

Módulo 2

Motivación por el trabajo

Una variable que impulsa la conducta y está ligada directamente a las necesidades e intereses de las personas en el ámbito organizacional.

¿Por qué es necesario tener motivación?

Nos permite actuar y movilizarnos

Brinda energía y entusiasmo para desplegar potencial a través de la creatividad

Satisfacción personal y laboral

Genera bienestar en el trabajo y en la vida personal

Mejora el desempeño

Influye en la actitud frente a la organización, jefaturas y relación con los demás

La teoría de Maslow nos habla sobre las necesidades que el ser humano busca satisfacer como mecanismo motivacional.

La Pirámide de Necesidades de Maslow

El primer nivel hace referencia a las **necesidades biológicas**, las cuales dentro de la organización se traducen en las condiciones físicas, de alimentación, de abrigo y de descanso. El segundo se refiere a **seguridad** en el puesto de trabajo y estabilidad de remuneraciones, de forma que permitan "sobrevivir". En algunos casos también se toma en cuenta la seguridad respecto a las decisiones que se toman dentro de la organización.

Una vez que se satisfacen los primeros dos niveles, logramos llegar al nivel **pertenencia**, el cual se forma en base a las necesidades sociales, las cuales se forman en base a las buenas relaciones, aceptación por parte de los compañeros y superiores, intercambios afectivos y por supuesto la participación activa dentro de la organización. Si estas no se cumplen, se generan resistencias y antagonismo frente a otros.

El siguiente nivel es el de **reconocimiento**, relacionado con la forma en que la persona se ve y valora a sí misma. Se compone por la autoestima, confianza en sí mismo, necesidad de aprobación y reconocimiento social. Dentro de las empresas, una de las formas más efectivas de motivar a las personas se basa en la valoración de los superiores, en donde es indispensable destacar las buenas prácticas, y no castigar los errores ya que las frustraciones pueden llevar a sentimientos de inferioridad, debilidad y dependencia.

Finalmente se encuentra la necesidad de **autorrealización**, es el nivel más elevado de la pirámide. Las personas que alcanzan la autorrealización buscan poder utilizar su propio potencial y mantenerse en un desarrollo continuo, lo que los motiva a ser más de lo que ya son. Estas necesidades se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y la utilización de sus talentos individuales.

Modelo Dual de Herzberg

Factores Motivacionales

- Labor Misma
- Logros
- Posibilidades de Desarrollo
- Avance y Promociones
- Reconocimiento

Factores de Mantenimiento

- Status
- Relación con otros
- Políticas y Administración
- Seguridad en el Puesto
- Condiciones de Trabajo

Herzberg explica que existen dos tipos de factores, los motivacionales y los de higiene, los de higiene se relacionan con las necesidades básicas que se deben cumplir para estar conforme con el trabajo realizado, y los motivacionales están asociados con las necesidades psicológicas y de satisfacción.

Impacto en el Clima Laboral

Estas definiciones y teorías nos dan una idea general de cómo funciona la motivación en las personas, existiendo diferentes factores o necesidades que influyen directamente en la percepción del clima laboral.

Por ejemplo, si una persona siente que sus necesidades están satisfechas en su trabajo, se encontrará más motivada y mostrará mejor desempeño, satisfacción y compromiso con la organización impactando positivamente su percepción del clima laboral. Por el contrario, si no se satisfacen estas necesidades, su percepción del clima laboral se verá impactada negativamente, influyendo no sólo en la persona sino también en su entorno relacional.

Por otra parte, al trabajar en una organización uno espera que se cumplan ciertos criterios básicos, a estos los llamamos **factores de higiene o de mantenimiento**, que son por ejemplo, la seguridad, las condiciones de trabajo y las relaciones. Estos factores son considerados como requisitos mínimos para que uno esté conforme con su trabajo, de no estar presentes, generan insatisfacción en los trabajadores, impactando negativamente en el clima laboral.

En un nivel superior nos encontramos con los **factores motivacionales** propiamente tales, que dependen del reconocimiento del trabajo, las posibilidades de desarrollo y los logros, los que influyen directamente en la motivación de las personas y por tanto su presencia o ausencia impactan positivamente o negativamente al clima organizacional.

¿Qué nos dicen los estudios? ¿Por qué tan pocas personas se sienten satisfechas con su trabajo?

En la Escuela de Administración de Yale (EE.UU.) la profesora Amy Wrzesniewski, estudia temas relacionados con la satisfacción, y afirma que los estudiantes «piensan que su vocación está debajo de una roca y que, si levantan suficientes rocas, la encontrarán». Sin embargo, otro de sus estudios demuestra que **menos del 50% de las personas ven su trabajo como una vocación**.



Encontrando sentido al trabajo

De lo que los jóvenes no se dan cuenta es que **el trabajo puede ser importante, incluso si no se considera una vocación**. Siempre que las personas vean su trabajo como una forma de ayudar a otras personas, considerarán sus empleos más significativos y relevantes.

Eso significa que se le puede **encontrar un sentido a casi cualquier puesto en cualquier organización**. Al fin y al cabo, la mayoría de las empresas crean productos y servicios para satisfacer una necesidad en el mundo y todos los trabajadores contribuyen a ello de una forma u otra. La clave es ser más conscientes sobre el servicio que se ofrece, como un todo y también personalmente.

Una buena estrategia es recordar constantemente la meta general de la organización. Por ejemplo, hay una historia acerca de un conserje con el que el presidente de Estados Unidos se topó en la NASA en 1962. **Cuando el presidente le preguntó lo que estaba haciendo, el hombre dijo: «Ayudo a llevar un hombre a la luna.»**

Life is Good es una empresa de ropa conocida por los diseños coloridos y con muñecos de palo en sus camisetas, pero su misión es en realidad difundir el optimismo y la esperanza por todo el mundo, y eso es algo que todos en la empresa entienden. Si trabajas como contador, ayudas a personas y empresas con la desagradable tarea de pagar impuestos. Si eres un cocinero de comida rápida, facilitas a una familia una comida barata y deliciosa. Cada uno de estos trabajos tiene un propósito en el mundo.

