



Manejo de relaciones humanas. Motivación y liderazgo

1. La motivación y sus distintas definiciones.

“Considero más valiente al que conquista sus deseos que al que conquista sus enemigos, ya que la victoria más dura es la victoria sobre nosotros mismos.”

Aristóteles

Existen diferentes clases de necesidades que pueden ser clasificadas en función a su grado de complejidad y profundidad. Hay necesidades estrictamente fisiológicas como el comer, dormir bien, sentirse seguro contando con un trabajo y un salario, hasta la más compleja, la auto realización, en donde el individuo experimenta el logro de sus más anhelados deseos.

- A. Maslow ensayó una clasificación dándole una jerarquía de menor a mayor relevancia. Esta clasificación se la conoce como la pirámide de Maslow.
- ✓ Fisiológicas (alimentación)
 - ✓ De seguridad (protección contra peligros y amenazas)
 - ✓ Amor (afecto) – tendencia a desarrollar relaciones con nuestros semejantes.
 - ✓ Estimación (deseo de ser respetado por el grupo de pertenencia)
 - ✓ Autorrealización (el logro total de posibilidades del ser humano en una profesión, una familia, el nivel socio – económico, etc)

Existen diferentes clasificaciones respecto a las necesidades. Una de ellas se atribuye a Mc Clelland. Este las agrupa en tres.

- ✓ De poder (el hombre busca influir en los demás)
- ✓ Afiliación (las personas requieren buenos tratos con los otros – buenas relaciones interpersonales).
- ✓ Logro (vinculadas con las metas a conseguir para sí mismo)

Una tercera clasificación fue ensayada por Herzberg, quien las ha definido dentro de lo que él llama la teoría de motivación e higiene: Esta teoría se para en dos factores.



dorbairesequipo@dorbaire.com – dorbaire blog pymes y emprendedores – dorbaire news youtube – consulte por servicios de administración y gestión del cambio – estamos a disposición – el equipo dorbaire. – CONSULTORÍA – SERVICIOS - CAPACITACIÓN

- ✓ A. Conforme a Motivadores (satisfactores)
- ✓ B. Factores de higiene (insatisfactores) – (externos al ser humano – conforman su ambiente laboral)

Los A son factores esenciales para realizar de mejor forma el trabajo (logro, reconocimiento, crecimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, progreso).

Los B inciden de una u otra manera en su desempeño (condiciones de trabajo, seguridad, política y administración de la compañía, supervisión, remuneración, relación con los compañeros y jefes, status, vida personal).

Para completar este tema vamos a agregar la TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS (Victor Vroom), la cual se basa en tres aspectos:

- ✓ A. Esfuerzo / desempeño
- ✓ B. Desempeño / premio
- ✓ C. Atractivo del premio

El aspecto A rescata las expectativas de nuestro esfuerzo, el cual culmina en un determinado desempeño. La segunda expectativa (B), se refiere a que el desempeño conforme al nivel logrado, ayuda a conseguir premios. La C, menciona como atractivo a la recompensa o premio. Ejemplo, a mayores aumentos salariales, mayor esfuerzo por lograr un mejor desempeño.

Finalmente, la teoría de la “equidad” (John Stacey Adams), nos dice que las personas sienten la injusticia y eso afecta su motivación. El pensar que no obtienen recompensas justas o equitativas para todos, las vuelve insatisfechas y poco motivadas para dar lo mejor de sí.

2. El hombre de campo y su visión del trabajo.

**Yo he conocido esta tierra
En que el paisano vivía
Y su ranchito tenía
Y sus hijos y mujer...
Era una delicia el ver
Como pasaba sus días. José Hernandez**

La cita de José Hernandez hace alusión a la forma de vida del hombre de campo apuntando a sus valores (la familia) y la forma sencilla de vida (ranchito). Estas particularidades que caracterizan a buena



dorbairesequipo@dorbaire.com – dorbaire blog pymes y emprendedores – dorbaire news youtube – consulte por servicios de administración y gestión del cambio – estamos a disposición – el equipo dorbaire. – CONSULTORÍA – SERVICIOS - CAPACITACIÓN

parte del hombre de campo, muchas veces ha sido y es explotada a favor de un sector empresarial irresponsable en el manejo de los recursos humanos.

