



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA: LICENCIATURA EN COMERCIO
INTERNACIONAL

LOCALIZACIÓN: CAMPUS PELLEGRINI

AÑO: 2006

TEMÁTICA MARCO: COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL. INFLUENCIA DEL ESTILO DE
LIDERAZGO EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

TEMA ESPECIFICO:

La Difícil Tarea de ser LIDER

NOMBRE Y APELLIDO: MARIA SOLEDAD
MANZUR

DOMICILIO: PRESIDENTE PERON 346.
CAPITAN BERMÚDEZ

TELEFONO: (0341) 4-912946

E-MAIL: SOLE_MANZUR18@HOTMAIL.COM

NOMBRE DEL TUTOR: PS. MARINA DOBRY



Índice

Agradecimientos	pág. 4
Título	pág. 5
Resumen	pág. 5
Objetivos	pág. 6
Hipótesis	pág. 6
I- Introducción	pág. 7
I.1- Estado de la Cuestión	
I.2- Marco Teórico	
II- Metodología Operativa	pág. 14
II.1- Qué es el Liderazgo?-Concepto de Líder y Liderazgo	pág. 14
II.2- Liderazgo. Definición, Elementos y Tipos	pág. 16
II.2.1- Elementos Claves del Liderazgo	
II.2.2- Tipos de Liderazgos	
II.3- Estilos de Liderazgo. Distinción Clásica	pág. 20
II.3.1- Efectos determinantes de cada Estilo de Liderazgo	
II.4- Liderazgo Situacional	pág. 27
II.4.1- Niveles de Madurez	
II.4.2- Estilos de Liderazgo (Según Hersey)	
II.4.3- Modificando Niveles de Madurez	
II.5- Fuentes de Poder	pág. 30
II.6- Diferencia entre Gerencia y Liderazgo	pág. 32
II.7- Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones	pág. 35
II.7.1- Qué es una Organización?	
II.7.2- Qué es un Equipo?	
II.7.3- Grupos o Equipos?:Cuál es la diferencia?	



II.8- Modalidades de Equipos	pág. 36
II.8.1- Equipos Funcionales	
II.8.2- Equipos Interfuncionales	
II.8.3- Equipos Autoadministrados	
II.8.4- Evolución y Liderazgo de los Equipos	
II.9- Ventajas del Trabajo en Equipo	pág. 40
II.10- Desventajas del Trabajo de Equipo	pág. 40
II.11- ¿Cómo desarrollar Destrezas de Liderazgo en Equipo?	pág. 41
II.11.1- Función de los Líderes en la formación de Equipos Eficientes	
II.11.2- Cómo facilitar el Aprendizaje del Equipo	
II.11.3- Cómo alentar la Creatividad del Equipo	
II.12- Funciones Organizacionales de los Grupos	pág. 46
II.13- Funciones Psicológicas de los Grupos	pág. 47
II.14- El Rol del Líder dentro de un Grupo	pág. 48
II.15- Las Estructuras de Comunicación y Liderazgo	pág. 49
II.15.1- ¿Puede solo una persona ser la diferencia en el desempeño de una organización? (Ejemplo de Stanford)	
II.16- Hacia la Dirección del Capital Humano	pág. 52
II.16.1- ¿Qué necesita un líder para generar resultados positivos dentro de una Empresa?	
II.17- El Empresario, Líder y Gestor de Personas	pág. 55
II.17.1- ¿Qué debe tener en cuenta el Empresario para poder llevar acabo el Rol de Líder y Gestor de Personas?	
II.18- La Clave del Liderazgo: Prioridades	pág. 58
II.18.1- El Principio de Pareto	
III- Conclusiones	pág. 60
IV- Glosario	pág. 63
V- Bibliografía	pág. 64



AGRADECIMIENTOS

A las personas que me dieron la vida, que son mis amigos, cuyo contacto me conforta, y porque son los líderes que me encanta seguir... MIS PADRES; Juan Carlos Manzur y María Luisa Carignano.

A mi tutora, Marina Dobry, por todo el apoyo y la guía que significó en el contenido no sólo de mi tesina; sino también de mí como futura profesional.

A Daniel Coria, por el soporte metodológico y las horas dedicadas para ayudarme a comprender toda la estructura de lo que es una tesina.

A mis compañeros y amigos, con los que curse toda mi carrera, por los momentos hermosos que hemos compartido, que siempre los tendré en mi corazón. Y en especial, quisiera agradecer a Martín Garnero, por todo el tiempo y dedicación que me brindo.

A los profesores que tuve a lo largo de mi carrera que no sólo me formaron como una excelente profesional, sino también como una excelente persona.

A todo el personal de la universidad que me brindó durante cinco años la contención diaria necesaria para seguir adelante.



TÍTULO

"LA DIFÍCIL TAREA DE SER LÍDER"

RESUMEN

Podemos afirmar que en las empresas el factor más importante y determinante de un mejor desempeño organizacional, es el Factor Humano o también llamado "Capital intangible"; conformado por grupos que interactúan entre sí, para lograr los objetivos organizacionales.

Ahora bien, todo esto es posible, con un actor clave que influye en la conducta del grupo; al que llamamos "líder". Del mismo modo, la clave del desarrollo y el reconocimiento del líder se encuentran en su capacidad de dirigir a los demás con éxito.

En mi tesina quiero establecer relaciones entre los estilos de liderazgo, el desempeño grupal y la posibilidad de crecimiento de la empresa. Entendiendo que las organizaciones necesitan líderes que se manejen a sí mismos con muy buena actitud.

Creo que la clave para el desarrollo del Capital Intangible de las empresas pasa por el estilo de liderazgo que sus directivos adopten en cada circunstancia.



OBJETIVOS

1. Definir los estilos de liderazgo.
2. Relacionar estilos de liderazgo y desempeño grupal.
3. Relacionar liderazgo y contexto situacional.
4. Diferenciar Gerencia de Liderazgo.
5. Establecer relaciones entre personalidad, liderazgo e influencia.

HIPÓTESIS

1. El desempeño del grupo depende en gran medida del estilo de su líder.
2. La actitud del líder generalmente determina las actitudes de sus seguidores.
3. Ningún estilo de liderazgo es ideal en todas las situaciones de la organización.
4. El líder debe tener una actitud pro-activa.
5. El líder debe ser flexible, para adaptarse a diferentes circunstancias, tanto de la organización como del entorno en el cual se desenvuelve.



I- INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se reconoce que los recursos humanos son el “corazón” de las organizaciones. Para poder coordinarlos y obtener un mejor desempeño grupal hay que contar con líderes que logren un clima de trabajo especial apuntando a generar motivación en el grupo y lograr una visión compartida. Esto implica que los recursos humanos organizados se suman y potencian el esfuerzo personal individual de cada elemento del grupo que comparte, participa y siente la influencia del líder.

El potencial mas grande para el crecimiento de una empresa es lograr la conciencia de las necesidades del grupo con las necesidades individuales; sabiendo que la clave del éxito de cualquier esfuerzo está en la capacidad de dirigir bien a otros.

I.1- ESTADO DE LA CUESTION

Debido a la importancia del tema, pude ver, analizar, leer y conocer *diferentes teorías*, de distintos tiempos, y diferentes autores con las evoluciones que el tema fue sosteniendo, dado que en el año 1936 fue aplicado para la rama de la psicología, con base en las **Teorías del Gran Hombre**, donde historias e instituciones sociales marcadas por el liderazgo de grandes hombres y mujeres (ejemplo, Moisés, Mahona, Juana de Arco, Washington, Gandhi, Churchill, y otros...). Down sostenía que no existe nada parecido a un liderazgo de las masas. Los individuos de cualquier sociedad ostentan grados diversos de inteligencia, energía, fuerza moral y sea cual sea el rumbo que, bajo determinadas influencias, tomen las masas, siempre están lideradas por una minoría superior.

Para autores como Barnard (1926), Bingham (1927), Kilbourne (1935), Page (1935) y Locke (1991), el líder presenta rasgos y características superiores que lo diferencian de sus seguidores. Las investigaciones de las **Teorías del Rasgo** planteaban estos dos interrogantes: Qué rasgos distinguen a los líderes de las demás personas? Qué alcance tienen estas diferencias?.

Las Teorías Situacionales, planteadas por Bogardus (1918), Hersey y Blanchard (1972) consideran que el liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación: los factores situacionales y no la herencia de la persona son lo que determina qué persona termina imponiéndose como líder. La aparición de un gran líder depende del momento, el lugar y las circunstancias



Las **teorías de Situación Personal**, son una combinación de la teoría del liderazgo del Gran Hombre, la teoría del Rasgo y la teoría Situacional. Sus investigaciones concluían que el estudio del liderazgo debía incluir aspectos afectivos, intelectuales y de acción así como las circunstancias particulares en las que opera el individuo. Estas circunstancias eran: 1- Rasgos personales, 2- Naturaleza del grupo, y 3- Acontecimientos a los que debe enfrentarse el grupo. Estas teorías fueron analizadas por Barnard (1938), Bass (1960), C.A. Gibb (1947, 1954), Jenkins (1947), Murphy (1941).

Teorías Psicoanalíticas, donde las funciones del líder se ven como una figura paterna, fuente de amor y temor. Esto fue analizado por Erikson (1964), Frank (1939), Freud (1913, 1922), Levison (1970).

Las **Teorías Humanísticas**, estudiadas por Argyris (1957, 1962, 1964), Blake y Mouton (1964, 1965), Maslow (1965) y McGregor (1966, 1969); tratan el desarrollo del individuo e organizaciones efectivas y unidas. Los defensores de este enfoque teórico sostienen que los seres humanos son, por naturaleza, seres motivados y las organizaciones, por naturaleza, estructuradas y controladas. Para esta teoría la función del liderazgo es modificar las restricciones organizacionales y proveer libertad a los individuos, a fin de que realicen plenamente su potencial y contribuyan a la organización.