Incluso, si no ve la forma de entusiasmarse con la misión y con los clientes de la empresa en la que trabaja, todavía puede adoptar una mentalidad de servicio, al pensar cómo su trabajo ayuda a los que ama. **Quienes ven el trabajo (aunque aburrido) como una forma de sostener y apoyar a sus familias, se encuentran más motivados y comprometidos con sus funciones.**

No todo el mundo encuentra su verdadera vocación. Pero **eso no significa que estemos condenados a trabajar en trabajos sin sentido**. Si replanteamos nuestras tareas como oportunidades para ayudar a los demás, cualquier ocupación puede resultar más satisfactoria.

Satisfacción Laboral

A la hora de trabajar para mejorar el clima laboral en una organización será importante conocer cuáles son las motivaciones de las personas que la integran para generar planes de acción que apunten a su satisfacción. Ahora, si bien la motivación de las personas es importante, también lo es su relación con la satisfacción laboral, ya que una persona que está satisfecha con su trabajo, podrá no sólo trabajar mejor y más eficientemente, sino que también impactará positivamente en su percepción del clima laboral.

¿Qué significa estar satisfecho con el trabajo?

La satisfacción laboral se refiere al disfrute que experimentamos cuando satisfacemos un deseo o alcanzamos una meta vinculada al trabajo, permitiéndonos tener un bienestar económico, social, relacional, profesional, etc. Básicamente incluye los diferentes sentimientos positivos que se generan cuando la persona es feliz y está conforme con su trabajo, permitiéndole desenvolverse efectivamente en su ambiente laboral.



La Satisfacción depende de:



Condiciones de trabajo

El ambiente físico y las herramientas disponibles



Ambiente laboral

El clima y las relaciones interpersonales



Políticas

Las normas y procedimientos organizacionales



Relaciones interpersonales

La calidad de las interacciones con colegas



Remuneraciones

La compensación económica recibida



Seguridad

La estabilidad y protección laboral

¿Qué nos dicen los estudios? El propósito en el trabajo

Hoy en día, cada vez más empleados demandan mucho más que un buen salario de sus trabajos. El dinero puede atraer a una persona hasta un puesto de trabajo, pero el propósito, el significado y la perspectiva de un empleo interesante y valioso determinan tanto su permanencia en él como el compromiso con el que trabajarán mientras estén en la empresa. Aunque hay muchos factores que determinan cómo de atractivo puede llegar a ser un empleo, aquellos que contribuyen a mejorar la vida de otras personas son los más valorados (por ejemplo, la atención médica y el trabajo social).

- Curiosamente, los estudios indican que casi no hay relación entre la remuneración y la satisfacción que produce un trabajo.

Diferentes investigaciones demuestran de forma continuada que las personas que consideran que su trabajo tiene algún significado aseguran tener mejor salud, sentir más bienestar, trabajar más en equipo y mayor compromiso. Estas personas, indican varios estudios, se recuperan más rápido de los contratiempos y son más propensos a ver los errores como oportunidades de mejora en lugar de fracasos. En otras palabras, **las personas tienen más probabilidades de prosperar y crecer en un trabajo cuando piensan que tiene alguna razón de ser.**

Es por esto que las empresas con un sentido de propósito más sólido y claro tienden a tener un mejor rendimiento. Como era de esperar, las empresas más exitosas en el mundo son también los mejores lugares del mundo para trabajar.

Variable 2

Comunicación

La comunicación es uno de los procesos más relevantes dentro de las organizaciones, ya que está en la naturaleza humana el estar comunicándonos constantemente.

