

Administración y Habilidades Gerenciales

TEMA 7. Habilidades Gerenciales

OBJETIVOS:

Al finalizar la unidad el alumno conocerá otras herramientas importantes que todo Líder aplicará para garantizar su gestión, como lo son la Persuasión, la Motivación, la Inteligencia Emocional, la Delegación de Autoridad, la Negociación, el manejo de Conflictos y la Capacidad de Administrar los Cambios.

7.1. Persuasión

¿Qué es la Persuasión?

La persuasión consiste en la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, siendo estas últimas representaciones mentales que resumen lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas: si preferimos una marca a otra, si estamos a favor o en contra del aborto, qué opinamos de determinados partidos políticos.

Debido a que las actitudes juegan un papel importante en la forma de comportarse, un cambio en ellas debería dar lugar a un cambio en nuestro comportamiento, que es lo que, en última instancia, se pretende con la persuasión. Podemos desear, por ejemplo, que nos compren un determinado producto, que alguien deje de fumar, que utilicen el cinturón de seguridad o que nos den su voto en las elecciones. Al conseguir que los adolescentes evaluaran la zona de aparcamientos como algo desagradable (actitud negativa) se logró también que se comportaran de acuerdo con esa actitud.

Pero las cosas no son tan simples, ya que las personas no se comportan siempre de acuerdo con sus actitudes. A veces hacen cosas que no les gustan presionados por los otros; algunas personas siguen fumando a pesar de tener una actitud negativa hacia el tabaco y otros se preguntan por qué siguen saliendo los fines de semana con esa gente tan aburrida.

7.2. Motivación

Antes de dar algún concepto debemos poner en claro que no es la motivación, que mucha gente la percibe como una característica personal – esto es, algunos la tienen, otros no. En la práctica algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como los perezosos. Tal etiqueta hace suponer que un individuo es siempre flojo o que carece de motivación. Nuestro conocimiento sobre la motivación es el resultado de las interacciones del individuo y de la situación. Ciertamente, los individuos difieren en su dirección básica motivacional. Pero el mismo empleado que se aburre rápidamente cuando jala una palanca sobre su prensa de perforación podría jalar la palanca de una maquina tragamonedas en las Vegas por horas sin la mínima señal de aburrimiento. Usted podría leer una novela en una sentada, y sin embargo recordar difícil leer un libro de texto más de 20 minutos. No necesariamente es usted – es la situación.

Así que mientras damos conceptos de motivación, debemos mantener en mente que el nivel de motivación varía tanto de un individuo a otro, como el mismo individuo dependiendo del momento en que se trate.

Ahora que sabemos que no es motivación, podremos dar algunos conceptos y definiciones de lo que es motivación. Como los que continuación expondremos.

• Deriva del vocablo latino que significa moverse. • *Motivación es todo aquel que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado.*

Por lo tanto definimos a la Motivación como:” **La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Y una necesidad es un estado interno que hacer que ciertos resultados parezcan atractivos**”.

Según la psicología es una serie de preguntas que hacemos cuando intentamos explicar por que la gente actúa como actúa. Pero casi todos los científicos coinciden que los humanos tienen necesidades y que el estudio de estas, conforma un gran parte de lo que llamamos motivación.

La importancia de la motivación es.” *pues la modificación de conducta para adquirir estilos adecuados en el trato personal. Interiorizando en los asistentes de la contingencialidad de la importancia de la motivación en el liderazgo institucional y la adecuación del directivo en función al equipo de trabajo disponible*”.

Detectando las posiciones diferentes y las actuaciones correspondientes ante las situaciones de conflicto y tensión. Dotando, paralelamente, de herramientas para determinar la cultura de la empresa y exponer técnicas de modificación o asentamiento. Por tanto en un mundo de cambios, libre comercio, de globalización sólo las personas, las empresas con visión y liderazgo pueden enfrentar los nuevos acontecimientos. Con la baja de los aranceles, competitividad en los servicios, calidad en los productos. Se necesita mucha visión empresarial para realizar los cambios y las alianzas comerciales. Por lo que es indispensable una buena motivación y una dirección efectiva.

Motivar a otros es difícil y requiere tiempo, porque se necesita motivara cada seguidor en forma personal. Para resumir la idea, para alcanzar los objetivos organizacionales y personales, el líder necesita ser capaz de motivarse a si mismo y a los demás. Sin embargo a esta forma de motivarse y motivar hay un proceso de motivación.

Proceso de Motivación

Durante el proceso de motivación la gente pasa de la necesidad de motivar un comportamiento para lograr la satisfacción o insatisfacción. Por ejemplo, suponga que tiene sed (necesidad) y siente el impulso (motivo) de beber algo. Consigue algo de beber (comportamiento) que sacia su sed (consecuencia y satisfacción). Sin embargo si no obtiene una bebida o la bebida que realmente desea, es probable que no quede satisfecho. La satisfacción, por lo común, es efímera. Haber obtenido algo de beber los satisfizo, pero tarde o temprano necesitara beber de nuevo. Es por esto que el proceso de motivación constituye un ciclo de retroalimentación.

Alguna necesidad o deseo motiva todo comportamiento. No obstante, las necesidades y los motivos son algo complejo. No siempre sabemos cuales son nuestras necesidades, o porque hacemos las cosas cierta manera. ¿Alguna vez

ha hecho algo y no supo por que lo hizo? Entender sus necesidades lo ayudara a comprender mejor la motivación y el comportamiento, y tendrá una mejor idea de por que la gente actúa como lo hace.

Al igual que los rasgos, los motivos tampoco pueden observarse; pero si es posible observar el comportamiento e inferir que motivo a una persona. Sin embargo, no es sencillo saber por que las personas se conducen como lo hacen, pues pueden hacer las cosas por razones distintas. Además, a menudo tratan de satisfacer diversas necesidades al mismo tiempo.

No hay ninguna teoría sobre como motivar a la gente o como clasificar los planteamientos teóricos que da universalmente aceptada. Analizaremos las teorías de motivación y la forma en que se pueden emplear para motivarse uno mismo y motivar a los demás.