La Rioja es una histórica provincia con producción de aceitunas. En Aimogasta, a cien kilómetros al norte de la capital provincial, fueron rescatados casi mil trabajadores en febrero de 2007. Todos provenían de las provincias norteñas, dormían en carpas sobre los mismos cajones de la cosecha, no contaban con agua, electricidad ni baños. La paga era incierta.

Fuente: <http://darioaranda.wordpress.com/a-lo-largo-y-ancho-del-pais/>



La historia narrada refleja los antecedentes y costumbres del hombre de campo y su traslación a los tiempos actuales. Si bien existen cambios en materia tecnológica y legislativa que han mejorado notablemente las condiciones laborales, todavía hay actividades rurales que distan de ser las mejores en materia de calidad de vida laboral. Veamos algunos otros ejemplos en la materia.

“En Corrientes es conocida la explotación en las zonas de cítricos, sobre todo en la época de cosecha. Y desde hace unos años surgió el cultivo de arándanos, que busca captar a chicos y mujeres porque el cultivo es delicado y se necesitan manos chicas por el tamaño de la fruta”, explica Fabiana Janin, del Foro por la Tierra del Chaco, espacio multisectorial que actúa en la región.-De Santiago del Estero migran cada año miles de personas para trabajar en distintas cosechas. Desde el Movimiento Campesino santiagueño (Mocase) señalan que los departamentos que más migración padecen son Atamisqui, Salavina y Loreto (viajan a la cosecha de papa y el desfore de maíz). Y Copo, Alberdi y Pellegrini, que viajan a la caña en Tucumán y a la aceituna en Catamarca y La Rioja. Desde hace décadas se instaló la práctica que los hombres abandonen sus comunidades durante meses.Las plantas de celulosa son muy cuestionadas desde su consecuencia ambiental, pero poco se sabe de sus primeros eslabones: los motosierristas de Misiones y Corrientes, hacheros del Siglo XXI, que cortan y apilan los árboles.....Trabajan.....al servicio de grandes empresas, duermen bajo lonas y plásticos viejos, donde sobreviven de lunes a sábado. Son trasladados hacinados, cientos de



dorbaires equipo@dorbaires.com – dorbaire blog pymes y emprendedores – dorbaire news youtube – consulte por servicios de administración y gestión del cambio – estamos a disposición – el equipo dorbaire. – CONSULTORÍA – SERVICIOS - CAPACITACIÓN

kilómetros, en camiones destruidos. Soportan jornadas de hasta catorce horas de trabajo, paga mínima, maltratos y accidentes constantes.....En la zafra lanera de la Patagonia funcionan “comparsas” de esquila, cuadrillas de veinte personas que se reparten roles: agarradores, esquiladores, enfardadores, clasificadores, cocineros. Son llevados de estancia en estancia, duermen en galpones fríos o dónde pueden, entre agosto y enero. “Es un trabajo muy exigente. Algunas veces, las menos, trabajan en blanco, casi siempre en negro. Es muy duro desde lo físico, los esquiladores hablan que quienes tienen diez campañas sobre el lomo tienen problemas físicos, de columna, cintura, dolores variados”, explica Carlos Irasola, delegado en Río Negro de la Subsecretaría de Agricultura Familiar.....El carbón que usan en las ciudades para el asado del domingo proviene de la explotación laboral. Familias enteras recolectan leña, la cortan y acumulan ordenada dentro de un gran horno de ladrillo. Cierran el horno y se prende fuego, que no debe apagarse durante 15 días para que se logre la carbonización de la leña. “Son condiciones absolutamente insalubres,.....Muchas veces trabaja toda la familia. Los menores trabajan de noche, cuidando que no se apague el horno”, afirma Rolando Nuñez, de la ONG Nelson Mandela de Chaco....La caña de azúcar en Tucumán y el algodón en Chaco fueron dos actividades referentes en el trabajo en condiciones de explotación. Requerían gran cantidad de mano de obra. Con la tecnificación de la cosecha, descendió notablemente la necesidad de trabajadores. Sin embargo, aún persisten establecimientos donde se mantienen los regímenes irregulares.