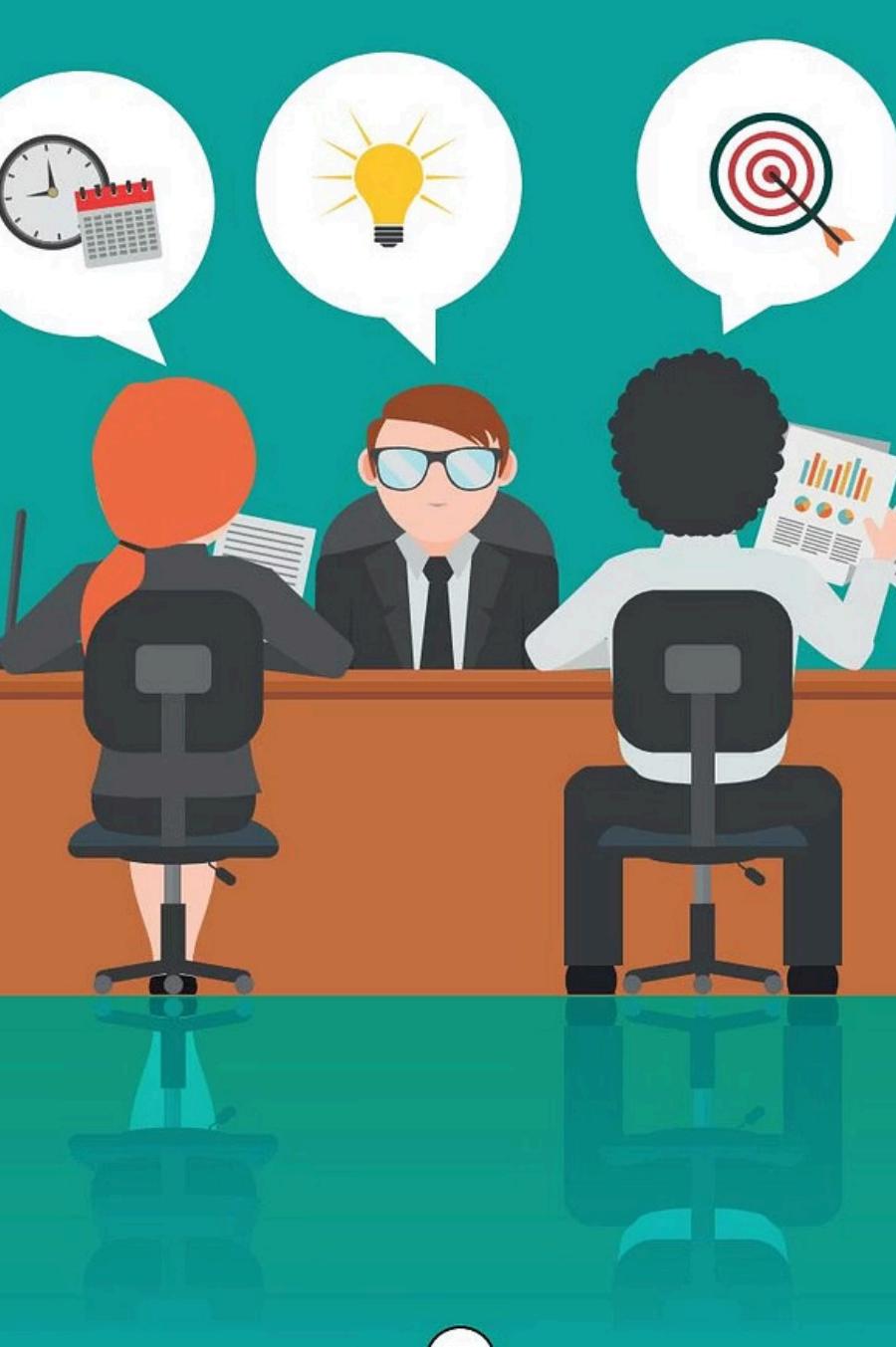
La importancia de la comunicación

La comunicación es uno de los procesos más relevantes dentro de las organizaciones, ya que está en la naturaleza humana el estar comunicándonos constantemente. Existen múltiples formas de comunicar, desde la simpleza del hablar hasta el lenguaje corporal. Dentro de las organizaciones, la comunicación permite conectar los diferentes niveles de la estructura, generando un flujo de información, lo que facilita la coordinación, permitiendo el logro de los objetivos comunes.

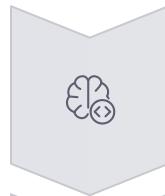
Comunicarnos es crucial para el buen desempeño de los equipos de trabajo, pero generalmente es el ámbito en el que mayores problemas existen, debido a que muchas veces la transmisión de los mensajes se lleva a cabo, pero estos no son comprendidos totalmente por quien lo recibe.

La comunicación nos ayuda a orientar nuestras acciones y a modificar comportamientos, actitudes, percepciones y conocimientos, influyendo en nuestros modos de decidir, expresarnos y normar conductas.

Nos comunicamos para generar algo en el otro y en uno mismo, de manera intencional y con un objetivo en concreto, lo que produce una respuesta y retroalimentación que finalmente genera una acción o decisión. Este proceso permite la interacción social a través de símbolos, buscando influir en las opiniones y fundamentos de los demás a través del lenguaje.

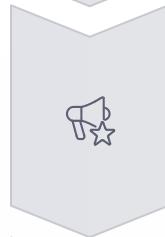


Funciones de la comunicación según Robbins (1987)



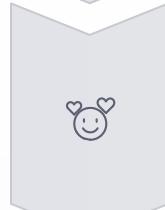
Flujo de información

Abre los canales de flujo de información, facilitando la toma decisiones



Transmisión

Sirve para transmitir instrucciones, y también para felicitar o ayudar al entendimiento de las tareas, motivando a los involucrados



Expresión

Facilita la expresión de sentimientos y la vinculación con miembros del equipo de trabajo



Control

Permite control y seguimiento de las funciones de los subordinados

Tipos de comunicación organizacional

Existen tres formas de comunicación dependiendo del flujo de ésta, la comunicación descendente, lateral y ascendente.

Comunicación Descendente

Se produce desde un determinado nivel hacia uno más bajo, en donde el emisor del mensaje siempre será el superior del receptor, se utiliza generalmente para dar instrucciones o guiar a los subordinados en su quehacer.

Comunicación Ascendente

Ocurre a la inversa, es decir, proviene de un nivel inferior y se dirige hacia uno superior, tiene una función de retroalimentación en donde los subordinados comunican a sus superiores información relacionada con cumplimiento de metas, reportes, problemas o sugerencias y permite que las jefaturas posean información actualizada del funcionamiento de la organización.

Comunicación Lateral

Se lleva a cabo entre miembros de un mismo nivel jerárquico, lo que permite y facilita la coordinación de los equipos.

Comunicación y trabajo colaborativo

Permite que se canalice y promueva la participación del personal, mejorando todo tipo de procesos de la organización; además fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje. El trabajo colaborativo permite que aumente la productividad y mejore la comunicación, logrando trabajos que grupos corrientes no lograrían hacer, ya que aprovechan de mejor manera los recursos y procesos.

Dentro de la cooperación, siempre se debe considerar la importancia de la participación, ya que es fundamental conocer la opinión de todos a la hora de trabajar en conjunto. Para que todos se sientan integrados y satisfechos con su labor, deben sentirse parte de la toma de decisiones que influyan en sus labores.

Escuchar Activamente

En la comunicación no sólo se expresa, sino que también se escucha activamente, cumpliendo un rol esencial en una comunicación eficiente y permitiendo llegar a acuerdos. Requiere que todos los involucrados estén cien por ciento concentrados en lo que se está diciendo y en lo que se quiere decir, de forma que se comprenda el mensaje de la mejor manera posible.

La escucha activa implica un esfuerzo tanto psicológico como emocional, ya que se debe mantener la empatía con el emisor, y sintonizar con la situación en la que se encuentra, para comprender el real significado del mensaje. Una vez captado el mensaje se pueden hacer comentarios para confirmar que se ha entendido y hacer comentarios al respecto.

Callando es como se aprende a escuchar; escuchando es como se aprende a hablar; y hablando es como se aprende a callar.

(Diógenes de Sinope)

Diálogo apreciativo

El diálogo apreciativo es una forma de intercambiar puntos de vista de manera positiva. Se basa en mantener la mirada hacia el logro de objetivos, confiando en uno mismo y en los demás, permitiendo llegar a acuerdos y lograr beneficios para todos. La idea es centrarse en el futuro y entender que si bien pueden existir problemas en el presente, estos se pueden solucionar si se comunican adecuadamente. El diálogo apreciativo se inicia enfocándose en "el éxito que deseamos obtener en el futuro", en lo que queremos lograr, en los acuerdos que necesitamos para avanzar o construir. No hay que dejarse llevar por los problemas que podemos tener en el presente.

