricular-pedagógico y una serie de acciones educativas para la consecución de aprendizajes cognoscitivos con referencia a un tema de conocimiento

Thomas Jefferson dijo: “Si dos individuos se reúnen e intercambian un dólar, cada uno se va con un dólar. Si los mismos individuos se reúnen e intercambian una idea, ellos se van con dos ideas”

En diversas maneras, esta frase expresa el potencial enormemente generativo del Modelaje [Modeling].

- El Modelaje es el proceso de tomar un evento o fenómeno complejo y “desmenuzarlo” en pedazos lo suficientemente pequeños para que pueda ser recapitalizado o aplicado de alguna manera. El Modelaje conductual involucra la observación y el “mapeo” de procesos exitosos que subyacen a una actuación extraordinaria de algún tipo. El propósito del Modelaje conductual es la creación de mapas o “modelos” pragmáticos de una conducta en particular que pueda ser usada para reproducir o simular algún aspecto de esa actuación por cualquiera que esté motivado a hacerlo.

El campo de la Programación Neurolingüística ha desarrollado el Modelaje de comportamientos y procesos cognitivos de personas excepcionales