<http://darioaranda.wordpress.com/a-lo-largo-y-ancho-del-pais/>

El trabajo en el terreno muchas veces es solitario. Un encargado de campo debe vivir en él para poder realizar su tarea con eficiencia. Los kilómetros de distancia entre lo urbano y el puesto de trabajo, son unos generadores de problemas cuando hablamos de temas vinculados a la salud (tratamientos médicos) y el aprovisionamiento de alimentos y servicios básicos de telefonía y comunicaciones.

Los ritmos de trabajo son diferentes a los de la ciudad, sin por ello ser menos eficientes. Sea por el clima o las costumbres, los horarios de trabajo son diferentes. La hora de la “siesta” es una realidad. En zonas de excesivo calor, las oficinas y áreas de trabajo comienzan actividades muy temprano y “cortan” desde el mediodía hasta la media tarde. Es por ello que a veces se producen problemas de coordinación entre la zona de trabajo y las oficinas radicadas en las ciudades.

3 - Los valores y principios que sustentan una relación de trabajo. Estudio del perfil motivacional del personal agrario.

En toda organización los aspectos culturales suelen ser primordiales a la hora de evaluar las relaciones de trabajo y los perfiles motivacionales de sus integrantes.

Un aspecto poco rescatado por las grandes empresas en materia de personal se vincula con las formas de relacionamiento entre las personas. En general a la cultura se la manipula con el objeto de aumentar la productividad, muchas veces de manera artificial y sin criterios adecuados. Algunas empresas apelan a



dorbairees equipo@dorbairees.com – dorbairees blog pymes y emprendedores – dorbairees news youtube – consulte por servicios de administración y gestión del cambio – estamos a disposición – el equipo dorbairees. – CONSULTORÍA – SERVICIOS - CAPACITACIÓN

la heroicidad, a los mitos vivos, a las exposiciones emocionales para generar motivación y compromiso. A la cultura se le inyecta la dinámica de la competencia. A veces esto suele ser un contrasentido cuando se pide a los diferentes sectores que se trabaje en “equipo”. Por un lado se pretende generar la cultura del trabajo cooperativo y por el otro la cultura del dinamismo competitivo.

Aquellos que han trabajado en oficinas de ciudades cosmopolitas, saben de qué se trata operar a ritmos vertiginosos y trabajar bajo presión. Como se dijo anteriormente, el ritmo no influye en la productividad porque los horarios de trabajo y las formas son diferentes en la actividad rural. Se trabajan largas y descansadas horas. No estamos diciendo aquí que desaparecen las presiones. La filosofía es diferente y el contacto con la naturaleza, el clima, predispone para realizar las tareas de manera diferente. Veamos un ejemplo de la actividad rural en nuestros campos patagónicos.

“La costumbre de tomar mate permite pasar las horas de soledad o reunir a la familia o los amigos en un rato agradable. Por las importantes distancias a recorrer y las grandes dimensiones de las estancias y fincas, la falta o imposibilidad de realizar caminos y su fácil adaptación a la geografía patagónica, el caballo es irremplazable. Acostumbrado al trabajo duro, el caballo patagónico se caracteriza por su fuerza y gran resistencia a las más variadas condiciones climáticas. Con el paso del tiempo se ha consolidado una verdadera “cultura del caballo”, en las que destacan las actividades de amanse, jineteada y rodeo que se practican año a año. En los campos patagónicos, el perro se transforma en la “mano derecha” del peón de campo ya que se transforma en incansable auxiliar. Fiel compañero de las largas y solitarias horas de trabajo en esta incommensurable región. Los perros pastores de la Patagonia son capaces de efectuar múltiples funciones, tales como conducir ovejas, atajar un animal que se aparta del piño, rodear las ovejas, cuidar las pertenencias de su dueño, buscar un animal que se ha perdido, avisar cuando se acerca un desconocido, etc. Además se lo utiliza para cazar pumas, zorros y otros animales menores. Nota el gaucho argentino. Walkpatagonia.com