Las siguientes son algunas de las principales teorías de la motivación:

1. Las Teorías del Contenido de la Motivación: Se centran en explicar y predecirle comportamiento basado en las necesidades de motivación de los empleados.
2. Las Teorías del Proceso de la Motivación: Se enfocan en entender la forma en que los empleados eligen comportarse para satisfacer sus necesidades.
3. La Teoría del Reforzamiento: Propone que las consecuencias del comportamiento motivan a las personas a actuar de determinada manera.

Teoría Específica de la Motivación

- A. La teoría de la jerarquía de necesidades: propone que los empleados se motivan de acuerdo con cinco niveles de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.
- B. La teoría bifactorial propone que los empleados se motivan por factor de motivación más que por factores de mantenimiento.
- C. La teoría de las necesidades adquiridas plantea que los empleados se motivan por sus necesidades de logro, poder y afiliación.

Sin embargo nos centraremos principalmente en las teorías del Proceso de la Motivación que iremos profundizando una a una.

- TEORÍA DE LA EQUIDAD: Propone que los empleados se sienten motivados cuando perciban que hay igualdad entre los que aportan y los que obtienen.
- LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS: Proponen que los empleados se sienten motivados cuando creen que pueden realizar la tarea, que recibirán una recompensa por realizarla y que dicha recompensa por realizarla y que dicha recompensa justificara el esfuerzo empleado en su realización.
- LA TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO de OBJETIVOS: Propone que los objetivos que son difíciles, pero factibles de alcanzar, motivan a los empleados.
Tipos de reforzamiento - Positiva - Extinción - Negativo o Evitación - Castigo

TEORIAS DEL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías del proceso de la motivación se enfocan en entender la forma en que la gente elige comportarse para satisfacer sus necesidades. Estos planteamientos son más complejos que las teorías del contenido de la motivación. Estas últimas se centran simplemente en identificar y entender las necesidades de las personas, en tanto que las teorías del proceso de la motivación van un paso más allá y tratan de entender por qué la gente tiene diferentes necesidades, porque cambian estas, y cómo y por qué las personas eligen diferentes maneras para tratar de satisfacerlas, el proceso mental que atraviesa la persona a medida que va comprendiendo las situaciones y la evaluación que hace la satisfacción de sus necesidades.

A continuación abordaremos las teorías del proceso de la motivación: Equidad - Establecimiento de Objetivos y de las Expectativas.

Teoría de la Equidad.- La teoría de la equidad es en la cual los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros respondiendo eliminando cualquier desigualdad. La teoría de la equidad reconoce que a los individuos les interesa no solo la cantidad absoluta de las recompensas por sus esfuerzos sino también la relación existente entre esta cantidad y la que reciben los demás.

Los empleados hacen comparaciones sobre sus aportaciones individuales al trabajo y a los beneficios que obtiene en relación con los demás. Percibimos lo que obtenemos de una situación de trabajo (beneficios) en relación con lo que ponemos en el (aportaciones), y luego comparamos nuestro cociente beneficios-aportaciones con la razón beneficios-aportaciones de los demás. Esto de muestra continuación.

Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad; percibimos nuestra situación como justa – la justicia prevalece. Cuando vemos que la razón es desigual, experimentamos tensión de equidad. J. Stacy Adams ha propuesto que este estado de tensión negativa proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija. El referente que un empleado selecciona agrega complejidad a la teoría de la equidad. La evidencia que el referente escogió es una variable importante en la teoría de la equidad.

Existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar:

1. Interno propio. Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
2. Externo propio. Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. Interno de otro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. Externo de otro. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

Los empleados podrían compararse con amigos, vecinos, compañeros de trabajo, colegas en otras organizaciones o con empleos pasados que ellos mismos han tenido. El referente que escoja un empleado estará influenciado tanto por la

información que este tenga acerca de los referentes como también por lo atractivo de la referencia. Esta ha llevado a enfocar nuestras cuatro variables de moderación – género, nuestra antigüedad en el puesto, nivel de organización y la cantidad de educación o nivel profesional. La investigación muestra que tanto hombre como la mujer prefieren comparaciones con el mismo sexo. La investigación también demuestra que las mujeres reciben menos paga que los hombres en trabajos semejantes y tienen menores expectativas de salario que ellos por el mismo trabajo. Así que una mujer que toma a otra mujer como referente tiende a resultar en un estándar de comparación mas bajo. Esto nos lleva a concluir que los empleado cuyos trabajos no son segregados por el sexo harán mas comparaciones entre los sexos que los que aquellos cuyos puestos están dominados, ya sea por hombres o mujeres. Esto también sugiere que si las mujeres toleran al salario bajo, probablemente se deba al estándar de comparación que usan.

Los empleados que llevan poco tiempo en sus organizaciones tienden a tener poca información acerca de los demás que están en la organización, así que se apoyan en sus propias experiencias personales. Por el otro lado, los trabajadores con larga antigüedad se apoyan más en sus compañeros para hacer comparaciones. Los empleados de nivel superior, aquellos de las clasificaciones profesionales y con mayores niveles de educación tienden a ser mas cosmopolitas y a tener mejor información acerca de la gente de otras organizaciones. Por tanto, estos tipos de empleados harán más otras comparaciones externas.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad, puede pronosticarse que tomaría una de estas seis opciones.

- I. Cambiar sus aportaciones (por ejemplo, no ejercer mucho esfuerzo).
 - II. Cambiar su productos (por ejemplo, los individuos que reciben una paga con base en el numero de piezas realizadas pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
 - III. Distorsionar las percepciones de uno mismo (por ejemplo, “solía pensar que trabajaba a un ritmo moderado pero ahora me doy cuenta que trabajo mucho mas duro que los demás”).
 - IV. Distorsionar las percepciones sobre los demás (por ejemplo, “el trabajo de Mike no es tan bueno como pensaba”).
 - V. Escoger una referencia diferente (por ejemplo, “tal vez no gane tanto como mi cuñado, pero gano mucho mas de lo que mi papá ganaba cuando tenia mi edad”).
5. Retirarse del campo (por ejemplo, renunciar al trabajo).
 6. La teoría de la equidad reconoce que a los individuos les interesa no solo la cantidad absoluta de premios que reciben por sus esfuerzos, si no también la relación de esta cantidad con la que reciben los demás. Elaboran juicios sobre la relación entre lo que ellos aportan y reciben y lo que otros colaboran y obtienen. Con base en las aportaciones de uno- tales como el esfuerzo, la experiencia, la educación y cocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desbalance en su razón beneficios – aportaciones con relación a los demás, se crea una tensión. Esta tensión proporciona las bases para la motivación, para que la gente luche por aquello en lo que percibe que hay igualdad y justicia.

