

EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE LAS PERSONAS



Brayan Camilo Joya Martínez
Trabajo de Grado para optar al título de Especialización en Alta Gerencia

Director
César Augusto Pinzón Torres
Especialista en Mercadeo de Servicio
Especialista en Gestión de Desarrollo Administrativo

Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Alta Gerencia
Seminario de Investigación
2019

Este documento menciona la importancia del entendimiento de las necesidades, su relación con las habilidades de liderazgo y el compromiso de la organización para que estos elementos se interrelacionen.

Se describe el estudio de diferentes teorías del liderazgo, empezando por el enfoque de los rasgos y finalizando con el liderazgo transformacional, también se exponen las teorías de las necesidades de Maslow y ERG y como las mismas son importantes en el logro de los objetivos de una organización.

Palabras claves: Liderazgo, Necesidades de las personas, motivación.

ABSTRACT

iii

This document mentions the importance of understanding needs, their relationship with leadership skills and the commitment of the organization to interrelate these elements.

The study of different theories of leadership is described, beginning with the focus of the traits and ending with the transformational leadership, the theories of the needs of Maslow and ERG are also exposed and how they are important in the achievement of the objectives of a organization.

Keywords: Leadership, Needs of people, motivation.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
MARCO TEÓRICO	3
Estudio del Liderazgo	3
El enfoque de los rasgos	5
El enfoque de comportamiento	6
El enfoque situacional.....	7
Liderazgo transformacional y carismático.....	9
Estudio de las necesidades de las personas.....	11
CONCLUSIONES	17
RECOMENDACIONES.....	19
REFERENCIAS.....	20

Lista de tablas

v

Tabla 1. Comparación de tres teorías situacionales..... 9

INTRODUCCIÓN

Según una encuesta realizada por The Growth Coach Alianza Hispana, empresa líder en Coaching de Negocios, en su artículo “Las quejas más comunes de empleados acerca de sus líderes”, mostraron como resultado que el 91% de los empleados considera que los problemas en comunicación pueden destrozar a un ejecutivo, también mencionan que aunque la comunicación es esencial en una empresa, no es de lo único que se quejan los trabajadores. (EAE Business School, <https://www.eaprogramas.es/blog/las-cuatro-quejas-mas-habituales-de-los-trabajadores>, s.f).

En las organizaciones es común escuchar inconformidad por parte de las personas respecto a su situación laboral, las causas que se nombran por lo general son: el líder, las actividades, el salario, la cultura organizacional, las instalaciones, la ubicación, los compañeros, los cambios, la falta de oportunidades, entre otras; si bien estas razones son justificables, en ocasiones, no son objetivas, porque dependen de la percepción de cada persona o su motivación. Adrian Furnham, en su obra *Psicología Organizacional* comenta que una de las áreas más antiguas y difíciles de la psicología es la que trata de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo y, si es que lo llevan a cabo, por qué hacen eso y no otra cosa. (Furnham, 2006, p.256).

Considero que a partir de esto, se genera un reto para las organizaciones, el cual consiste en gestionar las habilidades de los líderes y el entendimiento de las necesidades y motivaciones de las personas para el logro de los objetivos organizacionales.

Torres, F. V. C. (2013), en su publicación “Liderazgo, poder y movilización organizacional” analizó los procesos de liderazgo y poder, como fenómenos que se

suscitan al interior de las organizaciones a partir de las interacciones que se dan entre las personas que las conforman. Allí, se comprende a la organización como un sistema dinámico en permanente proceso de cambio que se moviliza, en virtud de la relación dinámica, que se da entre líderes y colaboradores. Como conclusión, afirma que el liderazgo y el poder movilizan a la organización, y pueden llevarla a desequilibrios productivos, los cuales favorecen el desarrollo de las organizaciones y su perdurabilidad.