Se cambia fiesta electrónica y mesa de pool por jineteada y truco – walkpatagonia.com

En esta nota realizada en la página walkpatagonia.com para el sector turístico, se describen las diferentes actividades que realizan los hombres de campo con el objeto de combinar diversión y trabajo y como forma de demostrar sus competencias y habilidades personales.

“En los trabajos habituales de manejo de ganado, destacan algunas actividades que, debido a las necesidades de habilidad en el manejo del lazo, del cuchillo, en la dirección de perros o en la doma de caballos, convierten la faena en una diversión y una fiesta. Todas ellas siempre acompañadas por los juegos por excelencia de este rincón de la Patagonia: la taba y el truco. La jineteada es una de las etapas en el proceso de domar un potro. Consiste en montar el animal en pelo o con montura, soportando sus saltos, patadas al aire y brincos. Mientras el jinete y el potro realizan su duelo mano a mano, otros hombres a caballo los rodean, auxiliando al primero para evitar que el segundo se dirija hacia los cercos. A los acompañantes se les denomina apadrinadores.”

Pialadura: consiste en derribar los terneros o novillos en la carrera, lanzándoles el lazo a las patas anteriores y recogiéndolo para que el animal caiga de bruces. Los apialadores se reparten por el centro del corral, donde se realizan las faenas de marcación y de capa, esperando al ternero que salga desde el brete. Una vez en el corral, el ternero es arreado con violencia para que galope junto al cerco. En esos instantes los pialadores revolean el lazo, es decir, describen círculos con el mismo.



dorbairesequipo@dorbaire.com – dorbaire blog pymes y emprendedores – dorbaire news youtube – consulte por servicios de administración y gestión del cambio – estamos a disposición – el equipo dorbaire. – CONSULTORÍA – SERVICIOS - CAPACITACIÓN

Truco: es el juego con naipes más popular difundido en toda Argentina. Se caracteriza por la animación del mismo por parte de los jugadores, a través de versos, exclamaciones y señas. Se usan los naipes españoles de cuarenta cartas.

Taba es otro de los juegos característicos de la gente de campo; antiquísimo, ya conocido por los antiguos griegos. Consiste en tirar al aire un astrágalo de vaca o de carnero (hueso); desde cuatro a ocho metros de distancia. Este hueso es cubierto con dos placas de bronce por los laterales. Una de las placas es más larga y se denomina uña. Se gana si al caer queda hacia arriba el lado cóncavo, o cara, llamado suerte; se pierde si queda hacia arriba el lado denominado culo. La taba se llama tramposa cuando se le introducen cargas que sólo conoce el que lo ha hecho y que, tirada de cierta manera, siempre le resulta suerte.

Sortija: es uno de los juegos más tradicionales del campo argentino, que aún mantiene su vigencia. Se coloca un arco del que cuelga una sortija (aro metálico de unos 5 Cm de diámetro que pende de un hilo) los jinetes deben embocar dentro de la sortija con una especie de puntero que llevan en la mano, para poder así llevársela. Generalmente se dividen en dos grupos. A una señal parten alternativamente desde uno y otro grupo, de a uno. Cada jinete corre con su caballo, se para apenas en puntas de pie sobre los estribos y con el brazo en alto trata de ensartar y llevarse la sortija.