El diálogo apreciativo es tener la intención de "ver el vaso medio lleno y no medio vacío y de intentar llenarlo". Es reconocer que todos, todos quieren llegar a un buen resultado, aún quienes dan la impresión de no quererlo. El no alcanzar buenos resultados puede generar frustraciones que se traducen en conductas agresivas, ataques personales o críticas desmedidas y aún hirientes, pero estas no son con mala intención, sino que simplemente, estas personas no se saben expresar.

El diálogo apreciativo expresa afecto, atención, confianza, cordialidad, alta calidad personal e incluso una cuota de humor lo que permite construir relaciones positivas. También, forma parte del diálogo, el saber escuchar, el saber comprender, el saber entender una diferente manera de pensar. Esta forma de expresarse es la que despierta motivación y construye relaciones interpersonales de confianza y comunicación fluida que permiten los acuerdos y un clima laboral positivo.

Está demostrado que la calidad del diálogo precede a la innovación, al descubrimiento, a los complementos y a las mejoras creativas.

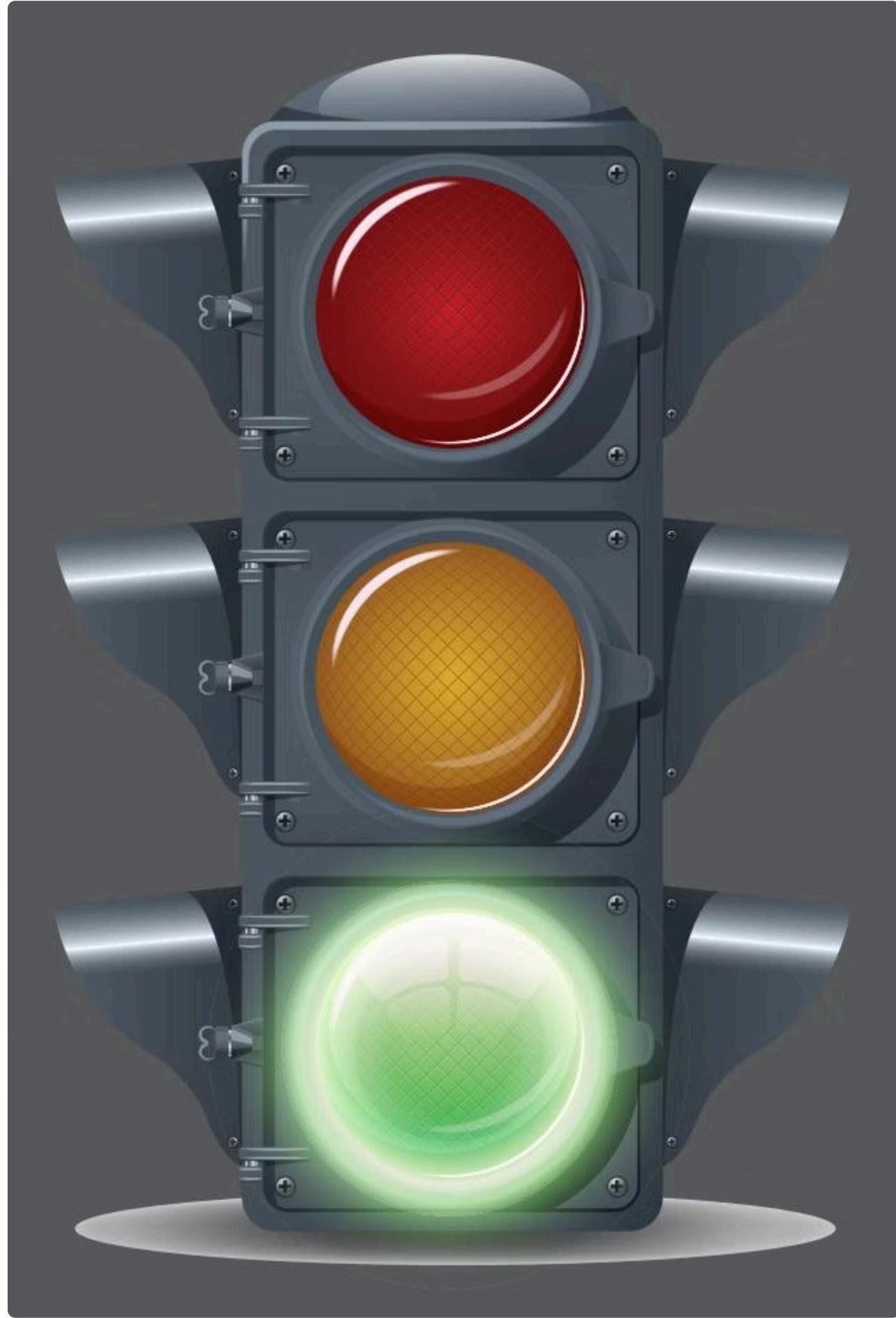
SOY CONSTRUCTIVO: Segundo la forma en que me exprese y actúe, contribuyo a mi entorno, al clima laboral y construyo mi realidad.



Tip de Comunicación: La Ley del Semáforo

Aprenda a saber si está hablando demasiado, con 20 segundos basta

Cuando se habla sin parar es muy fácil no darse cuenta de que se está abusando del turno de palabra, e incluso, puede llegar a ignorarse a otra persona que intenta educadamente hacerse un hueco en el diálogo, o simplemente trata de salir de la conversación porque debe ir a otra parte (posiblemente cualquier otra parte si uno se ha puesto realmente pesado).



Existen tres fases dentro de las conversaciones con otras personas. Durante la primera fase, usted se mantendrá centrado, relevante y conciso. Pero entonces descubre inconscientemente que cuanto más habla, mayor es la sensación de alivio. Es una sensación maravillosa y liberadora, pero no tanto para el receptor. Esta es la segunda fase, en la que sienta tan bien hablar que uno ni se fija en si la otra persona le está escuchando.

La tercera fase se produce después de haberle perdido la pista a lo que iba diciendo, cuando empezará a darse cuenta de que podría necesitar volver a captar la atención de la otra persona. Si durante la tercera fase de este monólogo mal disfrazado de conversación, inconscientemente usted percibe que la otra persona se está volviendo algo inquieta, adivine lo que sucederá a continuación.

