

# LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

**OBJETIVO GENERAL:** Al término del curso, el alumno analizará los fundamentos de la dirección y el liderazgo de las personas en una organización, para su correcta aplicación en su área profesional.

## 1. EL LIDERAZGO Y LA PSICOLOGÍA SOCIAL

### 1.1 Definición de liderazgo

Existen diversas definiciones sobre liderazgo, una de ellas: “ Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales ”.

Un buen ejemplo de un líder es el director de orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y pautas adecuadas integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz; de igual forma, el pleno ejercicio de las demás funciones esenciales de la administración, tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz.

El liderazgo tiene a su vez varios componentes:

El primer componente es el poder, el cual puede provenir de diversas fuentes como: la autoridad, el dinero, la información confidencial, las relaciones, etc.

El segundo componente es el profundo conocimiento de los individuos. Saber cómo tratar a las personas, indagar sus necesidades y motivarlas permite ejercer una mayor influencia sobre ellas. Existen teorías motivacionales que aplicadas adecuadamente, lo demuestran.

El tercer componente es la capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto y/o en sus actividades laborales cotidianas. Existen líderes que poseen un carisma y magnetismo tales que provocan en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo por lograr metas en conjunto.

El cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. En el tema 4 se tocará este punto más a fondo.

La importancia del liderazgo en una organización radica en varios puntos:

- ✚ Es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- ✚ Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- ✚ Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- ✚ Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control, han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Los cuatro elementos básicos que un liderazgo debe brindar son:

- ✚ Estabilidad: la gente espera un liderazgo equilibrado. Significa que debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro.
- ✚ Justicia: la gente espera un liderazgo con medidas justas. Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo.
- ✚ Seguridad: los líderes deben defender su gente y proporcionarles seguridad a aquellos que han confiado en él.
- ✚ Soluciones: el líder debe contar con la habilidad de multiplicar las fuerzas, para alcanzar soluciones aún en las situaciones que llevan mucho tiempo inertes.

Como se puede observar, hablar de liderazgo puede sonar sencillo, sin embargo, este concepto abarca mucho más que el propio título.

## **1.2 La psicología social**

La psicología social es el estudio científico de cómo los pensamientos, sentimientos y comportamientos de las personas son influenciados por la presencia real, imaginada o implicada de otras personas. El claro ejemplo de esto último es la televisión, diversos programas y comerciales ejercen influencia positiva o negativa en muchos televidentes.

Dicho de otra forma, se enfoca en el estudio objetivo de la conducta humana. Su objetivo particular está orientado hacia la comprensión de la conducta social, sobre la base del proceso de influencia social.

El carácter distintivo de la psicología social es que surge de dos factores fundamentales: a) el interés en el individuo como participante social y b) la importancia que le atribuye a la comprensión de los procesos de influencia social.

Las relaciones de influencia que existen entre un grupo y un individuo son: la conformidad, el liderazgo, el prejuicio, la moral colectiva y otros fenómenos propios de los grupos.

Los seres humanos están necesariamente orientados hacia otros seres humanos dentro de su medio y la influencia social se manifiesta cada vez que un individuo responde a la presencia real o implícita de uno u otros.

Existen algunas variables que estudia la psicología social:

La actitud, es la variable más estudiada en psicología social debido a que constituye un valioso elemento para la predicción de conductas.

Los valores, representan en esencia los motivos que conducen al individuo a elegir ciertas metas antes que otras.

Las normas, donde existen formas generales socialmente prescritas para una situación dada.

La cohesión grupal, se refiere al grado en que un grupo le es atractivo a sus miembros.

Los roles, que son los distintos comportamientos que el individuo muestra en relación con su posición social, de manera que existen comportamientos asociados con el rol de madre, el de policía, de maestro, patrón, etc.

La psicología social surgió de las primeras investigaciones realizadas por el hombre en sus relaciones con la sociedad, a partir de entonces se detectó la importancia de su análisis.

### **1.3 La personalidad como fenómeno social**

La personalidad es el conjunto de características físicas, sociales y genéticas que determinan a un individuo y lo hacen único.

La personalidad, así como otras características de los individuos son de un modo u otro influidas por la interacción social, esto es inevitable, puesto que se forma parte de una sociedad muy dinámica en la actualidad.