Como podemos observar las costumbres son bastante diferentes a las actividades de la ciudad, por tal motivo, el hombre de campo tiene una particular forma de vincularse con el trabajo y con el resto de los integrantes de la empresa. Debemos destacar lo siguiente. El tejido empresarial que abarca la producción agrícola ganadera es muy variado. En la actualidad conviven las grandes empresas con los emprendimientos rurales, los cuales son integrados básicamente por las familias. Cada estructura vive una realidad diferente en lo que respecta a recursos y formas de hacer, pero este hecho no significa que se abandonen ciertas costumbres como el mate en la oficina o el “asado” en el quincho para responder a alguna exigencia corporativa o celebración.

La variedad de negocios agropecuarios, organizaciones, y puestos de trabajo, torna imprescindible la realización de un estudio sobre el perfil motivacional de empleados y trabajadores de los distintos rubros y actividades.

Ejemplo de una encuesta sencilla de motivación¹

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	Cuando Usted inicia una tarea, se apega a ella hasta el fin?		
2	Trata de saber cómo se desempeña y en general de obtener tanta retroalimentación como sea posible?		
3	Responde a situaciones difíciles y con retos?. Trabaja mejor cuando hay algún plazo o algún otro reto?		
4	Se muestra ansioso por aceptar responsabilidades?. Se fija y cumple		

¹ George Litwin - Robert Stringer Motivation and Organizational Climate – Boston Division of Research – Harvard.-



dorbairesequipo@dorbaire.com – dorbaire blog pymes y emprendedores – dorbaire news youtube – consulte por servicios de administración y gestión del cambio – estamos a disposición – el equipo dorbaire. – CONSULTORÍA – SERVICIOS - CAPACITACIÓN

	estándares medibles de alto rendimiento?		
5	Le gusta sostener una buena discusión?		
6	Busca posiciones de autoridad donde pueda dar órdenes en lugar de recibirlas?. Trata de tener el control?		
7	Los símbolos de status son particularmente importantes para usted y los utiliza para tener influencia sobre los demás?		
8	Se muestra especialmente ansioso por ser su propio jefe, aun cuando necesita asistencia o cuando se requiere un esfuerzo conjunto?		
9	Se siente incómodo cuando lo obligan a trabajar solo?		
10	Interactúa con otras personas en su trabajo y hace lo que sea para hacer amistad con los nuevos?		
11	Siempre se involucra en proyectos de grupo y se muestra sensible ante los demás (particularmente cuando están enojados con usted?)		
12	Es un "lustrador de manzanas" y se esfuerza por involucrarse personalmente con sus superiores?		

Propósito:

- ✓ Proporcionar al estudiante algo de información sobre cuáles son sus necesidades.
- ✓ Darle información sobre las conductas que caracterizan a las personas con necesidades diferentes.
- ✓ Las respuestas deben ser individuales.

Conclusiones:

Las respuestas SI a las preguntas 1-4 significan: una gran necesidad de **logros**. Se prefieren situaciones que tienen riesgos moderados, en las que pueda identificar sus propias contribuciones y en las que reciba retroalimentación concreta con relación a su desempeño.

Las respuestas SI a las preguntas 5-8 significa que se tiene una gran necesidad de **poder**. Prefiere situaciones en las que pueda obtener y mantener el control de los medios para influir en los demás.

Las repuestas SI a las preguntas 9 – 12 implican una gran necesidad de **afiliación**. Tienen un fuerte deseo de mantener amistades cercanas y relaciones emotivas positivas con los demás.

4 - El jefe y el líder. Diferencias



dorbairesequipo@dorbaire.com – dorbaire blog pymes y emprendedores – dorbaire news youtube – consulte por servicios de administración y gestión del cambio – estamos a disposición – el equipo dorbaire. – CONSULTORÍA – SERVICIOS - CAPACITACIÓN

Existen claras diferencias entre un líder y un jefe. Una importante tiene que ver con el impacto en la conducta y el compromiso del empleado en la empresa. No es lo mismo seguir las reglas que seguir comportamientos. En este sentido, el líder aparece como la figura capaz de guiar las acciones de los individuos en la organización. El jefe, es una autoridad impuesta por la empresa, el líder surge de la libre elección de los miembros de un grupo.