Por desgracia, en lugar de encontrar la manera de volver a enganchar a su inocente víctima al permitirle hablar y escucharle, el típico impulso consiste en hablar aún más en un intento por volver a atraer su interés.

La regla del semáforo



0-20 segundos: Luz Verde

Durante los primeros 20 segundos de hablar, el semáforo está en verde: mientras que su discurso sea relevante para la conversación y usted se muestre a su servicio, seguirá cayendo bien a su interlocutor.



20-40 segundos: Luz Amarilla

A menos que usted sea un talentoso anecdotista, la gente que habla mucho más de aproximadamente medio minuto de golpe resulta pesada y a menudo es percibida como demasiado habladora. La luz se vuelve amarilla durante los siguientes 20 segundos. En este punto aumenta el riesgo de que la otra persona empiece a perder el interés o encontrarle tedioso.



40+ segundos: Luz Roja

A los 40 segundos, la luz se pone en rojo. Sí, existen casos puntuales en los que querrá saltarse el semáforo en rojo y seguir hablando, pero la gran mayoría de las veces deberá parar o se meterá en terrenos riesgosos.

¿Por qué sucede esto? Primero, la sencilla razón de que todo ser humano tiene sed de ser escuchado. Pero segundo, porque el proceso de hablar sobre nosotros mismos libera dopamina, la hormona del placer. Uno de los motivos por los que la gente parlanchina sigue dándole a la lengua es que se vuelve adicta a ese placer.

La regla del semáforo sólo es el primer paso para evitar hablar demasiado. También es importante determinar la motivación subyacente que le impulsa a ello. Recuerde que incluso 20 segundos hablando pueden enfriar a los oyentes si no son activamente incluidos en la conversación. Para evitar eso, haga preguntas, intente incorporar y profundizar en lo que digan las otras personas y busque maneras de incluirlas en la conversación de forma que represente un verdadero diálogo.

Empatía y Asertividad

Empatía

La empatía en palabras simples, es la capacidad que tiene una persona de ponerse en el lugar del otro, pero requiere ver y entender el mundo incluyendo su propia subjetividad, incluye la forma de pensar, sentir y creer del otro. Este no es un ejercicio fácil ya que requiere de un gran esfuerzo de la persona que intenta ser empático, quién no siempre logrará entender la complejidad de la situación en la que se encuentra la otra persona.

Asertividad

La asertividad es la capacidad de expresarnos de manera adecuada en el momento preciso, permitiendo que quien recibe el mensaje pueda entenderlo e interpretarlo correctamente. Esto requiere cierta confianza y libertad de parte de quien entrega el mensaje, quien tomará la iniciativa siempre cuidando tener una actitud respetuosa y adecuada.



La asertividad en conjunto con la empatía permite asociar los sentimientos e ideas logrando decir precisamente lo que la otra persona necesita escuchar, seguramente usted conoce a alguien quien siempre hace el comentario indicado en el momento adecuado.

Tips para mejorar la comunicación

Usar retroalimentación

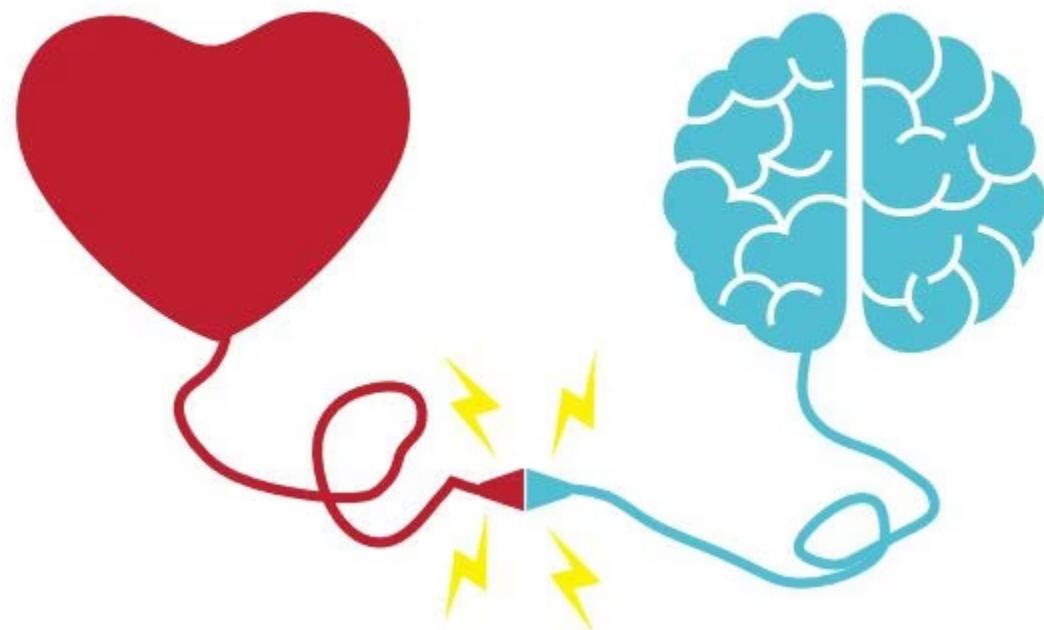
Cuando alguien quiere comunicarse efectivamente, es recomendable asegurar que la persona entienda el mensaje correctamente, para esto se pueden hacer preguntas que confirmen el entendimiento, pero de manera empática para que la otra persona no se sienta intimidada o menospreciada y pueda expresar libremente sus dudas.

Simplificar el lenguaje

Dentro de las organizaciones se necesita una gran variedad de personas que cumplan con todas las labores que se requieren, es por esto que al comunicarnos con personas de diferentes áreas, se debe tener en cuenta que quizás la otra persona no entenderá ciertos tecnicismos, por lo que es necesario ser empático y asertivo, expresando el mensaje lo más simple posible, para que no exista la posibilidad de malos entendidos.

Interesante saber: Los límites de la empatía

Aunque la empatía es esencial para liderar y organizar el trabajo de otras personas (sin ella se toman decisiones desastrosas), evitar reconocer sus límites también puede perjudicar el desempeño individual y colectivo. Aquí enumeramos algunos de los mayores problemas con los que se puede encontrar y recomendaciones para eludirlos.