Específicamente la teoría establece proposiciones que se relaciona con la paga desigual:

1. Dado el pago por tiempo, los empleados recompensados en exceso producirán más que los empleados pagados equitativamente. Los empleados por hora y los asalariados generan gran cantidad o calidad de producción a fin de incrementar el lado de las aportaciones al trabajo (beneficios) y favorecer la equidad.
2. Dado el pago por la cantidad de producción, los empleados compensados en exceso producirán pocas unidades, aunque de mayor calidad, que los empleados que reciben igual pago. Los individuos que reciben su pago con base en las piezas realizadas incrementaran sus esfuerzos de lograr la equidad, la cual dará como resultado mayor calidad o cantidad. Sin embargo, los incrementos en cantidad solo aumentaran la desigualdad, ya que cada unidad producida generara un mayor sobrepago. Por tanto, el esfuerzo se dirige hacia aumentar la calidad en lugar de incrementar la cantidad.
3. Dado el salario por tiempo, los empleados que no están lo suficientemente recompensados producirán menos u ofrecerán una cantidad inferior. Se disminuirá el esfuerzo, el cual traerá una menor productividad o una producción de calidad mas pobre que los sujetos pagados equitativamente.
4. Dado el pago por la cantidad de producción, los empleados no recompensados producirán grandes cantidades de unidades de baja calidad en comparación con los empleados pagados equitativamente. Los empleados con planes de pago con base en el numero de piezas elaboradas puede dar cabida a la equidad ya que negociar la cantidad de lo que reproduce por la cantidad dará como resultado un incremento en las recompensas con muy poco incremento o ninguno, en las contribuciones.

Estas proposiciones generalmente se han apoyado en poco datos significativos. Primero la desigualdad creadas por le sobre pago o pago excesivo no parecen tener un impacto no muy significativo en el comportamiento de la mayoría de las situaciones de trabajo.

Aparentemente, la gente tiene mayor tolerancia ante las desigualdades por pago excesivo que ante las desigualdades por un pago inferior percibido como justo o, al menos, es más capaz de racionalizarlas. Según, no toda la gente es igualmente sensible. Por ejemplo, existe una pequeña parte de la población que trabaja que en realidad que prefiere que su cociente beneficios – aportaciones sea menor que el referente de la comparación. Los pronósticos de la teoría de la equidad probablemente no sean muy precisos con estos “tipos benevolentes”.

También es importante hacer notar que mientras la mayor parte de la investigación sobre la teoría de la equidad se ha enfocado en el salario, los empleados parecen buscar la equidad en la distribución de otras recompensas organizacionales. Por ejemplo se ha demostrado que el uno de títulos de estatus alto como también las oficinas grandes y lujosas para algunos empleados podría funcionar como beneficios en su ecuación de equidad.

Finalmente, la investigación reciente se ha dirigido a profundizar en lo que se denomina equidad. Históricamente, la teoría de la equidad se ha enfocado en la justicia distributiva o la imparcialidad percibida sobre la cantidad y la distribución de las recompensas entre los individuos. Pero la equidad debería considerar la justicia del procedimiento – la imparcialidad percibida sobre el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas. La evidencia indica que la justicia distributiva tiene una influencia mucho mayor en la satisfacción del empleado que la justicia del procedimiento, mientras que esta tiende a afectar el compromiso del empleado con la organización, la confianza en su jefe y la intención de renunciar. Así que los gerentes deberían considerar abiertamente compartir información sobre cómo se toman las decisiones de distribución, seguir procedimientos consistentes y sin prejuicios y comprometerse en prácticas similares para incrementar la percepción de la justicia del procedimiento. Al incrementar la percepción de la imparcialidad de procedimiento, los empleados probablemente perciban a sus jefes y a la organización como positivos, incluso si están insatisfechos con el salario, los ascensos y otros resultados personales. En conclusión la teoría de la equidad demuestra que, para la mayoría de los empleados, la motivación está influenciada significativamente tanto por las recompensas relativas como por las recompensas absolutas.

Teoría de las Expectativas.- Se basa en la fórmula de Víctor Vroom: $\text{motivación} = \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad} \times \text{valencia}$. Propone que la gente se siente motivada cuando cree que puede realizar la tarea, que recibirá la recompensa correspondiente y que dicha recompensa justificara el esfuerzo. La teoría se funda en las premisas siguientes: los factores (necesidades) internos como los externos (ambientales) influyen en el comportamiento, el cual elige el individuo; la gente tiene diferentes necesidades, deseos, objetivos, por lo que toma decisiones que orientan su conducta con base en su percepción del resultado. La teoría de las expectativas es popular en la literatura de la motivación hoy en día.

Las tres variables. Para que produzcan la motivación deben satisfacerse las tres condiciones variables de la fórmula propuesta por Vroom.

- • La expectativa alude a la percepción que tiene la persona de su capacidad (probabilidad) de cumplir con un objetivo. En general, cuanto mayor sea la propia expectativa, mayor será la probabilidad de motivación. Cuando los empleados no consideran que puedan cumplir con los objetivos, no se sentirán motivados a intentarlo.
- • La instrumentalidad se refiere a la idea de que el desempeño dará por resultado la obtención de la recompensa. En general en cuanto mayor sea la propia instrumentalidad, mayor será la posibilidad de que produzca la motivación. Si los empleados están seguros de obtener recompensas es probable que se sientan motivados. Por ejemplo Daniel cree que sería buen gerente y desea que lo asciendan. Sin embargo tiene un locus de control interno y cree que, por más duro que trabajen no hay manera de que obtenga un ascenso. Por lo tanto, no resentirá motivado a trabajar en busca de ascenso.
- • La valencia alude al valor que una persona confiere a un resultado o recompensa. En general, cuanto mayor sea el valor (importancia) del

resultado o recompensa, mayor será la probabilidad de motivación. Por ejemplo Jorge, el supervisor, quiere que Carlos, un empleado, trabaje más arduamente. Jorge habla con el y le dice que si se esfuerza, obtendrá un ascenso. Si Carlos desea una promoción, probablemente se sienta motivado. Sin embargo, si el ascenso no es importante para el, no habrá motivación.