LIDER: Se lo suele considerar como el individuo más apreciado de un grupo. Es quien ejerce más atracción sobre sus compañeros, por tal motivo como se dijo, se lo elige libremente y se lo define como guía y conductor. Las investigaciones en la materia han puesto de relieve que los grupos se organizan por lo común, en torno de un individuo que destaca del resto, ya sea por su cordialidad, compañerismo o solidaridad en materia de defensa de los intereses y aspiraciones de sus miembros.

Dentro de los equipos de trabajo, y dependiendo de las circunstancias y los momentos, existen otras figuras que pueden aparecer de manera circunstancial para terminar afectando la productividad y el desempeño global del sector, departamento o unidad de negocio que se trate. Si los estados emocionales del equipo se vean fuertemente perturbados (por ejemplo en virtud del castigo recibido injustamente por uno de sus miembros), el hecho puede generar el surgimiento de un individuo que encabece y represente un acto de protesta o rebelión. Este tipo de líder "circunstancial", desplaza al anterior y es comúnmente designado como "**Cabecilla**". Su denominación incluye un sentido peyorativo, y caracteriza al individuo que en circunstancias teñidas de dramatismo, asume la conducción del grupo ya sea para el bien o para el mal. Otra figura con perfil de líder es el denominado **Caudillo** quien tampoco es elegido libremente. Se impone mediante la fuerza y su conducta es motivada por resentimiento propio o por ambiciones e intereses personales. *"En estos individuos es posible descubrir como móviles, un profundo sentido social, un verdadero amor al prójimo, que puede llegar a la abnegación y al sacrificio. Albert Schweitzer – Portal RR.HH. Relaciones Públicas y Recursos Humanos."* Este tipo de roles puede hacerse presente en diferentes momentos en la vida de un equipo de trabajo, por ello es interesante el poder comprender las circunstancias y los motivos que los originan. Recordemos que los líderes son aquellos individuos que apelan a convencer y conmover a sus empleados con el objeto de lograr mejores rendimientos en materia laboral. Es importante saber combinar las responsabilidades directivas con el estilo gerencial para evitar que este tipo de figuras emerjan entre las relaciones interpersonales del grupo.

5 - El liderazgo, estilos, potencialidad y aplicabilidad en las organizaciones agropecuarias

Ya hemos observado cómo pueden tornarse en extremo duras las condiciones de trabajo para ciertas actividades agropecuarias y cuáles son las figuras que pueden emerger como reacción a los abusos de autoridad dentro de un grupo de trabajo. También repasamos las cualidades del líder y su diferencia con el jefe (representante formal de la organización). Ahora nos introduciremos en las cuestiones esenciales de la materia liderazgo. Aquellas que tienen que ver con la ética en el ejercicio de dicha cualidad.

El ejercicio del liderazgo no está exento de enfrentar dilemas éticos difíciles. No siempre en las organizaciones está claro lo que es correcto o incorrecto, o lo que debería hacerse, o que perspectiva es correcta en términos morales. Los líderes tienen una especial responsabilidad de ejercitar su autoridad de una manera ética. Según Rushworth Kidder (1995), un dilema ético no es tener que hacer una elección entre lo correcto y lo incorrecto, sino que en elegir entre dos cosas correctas. Por ejemplo: decidir que recursos escasos deben ser repartidos entre dos departamentos de una compañía, o que personas de buenos antecedentes profesionales y laborales deben ser parte de un programa de capacitación ante la



dorbaires equipo@dorbaires.com – dorbaire blog pymes y emprendedores – dorbaire news youtube – consulte por servicios de administración y gestión del cambio – estamos a disposición – el equipo dorbaire. – CONSULTORÍA – SERVICIOS - CAPACITACIÓN

posibilidad de enviar a todos, es un dilema. Los dilemas surgen cuando valores apreciados entran en conflicto.