La **Teoría del Rol del Líder**, se basa en las características del individuo y en las exigencias de la situación en la que interactúan, de tal modo que uno o unos pocos individuos pueden erigirse en líderes. Los grupos se estructuran en función de las interacciones de los miembros del grupo y éste pasa a organizarse de acuerdo con los diferentes roles y posiciones. El liderazgo corresponde a uno de esos roles y se supone que la persona que ocupa esa posición debe comportarse de forma distinta a los demás miembros del grupo. Los líderes se comportan en función de cómo perciban su rol y de lo que esperen de ellos los demás. Los representantes de esta teoría son: Homans (1950), Mintzberg (1973), Kahn y Quinn (1970).

Teoría de la consecución de objetivos, autores representantes: M.G. Evans (1970), Jones (1957), House y Dessler (1974). Los líderes refuerzan el cambio entre sus seguidores mostrándoles los comportamientos (los caminos) que pueden ser útiles para alcanzar sus objetivos. Los líderes también clarifican las metas de los seguidores y les animan a conseguir buenos resultados.



El cómo los líderes consigan cumplir estos objetivos depende de factores situacionales.

Teoría de la contingencia, Fiedler (1967), Chemers y Mahar (1976). La efectividad de un líder "orientado a la tarea" u "orientado a las relaciones" depende de la situación. Los programas de entrenamiento de líderes inspirados en esta teoría ayudan al líder a identificar su orientación y a adaptarse mejor a cada situación

Liderazgo Cognitivo: el Gran Hombre del siglo XX, los líderes son personas que ejercen una notable influencia, con sus palabras o/y su ejemplo, sobre las conductas, ideas y/o sentimientos de un importante número de congéneres. Comprender la naturaleza de las mentes humanas, la del líder como las de sus seguidores, permite entender la naturaleza del liderazgo.

La investigación de Collins (2001) concluye que la diferencia entre las organizaciones que consiguen grandes resultados de largo plazo y las que no, consiste en que las grandes organizaciones están lideradas por que el llama lideres de nivel 5, que presentan una paradójica combinación de humildad y firme resolución.

Enfoque Poder-Influencia; abarca el liderazgo participativo. La investigación, examina la cantidad de poder que detenta y ejerce el líder. Este enfoque presupone asimismo un tipo de causalidad unidireccional. El liderazgo participativo trata del reparto de poder y el facultamiento de los seguidores. Vroom y Yetton (1974) propusieron una teoría prescripta del liderazgo partiendo de la premisa de que los líderes dirigen y los subordinados son seguidores pasivos. No obstante, cuando los subordinados acreditan mayor saber, su rol debería ser mas participativo. Gardner opina que "el liderazgo es el proceso de persuasión por el que un individuo induce a un grupo a cumplir los objetivos dictados por el líder o bien compartidos por el líder y sus seguidores".

Liderazgo Carismático; estudiado por J. Maxwell (1999), presupone que los subordinados perciban cualidades extraordinarias en sus líderes. La influencia de un líder no se basa en la autoridad o en la tradición sino en las percepciones de sus seguidores. Entre las explicaciones de liderazgo carismático figuran la atribución, las observaciones objetivas, la teoría del auto concepto, el psicoanálisis y el contagio social.

Liderazgo basado en la Competencia; explicado por Bennis (1993), las competencias críticas que tienden a marcar las diferencias entre las personas de rendimiento extraordinario (los



líderes) y las personas de rendimiento medio se pueden enseñar y cultivar.

Liderazgo Aspiracional y Visionario; según Kouzes y Posner (1995), los líderes encienden pasiones en sus subordinados y funcionan como una brújula destinada a orientar a sus seguidores. Definen el liderazgo como "el arte de movilizar a otros para que deseen luchar por aspiraciones comunes". El énfasis recae en el deseo del seguidor de contribuir y en la habilidad del líder para motivar la acción de los demás.

Los líderes responden ante los clientes, crean una visión, estimulan a los empleados y salen adelante en situaciones caóticas y frenéticas. El liderazgo consiste en articular visiones, personificar valores y crear el entorno en el que las cosas pueden llevarse a cabo.

Liderazgo de gestión y estratégico; el liderazgo requiere integrar los vínculos con los socios externos e internos. Druker (1999) pone de relieve tres componentes de esa integración: finanzas, rendimiento y personal. En su opinión, los líderes son responsables del rendimiento de sus organizaciones y de la comunidad en su conjunto. Los líderes desempeñan ciertos roles y poseen características especiales. Para Kotter (1998, 1999), los líderes comunican una visión y un rumbo, alinean a la gente, motivan, inspiran y estimulan a los seguidores. Además, los líderes son agentes de cambio y facultan a su gente. El liderazgo es el proceso por el cual se fija un objetivo (un rumbo coherente) para el esfuerzo colectivo y se suscita un esfuerzo sincero con el fin de alcanzar tal objetivo. Por consiguiente, un liderazgo de gestión efectivo generará un trabajo de gestión efectivo. Estos autores abogan por un liderazgo variable en función del momento y el lugar, del individuo y de las circunstancias.

Liderazgo basado en los resultados; Ulrich (1999) y sus colaboradores proponen un tipo de liderazgo que "describa los diversos resultados que cosechen los líderes" y relaciona estos resultados con el carácter. Los líderes están dotados de carácter, moral, integridad y energía, además de saber técnico y pensamiento estratégico. Por otra parte, los líderes demuestran comportamientos efectivos que propician el éxito de la organización. Además puesto que los resultados del liderazgo son cuantificables, también se pueden aprender y enseñar. Para Senge (1990), los líderes desempeñan tres roles: diseñar, guiar y enseñar.

Liderazgo al Servicio; postulado por Greenleaf (1996), explica que los líderes lideran antes que nada para servir a los



demás: empleados, clientes y comunidad. Entre las características del liderazgo al servicio figuran escuchar, empatizar, curar, concienciar, persuadir, conceptuar, anticipar, dirigir, estar comprometido con el crecimiento de los demás y construir la comunidad.

Liderazgo Espiritual; el liderazgo exige ejercer una influencia sobre las almas de la gente pero no controlar su actividad.

Fairholm (1997) cree que el liderazgo implica conectar con otras personas. Además, puesto que los líderes se comprometen a velar por la persona en su conjunto, es preciso que sus prácticas incluyan el cuidado espiritual. La influencia de un líder proviene de su conocimiento de la cultura organizativa, costumbres, valores y tradiciones.

I.2- MARCO TEÓRICO

Todas las personas están implicadas en relaciones de liderazgo porque o son líderes, o bien, tienen líderes o, lo más común, viven ambas situaciones.

Los primeros pasos en la vida se realizan en un contexto de liderazgo. La relación mutua entre padres e hijos orienta para siempre el sentido de las nuevas vidas: inculca valores, estilos y estrategias, impulsa a la actividad y pone límites a la conducta. Esto lo ha demostrado la psicología moderna. Y lo que se dice de las familias, también es cierto en las escuelas; en ellas se desarrollan por igual relaciones de liderazgo: los maestros dirigen a sus alumnos y la administración al personal. Lo mismo en las empresas, fábricas, oficinas, iglesias, etc. También en el ejército, en el deporte, y en la política.

La observación de la realidad no admite réplica: el liderazgo es una condición humana universal, una relación que involucra a todos a través de toda su experiencia.

Las organizaciones están compuestas de personas que tratan de conseguir unos fines comunes establecidos implícita y explícitamente y para ello aportan esfuerzos, habilidades, energía y otros elementos importantes, al tiempo que desempeñan distintos roles, en función de la estructura de la propia organización y de los procesos formales e informales que en ella se desarrollan. En este marco general aparecen las funciones de liderazgo. Algunas veces están formalmente establecidas. Así, se espera que los directivos y



los miembros que ocupan puestos de responsabilidad sobre otros individuos dentro de la organización sean líderes eficaces, capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus subordinados. Otras veces, el líder surge informalmente, sin necesidad de una designación procedente de la organización; impuesto por un exogrupo, que se denomina autoridad.

Marcar el rumbo a seguir es la labor del director de la organización, es el responsable de definir la misión, los objetivos y los fines además de darle congruencia institucional a la organización.

Para poder mantener un diálogo o una conversación se deben manejar los mismos códigos; de la misma forma al hablar de LIDERAZGO, es preciso llegar a una conceptualización común, que más allá de toda subjetividad, nos permita entender y asimilar el alcance de su significado.

Quizás una de las definiciones más precisas sea la presentada por Fernando Grosso¹ cuando dice que liderazgo es: *"la capacidad efectiva de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento; implica la habilidad de poder conducir las voluntades de otros a partir del ejercicio real del poder"*.

El líder dentro del ámbito empresarial debe LOGRAR QUE LAS PERSONAS DEN LO MEJOR DE SI, y permitir que DESARROLLEN EL MÁXIMO DE SU POTENCIAL.

Dada la complejidad de estos tiempos, la rapidez con que se dan los cambios en las organizaciones; los ejecutivos tienen que tener una extraordinaria adaptabilidad. Deberán tener un sentido propósito muy definido, un sentido de visión, necesitarán saber que es lo realmente importante a largo plazo, fundamentalmente deberán tener la capacidad de expresar con claridad la visión, de manera sencilla pero convincente y motivadora, y delegar facultades.

Para poder realizar todo esto, se debe conocer la esencia de las personas para así poder atender y entender su comportamiento. Es fundamental saber cuales son sus objetivos personales o sus necesidades, para poder darles entonces una posibilidad clara para su desarrollo a quienes la merecen, con el fin de transformar los modelos basados en el control, en modelos basados en la confianza y la consideración.

¹ Grosso, Fernando, *"Claves para el desarrollo de la Empresa"*. Editorial Dunken. Buenos aires, 2005.

-La difícil tarea de ser Líder-



El ejercicio del liderazgo, tiene como labor esencial la de inspirar, crear vínculos, formando y motivando equipos, no sólo involucrándolos, sino comprometiéndolos. Ya que el compromiso sincero de las personas con sus tareas es lo que, en definitiva, les permite dar lo mejor de sí.