1 Problema: Agota

De la misma forma que las tareas mentales más complejas, como mantener diferentes tipos de información en mente al mismo tiempo o mantenerse concentrado en un entorno bullicioso, la empatía merma nuestros recursos mentales. Así que los trabajos que requieren una empatía continua pueden dar paso a la «fatiga por compasión», una incapacidad aguda de empatizar causada por el estrés, y el desgaste, una versión gradual y crónica de este fenómeno.

2 Problema: Es un recurso renovable pero limitado

La empatía no se limita a drenar toda la energía y recursos cognitivos, también se agota en sí misma. Cuanta más empatía demuestro con mi mujer, menos me queda para mi madre; cuanta más destino a mi madre, menos puedo mostrar con mi hijo. Tanto el deseo de ser empático como el esfuerzo que supone son finitos, se trate de familiares, amigos, clientes, y compañeros.

3 Problema: Puede minar la ética

Por último, la empatía puede provocar lapsus en el juicio ético. Al esforzarse y concentrarse para intentar ver y sentir las cosas del mismo modo que las personas con las que mantenemos una relación cercana, también podemos adoptar sus intereses como propios. Esto nos puede predisponer más a perdonar las transgresiones de otros o a comportarnos mal nosotros mismos.

Cómo regular la empatía

Estos tres problemas podrían parecer complejos, pero se pueden hacer varias cosas para reducirlos dentro de su organización.

Rearrange the work

Un buen comienzo sería pedir a cada trabajador que se centre en un conjunto determinado de personas o partes interesadas en lugar de empatizar con todo el mundo. Algunas personas pueden centrarse en los clientes, otras en los compañeros, etc... Esto hace que la tarea de establecer relaciones y recoger visiones y opiniones sobre algo resulte menos laboriosa para las personas.

Make it not imply so much sacrifice

Nuestra percepción mental puede aumentar o reducir nuestra empatía. Por ejemplo, exageramos los problemas cuando damos por hecho que nuestros propios intereses y los de los demás son claramente contrarios. Una mentalidad conflictiva no sólo nos impide entender y responder a la otra parte, sino que también nos hace sentir como si hubiéramos "perdido" cuando no nos salimos con la nuestra. Podemos evitar el desgaste al buscar soluciones integradoras que respondan a los intereses de las dos partes, en donde ambas salgan beneficiadas.

Give a break to the people

Entender y responder a las necesidades, los intereses y deseos de otros seres humanos es el trabajo más duro de todos. A pesar de las afirmaciones de que la empatía es algo que surge de forma natural, ponerte en la piel de otra persona requiere un gran esfuerzo mental. Anime a las personas a centrarse únicamente en su propio interés. Investigaciones Recientes han comprobado que las personas que realizan varios descansos para centrarse en sí mismas son capaces de mostrar después más empatía con los demás.