El líder y la resolución de problemas éticos.

NO hay una guía ética que nos otorgue respuestas fáciles a dilemas complejos pero sí podemos definir una serie de ideas que se encaminen a resolverlos. A continuación los describiremos.



- ✓ Los líderes deben tener, y estar dispuestos a guiarse por estándares éticos. Robert Starratt (Boston College) autor del texto Ethical Leadership, dice que *“una conciencia ética completamente informada contendrá temas de cuidado (¿Que piden nuestras relaciones de nosotros?); justicia (¿Como nos podemos gobernar con justicia?); y crítica (¿Cuando no somos consecuentes con nuestros propios ideales?).”*
- ✓ Un líder puede anticiparse a un dilema. Puede anticipar las consecuencias de cada elección e intentar identificar cuáles serán afectadas y de que maneras.
- ✓ Una idea adicional al tratamiento de los dilemas es pensar en cómo nos gustaría que nos trataran bajo circunstancias similares. Esto es concretamente experimentar el suceso de la toma de decisiones y sus consecuencias.
- ✓ El hábito de reflexionar de manera permanente es en sí mismo una forma de elaboración de respuestas anticipadas a los potenciales problemas de ética.

EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

Existe una pregunta que hasta el día de hoy sigue levantando polémica, y tiene que ver con la esencia del liderazgo. ¿Los líderes nacen o se pueden construir?, las respuestas logradas no han sido en esencia contundentes, pero nos permiten analizar al liderazgo en base a dos perspectivas: A – Como una cualidad personal – B como una función organizacional.

Inicialmente predominaba el pensamiento A, pero investigaciones en el campo de la administración han llegado a la conclusión de que es posible concebir al liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

No existe en la actualidad un consenso sobre los rasgos y habilidades de los líderes. Existen listas muy diversas de atributos las cuales son amplias y heterogéneas por lo que parecen representar los valores que prevalecen en una sociedad o grupo antes que los formativos de líderes ideales. Actualmente se



dorbaire equipo@dorbaire.com – dorbaire blog pymes y emprendedores – dorbaire news youtube – consulte por servicios de administración y gestión del cambio – estamos a disposición – el equipo dorbaire. – CONSULTORÍA – SERVICIOS - CAPACITACIÓN

acepta que éstos poseen habilidades y capacidades más desarrolladas que el resto de los integrantes de un grupo, que tienden a tomar el control de las situaciones que se les presentan y que se sienten con un grado mayor de seguridad interior que el resto, pero por supuesto, tales características no hacen de los líderes personas sobrenaturales.

Características generales de los líderes.

*Los hermanos sean unidos
porque ésa es la ley primera,
tengan unión verdadera,
en cualquier tiempo que sea,
porque si entre ellos pelean
los devoran los de ajuera. José Hernandez*

El liderazgo organizacional se enfoca en la formación de personas que conducen grupos de trabajos. Aquí el comportamiento del líder es central para mantener a los planteles unidos y motivados. Para lograr el efecto que en el Martín Fierro expresa José Hernandez, se necesita desarrollar líderes organizacionales capaces de generar cohesión interna y compromiso. El líder organizacional es el resultado de las necesidades de un grupo, el cual tiende a actuar a través de sus miembros. Dentro de este esquema, El líder no es líder por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr sus objetivos. Se ha probado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

En síntesis, el líder organizacional es un producto de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Características

- ✓ Debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- ✓ Un líder no se gesta a partir de sus rasgos individuales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- ✓ Es el grupo quien considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o que posea la cualidad que se busca
- ✓ Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- ✓ Debe organizar, dirigir, controlar, motivar al grupo sobre determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- ✓ Debe tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de liderazgo.



El líder y el carisma

El carisma es una de las cualidades más importantes en un líder, justamente porque su función es movilizar a los miembros de su grupo. Los llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales. Esto significa que su comportamiento es copiado por sus seguidores.

Diferencias entre líderes efectivos e ineficientes.