Se trata entonces de dar participación en las decisiones, mantener motivado al personal, delegarle correctamente las tareas y edificar relaciones productivas con cada colaborador y entre los colaboradores de los distintos puestos de trabajo.

Finalmente llegar a fomentar la autonomía y el aprendizaje colectivo, brindando las posibilidades para que cada persona pueda desarrollarse al máximo de su potencial.



II- METODOLOGÍA OPERATIVA

II.1- ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO? – CONCEPTOS DE LIDER Y LIDERAZGO

Hay casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto.

El liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de si el liderazgo debe ser o no coercitivo (en oposición a usar la autoridad, las recompensas y los castigos para ejercer influencia sobre los seguidores) y si es distintivo de la gerencia.

Mauro Rodríguez Estrada² propone una definición al término liderazgo y dirección:

Dirección es una palabra de origen latino, viene del verbo regere, rectum, y de su compuesto dirigere, directum, que significa guiar, dirigir. La raíz es reg. Ésta dio origen a una amplia familia de palabras como: regir, rey, reina, regio, régimen, regente, rector, rectitud, dirigir, director, dirigente, directo, derecho, etc.

Líder, en cambio, es palabra sajona. En inglés se dice leader. Viene del verbo to lead, guiar, dirigir. Resulta claro que, en cuanto a su origen, dirección, liderazgo (leadership) resultan sinónimos.

En la actualidad para muchos siguen siendo términos intercambiables. Algunos, en cambio, establecen cierta diferencia: dirección y sus derivados los aplican a la guía formal, institucional; en tanto que líder y liderazgo los reservan para la guía informal, ligada más a cualidades de la persona que a la situación organizacional y jurídica.

Rodríguez Estrada² plantea esta definición: "liderazgo es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas" y añade:

² Mauro Rodríguez Estrada, "Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas", Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V., México, 1998.



*Sin comprometernos en todo con el conductismo, nuestra definición es conductista: es decir, no enfoca un carácter o biotipo de la persona que dirige, sino que simplemente ciertos modos de conducta. Tomamos el liderazgo antes como una función social que como un rasgo de personalidad.

*La conducta de un líder queda dentro de la definición aun cuando no resulte efectiva: si yo le ordeno a mi hijo que estudie piano y él resiste y no lo estudia, de todos modos mi conducta es de liderazgo; soy un líder fracasado en este caso.

*La misma definición es amplia, y aplicable a casi todas las situaciones de interacción humana. Muestra conducta de liderazgo un niño de siete años que trata de influir en su hermanito de cinco para que éste juegue a las bolitas con él; al igual que un amigo que persuade a otro a que lo acompañe a una reunión política; un vendedor que presiona a un cliente escéptico para que le compre un lote en el cementerio, etc...

*Dentro de este campo inmenso, el liderazgo institucional o dirección gerencial es como un trozo de pizza, y no la pizza entera. Liderazgo y gerencia son entre sí como el género es a la especie: toda gerencia es liderazgo, pero no viceversa.

Keith Davis y John W. Newstrom³ nos dicen:

"El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Sin el liderazgo una organización sería solamente una confusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director sería sólo músicos e instrumentos. La orquesta y todas las demás organizaciones requieren liderazgo para desarrollar al máximo sus valiosos recursos. El proceso de liderazgo es similar al del secreto químico que transforma el capullo de insecto, en una mariposa, con toda la belleza que da el potencial del capullo. Por lo tanto, el liderazgo transforma el potencial en realidad".

³ Keith Davis y John W. Newstrom, "El comportamiento humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional" (Human Behavior at Work, Organizational Behavior), Ed. McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 1995.



Mario Espinoza Vergara⁴ lo define en su libro "Dinámica del Grupo Juvenil" de la siguiente manera: (Líder) "Es la persona que más influencia ejerce en la fijación y consecución de objetivos dentro del grupo. El líder es formal si es ubicado en su función por alguna fuerza externa del grupo o si es elegido mediante una norma aceptada y puesta en práctica por el grupo. Es informal, si ejerce su influencia sin ningún procedimiento que legalice su condición de tal, como un miembro más del grupo".

Howard Gardner⁵ define a los líderes como aquellas "personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal, influyen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos (llamados seguidores). Las voces de los líderes afectaron a sus mundos y, a la postre, al nuestro".

II.2- LIDERAZGO. DEFINICIÓN, ELEMENTOS Y TIPOS

Las personas que escriben y hablan acerca del fenómeno del liderazgo, inevitablemente aplican sus valores y prejuicios, con lo que inadvertidamente delimitan las definiciones y descripciones. Con demasiada frecuencia, el resultado de ello es que nos quedamos con un inefable misticismo en lo que se refiere al Liderazgo, y una gran variedad de definiciones al respecto.

Por tal motivo, no existe una definición universal, única y absoluta, y esto se debe en parte a la complejidad del tema.

A lo largo del trabajo, trataré de establecer una aproximación, lo más cercana posible, a las cuestiones e interrogantes más comunes que surgen cada vez que nos referimos al "liderazgo"; como así también, analizar la dinámica grupal, el rol y el papel del líder; las fuentes de poder que le permiten ejercer "influencia" en los demás y, finalmente, describir los distintos estilos de liderazgos y las consecuencias que cada uno de ellos acarrea en el comportamiento o atmósfera del grupo. La habilidad del liderazgo es la llave del recurso intangible clave que afincará ventajas competitivas sustentables en el Siglo XXI.

⁴ Mario Espinoza Vergara, "Dinámica del Grupo Juvenil", Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1982.

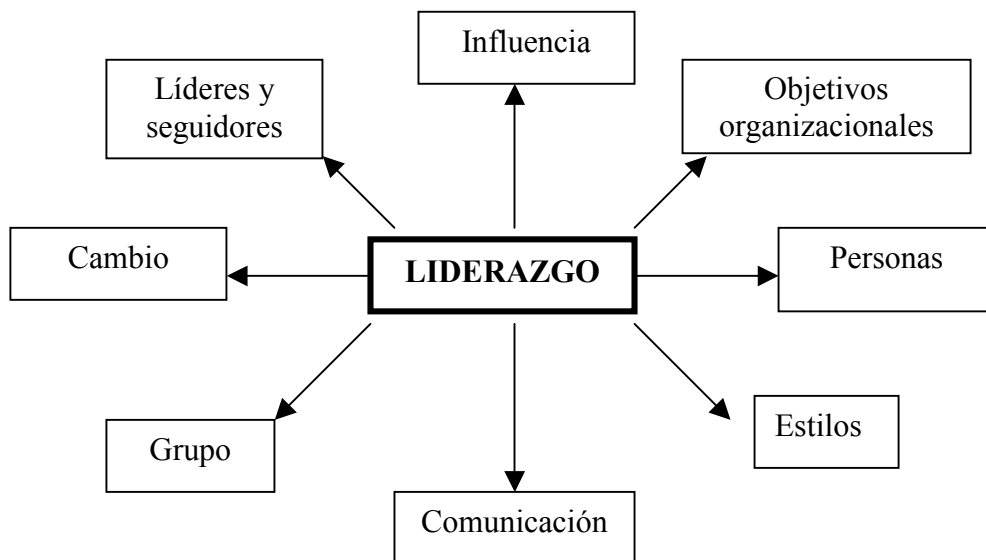
⁵ Gardner, Howard, "Mentes Líderes. Una anatomía del liderazgo", Ed. Paidós, España, 1998.



La capacidad de liderazgo que tenga un jefe en su organización, influirá en forma directa en lo bien que se sienta el subordinado en su trabajo y en su permanencia en la organización o no.

Liderazgo: proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

II.2.1- ELEMENTOS CLAVES DEL LIDERAZGO



En la definición de liderazgo; el proceso de influencia se da recíprocamente entre líderes y seguidores se trata de un feed-back en la comunicación.

Un líder siempre cuenta con la habilidad de influir sobre los demás; un seguidor, en cambio, es alguien que recibe la influencia de un líder.

Influir, es el proceso en el cual el líder comunica sus ideas a sus seguidores, éstos las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar un cambio.

La influencia es la parte clave del liderazgo. También tiene que ver con a relación que se establece con líderes y seguidores.



Las organizaciones clasifican a sus empleados en dos categorías: administradores (directores, gerentes o jefes), que cuentan con subordinados y con autoridad formal para decirles lo que deben hacer; y empleados, que no poseen tal autoridad. Los administradores desempeñan cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control. El liderazgo, por lo tanto, forma parte de la labor del administrador, aunque algunos no son líderes eficaces. También hay quienes no son administradores, pero tienen una gran influencia sobre estos y sus compañeros. Por eso, voy a utilizar el término administrador y líder de manera indistinta. Al hablar de administrador, se hace referencia a una persona que posee un título y autoridad formal. En cambio, al decir líder, se hace referencia a alguien que puede ser administrador o subordinado. Un líder siempre cuenta con la habilidad de influir sobre los demás, un administrador tal vez no. Por lo tanto, un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como administrador.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrador o subordinado.

La influencia también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores. Para influir en el comportamiento de sus subordinados, en ocasiones, los administradores los *coaccionan*. Por el contrario los líderes difícilmente lo hagan. Estos se ganan su voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos.

Los líderes influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten la necesidad de hacer aquello que es ético y beneficioso para la organización. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos.

Por otro lado, quien estando en una posición de liderazgo se aprovecha utilizando a sus subordinados en beneficio personal no es un verdadero líder, porque no estaría persiguiendo la mejor alternativa o resultado para el grupo en su conjunto.

Los integrantes de una organización necesitan trabajar en conjunto; no olvidemos que ante todo estamos hablando de un



“sistema”, integrado por partes, que se relacionan unas con otras. Todos canalizan sus esfuerzos en pos de un resultado común, un porvenir deseado o un propósito compartido.

Las organizaciones necesitan modificarse continuamente; adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez.

El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado para la organización.