Como Motivar con la Expectativa

En un estudio se descubrió que la teoría de las expectativas puede predecir con exactitud el nivel de esfuerzo laboral, de satisfacción y el desempeño de una persona, pero si solo se incluyen los valores correcto en la formula. En una meta – análisis reciente (estudio en que se utilizaron los datos de otros 77 estudios anteriores) se obtuvieron resultados contradictorios, aunque con algunas correlaciones positivas. En otro estudio posterior se descubrió que se puede emplear la teoría de las expectativas para determinar si es posible preparar a los líderes de manera que tomen decisiones basadas en la ética.

Por lo tanto esta teoría funciona en ciertos contextos, pero no en otros. La teoría de las expectativas también opera adecuadamente con empleados con un locus de control interno, pues si consideran que dominan su destino, sus esfuerzos rendirán buenos frutos. Par que la teoría se convierta en motivación hay que propiciar buenos las siguientes condiciones:

1. Definir con claridad los objetivos y el desempeño necesario para lograrlos.
2. Ligar desempeño con recompensa. El desempeño elevado debe recompensarse. Cuando un empleado trabaja con mayor ahínco y produce más que otros y no es recompensado, quizás disminuya su productividad.
3. Asegurase de que la recompensa sea valiosa para el empleado. Lo administradores deben tratar a los empleados como individuos. Fomentar buenas relaciones humanas como desarrolladoras de la gente.
4. Asegurase de que sus empleados confíen en que usted hará lo que dice. Por ejemplo, los empleados deben confiar en que les dará un aumento salarial de acuerdo con sus meritos si trabajan duro. Para que le crean, sea consecuente y demuéstreles que sus palabras se conviertan en hechos.
5. Recurrir el efecto Pigmalión para Aumentar las expectativas. Si las expectativas son altas pueden dar por resultado a los seguidores una predicción que se cumple por si misma. Así como más aumente el nivel de expectativas, mas se elevara el desempeño.

Teoría del Establecimiento de los Objetivos.- La investigación por E. A. Locke y otros revelo que fijar objetivos ejerce efecto positivo en la motivación y el desempeño. Los individuos motivados y con gran necesidad de logro se fijan metas continuamente. La teoría de establecimiento de objetivos propone que objetivos que son difíciles, pero factibles de alcanzar, motivan a la gente. Nuestro comportamiento tiene un propósito que por lo general es la satisfacción de una necesidad. Los objetivos dan un sentido de propósito explicar por que trabajamos en la consecuencia de una de terminada tarea.

Los objetivos dan un sentido de propósito, explican por que trabajamos en la consecución de una determinada tarea.

Objetivos por Escrito

Redactar objetivos eficaces que satisfagan los criterios que aprenderá. Las partes del modelo de los objetivos por escrito son:

- Verbo en infinitivo o Verbo de acción o Resultado específico, único y mensurable que se debe alcanzar o Fecha de conclusión

Criterios de los Objetivos

Para que un objetivo pueda ser alcanzado, debe abarcar los cuatro criterios señalados:

- Resultado único. Cada objetivo debe tener solo un resultado final. Cuando se indican varios objetivos, tal vez se cumpla uno, pero no los demás.
- Específico. El objetivo debe plantear el nivel exacto de desempeño esperado.
- Mensurable. La gente debe observar y medir su progreso en forma regular para supervisar la evolución y determinar si se ha cumplido con el objetivo.
- Fecha de conclusión. Debe establecer una fecha específica para la consecución del objetivo. Cuando uno tiene un plazo límite se esfuerza más en tratar de entregar la tarea a tiempo.

Además de los cuatro criterios del modelo, hay tres más que no siempre encajan en el paradigma: Difícil pero alcanzable. Los individuos se desempeñan mejor cuando se les asigna objetivos difíciles en lugar de:

• Difícil pero alcanzable. Una gran cantidad de estudio demuestran que los individuos se desempeñan mejor cuando se les asigna objetivos difíciles en lugar de:

1) objetivos fáciles. 2) Objetivos demasiado difíciles. 3) Cuando se les dice frases como "Hazlo lo mejor que puedas".

• Establecimiento participativo de objetivos. Los equipos que contribuyen al establecimiento de los objetivos se desempeñan mejor que aquellos a lo que simplemente se les asignan los objetivos.

• Compromiso. Para que se cumplan los objetivos, los empleados deben aceptarlos. Si no se comprometen a esforzarse para alcanzarlos, aun cuando usted como jefe cumpla con los demás criterios, tal vez no los alcancen.

Como emplear el establecimiento de objetivos para motivar a los empleados.

La teoría de establecimiento de objetivos es uno de los enfoques de la motivación laboral que cuenta con mayor sustento empírico. Fijar metas que satisfagan los criterios de los objetivos da por resultado niveles de desempeño más altos.

7.2.1. Personalidad y Motivación

"La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, **reflejo de la personalidad del individuo**" (Santos, 1993, p. 68), de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es **más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad**, por ejemplo se puede analizar el caso de una persona que es cristiano evangélico muy devoto y tiene todo su sistema de creencias basadas en la doctrina de la

Biblia esta persona reaccionara de una manera totalmente diferente a una persona que sea atea ante la misma situación teniendo como única diferencia entre ellas la doctrina bíblica ya que la persona evangélica ante un problema laboral lo tomará con resignación, será sumiso ante su jefe y aceptará sus errores y los que no son suyos a fin de conciliar, todo esto lo hace por la doctrina de la Biblia que dice "hay que llevar la cruz para crecer en medio de la prueba" la persona lo vera de esta manera, pero el ateo lo que dirá es que el no tuvo la culpa que él desempeña bien su trabajo y se peleara con su jefe por que es injusto, ahora al analizar lo complejo de la personalidad de cada uno de los casos (la persona evangélica y la persona atea).