Por otro lado, Rivera (2013) señala que “Las necesidades, según Abraham Maslow, aparecen de forma sucesiva, empezando por las más elementales o inferiores, de tipo fisiológico. A medida que se van satisfaciendo en un determinado grado, van apareciendo otras de rango superior, de naturaleza más psicológica”. (Rivera J, et al. 2013)

(...) todos nacemos con ciertas necesidades innatas de experimentar unos valores superiores, del mismo modo que, desde el punto de vista fisiológico, nacemos con la necesidad de zinc o de magnesio en nuestra dieta. Por lo tanto, este argumento expresa claramente que nuestras principales necesidades y motivaciones tienen un sustrato biológico. (Maslow, 2005, p. 39)

En este sentido, surge la inquietud de cuál perspectiva es más influyente en el desarrollo de los objetivos de la organización, si el enfoque en las habilidades del líder o el enfoque en el entendimiento de las necesidades y motivaciones de las personas, o si las mismas se complementan.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Basados en esta revisión de literatura previa, nos surge la pregunta problema que vamos a enunciar así: *¿Qué relación hay entre el liderazgo con el entendimiento de las necesidades y motivaciones de las personas para el logro de los objetivos de la organización?*

OBJETIVO GENERAL

Identificar la relación entre el liderazgo con el entendimiento de las necesidades y motivaciones de las personas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar teorías del liderazgo para la gestión de equipos de trabajo.
- Identificar cómo se clasifican las necesidades de las personas, qué las motiva y su influencia en el logro de los objetivos en una organización.

MARCO TEÓRICO

Estudio del Liderazgo

“El liderazgo es el arte de lograr que otros hagan (y estén dispuestos a hacer) algo que creemos que debe (y tiene que) hacerse. Se trata de influencia interpersonal, planteamiento de objetivos y comunicación” (Furnham, 2006, p.536).

Este concepto muestra que nuestro rol como líderes dentro de una organización esta en función del logro de los objetivos, a través de la gestión efectiva de equipos de

trabajo, suena deshumanizado, pero el propósito de todo empresario es maximizar sus utilidades; sin embargo, desde el liderazgo, se trata de ver a las personas como aliados estratégicos en los que se benefician mutuamente las empresas y las personas.

Hace siglos, la mayoría de los líderes nacían: los reyes, caballeros y barones heredaban sus funciones. Cuando las personas talentosas, firmes o corruptas asumían funciones de liderazgo, se suponía que algunas diferencias físicas las distinguían: la nariz aguileña, el maxilar prominente, el saludo firme.

Desde el siglo XIX los científicos sociales han tendido a enfocar el liderazgo de maneras bastante distintas. Aunque, en gran medida un enfoque ha “dado origen” al siguiente, siempre ha habido investigadores que han llevado a cabo sus estudios dentro de un marco de trabajo muy poco popular y obsoleto, cuál que eran arcaicos o estaban adelantados a su tiempo. (...) las principales teorías del liderazgo se clasifican en tres grupos. La teoría de los *rasgos* del liderazgo supone que hay características físicas y psicológicas distintivas que explican su eficacia. La teoría del *comportamiento* del liderazgo supone que hay estilos distintivos que los líderes eficaces utilizan continuamente: pueden clasificarse en de diversas maneras (es decir autocrático, democrático, de no interferencia) o basarse en rejillas o modelos que especifican dimensiones como tareas y orientación a las personas. Las teorías *situacionales* (o de contingencia) del liderazgo plantean que los estilos de liderazgo varían de una situación a otra. (Furnham, 2006, p.539).

Es interesante ver que el concepto de liderazgo ha ido evolucionando, esto demuestra que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas, adaptarnos y entender

el contexto influirá en nuestro crecimiento como líderes. En la actualidad los líderes siguen naciendo y heredando el poder o la autoridad, sin embargo, es válido afirmar que un líder se forma; de su empeño y esfuerzo dependerán los resultados, como dice el proverbio japonés “la disciplina tarde o temprano vencerá la inteligencia”.

El enfoque de los rasgos

Se suponía que una serie finita de rasgos individuales: edad, estatura, estatus social, facilidad de palabra, confianza en sí mismo, necesidad del logro, habilidades interpersonales, simpatía, etc., distinguían a los líderes de quienes no lo eran y a los líderes con éxito de aquellos que no lo tenían (Stogdill, 1948). (...) el enfoque de los rasgos nunca es más que descriptivo porque raras veces los teóricos de los rasgos explican la forma, el momento y las razones por la que los rasgos que estipulan son necesarios y suficientes para el éxito del proceso del liderazgo. Tampoco establecen en qué medida se necesita algún rasgo o habilidad y qué ocurre si no se tiene dicha habilidad. (Furnham, 2006, p.540, 542).

Este enfoque tiene validez desde el punto de vista en el que como líderes debemos tener desarrolladas nuestras habilidades interpersonales, facilidad de palabra (entendida como comunicación asertiva). Si bien los rasgos no determinan todo, si generan una visión y perspectiva en los equipos de trabajo, de tal manera que si esta no es positiva, probablemente nuestro rol de líder y desarrollo se vera limitado.