Si bien es cierto que existen rasgos de personalidad que el individuo ya trae en sus genes, existen otros que se van haciendo presentes a lo largo de su vida y los cuales se ven reflejados en el comportamiento de los individuos no solo en las organizaciones, sino en todos los ámbitos de su vida.

De ahí que existan patrones o normas de conducta sociales que se pueden observar en un grupo importante de individuos según la situación en particular y que además son conocidos y divulgados por la sociedad en general.

#### **1.4 Influencias culturales sobre la personalidad**

El concepto de “cultura” nos permite afianzar la idea de que las sociedades para poder sobrevivir y constituirse como tales, necesitan de una orientación cultural común, que a su vez necesita ser compartida lo más ampliamente posible por los miembros de ésta, de manera que puedan concebir una identidad societaria común.

La cultura representa la base de la cual el sistema de la personalidad extrae los elementos que pasarán a formar parte constitutiva de la personalidad de los actores, que a su vez se irán conformando en roles diferenciados pero unidos gracias a lo que podemos denominar como sociedad, que en definitiva, son las pautas culturales y valores compartidos por los miembros de la misma, que a su vez están en relativa o total concordancia con las motivaciones de las diferentes personalidades y roles de los actores.

La cultura es la manera característica en que poblaciones distintas organizan sus vidas. Cumple un papel importante en la formación de la personalidad. Las personas que nacen en una cultura específica están expuestas a los valores de la familia, de la sociedad y a las normas de comportamiento aceptables. Es la encargada de definir la manera en que se deben desempeñar los papeles en la sociedad, así como también, ayuda a establecer patrones amplios de similitud de comportamiento entre las personas. Por lo general, existen diferencias extensas en los comportamientos de los individuos, por esto no todas las personas reaccionan igual a las influencias culturales. Inclusive las personas que se desarrollan en la misma cultura y que se han desarrollado en los mismos grupos sociales, son diferentes.

En conclusión, la cultura entrega las pautas y valores que los miembros de la sociedad deben compartir para dar estabilidad al sistema, en conjunto

con la estabilidad motivacional que haga posible que el sistema pueda recoger o crear los elementos que considere necesarios para su subsistencia. La personalidad nos demuestra como los sujetos van aprendiendo, internalizando, desarrollando y manteniendo una motivación adecuada dentro del sistema social, dando paso al proceso de institucionalización de los valores y pautas culturales en el sistema social.

### **1.5 La conducta social**

La conducta social es cualquier interacción entre dos o mas seres humanos. Depende de la influencia de otros individuos y la interacción social es una de las claves de este proceso.

La interacción social produce efectos sobre la percepción, la motivación y especialmente sobre el aprendizaje y la adaptación del individuo.

Algunas de las experiencias mas intensas del hombre y muchos de sus principales logros, se deben a su carácter social, a su afán de hacer algo y compartir conocimientos e ideas con otros hombres.

Es una especie de “conciencia colectiva” que está dada por las formas de actuar, pensar y sentir que se heredan de la sociedad y se comparten con ella.

Por ejemplo, todos sabemos que debemos guardar silencio cuando estamos en una biblioteca o no debemos fumar cuando nos subimos a un avión.

Incluso cuando no estamos en compañía de otros, podemos sentirnos obligados a mantener ciertos estándares de conducta. Simplemente pensar en los padres o en la pareja, es suficiente para recordar cómo debemos comportarnos.

Y aunque no siempre cumplimos con estas conductas, la realidad es que un alto porcentaje de personas se conducen en base a estos lineamientos.

### **1.6 El trabajo en grupo**

Muchas organizaciones han adoptado la estructura de equipos y grupos para aumentar la productividad.

El trabajar en grupo permite el surgimiento de importantes vínculos de comunicación entre individuos, departamentos y niveles organizacionales.

Un grupo es un conjunto de dos o mas individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos.

Existen diferentes tipos de grupos:

- ✚ Grupos formales: son los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo, que fijan tareas.

A su vez estos grupos se pueden subdividir en:

- ✓ Grupos de mando: compuesto por individuos que reportan a determinado gerente.
- ✓ Grupos de tareas: son quienes trabajan juntos para completar una tarea.