¿Cuál es la motivación que moverá a cada una de estas personas? para el evangélico la motivación será seguir adelante ya que la prueba le permite acercarse cada vez un poco más hacia su señor y seguirá los mandatos de este; para el ateo su motivación puede ser demostrarle al jefe que el estaba equivocado y que es un gran empleado (en el mejor de los casos) sino sentirá resentimiento y frustración contra el jefe y su motivación en lugar de aumentar ira disminuyendo cada vez más.

Después de ver la estrecha relación que existe entre el tipo de personalidad del individuo y el tipo de motivación que recibe se puede estudiar más a fondo que tipo de personalidades llevan a una motivación laboral competitiva en lugar de una depresiva para que las personas rindan su máximo en la empresa y para que el jefe sea como motivarlos adecuadamente; para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias de está, el sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este comparará con algo que el ya haya experimentado y de esta manera el decidirá acorde a su creencia personal si es bueno o no para él, es importante tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos pero para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante por como esta configurado su sistema de creencia. Será de gran ayuda para un jefe que sepa identificar a grandes rasgos en que se basa el sistema de creencias de sus empleados por que al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos.

7.2.2. Motivación e Inteligencia Emocional

Mucho se ha hablado de la motivación y el liderazgo, de motivar al personal o de la auto-motivación, y dando una vuelta de rosca al tema voy a plantear la motivación y la inteligencia emocional. ¿Qué significa estar motivado? Hacer las tareas del día a día con pasión, sin apatía y sin una energía adicional. Muchas personas encuentran en el trabajo la posibilidad de desarrollo profesional y esta es su propia auto-motivación pero también hay otros que el trabajo es una carga y se llenan de frustración. La motivación (Maslow) está articulada con las propias necesidades humanas es decir tenemos una necesidad (motivación) y una vez que la satisfacemos o conseguimos deja de motivarnos. El motor de motivación es la pasión, que es irracional y totalmente emocional, tenemos que tener claro cuáles son nuestras pasiones profesionales, laborales y

personales pues muchas veces ocupando el rol de conductor de un equipo queremos motivar a nuestra gente pero... ¿sabemos cuales son las cosas que los apasiona o cual es su perfil emocional?

Todos los seres humanos tenemos un estado de ánimo cuando nos levantamos y vamos a trabajar, es nuestro "contexto" siempre vivimos en un estado de ánimo. El liderazgo tiene que ver con un estado de ánimo, de aceptación y validación del otro, de consenso.

Ver a nuestro jefe con capacidad de liderazgo o poder de decisión nos motiva. Debemos conocer nuestro grado de competencia pero también de incompetencia para saber donde somos capaces de tener éxito y donde no. Cuando no somos reconocidos - motivados esto nos genera un "estado de ánimo" que muchas veces perjudica el rendimiento y el compromiso disminuye pues el empleado se pregunta ¿para que voy a trabajar mejor si la empresa no me reconoce lo que estoy haciendo? Podemos preguntarnos que siente una persona que ha hecho bien su trabajo y no recibe ningún comentario o le dicen que es urgente y pasa una semana y ve sus planillas arriba del escritorio en el mismo lugar donde las dejo... Muchas veces basamos la motivación en el aumento salario o un cambio jerárquico que obviamente es bien recibido por todos pero tenemos que replantearnos políticas de RRHH mas efectivas. ¿Para que sirve una evaluación de desempeño si no refleja un aspecto motivación al para el evaluado? (Teoría de la equidad).

Es conveniente "parar" y empezar a re-pensar si lo que estamos haciendo lo hacemos por costumbre, porque hace un montón de tiempo que se hace así y poner en practica la frase "lo importante es nuestra gente" a través de acciones concretas.

¿Como relacionamos la inteligencia emocional con la motivación?

La IE tiene 4 pilares:

- I. Er. Pilar - Conocimiento Emocional: conformado por la honestidad Energía, retro-información e intuición emocional
- II. do Pilar - Aptitud Emocional: Presencia auténtica, amplitud del radio de confianza, capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar lo mejor del descontento constructivo, flexibilidad y renovación.
- III. Er. Pilar - Profundidad emocional: potencial único y propósito, influencia sin autoridad, compromiso, responsabilidad y conciencia, integridad aplicada
- IV. To. Pilar – Alquimia emocional: creación de futuro, intuición, reflexión y percepción de oportunidad, fluir con los problemas y presiones aumentando su percepción.

Vamos a tomar el pilar del conocimiento emocional ya que las emociones afectan todos los aspectos de la vida, si aumentamos nuestra inteligencia emocional es decir nuestro autoconocimiento de esos "estados de ánimo" podremos cambiar nuestra experiencia laboral y de relaciones. Esto evitará un clima laboral de temor, incertidumbre, injusticias, resentimiento y hostilidad.

Dejemos el piloto automático y de hacer mas de lo mismo.

En general cuando pensamos en una idea, producto o servicio nos basamos primero en las emociones y en seguida, racionalizamos y justificamos nuestra decisión con hechos y números. Cuantas veces hemos respondido frente a la pregunta de quienes somos o tener que hablar de uno mismo, la mayoría de las respuesta comienzan en los aspectos académicos, títulos adquiridos, viaje o experiencia en el exterior pero nos cuesta hablar sobre como llegamos al puesto que tenemos, que aprendimos, con que dificultades nos encontramos, cual es nuestra vocación, cuales son los riesgos que tome. Esto es inteligencia emocional.