El enfoque de comportamiento

Después de la Segunda Guerra Mundial, los investigadores tendían a centrarse en el comportamiento evidente líderes, más que en sus rasgos. El interés cada vez mayor por el comportamiento alentaba a los investigadores a estudiar los comportamientos externos observables de los líderes buenos y malos.

Posiblemente, las diferencias más conocidas derivadas de esta escuela eran los modelos de liderazgo autoritario, democrático y de no interferencia, que son elementos prototípicos de descripción de los estilos de comportamiento de la mayoría de los líderes.

Se decía que los líderes realmente hacían (más que sus habilidades y rasgos) revelaría el misterio del liderazgo. El enfoque implica tres pasos. 1. Observar el comportamiento del líder; 2. Categorizarlo y 3. Determinar los comportamientos que son más (y por deducción menos) efectivos.

El enfoque de comportamiento respecto al liderazgo fue un avance significativo respecto al enfoque de los rasgos. El liderazgo eficaz se convirtió en lo que los líderes *hacen* en contraposición a lo que *son*. Por tanto, se destacó más la necesidad de enseñarles a ser más eficaces. Los comportamientos gerenciales observables son mucho menos ambiguos y más evidentes que los rasgos. Es mucho más útil describir un líder como alguien que “nunca da a los subordinados la oportunidad de expresar sus sentimientos” que decir que es “muy dominante”. (Furnham, 2006, p.542, 547).

Sin lugar a duda, este enfoque complementa el anterior, en la actualidad debemos ir más allá de generar un buen concepto de nuestro equipo de trabajo de lo que somos, las organizaciones esperan resultados, en este sentido, la efectividad en el logro de los objetivos será fundamental y nuestro compromiso.

El enfoque situacional

La premisa principal de este enfoque es que las exigencias de la situación (contexto: histórico, económico, político) en la que se desenvuelve el líder determinan en gran medida las habilidades, cualidades y capacidades necesarias en un líder. Así como el enfoque de los rasgos se centra por completo en el plano interno, el situacional lo hace en el plano externo. Naturalmente, el centro de atención de este enfoque fue la identificación y descripción de las características situacionales y luego la especificación de la correspondencia adecuada de las habilidades o los comportamientos del líder. (Furnham, 2006, p. 547).

A partir de lo anterior, Furnham (2006) menciona cuatro estilos de liderazgo los cuales se describen a continuación:

- Directivo: El líder dirige y los subordinados no intervienen en la toma de decisiones.
- Sustentador: El líder es afable y se interesa por los subordinados como personas.
- Participativo: El líder pide, recibe y aplica las sugerencias de los subordinados en la toma de decisiones.

- Orientado a los logros: El líder plantea objetivos desafiantes a los subordinados y confía en que los conseguirán.

Considero que este enfoque es más cercano a la realidad de las organizaciones, incluso, de la capacidad del líder de adaptarse a cada situación, depende el éxito de las empresas porque la tendencia de hoy es el constante cambio; de la misma forma Rodríguez Ponce (2007) menciona que se ha comprobado que el estilo de liderazgo afecta el proceso de trabajo grupal, el clima social y los resultados de la organización. Más específicamente, el estilo de liderazgo afecta el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad individual y, por ende, sobre la productividad global citando a (Kahai y Sosik, 1997). Otros estudios han mostrado una vinculación entre el estilo de liderazgo y variables tales como flexibilidad, recompensas, claridad, compromiso, y clima organizativo citando a (Bass, 1999). Similarmente se ha hallado que el estilo de liderazgo influye sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, y que el estilo de liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovativa citando a (Park, 1996; Ogbonna y Harris, 2000).

En la siguiente tabla se comparan tres teorías, que sustentan el enfoque situacional.