- ✚ Grupos informales: son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales dentro del entorno laboral. Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos, son un ejemplo de este tipo de grupos.

A su vez estos grupos se pueden dividir en:

- ✓ Grupos de interés: quienes trabajan juntos para alcanzar determinado objetivo que conciernen a todos.
- ✓ Grupos de amigos: son personas que se reúnen porque tienen una o más características comunes.

Las razones mas importantes para que las personas formen grupos son:

- Seguridad: al unirse a un grupo los individuos reducen la inseguridad de “estar a solas”. Se sienten mas fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas cuando pertenecen a un grupo.
- Estatus: estar en un grupo que los demás consideran importante confiere a los miembros reconocimiento y una posición.
- Autoestima: los grupos infunden en las personas sentimientos de valía; es decir, además del sentido de pertenencia a un grupo, también está la sensación de “valer” a los propios integrantes.

- d) Afiliación: los grupos satisfacen necesidades sociales. A las personas les gusta el trato frecuente a que se prestan los grupos. Habla de un sentido de pertenencia.
- e) Poder: la acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede un individuo solo.
- f) Consecución de metas: hay ocasiones en las que se requiere mas de una persona para realizar una tarea. En tales casos, la administración recurre a un grupo formal.

Una de las labores mas importantes del líder será formar grupos que permitan el cumplimiento de las metas organizacionales.

El líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a hablar o a actuar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son mas complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. Tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de un grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones, y por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

### **1.7 La solución de problemas**

Una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos.

La capacidad de tomar decisiones debe encontrar su máxima expresión en la capacidad de solucionar problemas. Una decisión no es tal, mientras no

se exprese en la acción. Todo el proceso de solución de problemas es un ejercicio de toma de decisiones.

Estas habilidades adicionales deben desarrollarse para el liderazgo personal:

- ✚ *Estar consciente*: hay personas que prefieren ignorar los problemas. Ser consciente de que existen problemas es el primer paso para solucionarlos.
- ✚ *Objetividad*: Después de conocerlos hay que definirlos y ello exige un análisis objetivo para descubrir dónde está.
- ✚ *Visión*: A veces se tienen las soluciones verdaderas de un problema, pero se siente miedo a afrontarlas. Si no se soluciona el problema no se progresa, por tanto, hay que seguirlo cueste lo que cueste.
- ✚ *Conocimiento*: solucionar un problema implica conocer el asunto.
- ✚ *Mente abierta*: no hay soluciones obvias para los problemas, porque entonces ya se hubieran usado. Hay que tener flexibilidad.
- ✚ *Selección de alternativas*: cuando se presenten varias alternativas de solución hay que estudiarlas detalladamente antes de tomar una decisión.
- ✚ *Consultar*: El líder no debe tener reparos ante las dudas de consultar a otros para que sus decisiones sean lo mas acertadas y no pierda tiempo inútilmente.

En todos los niveles de una organización la gente tiene que estar constantemente tomando decisiones y resolviendo problemas. Para los gerentes es una parte muy importante de su oficio.

La solución de problemas se refiere a un amplio conjunto de actividades que se realizan para encontrar y ejecutar una acción encaminada a corregir una situación no satisfactoria.

Existen dos tipos de problemas principalmente:

- ✚ *Problemas de rutina*: los cuales se relacionan con la toma de decisiones programada. No necesariamente son problemas sencillos, puesto que pueden presentarse situaciones complejas que ameriten una solución igual de compleja. Ejemplo: resolver la



cantidad de un determinado producto que se debe tener en existencia.

- ✚ Problemas únicos o no usuales: se relacionan con la toma de decisiones no programada. Se trata de problemas que no se presentan con frecuencia para ser materia de una política ni que requieran necesariamente de un tratamiento especial. Ejemplo: cómo asignar los recursos de la compañía o qué hacer cuando una línea de producción empieza a fallar.

En general, los problemas que se le presentan a los gerentes/directivos/líderes requerirán por lo general de decisiones no programadas y por tanto, solución a problemas únicos o no usuales.

En cuanto a la naturaleza de la solución de los problemas, la realidad es que los líderes/gerentes/directivos efectivos no tratan de resolver todos los problemas que se les presenten a sus subordinados, los superiores o los colegas, sino que conservan su tiempo y energía para aquellos que requieren sus capacidades. Los problemas pequeños, generalmente se pasan a sus subordinados.