Para ser eficaz en casi cualquier trabajo, debe llevarse bien con los demás. Los líderes y seguidores capaces disfrutan del trabajo con las personas y de ayudar a que éstas tengan éxito.

Las investigaciones, la experiencia y el sentido común apuntan hacia una relación directa con el éxito financiero de una empresa y su apego a prácticas de liderazgo en las que se considera a las personas como activos o “capital intelectual o intangible”. Es poco probable que un gerente mezquino y duro sea un líder exitoso.

Los individuos participan en grupos porque éstos anticipan medios para satisfacer sus necesidades.

Según Edgar Shein⁶, en su libro “Psicología de la Organización”:

“La existencia de grupos en las organizaciones es importante por la posibilidad que estos tienen de desempeñar funciones organizacionales y psicológicas de vital importancia. Si la organización se puede diseñar de tal manera que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos de la organización, existe más posibilidad de aumentar, a largo plazo, la efectividad de la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo”.

II.2.2- TIPOS DE LIDERAZGOS

Si el liderazgo es una función del grupo, y el líder emerge de la interacción y actividad del mismo, a ésta deberemos referirnos para establecer una clasificación.

⁶ SCHEIN, Edgar H. “Psicología de las organizaciones”. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall, México, 1998.



En todo grupo existen dos tipos fundamentales de actividad; el comportamiento intelectual y las conductas afectivas. La tarea propiamente dicha implica actividades racionales, intelectuales, y en consecuencia, requerirá la existencia de un *liderazgo instrumental*, también llamado de tarea, locomoción o de fines. Como al mismo tiempo, la interacción implica una actividad emocional existirá un *liderazgo expresivo*, llamado también de persistencia del grupo.

El primer tipo de liderazgo encarará los "problemas de logro" grupal, mientras que el segundo los "problemas de proceso".

Estos dos tipos de liderazgos distintos coexisten en el grupo y, en la mayoría de los casos no caen sobre la misma persona, sino sobre dos personas distintas (el miembro que mejor sabe guiar por un lado, y el más simpático o querido, por otro).

II.3- ESTILOS DE LIDERAZGOS. DISTINCIÓN CLÁSICA.

Una distinción clásica de los estilos de liderazgo es la que presento a continuación:

❖ **LIDERAZGO AUTORITARIO O AUTOCRÁTICO:** El líder, elegido por el grupo o designado por una autoridad externa actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo. De esta manera no permite ninguna participación. El líder, ya sea por interés propio o en beneficio de algunos intereses especiales, ejerce el poder o control total en forma directa, sin pretender que el grupo tenga autoridad alguna en la determinación de sus objetivos o en la selección de sus actividades. Este ambiente de poder puede obedecer a "necesidades autoritarias" de alguna gente que es adecuada para conducir o para ser conducida en una forma autocrática. No hay duda de que este tipo de gente y este tipo de liderazgo son un verdadero peligro que amenaza la forma de vida democrática. En términos generales, siguiendo las ideas de Gibb, el grupo autocrático mantiene la formalidad de las reglas de debate, de manera que los miembros inexpertos puedan ser controlados por mecanismos parlamentarios. El grupo es sometido a un alto grado de control. El líder recurre para ello a diversos procedimientos. Dirige a sus amigos, divide para consolidarse o permite que el grupo se desgaste a través del debate de cuestiones de menor importancia, mientras que las decisiones realmente importantes son tomadas por la estructura de poder.



❖ **LIDERAZGO PATERNALISTA:** En este tipo de ambiente el líder es amistoso, paternal y cordial ante las múltiples necesidades de su grupo; pero **siente** que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo y por el **bien** del grupo. Actúa como un padre, siempre pendiente de las necesidades de sus hijos y haciendo cosas buenas para ellos. Este tipo de liderazgo es a menudo efectivo, evita las discordias. Sin embargo, tiene la desventaja de que el crecimiento y el desarrollo se verifica solamente en los líderes. Los miembros del grupo, marginados de la posibilidad de tomar las decisiones importantes sobre aspectos que les afectan, no tienen la posibilidad de madurar asumiendo responsabilidades y convirtiéndose en protagonistas de sus acciones. El líder paternalista desconfía entregar su cargo a otras personas, por temor a que no sean tan eficientes como él o que no sean capaces de desarrollar con el grupo la protección que él le da. Por esto normalmente asume una gran cuota de trabajo. Este tipo de líder mantiene su influencia por las características paternas y bondadosas de sus actos, lo que provoca el respeto y la confianza de los miembros del grupo.

❖ **LIDERAZGO DEMOCRÁTICO:** Se parte de un concepto de liderazgo distribuido y sus miembros trabajan en conjunto para lograr los propósitos comunes a todos. Se asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros, ninguno de los cuales es líder absoluto; el liderazgo está distribuido. El grupo trabaja con base en consensos y trata de obtener un elevado grado de relaciones interpersonales agradables como una sólida base para la resolución de sus problemas, se favorecen las discusiones del grupo; bosquejando los pasos necesarios para alcanzar los objetivos. El grupo define todas sus acciones democráticamente, esto es, tanto los objetivos que movilizan a sus miembros como las acciones que se quieren desarrollar para alcanzar esos objetivos son elegidas por el grupo. Todos sus miembros demuestran un algo grado de identificación con el quehacer grupal. La participación de todos es bastante pareja, asumiendo cada uno de ellos la función de apoyo al resto de sus compañeros en aquellas tareas para las cuales tiene mayor capacidad. Se reduce a un mínimo la intimidación de las personas, mediante la informalidad lograda gracias a un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de los demás miembros del grupo.

❖ **LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE O PERMISIVO:** En medio de la inseguridad de la democracia en evolución, se opina a menudo que la forma de dirigir es no dirigir en absoluto, dejar que la gente no madura tenga una completa "libertad" sin ninguna guía, ni control, ni ayuda. Esta forma de concebir el desarrollo o maduración



de cualquier grupo humano desencadena inevitablemente en el caos y la desorganización. Como no existen objetivos ni metas orientadoras para el trabajo del grupo, cada uno termina haciendo lo que cree conveniente, produciéndose una gran confusión y desorden. Considerando la naturaleza altamente individualista de nuestra cultura, y una falsa concepción de lo que es una auténtica democracia, muchos miembros de grupo rara vez aprenden las habilidades de la socialización, la tolerancia hacia las diferencias individuales y el interés en el grupo, habilidades éstas que son necesarias para una efectiva acción grupal. Asimismo, existe el peligro que ante el caos imperante en un grupo, los líderes permisivos sean avasallados por la aparición de líderes autocráticos que busquen poner orden en la casa.

Daniel Goleman, de un estudio realizado con una muestra de 3.871 ejecutivos de todo el mundo seleccionados de una base de 20.000, distingue 6 estilos de liderazgo que dan resultados efectivos de acuerdo a las circunstancias en las que son utilizadas. Un cuadro explicativo de este estudio es el siguiente:

Estilo	Formas de operar del líder	El estilo en una frase	Competencias que subyacen	Cuándo funciona mejor	Impacto general en el clima laboral
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato.	"Haz lo que te digo".	Conducción para obtener logros, iniciativa y autocontrol.	En una crisis, para emprender una reestructuración o con empleados problemáticos.	Negativo.
Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión.	"Ven conmigo"	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio.	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara.	Más bien positivo.
Afiliativo	Crean armonía y construye lazos emocionales.	"La persona está primero".	Empatía, generación de relaciones, comunicación.	Para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes.	Positivo.
Democrático	Forja consenso a través de la participación.	"¿Qué piensas?".	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos.	Positivo.
Marcapasos	Establece estándares elevados de rendimiento.	"Haz como yo hago ahora"	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa.	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado.	Negativo.
Coaching	Desarrolla a la gente para el futuro.	"Prueba esto".	Desarrollo de los otros, empatía, autoconciencia.	Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo.	Positivo.



II.3.1- EFECTOS DETERMINANTES DE CADA ESTILO DE LIDERAZGO

Es preciso aclarar que cada uno de estos estilos son puros, abstractos, figuras de laboratorio y, en la compleja realidad grupal sólo podría decirse que un liderazgo es "predominantemente" autoritario, aunque en ocasiones adoptara ciertas características de otro estilo. No obstante cada uno de ellos determina distintos comportamientos o atmósferas en el grupo.

En un liderazgo *democrático* las relaciones entre los miembros son sólidas, de carácter más personal y amistosas; aparecen mayores diferencias personales y los miembros se encuentran más orientados con relación a los objetivos, necesidades e intereses del grupo; existe mayor estabilidad, satisfacción, responsabilidad, compromiso, gratificación y, por ende, calidad en la tarea.

En un liderazgo *paternalista*, al evitarse las discordias, el ambiente de trabajo es cordial y amistoso, pero, cuenta con la desventaja que el crecimiento y el desarrollo se da sólo en los líderes.

En un liderazgo *Laissez-faire* encontramos falta de incentivo y ausencia de técnicas necesarias para arribar a decisiones y planeamiento cooperativo; a menos que aparezca un líder endogrupal de otro tipo (democrático o autoritario), las fuerzas tendientes a la dispersión del grupo son cada vez mayores.

El liderazgo *autoritario* provoca dos tipos de reacciones excluyentes: una "agresiva" y otra "apática"; el tipo de reacción que sobresalga estará en relación a la dependencia de los miembros respecto del líder y de la actitud represiva por parte de éste. La reacción agresiva implica rebeldía y una amistad multa entre los miembros; ambas faltan en el grupo apático. Todo liderazgo autoritario genera frustración entre los miembros: es aquí que encontramos la explicación de la reacción apática; ahora bien, la frustración puede transformarse (si las circunstancias así lo permiten) en agresión. Aquí nos encontramos con la reacción agresiva, la cual puede dirigirse hacia distintos objetivos.