Tabla 1. *Comparación de tres teorías situacionales.*

<i>Puntos de Comparación</i>	<i>Teoría de la contingencia (Fiedler)</i>	<i>Teoría de la trayectoria y los objetivos (House)</i>	<i>Teoría de Vroom y Yetton</i>
1. Tema	No hay un estilo mejor. El éxito del líder lo determina la interacción de las variables del entorno y la personalidad del líder.	La mayoría de los líderes de éxito son aquellos que aumentan la motivación de los subordinados al trazar y aclarar las trayectorias para el desempeño efectivo.	El estilo de liderazgo de éxito varía con la situación. El líder puede aprender a reconocer las necesidades de la situación y como adecuar el estilo para satisfacer tales necesidades.
2. Estilos de liderazgo (Variedad de opciones)	Autocrático o democrático.	Necesario para el logro.	Autocrático a participativo.
3. Base de investigación (# de investigaciones de apoyo)	Amplia, en muchos entornos: militar educativa industrial. Algunos resultados contradictorios.	Moderada a baja; en términos generales, sustentadora.	Baja pero en aumento; en términos generales, sustentadora.
4. Valor de aplicación para gerentes	Moderada a baja en términos generales es imposible capacitar a los líderes.	Moderada.	Elevada: se puede capacitar a los líderes.

Donnelly et al. (1987), *Fundamentals of management*, 6ª. Ed., derechos reservados © Irwin (BPI).
Reproducido con autorización de The McGraw-Hill Companies.

Liderazgo transformacional y carismático

La cuarta y más reciente tendencia se ha centrado en torno del concepto del *líder transformacional* (Bass, 1985; Conger, 1989; Titchy y Devanna, 1986), que contrasta con el *líder transaccional*. Los líderes transaccionales suponen que sólo pueden lograr el liderazgo y que los subordinados hagan lo que deseen por medio de una especie de intercambio. Los subordinados seguirán al líder si éste es capaz de ofrecerles algo que valoren o necesiten. Por tanto, el liderazgo es una transacción mediante la cual los subordinados se someten a las peticiones del líder

y cumplen sus exigencias a cambio de algo. Por otra parte, los líderes transformacionales supuestamente aplican el carisma para energizar y motivar a las personas más allá de sus expectativas originales. Lo logran de la siguiente manera.

- Haciéndolas más consciente sobre algunos resultados o procesos importantes.
- Pidiéndoles que antepongan algunos objetivos organizacionales y equipos sus propias metas.
- Haciendo que ajusten sus niveles de necesidad de tal modo que aumente su anhelo de responsabilidad desafíos y desarrollo personal cuál.

(Furnham, 2006, p. 556).

“(...) los líderes desafían el statu quo, comunican una nueva visión, dirección y estrategia y motivan e inspiran a otros” (Furnham, 2006, p.536), esta afirmación se relaciona con lo mencionado por Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009) en su publicación “Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness”.

(...) la motivación es la influencia o el impulso que nos hace comportar de una manera específica y se ha descrito que consiste en energía, dirección y sostenibilidad (Kroth, 2007). En un contexto organizativo, la capacidad de un líder para persuadir e influenciar a otros para que trabajen en una dirección común refleja su talento para motivar. La capacidad de un líder para influir se basa en parte en su habilidad y en parte en el nivel de motivación del empleado

individual, en otras palabras, la motivación se ve afectada positiva o negativamente por la experiencia que un empleado tiene dentro de un entorno laboral determinado con sus líderes.

Los conceptos mencionados anteriormente, muestran que el liderazgo es un tema con gran sustento teórico, considero que dependiendo del tipo de organización en la que nos encontremos, la efectividad como líderes estará dada en la capacidad de adaptarnos a la situación, por lo tanto, para mí, el enfoque situacional tiene gran relevancia en la gestión de equipos de trabajo.

Estudio de las necesidades de las personas

Una necesidad o motivación es un deseo de experimentar determinados tipos de estímulos o experiencias, es decir como triunfar, tener estimas, sentirse perteneciente a algo, tener poder e independencia. Las necesidades y las motivaciones son importantes porque influyen sobre la atención que se presta a la información y a los acontecimientos los cuales guían, promueven y mantienen la conducta. (Garzón Ruiz, 2015) citando a (Kats, 1955) y (Mann, 1965).

Puig L, et al. (2012), hacen un análisis interesante sobre la evolución del concepto de necesidades, en este mencionan que el estudio de las necesidades humanas no es nuevo, de hecho, desde los postulados de Aristóteles se acoge el concepto, aunque el significado de necesidad ha ido modificándose con las transformaciones sociales y políticas.

En la industrialización y postindustrialización el estudio de las necesidades adquieren una mayor relevancia (Kehl, 1993). Durante este periodo los principales criterios eran la productividad y la idea de acumulación de bienes, ambos elementos eran esenciales para explicar el bienestar de un individuo, en este sentido, el progreso del capitalismo y el desarrollo se suponía que podrían satisfacer las necesidades humanas.