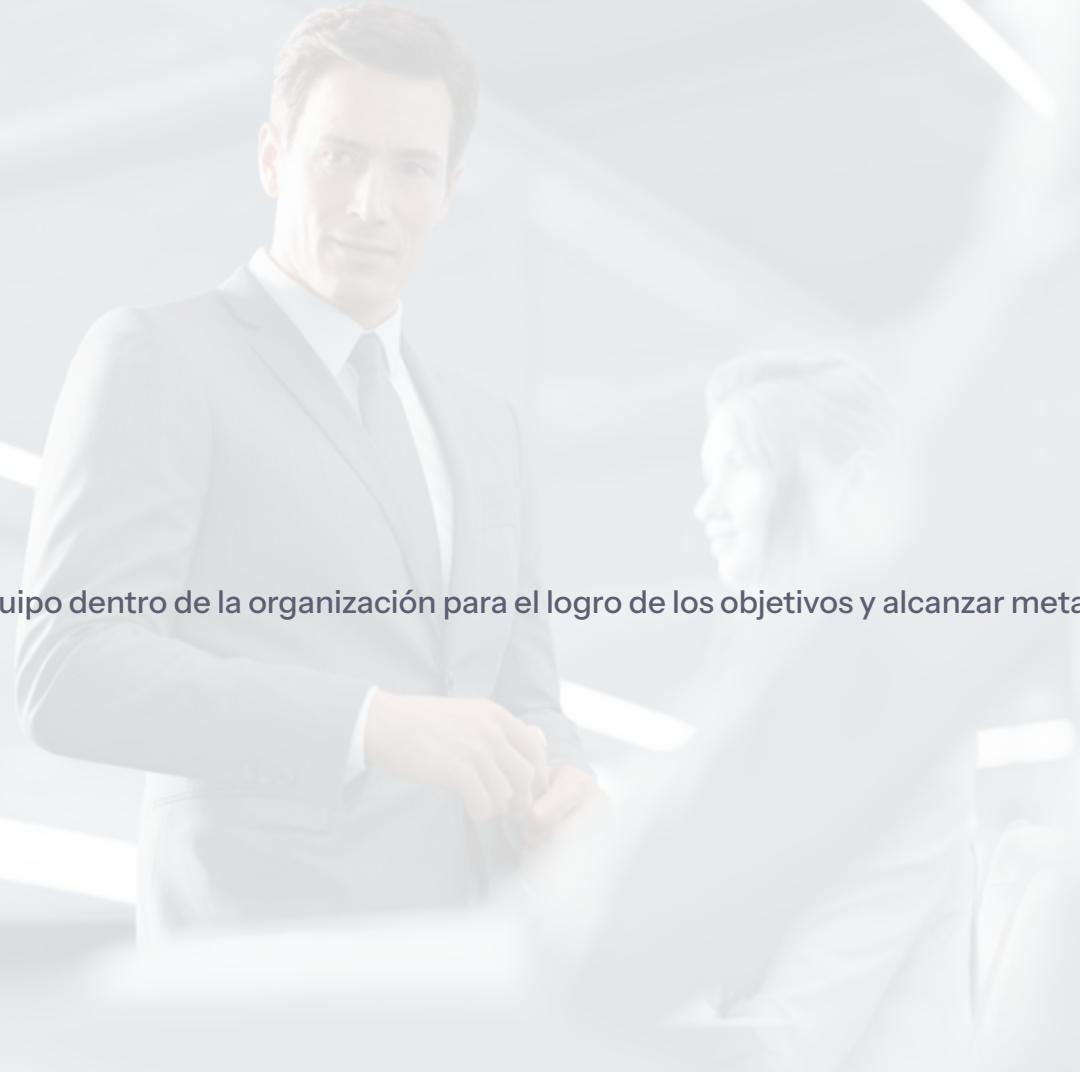


Sin embargo, y a pesar de sus limitaciones, la empatía es esencial en el trabajo. Así que los mandos responsables deberían asegurarse de que los empleados la utilicen inteligentemente. Hablar con la gente –preguntarle cómo se siente, qué quiere y qué piensa– puede parecer simplista, pero es más preciso. También es menos exigente para los trabajadores y sus organizaciones porque implica la recopilación de datos reales en lugar de especulaciones eternas. Es una forma más inteligente de empatizar.

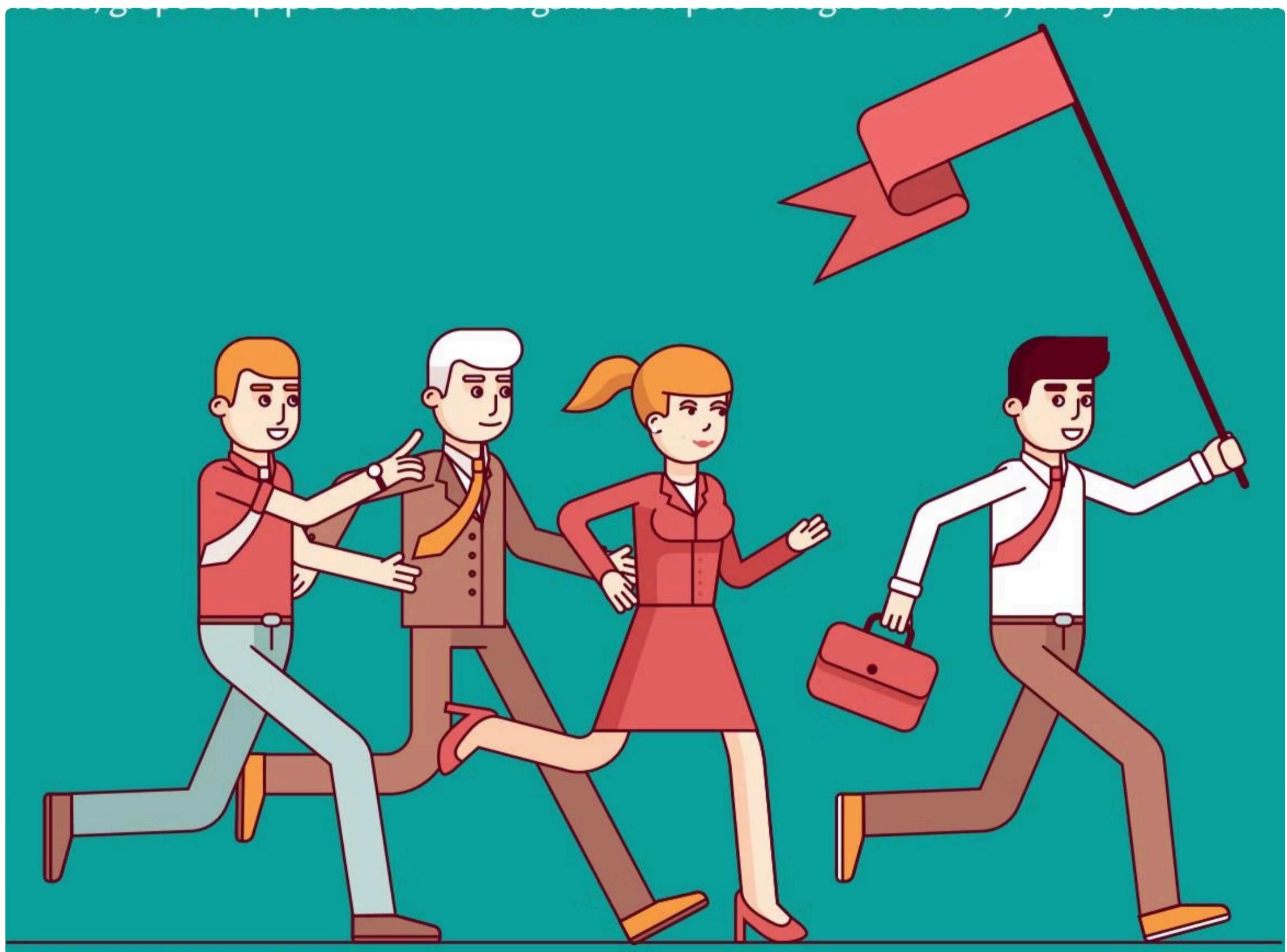
Variable 3

Liderazgo

La capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo dentro de la organización para el logro de los objetivos y alcanzar metas.



Factores que definen el liderazgo



Liderar no solo implica orientarse a las tareas, sino también en convencer, contener, comprender, motivar, dar el ejemplo, innovar y tener una visión de éxito. Si hablamos del poder, el líder debe desarrollar una forma de liderar que sea responsable y eficaz, para que no obligue a la gente a seguirlo, sino que se "gane" a sus seguidores.

El líder

Un líder se define en base a su manera de liderar, comunicarse y tomar decisiones, donde también influye la capacidad de delegación, motivación y organización. Debe mantenerse firme frente a la incertidumbre y tener la capacidad de asumir riesgos y afrontar desafíos, manteniéndose en contacto y sintonía con sus seguidores.

Los seguidores

Son las personas que comparten la visión del líder, apoyando para lograr los objetivos comunes, dispuestos a tomar responsabilidades y participar.

La situación

Se refiere al entorno de la organización, incluyendo la cultura, clima, las relaciones de poder y autoridad que se encuentren en los escenarios.

Tipos de liderazgo

Autocrático



Es un líder que generalmente es elegido por alguna autoridad exterior, actuando como jefe y tomando las decisiones en nombre del grupo, pero sin dejar que estos participen de las mismas. Generalmente impacta negativamente en la democracia y participación del equipo ya que se someten a un alto grado de control.