En esto último tipo de liderazgo existe menor satisfacción, responsabilidad, compromiso, gratificación y calidad de la tarea que en los grupos democráticos. No obstante, hay una única ventaja del liderazgo autoritario respecta al democrático y es la RAPIDEZ, que en



realidad resulta engañosa, ya que con el tiempo la frustración o agresión es cada vez mayor, las relaciones entre los miembros se deterioran progresivamente y esto repercute sobre la rapidez de la tarea; haciendo que la aparente ventaja de los primeros momentos se diluya indefectiblemente.

Es indudable la efectividad de los liderazgos democráticos por sobre los otros tipos de liderazgos, ya que estos garantizan eficacia (el logro de los objetivos o tarea grupal) y eficiencia (crea, al mismo tiempo, vínculos positivos entre los miembros, un fuerte sentido de pertenencia). Un buen liderazgo grupal, instrumental y expresivo cumple estos dos aspectos ya que la falla en uno de ellos acarrea, en forma progresiva, el fracaso en el otro.

Podemos encontrar numerosos puntos de vistas o apreciaciones respecto del tema. Esto se debe en gran parte a que los líderes, a lo largo de la historia, han mostrado diversas maneras o han elegido distintos caminos para llevar a cabo una de sus tareas esenciales que es la responsabilidad para con sus dirigidos o seguidores. Quizá el enfoque más clásico sobre estilos de liderazgo sea el que les presente anteriormente (autoritario, democrático y laissez-faire) pero, sin duda, no es el único.

Precisamente, en su libro "Liderazgo y Conducción", Fernando Grosso⁷ plantea una clasificación tan particular como práctica.

"Hay un momento y un lugar para cada estilo de liderazgo. Los grandes líderes saben cuando dirigir, cuando tomar las decisiones, cuando escuchar y aceptar un consejo o cuando delegar. La ventana del líder es una estructura con cuatro paneles y cada uno de ellos representa un estilo diferente".

"El desafío de liderar consiste en saber cuándo usar cada estilo de liderazgo".

"El líder como director"

El ejercicio de este estilo, implica guiar en forma directa y estrecha a los demás, estableciendo en forma minuciosa la forma de desarrollar cada tarea y las medidas del desempeño.

⁷ Grosso, Fernando, "Liderazgo y Conducción", Primera edición, Editorial Dunken, Buenos Aires, 2002.



Este estilo es el más adecuado cuando los empleados son inexpertos o recientemente se han incorporando al equipo y poseen una gran demanda de contención. También resulta útil cuando el individuo tiene dificultades para iniciar un proyecto o necesita a alguien que estructure su trabajo.

"El líder que resuelve problemas"

Según este rol, el líder solicita las ideas de la gente y luego toma decisiones. Comparte los problemas o escucha a los demás, pero luego determina un curso de acción decisivo.

Las habilidades para resolver problemas son fundamentales cuando se trata de mejorar la calidad, orientarse al consumidor y comprometer a los empleados en decisiones.

Es un rol apropiado en momentos de grandes cambios, cuando el conjunto del equipo se encuentra demandando una conducción firme que marque el rumbo. También es una postura adecuada para llevar adelante con aquellos individuos que se encuentran en una fase de desarrollo y comienzan a tomar sus primeras responsabilidades, requiriendo ayuda constante en problemas que se escapan a sus posibilidades de resolución.

"El líder como desarrollador"

El líder formula preguntas que guían a los subordinados para tomar decisiones. Los desarrolla para que puedan asumir responsabilidades.

Al compartir un compromiso en común, el líder ayuda a los demás a desarrollar sus habilidades, maximizando el uso de los recursos humanos. De esta forma, los empleados disfrutan de una sensación de pertenencia que los involucra más con su trabajo.

Los grupos "maduros" requieren de este tipo de conducción, donde la figura del líder es vista como la de un entrenador que crea las condiciones para que cada uno mejore su desempeño. Es sin duda el enfoque más adecuado para individuos de alto potencial de desarrollo que han crecido dentro de la organización y demandan una autonomía creciente de trabajo, pero conservando a la vez un referente claro que les brinde sustento en su desarrollo personal.



"El líder que delega"

Los líderes que delegan, fortalecen a sus empleados al compartir responsabilidades y darles los recursos que necesitan para llevar a cabo su trabajo. Creen que su gente aprovecha bien el tiempo y toma buenas decisiones. Por eso limitan la comunicación a informes periódicos. Los miembros del equipo saben que el éxito de la organización depende de ellos.

Este estilo es muy adecuado para equipos de alta formación (lo que normalmente se denomina "trabajadores del conocimiento") que ante todo demandan que su líder sea un mentor que les permita desarrollar a pleno sus conocimientos y habilidades, brindando el marco para una plena integración del grupo.

Según John C. Maxwell⁸, quien ha trabajado con miles de personas deseosas de llegar a ser líderes ha descubierto que todas ellas encajan en una de las cuatro categorías o niveles de liderazgo que siguen a continuación:

"EL LÍDER DIRIGENTE"

- Nace con cualidades de liderazgo
- Ha visto modelarse el liderazgo a través de toda la vida.
- Ha aprendido más sobre liderazgo por medio de una capacitación
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder

"EL LÍDER QUE SE HA FORMADO"

- Ha visto modelarse el liderazgo la mayor parte de su vida.
- Ha aprendido sobre liderazgo por medio de capacitación.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder.

"EL LÍDER LATENTE"

- Ha visto modelarse el liderazgo recientemente.
- Está aprendiendo a ser líder por medio de capacitación.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un buen líder.

"EL LÍDER LIMITADO"

- Tiene pocos nexos o ninguno con líderes.
- No ha recibido capacitación o ésta ha sido escasa.
- Tiene deseos de llegar a ser líder.

⁸ MAXWELL, John C.: *"Desarrolle el líder que está en usted"*. 8ª Edición. Editorial Caribe. Nashville, EEUU, 1996.



II.4- LIDERAZGO SITUACIONAL

Durante las últimas décadas, la gente experta en el campo de la Gerencia ha estado buscando el "mejor" estilo de liderazgo. Sin embargo, las investigaciones indican claramente que no existe un estilo único de liderazgo para todo propósito. Los doctores Paul Hersey y Kenneth Blanchard sugirieron un enfoque del problema que ha tenido gran aceptación en tanto resuelve la búsqueda de tener que definir un estilo de validez general: el Modelo de Liderazgo Situacional (1977).

Este Modelo determina qué estilo de liderazgo (ordenar, persuadir, participar y delegar) corresponde utilizar dada una situación (nivel de madurez de los seguidores para realizar una determinada tarea) con la finalidad de maximizar el desempeño.

Desde esta perspectiva el liderazgo se define como un proceso de influencia en las actividades de un individuo o de un grupo hacia los esfuerzos que apuntan al logro de un objetivo en una situación dada. Y los estilos de liderazgo son definidos como los modelos de comportamiento manifestados por una persona en su tentativa de influenciar las actividades de los seguidores. Por lo tanto, el estilo "correcto" de liderazgo será aquél que demande la situación en que se encuentran los seguidores.

Hersey centra su modelo en la relación coherente que debe existir entre el estilo del líder y el grado de madurez del o los seguidores frente a una tarea determinada. Es el grupo, por sus comportamientos, quien determina el grado de influencia que deberá ejercer el líder. Para elegir su estilo frente a un grupo, el líder debe primero identificar el grado de madurez manifestado por éste en una situación dada.

La noción de madurez, desde esta lógica, se define en términos del grado de capacidad y de voluntad que posee una persona para alcanzar objetivos. Estas variables de madurez deben considerarse sólo en relación con una tarea específica a hacer, no en términos absolutos. La gente tiende a tener grados variables de madurez, dependiendo de la tarea, función u objetivo específico que un líder está intentando lograr a través de sus esfuerzos. Por lo tanto la lectura del grado de madurez se hace partir del rendimiento de una persona en relación con su prestación de trabajo.



La voluntad (willingness: estar preparado para) concierne la "madurez emocional y motivacional" de asumir las responsabilidades, se caracteriza por la confianza y seguridad respecto a una tarea. La capacidad, se refiere a la "madurez técnica" de asumir las responsabilidades, y se caracteriza por los conocimientos y las habilidades necesarias para el cumplimiento de esa tarea.

II.4.1- NIVELES DE MADUREZ

Hersey identifica cuatro niveles de madurez en relación con una tarea dada:

M1: Bajo nivel de madurez (poca capacidad y falta de confianza y/o seguridad). Los seguidores no pueden o no harán la tarea sin instrucciones detalladas y una supervisión estrecha, o se sienten inseguros y necesitan supervisión.

M2: Nivel de madurez entre bajo y moderado (un poco más de capacidad y poca confianza y/o seguridad). Los seguidores tienen una capacidad moderada para realizar la tarea, pero necesitan una dirección concreta y apoyo para llevar a buen término la labor.

M3: Nivel de madurez entre moderado y elevado (capaz, y con un poco más de confianza y/o seguridad). Los seguidores son muy hábiles, pero tal vez carezcan de confianza debido a inseguridad al momento de realizar el trabajo. Lo que más necesitan es apoyo y que los alienten para que se sientan motivados a realizar la labor.

M4: Nivel de madurez elevado (capaz y con confianza y seguridad). Los seguidores son capaces de hacer la tarea sin dirección ni relación de apoyo. Se los puede dejar que hagan el trabajo a su manera.

En coherencia con esta manera particular de comprender la madurez de una persona con relación a la tarea que está desarrollando (capacidad y voluntad), el modelo de liderazgo situacional propone que el líder debe centrar su comportamiento de influencia sobre dos dimensiones: la tarea y la relación.

*Comportamiento centrado en la tarea: se define por hasta qué grado el líder define los roles del seguidor o grupo y les explica qué actividades deben ser realizadas, cuándo, cómo, y por quién deben ser hechas. En esta dimensión las comunicaciones tienden a ser UNIDIRECCIONALES.

*Comportamiento centrado en la relación: se define por hasta qué grado el líder mantiene relaciones interpersonales con cada seguidor o el grupo, abriendo los canales de información y proveyendo apoyo socio-emocional, sostén psicológico y



comportamientos facilitadores. Ello implica comunicaciones BIDIRECCIONALES o MULTIDIRECCIONALES entre el líder y los miembros del grupo.