La primera vez que aparece la noción de “necesidades humanas básicas”, fue en el seminario internacional patrocinado por UNCTAD (United Nation Conference on Trade and Development) y por el UNEP (United Nations Environmental Program) realizado en 1974 en México, llamado también la “Declaración de Cocoyoc”. La noción de necesidad humana se entiende en el sentido de desarrollo de los seres humanos y no en el sentido de desarrollo de países o producción de bienes materiales. Desde este planteamiento, el desarrollo orientado hacia las necesidades va sustituyendo el concepto de bienestar ligado solamente al crecimiento económico citando a Kehl, (1993) y Ballester, (1999).

De otra parte, (Furnham, 2006, p. 260) menciona que las teorías de las necesidades se basan en la sencilla idea de que el propósito de los comportamientos relacionados con el trabajo consiste en satisfacer algunas necesidades. Dependiendo del tipo y la calidad de dichas necesidades, la gente tratará de trabajar o dejar de hacerlo para satisfacerlas.

La teoría de las necesidades más reconocida es la de Maslow, este autor creía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que

luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente, a continuación se describe cada nivel:

1. Necesidades fisiológicas: Son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire y agua. Para satisfacer estas necesidades positivas, las organizaciones deben otorgar a los empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida.
2. Necesidades de seguridad, se activan sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas. Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados seguro de vida y de gastos médicos, planes de ahorro, pensiones, equipos de seguridad y contratos que le permitan trabajar sin temores.
3. Necesidades sociales, se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agrandar, de aceptación y convivencia con los demás). Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo ayudan a satisfacer estas necesidades sociales y las organizaciones pueden fomentar la participación en reuniones sociales.

A estas tres necesidades juntas, se les conoce como necesidades de deficiencia.

4. Necesidades de estima, se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás. Las empresas suelen ofrecer premios, reconocimientos o banquetes para reconocer los logros sobresalientes.
5. Necesidades de realización personal, se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial de aprovechar al máximo las capacidades personales. Al trabajar en su máxima capacidad creativa, los empleados realizados se convierten en los recursos mas valiosos de sus organizaciones. (Furnham, 2006, p. 260, 261)

Esta teoría muestra que como seres humanos tenemos unas prioridades definidas y nuestro ser esta en función de satisfacer cada una según esa prioridad. Desde esta teoría es natural pensar que si tengo hambre y quiero encontrarme con un amigo (necesidades sociales), lo primero que haría es satisfacer el hambre, sin embargo, considero que si el encontrarme con esa persona determina un punto trascendental en mi vida, y puede involucrar a mi familia, seguramente haría esto segundo, por lo tanto a pesar que la necesidad básica es primero, todo depende, de que signifique cada situación en mi vida, así mismo pasará con los compromisos que tenga en la organización, unos serán mas importante que otros.

La teoría ERG, de Alderfer

La teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERG), de Alderfer, es mucho más sencilla que la teoría Maslow, en el sentido de que especifica que sólo existen tres tipos de necesidades, pero que no son necesariamente activadas en un orden específico. Además, según esta teoría, las necesidades pueden activarse en cualquier momento.

Las tres necesidades especificadas por la teoría ERG, son la existencia de la relación y el crecimiento. Las necesidades de la existencia corresponden a las fisiológicas y de seguridad, de Maslow; las necesidades de relación corresponden a la necesidad de establecer relaciones sociales significativas; las de crecimiento corresponden a las necesidades de estima y realización personal.

La teoría ERG es mucho menos limitante que la teoría de la jerarquía de necesidades postulada por Maslow. Su ventaja es que se adecúa más a las evidencias de las investigaciones, lo cual sugiere que aún cuando existen categorías básicas de necesidades, no corresponden exactamente a la forma en que las específicas Maslow. A pesar de que los teóricos de las necesidades no están completamente de acuerdo sobre el número preciso de necesidades que existen y la relación entre ellas, concuerdan que su satisfacción es una parte importante de la motivación en el trabajo. Todos sostienen que muchos aspectos del comportamiento relacionado con el trabajo son un intento por satisfacer esas necesidades básicas. (Furnham, 2006, p. 262, 263)

Comparto más la postura de esta teoría, en el sentido en que de acuerdo con la situación en la que nos encontremos, se activara cada necesidad, desde este punto de vista, el contexto, los elementos externos que interactúan y la importancia que le de a cada cosa, determinará que resuelvo y satisfago primero.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es valido afirmar que la organización tiene una labor importante en la atención de las necesidades de las personas, si la misma hace un esfuerzo que derive en satisfacción para el empleado, se va a generar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, porque se esta dando un mensaje asertivo, en el que “ganan las dos partes”, y se promueve una gestión apropiada de la vida laboral de la persona.