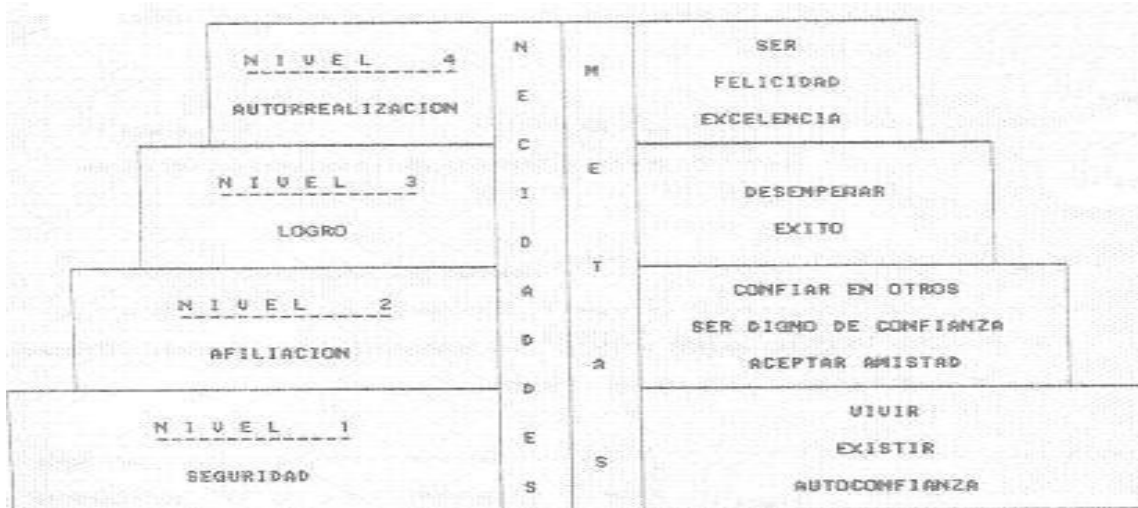
Muchas veces las personas se desmotivan pues desperdician el tiempo y su energía fingiendo aceptar decisiones que no comparte, haciendo silencio, tolerando un orden jerárquico, reprimiendo percepciones u oportunidades. Las emociones provocan, creatividad, iniciativa, cooperación y colaboración, compromiso, fortalecen a las organizaciones. En las últimas investigaciones las emociones tienen una definición de alto rendimiento que se hacen presente en las empresas (AQF) siendo valoradas y reconocidas por ser:

- Señal de fortaleza
- Son Indispensable en los negocios
- Explican y aclaran
- Son Indispensable para el buen juicio
- Motivan y ayudan al aprendizaje
- Las personas se vuelven reales
- Crean confianza y conexión
- Activan valores éticos
- Generan creatividad e innovación
- Generan influencia sin autoridad

En síntesis nuestras actitudes, como actuar, empatía, cooperación, sociabilidad, autocontrol, la risa, reflexión, el coraje o valentía, la creatividad, comunicación y los sentimientos como la afectividad, amistad, el amor, la pasión, autoestima, auto premio, confianza, lealtad, la ingratitud, dignidad, el sentirse parte de un equipo, influyen de una manera positiva o negativa en nuestra motivación. La motivación es un factor emocional que se potencia cuando lo ejercitamos todos los días, creyendo en nuestros sueños, proyectos, aspiraciones. Utilicemos nuestra inteligencia emocional para potenciar a nuestros empleados, recordemos que cuando el otro me respeta me siento bien y cuando alguien menosprecia nuestro trabajo y le resta importancia y valor, nos bajoneamos anímicamente.

7.2.3. Generación de la Motivación a través del Análisis de las Necesidades

PIRAMIDE MOTIVACIONAL EN EL DESARROLLO



(Santos, 1993, pág. 74)

El primer renglón refleja una necesidad básicamente biológica, la segunda una necesidad social, la tercera una necesidad psicológica y la cuarta una necesidad de tipo existencial (Santos, 1993, p. 75), al analizar todas las necesidades que se plantean en la pirámide el ser humano puede superarse a si mismo. Si cada necesidad es superada de una manera satisfactoria ya que es necesario ir superando el nivel inferior para poder tener necesidades del nivel superior a continuación se analizará cada nivel de la pirámide para que se entienda que es lo que se quiere dar a conocer en cada nivel:

Nivel 1: VIVIR vs EXISTIR. Necesidad planteada: seguridad.

Es un hecho innegable que en el momento en que se nace el hombre quiere vivir y quiere existir, la primera necesidad necesita de la ayuda de otras personas externas a ella (los padres) ya que no se puede valer por si solo pero el deseo de vivir esta latente en el y para ello necesita de las otras personas para que le proporcionen los medios para seguir viviendo; la segunda necesidad se solventa individualmente por parte de la persona ya que para existir solo necesita de los estímulos que recibe del medio y capta por medio de sus brazos y cuerpo para poder sentir y comenzar a tener la sensación de individualidad que caracteriza el existir como lo define el ser humano.

Al cumplir con estas metas la persona logra sentir la seguridad personal que esta requiriendo en todo sentido como por ejemplo seguridad personal (brindada por los padres hacia su hijo), seguridad existencial (brindada por el individualismo que fomenta su cerebro al recibir las percepciones que obtiene del medio).

Nivel 2: Confiar en otros vs. Ser Digno de Confianza. Necesidad planteada: afiliación.

A medida que el ser humano va creciendo va sintiendo la necesidad de afiliación la cual se caracteriza por que la persona busca asociarse en grupo con otras personas como por ejemplo su familia, grupos de personas de su misma edad en general con gente que lo considere importante y que sienta cariño hacia él.

Para realizar las metas planteadas en este nivel la persona debe desarrollar dos características en su personalidad y debe aprenderlas y nunca olvidarlas a lo largo de su vida la primera confianza en otros esta es una característica de la personalidad muy complicada de desarrollar ya que esta muy arraigada con lo que es el sistema de creencias de la persona por el simple hecho de que no depende solo de él poder desarrollar esta característica sino que debe de depender de otros y de cómo lo traten y lo hayan tratado en el pasado facilita o dificulta la posibilidad de que crezca la confianza en otros, el tener la predisposición sobre una persona dificulta tener confianza hacia ella por ejemplo en el caso de un pandillero salido de una cárcel como se le puede pedir a una persona que tenga confianza en el si a simple vista se crea un prejuicio basado en el sistema de creencias que tenga y más específicamente se basará en las experiencias previas que haya tenido con un pandillero antes y en base a ella emitirá un juicio de si tener o no confianza en él, es decir que esta habilidad estará basada en cuantas buenas experiencias haya tenido al relacionarse con otras personas y que no lo hayan decepcionado y en la capacidad que tenga para tener fe en las personas y creer en que puedan cambiar si cambian las circunstancias.