II.4.2- ESTILOS DE LIDERAZGO (Según Hersey)

Según Hersey, para identificar el estilo de liderazgo apropiado en una situación determinada frente a una tarea dada, el líder debe, en primer lugar, identificar el nivel de madurez del seguidor sobre el continuo entre M1 y M4. Luego, el modelo del liderazgo situacional, sostiene que a los cuatro grados de madurez (M1, M2, M3, M4) corresponden los cuatro estilos de liderazgo apropiados (E1, E2, E3, E4).

M1 \implies E1 : Alta Tarea / Baja Relación, se llama DIRIGIR, porque este estilo se caracteriza por la comunicación unidireccional en la cual el líder define los roles de los seguidores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde hacer las diferentes tareas.

M2 \implies E2 : Alta Tarea / Alta Relación, se llama PERSUADIR, porque con este estilo la mayoría de la dirección todavía es brindada por el líder. Este apunta igualmente, a través de la comunicación bidireccional y el apoyo socio-emocional, a lograr que el seguidor se comprometa frente a las decisiones que han de tomar.

M3 \implies E3 : Baja Tarea / Alta Relación, se llama PARTICIPAR, puesto que el líder comparte la toma de decisiones con los seguidores, a través de la comunicación bidireccional y con énfasis en el apoyo socio-emocional, ya que los seguidores poseen los conocimientos y las habilidades necesarias para el cumplimiento de la tarea.

M4 \implies E4 : Baja Tarea / Baja Relación, se llama DELEGAR, porque el estilo involucra el dejar a los seguidores que "lleven su propio barco". El líder delega puesto que éstos son muy maduros, tienen la voluntad y la capacidad de asumir la responsabilidad de auto-dirigirse.

II.4.3- MODIFICANDO NIVELES DE MADUREZ

Para desarrollar el grado de madurez de sus seguidores, el líder debe primero identificar el nivel actual de madurez del colaborador respecto de una tarea específica y determinar el estilo de liderazgo apropiado. Luego, el líder debe reducir lentamente su nivel de comportamiento centrado en la tarea y aumentar lentamente su



comportamiento orientado a la relación, conforme los seguidores maduran. De esta manera el seguidor irá asumiendo mayores responsabilidades gradualmente. Una vez que su nivel de madurez supera la media el líder debe continuar disminuyendo su comportamiento centrado en la tarea, haciendo decrecer también el soporte socio-emocional puesto que esto será percibido como una manifestación de confianza por parte del líder y, por tanto, como una forma de recompensa. El autor subraya la importancia de proceder gradualmente en el ciclo de desarrollo, sin aumentar las responsabilidades más rápidamente que lo que permiten las nuevas capacidades del seguidor. Señala igualmente que el líder no debe aumentar el apoyo socio-emocional si el seguidor no manifiesta un rendimiento satisfactorio puesto que de ese modo recompensaría el no-rendimiento.

II.5- FUENTES DE PODER

El liderazgo, como estructura observable, implica una posición diferenciada y una función móvil; lo hemos definido como una relación de influencia.

Como componente del sistema grupal, el liderazgo posee, en cuanto a estructura, una cierta persistencia. Veamos ahora los elementos que fundamentan la existencia de una determinada estructura de liderazgo; los mismos han sido denominados por R. French y T. Raven como "fuentes de poder", y clasificados en cinco categorías que no son mutuamente excluyentes, sino, por el contrario, complementarias. Así, un cierto tipo de líder puede basar su poder de influencia en los cinco principios o fuentes, pero predominará, generalmente, una de ellas, la que tiñe de un estilo determinado el tipo de liderazgo que ejecuta.

En primer término el poder de "*recompensas y castigos*". Aquel que tenga la posibilidad de gratificar o frustrar a los miembros tiene posibilidad de acceder al liderazgo. Un líder puede, también, utilizar la distribución de recompensas o castigos para influir sobre sus seguidores o continuar ocupando dicha posición. Un ejemplo claro lo encontramos en el tradicional sistema clasificatorio de aprobación o reprobación a que puede recurrir un maestro para "estimular" el aprendizaje.

En segundo término nos encontramos con el poder de "*cohesión*", con la posibilidad de recurrir a la obligatoriedad de la



acción. En esta fuente se fundamenta todo tipo de liderazgo autoritario.

En tercer lugar se encuentra el poder "legítimo", pero esta denominación no hace referencia a una legalidad jurídica, sino a un cierto tipo de legalidad psicológica, originada en la internalización de las figuras paterna o materna. En general, todo líder es un representante de dichas imágenes.

En cuarto lugar el poder "referido", basado en el afecto, la amistad o el prestigio. Es el poder que ha tenido, durante la década del 60, el conjunto musical "The Beatles", para ejercer un liderazgo efectivo sobre las modas y los gustos de los adolescentes.

Finalmente, en quinto lugar nos encontramos con el poder "experto", que, tal como su nombre lo sugiere, se encuentra basado en el conocimiento y la información; esta es la fuente que predomina (y debe predominar) en todo liderazgo democrático.

Estas fuentes no son excluyentes, sino complementarias. Analicemos el liderazgo de un maestro. Como ya sabemos posee poder de recompensas y castigos pero también un cierto poder de cohesión ya que puede, recurriendo a la legislación vigente, obligar a una familia a enviar a su hijo a la escuela o expulsar a un alumno indeseable; posee un poder psicológico legítimo ya que, indudablemente, es un representante de la figura paterna, posee además, un cierto prestigio en la comunidad, capaz de fundamentar un liderazgo referido, y, finalmente, una base de conocimiento e información para ejercer un liderazgo experto. Todo maestro es una autoridad (ya que es designado por una institución y no por el grupo de alumnos), pero puede convertirse fácilmente en líder de su clase ya que tiene a su disposición las cinco fuentes del poder; un buen maestro fundamentará principalmente su liderazgo en un conocimiento experto. Así aquella fuente que prime por sobre las restantes indicará su estilo docente y su liderazgo.

Veamos otro ejemplo que nos plantea Eduardo Martí⁹ en su libro "Todos somos líderes":

⁹ MARTÍ, Eduardo. "Todos somos líderes". 1ª Edición Editorial URANIA. Caracas, Venezuela, 2005.



“Cuando a un alto gerente se le estropea un neumático de su automóvil en las inmediaciones de la empresa, seguramente habrá muchos empleados que le ayuden en la contingencia, Ahora bien: si a ese mismo ejecutivo, años después de su retiro le sucede lo mismo fuera de la empresa y recibe una mano de los empleados que estuvieron a su cargo, ese gerente también fue un líder. Si nadie sale a su ayuda, fue con seguridad porque dejó una estela de resentimientos en la organización.”

En este ejemplo se ve claramente la diferencia entre ejercer el poder de coerción, cuando los empleados ayudan al gerente por obligatoriedad de la acción, y ejercer el poder referido, cuando años mas tarde ayudan al ex gerente, desinteresadamente, porque se están basando en el afecto, la amistad y el prestigio que el mismo gerente ejerció en su momento en la organización.

II.6- DIFERENCIA ENTRE GERENCIA Y LIDERAZGO.

Liderazgo no es lo mismo que gerencia; y sin su presencia aumenta notoriamente la probabilidad de cometer errores en las organizaciones, haciendo disminuir la posibilidad de tener éxito.

Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir el papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes; ni; para el caso, todos los gerentes son líderes.

Solo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia.

El liderazgo no formal (esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización) es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.



Por ejemplo, Abraham Zaleznik, de la escuela de Negocios de Harvard, sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en cómo piensan y actúan. Zaleznik dice que los gerentes tienden a adoptar una actitud impersonal, sino es que pasiva hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso capacitante que involucra alguna combinación de gente e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo (de hecho, generalmente están dispuestos temperamentalmente a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando la oportunidad y la recompensa parecen altas). Los gerentes prefieren trabajar con gente; evitan la actividad solitaria ya que los pone nerviosos.

Se relacionan con gente de acuerdo con el papel que juegan en una secuencia de eventos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, a quienes preocupan las ideas, se relacionan con gente en formas más intuitivas y de más empatía.

John Kotter, un colega de Zaleznik en Harvard, también sostiene que el liderazgo es diferente a la gerencia, pero por otras razones. La gerencia, tiene que ver con la superación de la complejidad. La buena gerencia trae el orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes. El liderazgo, en cambio, tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos. Kotter considera que tanto el liderazgo fuerte como la gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima. Pero él cree que la mayoría de las organizaciones tiene liderazgo pobre y una excesiva gerencia.

“Liderar” es una tarea mucho más profunda y difícil que “gerenciar”. Ya que el líder se debe ganar el respeto de sus seguidores, en cambio, el gerente generalmente es respetado y escuchado por los subordinados o demás personas, simplemente por el cargo o posición que ocupa dentro de la empresa, habiendo sido impuesto o nombrado deliberadamente.

Es conveniente diferenciar también, “liderazgo” de autoridad. Señalamos que el líder emerge de la interacción del grupo, y esta



emergencia es el resultado de un "acuerdo" o transacciones más o menos implícitas o explícitas entre miembros.

Cuando el líder aparece impuesto por un exogrupo ya no hablamos de tal, sino de "autoridad", porque la autoridad es una relación entre personas que participan mutuamente como miembros de una empresa organizada; es, también, un proceso de interacción, y en tal medida, una relación, pero en este caso la organización define el ámbito de la acción en el que se deben adoptar decisiones, afrontar responsabilidades y obtener cooperación. Así, la autoridad de un individuo está definida o circunscripta por la autoridad de otros.

Vale decir, que en un grupo puede coexistir una autoridad institucionalmente definida junto a un liderazgo grupal, situación ésta que, de no ser adecuadamente instrumentada, puede dar origen a serios conflictos.

Veamos también la figura del coordinador, como rol diferenciado del rol del líder.