CONCLUSIONES

Las organizaciones tienen la responsabilidad estratégica de formar a sus líderes y entender las necesidades de las personas, en ese sentido debe generar los espacios pertinentes para la comunicación y el crecimiento personal.

Considero que el liderazgo transformacional y carismático es uno de los mejores caminos que un líder puede utilizar hoy, pues se deja de lado el que la persona debe realizar las cosas “porque sí”, y ahora se le está contextualizando para que conozca que cada una de sus actividades tiene gran importancia dentro de la organización.

Las teorías de las necesidades de Maslow y ERG responsabilizan nuevamente a la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, pues solo hasta lograr generar un ambiente de trabajo confortable (que cubra las necesidades de la persona), tendrá personas que quieran apoyar el crecimiento y potencialización de la empresa.

Las necesidades de las personas influyen directamente en el comportamiento, son un motor motivacional, de ahí depende el logro de los objetivos de una organización, si una persona no está motivada, el esfuerzo de los líderes tendrá que ser mayor, sin embargo, este esfuerzo debe estar respaldado por la capacidad de la empresa de generar los ambientes propicios en la gestión de equipos de trabajo.

Finalmente, las habilidades de liderazgo y el entendimiento de las necesidades de las personas se complementan, lo identifiqué en dos escenarios; el primero en la necesidad de la persona en autorrealizarse (necesidad de realización personal teoría de Maslow), desde el punto de vista de desarrollar sus habilidades como líder al aprovechar al máximo sus capacidades. El segundo, desde la misión que tiene el líder de gestionar su equipo de

trabajo, persuadirlos y motivarlos para el logro de los objetivos y en este sentido conocer las personas y sus necesidades se vuelve fundamental, porque permite generar una relación de confianza y de construcción, este punto esta muy relacionado con el estilo de liderazgo “Sustentador”.

RECOMENDACIONES

Las organizaciones deben buscar generar escenarios favorables para que las personas se auto realicen. Para una persona es importante tener crecimiento en una organización, así mismo, la organización debe formar a las personas en ése nuevo rol, no debe esperar que la persona solo implemente las habilidades que tiene, sino que la debe guiar de forma continua en este proceso.

Como líderes, es importante entender el contexto de nuestro equipo de trabajo, sus necesidades y utilizar las habilidades de motivación para enfocarlos en el logro de los objetivos.

Como aliados estratégicos (empleados) de una organización, debemos ser conscientes de los objetivos de la empresa, entender que es una relación gana – gana en la que soy responsable de unos compromisos y mi rol es importante en el cumplimiento de estos.

REFERENCIAS

- EAE Business School, Las cuatro quejas más habituales de los trabajadores (s.f).
Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/blog/las-cuatro-quejas-mas-habituales-de-los-trabajadores>
- Furnham, A. (2006). Psicología Organizacional. En A. Furnham, *Psicología Organizacional El comportamiento del individuo en las organizaciones* (pág. 258, 536). México D.F.: Alfaomega.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/218517376?accountid=30799>
- Maslow, A. H. (2005). El management según Maslow. En D. C. Abraham H. Maslow, *El management según Maslow* (pág. 39). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Puig Llobet, M., & Sabater Mateu, P., & Rodríguez Ávila, N. (2012). NECESIDADES HUMANAS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO SEGÚN LA PERSPECTIVA SOCIAL. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (54), 1-12.
- Rivera Camino, J (2013). Conducta del consumidor, estrategias y tácticas aplicadas al marketing. En R. A. Jaime Rivera Camino, *Conducta del consumidor, estrategias y tácticas aplicadas al marketing* (pág. 75). Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez Ponce, E. (2007). ESTILOS DE LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EFICACIA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. *Interciencia*, 32(8), 522-528. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/210149524?accountid=30799>
- Torres, F. V. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional/Liderança, poder e mobilização organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1436980664?accountid=30799>