La segunda característica que debe desarrollar o aprender es la habilidad de ser digno de confianza, para algunos autores el ser digno de confianza es mucho más importante y difícil de lograra que tener confianza en otros y a la vez es más importante que llegar a obtener otras expresiones de sentimientos humanos hacia él; el poder llegar a ser digno de confianza implica que para las personas tú eres importante y una persona de fiar que genera satisfacción cuando se le asigna una labor o incluso llevándolo al nivel familiar o de amistad una persona digna de confianza será aquella que con trabajo y con varias demostraciones a lo largo del tiempo a logrado desarrollar ese sentimiento en la persona que cuando este le dice algo le cree ciegamente lo que le dice por que nunca antes le ha mentido o le ha fallado, de esta manera se puede demostrar hasta que punto puede influir el hecho de desarrollar esa habilidad de que otros confíen en ti por que de esta manera se tendrá gente que cree en lo que estas haciendo y en lo que les dices e incluso estarán dispuestas a correr riesgo contigo.

Nivel 3: Desempeñar Éxito. Necesidad planteada: logro.

Luego de que el ser humano ha logrado adquirir las habilidades de confianza y ser confiable y de poder vivir y disfrutar de la existencia, la persona va desarrollando la necesidad del logro que no es más que el reflejo de sus habilidades para poder realizar una tarea en la cual él es muy destacado y por la cual la persona siente que ha tenido éxito y las demás personas reconocen que su desempeño es superior a los demás en esta área.

Viéndolo desde el punto de vista más profundo el hombre esta destinado al éxito en la vida ya que es el la imagen en carne y hueso de Dios, pero sin embargo ¿por que el hombre no es capaz de alcanzar el éxito para el cual fue creado?, la respuesta es muy sencilla y es la obvia realidad en la que se encuentra atrapado que no lo deja desarrollar todo su potencial para el éxito, por el contrario lo que hace es acomodarlo y que poco a poco pierda el deseo de despuntar ya que según la sociedad actual son pocos y con habilidades especiales aquellos que logran llegar a tener el éxito, pero eso no es así todos podrían tener éxito si

estuvieran dispuestos a superar o cambiar la manera en que el mundo les a enseñado a percibir las cosas y crear para si mismo una forma de ver las cosas que se adecuó a sus capacidades y en la cual nadie le dirá que hacer ni lo obligara a reprimirse; para llegar a esto la persona debe de convencerse a si misma que sus capacidades exceden en mucho a sus logros y en ese punto buscara un motivo por el cual sus logros no van acorde a sus capacidades y es cuando la persona será capaz de ver todo lo que lo rodea y lo limita y tratara de hacer algo al respecto sí este quiere tener éxito (que por naturaleza lo desea) tendrá buscar mecanismos que lo ayuden a reinventarse a si mismo y lograr el éxito que necesita.

Nivel 4: La Trascendencia Temporal. Necesidad planteada: autorrealización.

Cuando el ser humano alcanza el éxito en lo laboral este ha alcanzado la punta del iceberg de sus aspiraciones sin embargo en la mayoría de los casos cuando se llega a este punto lo único que se siente es un vacío enorme en el corazón y en el alma, ya que las personas son seres espirituales y sensitivos las cosas materiales a pesar de que le haya costado un montón y haya hecho muchos sacrificios al final no le deja nada de satisfacción y aquí surge la pregunta ¿qué es lo que el hombre busca en la vida?, por ser un ser espiritual lo único que lo llenará son cosas espirituales que lo llevarán a la autorrealización como persona.

La autorrealización de la persona es un punto en el cual la persona esta bien consigo misma y con los demás y con el ambiente que lo rodea para algunas culturas este es el paso último en la escalada del hombre para sentirse lleno y pleno en su vida como por ejemplo la filosofía japonesa que lleva a un nivel superior la existencia del ser humano con los cuatro verbos: ser, hacer, tener, estar que dan origen al bien ser, al bien hacer, al bien tener y al bien estar, cada una representa un aspecto de la vida en la cual se debe de llegar al nivel máximo del éxito para optar a la autorrealización.

Otra filosofía japonesa nos dice que para que un hombre de, por bien vivida su vida este debe de: 1) tener un hijo, 2) sembrar un árbol, 3) escribir un libro, si se fijan en ninguna de las dos ideas que se presenta muestra en algún lado la necesidad por el dinero o por las cosas materiales y es por que el hombre con el paso de su vida se da cuenta de que a la larga hace lo que hace, dice lo que dice, actúa como actúa por una única razón, tratar de trascender que su existencia no llegue a su fin o un límite en el momento en que esta muera sino que por los siglos de los siglos por lo menos alguien recuerde de que esta persona existió e hizo algo por lo cual lo recuerdan, si observan detenidamente las filosofías japonesas van orientadas a este fin al analizar la segunda que se plantea que es lo que se logra con tener un hijo, simplemente que una parte de ti logre trascender ya que tú hijo siempre te recordará hasta el día en que muera, con sembrar un árbol se logra que un ser vivo al cual tú le distes vida con el que tuviste una relación sentimental (al protegerlo) siga allí durante mucho tiempo después de que tú te hayas ido y con el libro lo que logras es que tus pensamiento e ideas perduren aun después de tú muerte y que sean analizadas por otras personas en otros tiempos.

Al final de la vida la persona lo único que quiere la persona es lograr la autorrealización haciendo un cambio en el corazón de las demás personas a su alrededor para de esta manera poder trascender después de su muerte.

La Motivación Laboral

En este apartado se plantean dos preguntas fundamentales:

1) ¿Qué es la motivación laboral?

2) ¿Qué estrategia se puede usar para motivar a los trabajadores?

Con la ayuda de los conocimientos adquiridos recientemente en este documento se tratará de dar una respuesta satisfactoria a ambas interrogantes.

- Motivación Laboral: se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos. Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se esta en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.
- Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores: la estrategia que se planteará estará basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación que se enseñan en este documento en las páginas anteriores.
- Estrategia a seguir:
 - Identificar al sujeto que se necesita motivar.
 - Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
 - Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuales son sus necesidades al ver como se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cual de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
 - Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.
 - Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

7.3. Delegación

- El objetivo de esta unidad es entender el concepto de la delegación
- Saber cuando se debe delegar y cómo hacerlo
- Descubrir si usted es un buen delegante
- Analizar las tareas a delegar y a las personas a quién se les delega.