Por liderazgo entendíamos un tipo especial de relación de influencia; entendemos por coordinación también un tipo especial o peculiar de relación entre un individuo y otros, en la cual el primero, (al que pasamos a llamar "coordinador") coordina u organiza las actividades de los demás en forma tal que facilita un autoaprendizaje de mejores comportamientos. Puede o no ser miembro del grupo, pero debe comprometerse con el mismo (operando con una actitud democrática) o sus esfuerzos serán estériles. No es precisamente un líder, pero puede llegar a serlo. Más bien opera reconociendo implícitamente los líderes positivos que el grupo se ha dado, actuando sobre el mismo a través de ellos. Su posición es, como la del líder, diferenciada, pero sus funciones son distintas.

"Podemos comprar el tiempo de las personas; podemos comprar su presencia física en un determinado lugar, podemos incluso comprar algunos de sus movimientos musculares por hora.

Sin embargo, no podemos comprar el entusiasmo...No podemos comprar la lealtad, no podemos comprar la devoción de sus corazones. Todo esto se debe ganar".¹⁰

¹⁰ Joiner, Rick, "Liderazgo, el poder de la creatividad". Primera edición. Editorial Periel. Buenos Aires, 2004.



II.7- IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES

Si bien el concepto de trabajo en equipo no es nuevo para las empresas, su práctica se está convirtiendo en una unidad fundamental de la estructura organizacional. Todos los autores hablan de equipos, pero se requiere algo más que un grupo especial de personas para formar un equipo exitoso. Por esto, es importante poder conocer claramente las definiciones de grupo, equipo, su diferencia y luego, ver las ventajas y desventajas de recurrir a ellos.

II.7.1- ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad..

II.7.2- ¿QUÉ ES UN EQUIPO?

Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño, de lo que se responsabilizan. Esta definición posee tres puntos clave que deben recordarse. En primer lugar, los equipos se forman con dos o más personas; pueden ser grandes, aunque casi todos suelen ser pequeños, de menos de 15 individuos. En segundo lugar, los integrantes trabajan juntos mientras dura el equipo. En tercero, comparten un objetivo, sea construir una casa, diseñar un sistema de red o lanzar una nave al espacio. Por otro lado, son cada vez más los empleados a lo que se asigna a realizar tareas en equipo.

II.7.3- GRUPOS O EQUIPOS: ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA?

Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo. Un gerente puede reunir a un grupo de gente y nunca formar un equipo. Exhaustivas investigaciones en el lugar de trabajo confirman que en efecto, hay ciertas diferencias entre los equipos y los grupos. El concepto de equipo conlleva un sentido de misión y responsabilidad colectiva compartidas, pero el compromiso de un grupo no es tan fuerte. Los integrantes de los equipos tienen



objetivos o tareas comunes; los miembros de los grupos en ocasiones trabajan de manera más independiente.

Los miembros de un grupo poseen un líder poderoso; un equipo cuenta con funciones de liderazgo compartidas. En un equipo hay simultáneamente una responsabilidad individual y mutua. Los equipos se caracterizan por la calidad; en los mejores no hay "estrellas" individuales y todos supeditan sus intereses en aras del conjunto.

II.8- MODALIDADES DE EQUIPOS

En las organizaciones pueden existir, y de hecho hay, muchas clases de equipos. Son tres las modalidades mas importantes: funcionales, interfuncionales y autoadministrados.

II.8.1- EQUIPOS FUNCIONALES

Un equipo funcional está integrado por un jefe de línea y subordinados. Por lo general, esta clase de equipo se asocia con la jerarquía vertical tradicional. En organizaciones estructuradas de acuerdo con líneas funcionales (como producción, contabilidad, mercadeo, investigación y desarrollo, y administración de recursos humanos), el equipo funcional forma por lo general un departamento. No hay consenso en cuanto al estilo del liderazgo específico que emplean los líderes del equipo funcional. De todas formas, en muchas situaciones, el tamaño del equipo, la descripción de la tarea y el tipo de integrantes desempeñan una función importante en la determinación del estilo de liderazgo. Por ejemplo, los líderes de los equipos funcionales de pequeño a mediano tamaño suelen aplicar un estilo de liderazgo más centralizado y jerárquico. Los equipos funcionales con tareas rutinarias y normalizadas cuentan por lo general con líderes que emplean un estilo de liderazgo centralizado. Los equipos funcionales adquirieron popularidad en respuesta a los amplios movimientos de expansión, estratégicos pero han perdido vigencia ahora que las compañías buscan formas de servir mejor a los clientes y aumentar la velocidad, flexibilidad y calidad. Una consecuencia negativa no planeada de los equipos funcionales es que sus integrantes suelen concentrarse en la misión local y no en la global de la empresa, lo que ha propiciado un cambio orientado hacia los equipos interfuncionales.



II.8.2- EQUIPOS INTERFUNCIONALES

Un equipo interfuncional está formado por integrantes de distintos departamentos o unidades de la organización. Entre los miembros de esta clase de equipos tal vez haya representantes de organizaciones externas, digamos, proveedores, clientes y socios de capital de riesgo. Al equipo se le confiere la responsabilidad de planear y realizar proyectos que exigen coordinación, cooperación y aportaciones considerables de todas las partes relacionadas; por ejemplo, crear un nuevo producto en una organización manufacturera o idear un curso interdisciplinario para una escuela o una universidad.

En una organización es posible que se formen equipos interfuncionales para actividades, proyectos o grupos de clientes distintos. Pueden ser modificaciones temporales o permanentes a la estructura formal de la organización. La mayoría de los miembros de este tipo de equipos son también integrantes de un departamento funcional o de productos y/o servicios de la empresa, lo que con frecuencia genera conflictos de roles e identidades sociales de competencias encontradas. Los equipos interfuncionales por lo general cuentan con un líder, elegido por la alta dirección. Los líderes cumplen con una función determinante en esta modalidad de equipos; pueden influir en el esfuerzo, la cohesión, la elección de objetivos y la consecución de metas. El gerente de un equipo interfuncional debe comenzar por asegurarse de que todos entiendan de igual modo el objetivo del conjunto; definir las funciones y los compromisos básicos de cada miembro; negociar los tiempos con los integrantes del equipo y otros equipos y otros recursos que aquellos aportarán; estar preparado para afrontar conflictos de orden personal, de roles con los objetivos y de desempeño; actuar más como facilitador que como gerente; y, por último, supervisar y evaluar el proceso y la evolución continua del equipo.

Los equipos interfuncionales ofrecen diversos beneficios potenciales a una organización. Reunir a la gente apropiada le da al equipo más pericia que la que tienen los departamentos funcionales para tomar decisiones importantes de diseño y operativas. Cuando personas con distintas funciones asignadas trabajan conjuntamente en un proyecto al mismo tiempo en lugar de hacerlo de manera secuencial, contribuyen a mejorar la coordinación y evitar muchas dificultades. La diversidad de antecedentes de los miembros potencia la creatividad en la generación de ideas y soluciones a los problemas. Trabajar en un



equipo interfuncional ayuda a que los miembros vean un problema a un reto desde ópticas diferentes y no desde un punto de vista estrictamente funcional. Los integrantes adquieren nuevas habilidades que luego transmiten a su trabajo y a equipos futuros. Por último, la sinergia positiva que se da en los equipos efectivos puede contribuir a que se alcance un grado de desempeño que rebase la suma individual de los miembros. Los equipos interfuncionales son a menudo el primer paso que da una organización hacia una mayor participación y delegación de autoridad en los empleados. Estos equipos pueden convertirse a corto plazo en equipos autoadministrados, lo que representa un cambio fundamental en la organización del trabajo. El enfoque del liderazgo desde la perspectiva de la orientación al grupo parecía satisfacer los requisitos del equipo interfuncional. Desde este punto de vista, la función del líder es servir como consultor, defensor o facilitador, más que como gerente en una función rectora.

II.8.3- EQUIPOS AUTOADMINISTRADOS

Un equipo autoadministrado (EAA) está constituido por integrantes o unidades diferentes de una organización a quienes se les confiere autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones administrativas a fin de lograr los objetivos del conjunto. Por lo general, la dirección es la que determina la misión, el alcance de las operaciones y el presupuesto de esta clase de equipo. En él se delegan las decisiones operativas, como fijar metas de desempeño y su evaluación, determinar tareas y programas de trabajo, y manejar los conflictos.

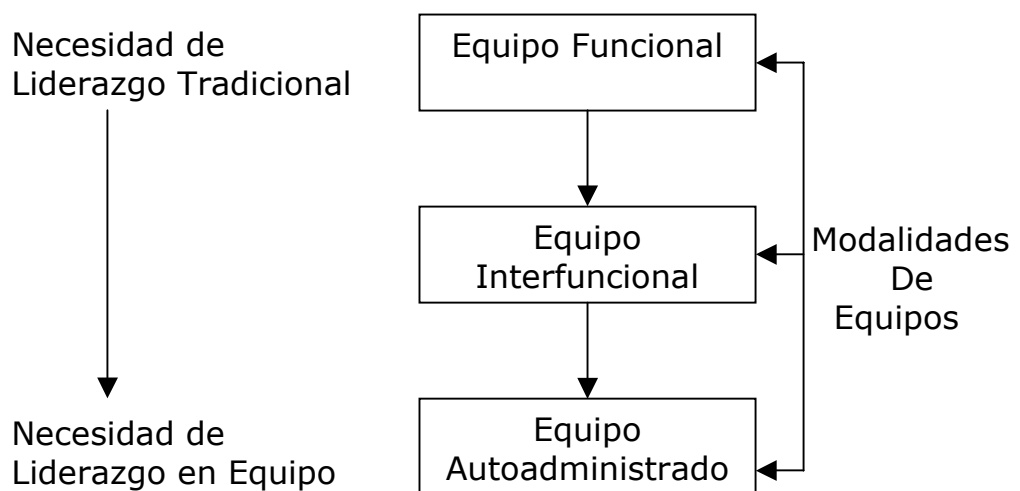
La cantidad de autoridad delegada varía de una organización a otra. Por ejemplo, en algunas, tal vez se confiera al EAA la responsabilidad primaria de tomar decisiones relacionadas con el personal, como elegir al líder del equipo, contratar y despedir a los miembros y determinar los márgenes de compensación (dentro de los límites específicos). En otras organizaciones, tales decisiones se reservan a la dirección. Los equipos autoadministrados suelen verse con mucha frecuencia en labores de manufactura, pero encuentran una aplicación cada vez mayor en el sector servicios. Las empresas están descubriendo que los EAA crean un ambiente de trabajo que estimula a la persona a automotivarse. Además de acelerar la toma de decisiones y la innovación, los EAA inspiran a los empleados para que se vinculen con la visión de la empresa e manera muy especial: perciben a la compañía como el medio por el que pueden influir en aspectos



claves y desarrollar sus habilidades de liderazgo. En el contexto de los equipos autoadministrados, prevalece el estilo de liderazgo orientado al grupo, según el cual, el grupo en su conjunto debe compartir la responsabilidad de las funciones de liderazgo.