"Yo decido y ustedes lo hacen"

Paternalista



Como su nombre lo dice, el líder en este caso se asocia a el rol de padre, siendo amable y relacionándose personalmente con los miembros del grupo, pero tomando las decisiones importantes en nombre de todos. Si bien este liderazgo evita conflictos e impulsa a un grupo feliz y efectivo, el crecimiento y desarrollo siempre depende del líder y no de los seguidores, ya que los últimos no pueden asumir responsabilidades.

Permisivo



Este estilo se basa en la libertad de gestión de los miembros, dejando de lado la seguridad colectiva de los equipos, lo que puede generar discusiones y experiencias insatisfactorias debido a la poca tolerancia hacia las diferentes opiniones de los demás. El líder permisivo tiene poco control sobre sus seguidores y además les delega la toma de decisiones, lo que en ocasiones genera falta de motivación y dispersión de las ideas.

Participativo



En este liderazgo el líder promueve la participación y el trabajo colaborativo, logrando una gran cohesión de equipo. El líder le otorga la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de los integrantes del grupo, trabajando en base al consenso, en donde se promueve el desarrollo de las relaciones interpersonales como base para la resolución de problemas. También actúa como líder facilitador que garantiza la participación de sus seguidores en las decisiones, reglas y resolución de conflictos.



Líder Multiplicador vs Minimizador

Multiplicador

El líder multiplicador encuentra el mejor talento de su equipo y posteriormente lo amplifica y ensambla para proveer soluciones útiles a la organización. Así, el multiplicador es una persona que más que llevar la voz cantante, es una suerte de coordinador de ideas y personalidades.

El líder multiplicador «Exige y desafía constantemente a sus colaboradores. No sólo plantea retos; pide soluciones y mide la efectividad de los resultados», y resume: "El multiplicador no quiere ser el centro de la fiesta, quiere que todos participen en la resolución de los problemas".

"La gente es inteligente y puede descifrarlo por sí misma"

Minimizador

En cambio, el líder minimizador se asume como un todopoderoso que debe guiar a un rebaño con menor inteligencia que él. En general, estos conductores hacen de las órdenes su principal estandarte y toman decisiones sin involucrar las opiniones de sus trabajadores.

"No podrán descifrarlo sin mí"

¿Cómo harías para?	Multiplicador	Reductor
¿administrar el talento?	Desarrollar	Usar
¿enfrentar los errores?	Explorar	Culpar
¿marca la pauta?	Retar	Dar órdenes
¿tomar decisiones?	Consultar	Decidir
¿alcanzar los objetivos?	Apoyar	Controlar

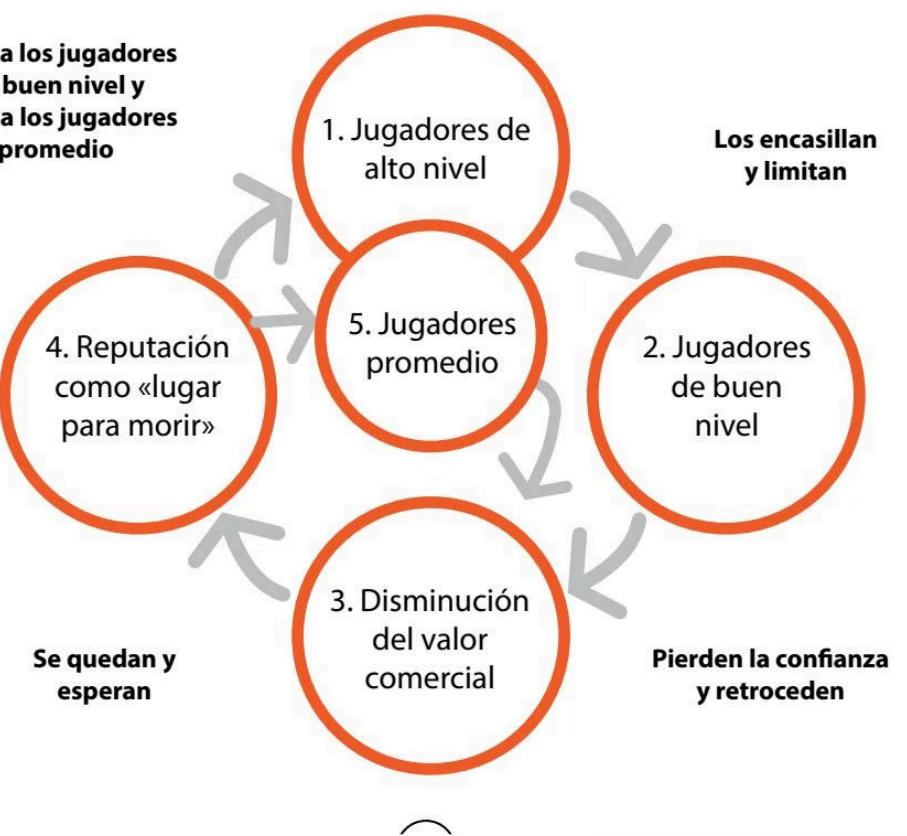
Comparación detallada: Multiplicador vs Reductor

Aspecto	Multiplicador	Reducer
Talento	Imán de talento: Atrae a gente talentosa y logra extraer de ella sus niveles más altos de contribución.	Forjador de imperios: Acapara los recursos e infrautiliza el talento
Ambiente	Liberador: Crea un ambiente intenso que requiere que la gente ponga a trabajar su mente y actúe.	Tirano: Genera un ambiente tenso que suprime el razonamiento y la capacidad de la gente.
Desafíos	Retador: Define una oportunidad que le permite a la gente crecer.	Sabelotodo: Da directrices que demuestran lo mucho que sabe.
Decisiones	Promotor de debate: Somete las decisiones importantes a un riguroso debate.	Quien toma las decisiones: Toma decisiones abruptas y centralizadas que confunden a la organización.
Resultados	Inversionista: Reconoce los resultados de otros e invierte en su éxito.	Microdirector: Obtiene resultados involucrándose sólo él.

El Ciclo de la Atracción



El Ciclo del Declive



Módulo 2