LIDERES EFECTIVOS	LIDER INEFICIENTES
Trabajan en equipo	Pretenden ser la cabeza
Representan una guía para sus empleados	Obligan a avanzar a sus empleados.
La adecuación del comportamiento es voluntario	Se les obedece obligatoriamente, tras haber impuesto su autoridad
Son ejemplo ante su grupo	Exigen a sus subordinados lo que ellos no son capaces de hacer
Saben respetar y fomentan el respeto	Exigen respeto
Son buenos educadores	Demuestran lo que sabe hacer
Inspiran a través de un clima grato de trabajo	Inspiran a través del temor
El cumplimiento de las metas de la empresa dependerá de las condiciones de los miembros de los equipos de trabajo.	Lo único importante en una empresa, es alcanzar los fines planeados
Utilizan muy bien la comunicación	Exigen. Tienen falencias en materia de comunicación.
Se adaptan a los cambios	Resultan ser inflexibles ante ellos

El liderazgo como práctica organizacional no varía en su genética de un tipo de organización a otra. Si varían las bases del poder y el sistema de vinculación con las personas. Como ya hemos comentado, el hombre de campo, el trabajador rural tiene características propias. Es una persona sencilla, humilde de valores arraigados y respeto por los recursos de la naturaleza que maneja. Son características generales promedio. No podemos decir que aplican a “todas las personas por igual”. El líder organizacional de la



dorbaires equipo@dorbaires.com – dorbaire blog pymes y emprendedores – dorbaire news youtube – consulte por servicios de administración y gestión del cambio – estamos a disposición – el equipo dorbaire. – CONSULTORÍA – SERVICIOS - CAPACITACIÓN

empresa agropecuaria entiende por donde pasa el vínculo con su gente. Este vínculo se puede generar desde la cercanía o la distancia. Recordemos que un gerente de producción puede realizar su trabajo en la ciudad o en el pueblo a cientos de kilómetros de los campos donde se lleva adelante la producción lechera, agraria, etc.

El líder de este tipo de organizaciones debe atender dos factores centrales, los lazos comunitarios estrechos y el ritmo del cambio.

El primer concepto tiene que ver con los lugares por donde realiza su actividad. “En el pueblo se conocen todos”, eso es una ventaja desde el punto de vista de la información sobre las formas de trabajo y cumplimiento de los empleados, pero también representa una exigencia en lo que respecta a la proyección de su imagen. El líder organizacional no es un líder político. El nivel de conocimiento y exposición es mayor. Ser y parecer es más difícil en el campo que en las grandes ciudades porque como dice el dicho, “todos se conocen”. Por otro lado, el arraigo a la tradición puede representar cierta resistencia al cambio cuando se trata de la implementación de medidas de control y reconversión de procesos operativos. Esto se suma a los niveles de educación. En este aspecto no nos referimos a los modos de expresión. Ya hemos hablado de las formas y términos en que se maneja, los cuales suelen ser mejores que los de la gente de las grandes ciudades. La referencia tiene vinculación con el nivel de instrucción de los trabajadores. El líder debe resaltar en algunas virtudes esenciales como la paciencia y el amor por la docencia. La formación es un elemento sustancial del liderazgo y ésta suele ser escasa en la actividad sobre todo cuando se trabaja con personal de escalafones básicos (operarios – peones – caseros, etc.). Finalmente recordemos que lo ideal sería fundir en un mismo rol al jefe y al líder, y que el líder se enfrenta a dilemas y situaciones complejas. Una situación compleja podría ser el observar prácticas de trabajo inadecuadas y condiciones de precariedad laboral. Allí es donde su figura resalta por encima de las funciones directivas clásicas de los jefes o gerentes. Las cuestiones éticas en el liderazgo y sobre todo en la empresa agropecuaria, suelen jugar cuando se trata de resolver problemas relacionados con la rentabilidad, la productividad, la calidad vida & trabajo y el respeto por las leyes laborales.