Algunos problemas les llegan a los líderes/gerentes/directivos, pero otros hay que buscarlos. Usualmente tratan de anticiparse a los problemas resolviendo cómo evitarlos o qué se debe hacer si ocurren. Además, buscan activamente las oportunidades, decidiendo cuáles se deben perseguir y qué hacer para convertirlas en realidad. Puesto que a las organizaciones se les presentan muchísimos problemas y oportunidades, una destreza de importancia crítica para un líder/gerente/directivo es la capacidad de elegir con acierto el problema o la oportunidad.

El proceso racional de solución de problemas consta de las siguientes etapas:

- Investigar la situación: Definir el problema, identificar los objetivos de la decisión, diagnosticar las causas.
- Desarrollar alternativas: Buscar alternativas creativas.
- Evaluar las alternativas y escoger la mejor.
- Ejecutar y seguir: Ejecutar plan y hacer seguimiento de ejecución y hacer ajustes necesarios.

Existen algunas barreras para la solución de problemas:

- ✚ *Evasión informal*: El líder/gerente resuelve no decidir nada ni actuar, después de verificar que las consecuencias de la inacción no serán graves.
- ✚ *Cambio informal*: El líder/gerente resuelve tomar algunas medidas, observando que las consecuencias de no hacer nada serán graves. Sin embargo, en lugar de analizar la situación, adopta la primera alternativa que parezca ofrecer poco riesgo. Evita el análisis cuidadoso.
- ✚ *Evasión defensiva*: Viéndose ante un problema y no pudiendo encontrar una solución basada en la experiencia anterior, el líder/gerente busca una manera de salir del paso. Aplaza la consideración de las consecuencias o trata de trasladar a otro la responsabilidad dejando que ese otro tome la decisión (y sufra las consecuencias), o simplemente pase por alto los riesgos y adopte la solución mas obvia. Esta postura de resignación puede impedir que se estudien alternativas mas variables.
- ✚ *Pánico*: El líder/gerente siente la presión, no solamente del problema mismo, sino también del tiempo. Esto produce un alto nivel de tensión que se manifiesta en insomnio, irritabilidad, pesadillas y otras formas de agitación.

## 1.8 Comportamiento

El comportamiento es la manera de conducirse (personas u organismos) en relación con su entorno o mundo de estímulos.

Es el conjunto de acciones exhibidas por el ser humano e influenciadas por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la persuasión, etc.

Los principales factores que afectan el comportamiento humano son:

- ✚ La genética
- ✚ La actitud
- ✚ Las normas sociales
- ✚ Las emociones
- ✚ La motivación
- ✚ La sexualidad

Se requiere que los líderes/gerentes/directivos analicen el comportamiento humano tanto hacia el interior como al exterior de las organizaciones, para poder conducir eficazmente a las personas al logro de los objetivos organizacionales.

No se puede hablar de un liderazgo cuando no se es capaz de comprender el comportamiento de las personas que se tienen a cargo; haciendo énfasis en que no todas las personas se comportan de la misma forma ante un suceso en particular, esa es una de las principales tareas del líder “conocer a sus seguidores” y “analizar” sus comportamientos, para poder realiza esto, es fundamental conocer la motivación humana.

No se debe olvidar que un líder es aquel que tiene la capacidad de influir en el comportamiento humano.

## **1.9 Actitudes sociales**

La actitud es una forma de actuar que muestra cierta regularidad en los sentimientos, pensamientos y predisposiciones del individuo en relación a algún aspecto de su ambiente.

Constituye una de las variables mas estudiadas en psicología social debido a que es un valioso elemento para la predicción de conductas.

Las actitudes sociales están compuestas por variables que cuentan con 3 elementos:

- ✚ *Componente cognoscitivo*: se refiere al conocimiento, la manera de encarar el objeto.
- ✚ *Componente afectivo*: es el sentimiento a favor o en contra de un determinado objetivo social.
- ✚ *Componente relativo a al conducta*: se refiere a la combinación de la cognición y el afecto como instigadora de conductas, determinadas dada una situación en específico.