Definición.- “Es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación”.

Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La Delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Ventajas de la Delegación:

- Directivo: Ahorra tiempo y gestión
- Potencia capacidades gerenciales
- Libera sobre la presión del trabajo inmediato
- Reduce costes de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a Otras funciones.
- Empleado: Incrementa la participación, Incrementa motivación

Desventajas de la Delegación:

- Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria.
- La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que esta perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados.
- La delegación de tareas sin justificación.

Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:

- Definir claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
- Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.
- Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

Barreras Críticas para la Delegación:

Barreras del Delegante

- 1- Preferencia por actuar más que por dirigir.
- 2- Exigencia que todo el mundo “conozca todos los detalles”
- 3- La falacia de que “puedo hacerlo mejor yo mismo”
- 4- Falta de experiencia en el trabajo o en delegar
- 5- Inseguridad
- 6- Temor a no ser aceptado
- 7- Rehusar la aceptación de errores
- 8- Falta de confianza en los subordinados
- 9- Perfeccionismo, que conduce al exceso de control
- 10- Falta de dotes de organización para equilibrar las cargas de trabajo
- 11- No delegar la autoridad en consonancia con la responsabilidad
- 12- Incertidumbre en las tareas e incapacidad para explicarse
- 13- Falta de inclinación para perfeccionar a los subordinados
- 14- Incapacidad para establecer controles eficaces y un buen sistema de seguimiento.

Barreras del Delegado

- 1- Falta de experiencia
- 2- Incompetencia
- 3- Evitación de responsabilidades
- 4- Desorganización
- 5- Sobre dependencia del jefe
- 6- Sobrecarga de trabajo
- 7- Inmersión en trivialidades

Barreras de la Situación

- 1- Política de “el gran hombre lo hace todo”
- 2- Intolerancia de errores
- 3- Criticidad de las decisiones
- 4- Urgencia, sin dar tiempo a explicaciones (dirección por crisis)
- 5- Confusión en responsabilidades y autoridad
- 6- Falta de personal

Tanto los directores como los subordinados rechazan a veces las ventajas de delegar por las siguientes razones:

Directores:

- Renuncia a ceder un poco de autoridad
- Incapacidad para considerar la delegación como un medio de potenciar el esfuerzo en equipo.
- Ignorancia de qué delegar
- Ignorancia de cómo hay que delegar
- Restringir la delegación a solo uno o dos subordinados
- No proporcionar apoyo a los subordinados que ejercen la autoridad delegada.
- Insistencia que las funciones delegadas se ejerzan tal como ellos las llevarían a cabo.
- Celos de su mejora personal
- Preferencia por tratar los temas personalmente
- Falta de confianza en su personal
- Temor a asumir riesgos prudentes
- Incapacidad para perfeccionar a su personal
- Dejar sin recompensar los éxitos
- Delegación por abdicación
- Delegación de “quita y pon”; más bien de “quita” que de “pon”
- Delegación de responsabilidad pero con escasa autoridad

Subordinados:

- Renuncia a aceptar responsabilidades adicionales
- Incapacidad para considerar la delegación como un medio para crecer y aprender
- Sensación de que sólo se delegan los trabajos desagradables
- Confusión sobre las expectativas del Jefe
- Presiones del grupo para que no se ofrezcan voluntarios
- Una actitud de “gato escaldado de agua fría huye”

- Resentimiento por no serle conocido su sentido común
- Ganas de delegar hacia arriba para mantener ocupado al Jefe
- Miedo de incurrir en la cólera del Jefe
- Falta de respeto al director
- Temor de ser reprendidos, incluso por errores pequeños
- Sensación de no ser valorados en su justa medida
- Sensación de ser utilizados y de que se abusa de ellos
- Desconocer el terreno que pisan
- Ignorancia de la autoridad y sus límites, otorgada por delegación

Valórese como Delegante

¿Cómo saber si se delega correctamente? La siguiente lista sirve para valorar la delegación:

- 1- ¿Lleva trabajo a casa con regularidad?
- 2- ¿Trabaja más horas que sus colaboradores?
- 3- ¿Dedica parte del tiempo a hacer para los demás los que podrían hacer ellos mismos?
- 4- Cuando vuelve a la oficina tras una ausencia, ¿se encuentra la bandeja de entrada demasiado llena?
- 5- ¿Sigue realizando actividades y resolviendo problemas que tenía antes de su última promoción?
- 6- ¿Le interrumpen a menudo con consultas y encargos sobre proyectos en marcha y trabajo ya asignados?
- 7- ¿Gasta su tiempo en detalles rutinarios que otros podrían resolver?
- 8- ¿Le gusta mantener un dedo en todos los pasteles?
- 9- ¿Anda siempre con prisas para poder cumplir la fecha tope?
- 10- ¿Es incapaz de atenerse a las prioridades?

Delegar es transferir a otros la autoridad y responsabilidad para desarrollar ciertos trabajos. La delegación satisfactoria implica que aquellos en los que se delegan las tareas saben lo que se ha de conseguir, quieren lograrlo, tienen medios para hacerlo y capacidad para conseguirlo.

Todo acto de delegación se asienta en la relación que existe entre el subordinado y su jefe, el respeto mutuo que se tienen como personas y la satisfacción que cada uno espera que se derive de ello.

El Enfoque Stafford / Grant de la delegación

1. Analice la tarea:
 - a- ¿Es delegable?
 - b- ¿Vale la pena delegarla?
 - c- ¿Cómo hay que realizar esta tarea para que tenga éxito?
- 2- Analice las Personas:
 - a- Capacidad: actual con formación
 - b- Actitud
 - c- Carga de trabajo (¿disponen de tiempo suficiente?)
- 3- Determine el sistema de seguimiento
- 4- Aporte una comunicación total: "Venda" la tarea
- 5- Forme a las personas (si es necesario)
- 6- Inicie la actuación

7- Supervise y valore

8- Esté listo para colaborar