Con la finalidad de crear el entorno adecuado para la introducción de equipos autoadministrados y respaldar el concepto de equipo, deben hacerse ajustes en las prácticas de liderazgo, los sistemas de incentivos, de soporte en las comunicaciones y las políticas de desarrollo profesional de la organización. Además, los administradores deben entender los costos y desafíos que conlleva el trabajo en equipo. Los equipos de trabajo autoadministrados fomentan la productividad y la calidad, y en su punto óptimo rinden buenos frutos, pues la mayoría de los integrantes son personas orientadas a los objetivos que experimentan satisfacción al lograr las metas con los demás. Sin embargo, para alcanzar este ideal, los miembros de un equipo deben contar con un objetivo en común, precisar funciones y metas, los recursos necesarios para trabajar en forma productiva y tener suficiente lealtad como para ver la consecución de un proyecto.

II.8.4- EVOLUCION Y LIDERAZGO DE LOS EQUIPOS



El equipo funcional representa a individuos agrupados según sus habilidades y por actividades comunes que desempeñan en la estructura jerárquica tradicional. El liderazgo se basa en la jerarquía vertical. En los equipos interfuncionales, los integrantes, gozan de una mayor libertad respecto a la jerarquía, pero el equipo por lo común se mantiene unido al líder y éste lo dirige. Es la organización la que con frecuencia lo asigna,



y en general se trata de un supervisor o gerente de uno de los departamentos representados en el equipo. Sin embargo, los líderes deben ceder parte de su poder y control en esta etapa para que el equipo funcione en forma efectiva. En una etapa de evolución avanzada, los integrantes trabajan en conjunto sin la dirección de los gerentes, supervisores o líderes asignados al equipo. Los equipos autoadministrados se orientan más a los miembros que al líder y su dirección.

II.9- VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

En primer lugar, en una situación en la que participa un equipo es posible lograr sinergia, con lo cual la aportación total del equipo sobrepasa la suma de las diversas contribuciones individuales. La sinergia comprende una cooperación creativa, que un académico ha descrito como algo similar a dos manos que trabajan juntas para realizar varias veces la labor de una sola. En segundo lugar, los miembros del equipo evalúan a menudo lo que piensan unos y otros, por lo que el conjunto tiene probabilidades de evitar errores importantes. Este hábito de apoyo y evaluación recíprocos por parte de los compañeros ayuda a que los equipos tomen mejores decisiones y protege a una empresa en contra de sorpresas desagradables. En tercer lugar, los equipos pueden contribuir, y de hecho lo hacen bien, al mejoramiento e innovación continuos. Por ejemplo, muchas empresas en el mundo han descubierto que los equipos autoadministrados crean un ambiente de trabajo que automotiva a las personas. Además de acelerar la toma de decisiones y la innovación, los integrantes reflejan una mayor satisfacción con su trabajo. Por último, ser miembro de un equipo posibilita la satisfacción de más necesidades que cuando una persona trabaja sola; entre éstas se halla la necesidad de afiliación, la de seguridad, la de autoestima y la realización personal.

II.10- DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

La labor de un equipo tiene ciertas desventajas tanto para las organizaciones como para los individuos. Un problema común es que los integrantes se enfrentan a la presión de ajustarse a las normas de desempeño y comportamiento del grupo. Un miembro de un equipo podría verse aislado por ser mucho más productivo que sus compañeros de trabajo. El rechazo de la responsabilidad individual, conocida también como "ocio social", es otra dificultad



que se advierte con frecuencia en los grupos. El ocio social es un fenómeno de reducción de esfuerzo cuando no se es responsable individualmente del trabajo.

Otra desventaja que se asocia con los grupos o equipos que tienen una gran cohesión es la reflexión grupal. La reflexión grupal es un fenómeno que se da cuando los integrantes de un grupo cohesionado suelen coincidir en una decisión no por su mérito, sino porque no están dispuestos a arriesgarse a que los rechacen por cuestionar un punto de vista de la mayoría o presentan una opinión que difiere del resto. Los valores culturales del grupo consisten en llevarse bien en lugar de hacer las cosas bien. Generalmente, los integrantes se esfuerzan más por la unanimidad que por evaluar de manera concreta y objetiva los cursos de acción.

Si bien la cohesión es una cualidad deseable para los equipos, los que están muy cohesionados también pueden convertirse en el peor de los casos, en una fuente de conflicto para otros equipos. Quizá estén tan unidos, al punto de parecer pandillas, que la interacción o la influencia externas sean mínimas, y por lo tanto, propicien un campo de cultivo de conflictos significativos entre grupos. Un equipo de producción, por ejemplo, podría dedicar una cantidad de energía considerable a generarle problemas al equipo de mercadotecnia debido a que este último exige modificaciones constantes en los diseños de los productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

II.11- COMO DESARROLLAR DESTREZAS DE LIDERAZGO EN EQUIPO?

La efectividad del equipo es la consecución de cuatro resultados de desempeño: innovación, eficiencia, calidad y satisfacción del empleado. Los equipos innovadores o con poder de adaptación son los que cuentan con la capacidad para responder rápidamente a las necesidades y los cambios del entorno. Los equipos efectivos permiten que la organización logre los objetivos con menos recursos. La calidad corresponde a la capacidad del equipo para lograr resultados superiores con pocos recursos y superar las expectativas del cliente. La satisfacción es un indicador que mide la capacidad del equipo para mantener el compromiso y entusiasmo de los empleados pues éstos ven satisfechas sus necesidades. La efectividad de los equipos varía: unos son exitosos; otros no. Por lo tanto, la pregunta obligada es:



¿qué hace que un equipo y otro no rindan lo mismo?. Es acá donde la función personal de los líderes de los equipos y de la organización toma importancia.

II.11.1- FUNCION DE LOS LIDERES EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICIENTES

Aun cuando uno de los objetivos importantes de una organización basada en equipos de trabajo es que los miembros del grupo participen del liderazgo (como en el caso de los equipos autoadministrados), los líderes siguen desempeñando un papel importante. En lugar de dejar de actuar como conductores, aprenden a dirigir de nuevas maneras. Liderar a un equipo efectivo exige un cambio en la manera de pensar y en el comportamiento de quienes están acostumbrados a trabajar en organizaciones tradicionales, donde los administradores toman las decisiones.

Las empresas que trabajan en esta modalidad de conjunto, necesitan líderes conocedores del proceso del trabajo en equipo y que puedan atender las exigencias interpersonales de los equipos. Si quieren crear relaciones satisfactorias, productivas y leales con los integrantes, los administradores deben reconocer sus diversas necesidades, por ejemplo: labores que representen retos y que les den la oportunidad de aplicar todos sus talentos, de progresar; que les brinden una sensación de seguridad y la ocasión de formar parte de un equipo; que les garanticen un ambiente de trabajo saludable y un liderazgo efectivo. Sin un liderazgo de esta naturaleza, los equipos pierden el rumbo, llegan demasiado lejos o no avanzan lo suficiente, se alejan del objetivo y permanecen bloqueados por conflictos interpersonales. Por lo tanto, los líderes desempeñan una función importante en la formación de buenos equipos, como por ejemplo:

- Destacar el reconocimiento del grupo y las recompensas.
- Identificar y edificar con base en las fortalezas del conjunto.
- Generar confianza y una norma de trabajo en equipo.
- Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva.
- Conferir autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia.
- Inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeño elevados.



- Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna.
- Alentar y apoyar las decisiones del equipo.
- Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive.

II.11.2- COMO FACILITAR EL APRENDIZAJE DEL EQUIPO

Puede asegurarse que un factor determinante de la efectividad a largo plazo de los equipos es el grado en que éstos pueden aprender a trabajar con consistencia y adaptar sus estrategias de desempeño a su entorno.

El aprendizaje puede darse de muchas formas. Los integrantes del equipo pueden aprender a través de la capacitación e instrucción que reciben de sus jefes antes de afrontar la tarea real o en sesiones de grupo en las que se analizaron los problemas y se encontraron soluciones. El éxito del aprendizaje en un salón de clases o de los debates en grupo dependen de la metodología utilizada por el líder del equipo. Se ha descubierto que las instrucciones unidireccionales resultan inadecuadas para ayudar a los empleados a aprender tareas importantes, cuando mucho proporcionan cierta información a los empleados y, en el peor de los casos, éstos confunden la teoría con la práctica. Los debates en grupo pueden degenerar en discusiones en las que nada se concreta. Otro método de aprendizaje es la retroalimentación después de que un equipo ha realizado un proyecto en conjunto. El proceso de aprendizaje durante y después de un proyecto de equipo es fundamental, pues hay un punto de referencia de comportamiento. Las reuniones entre los integrantes y el líder se convierten en fundamentos medulares del aprendizaje. La habilidad del líder para conducir este tipo de reuniones determina el nivel de aprendizaje que pueden obtener los asistentes a tales encuentros.

Hay dos actividades de dirección por parte de los líderes que se han identificado como útiles para facilitar el aprendizaje de los equipos y son; las revisiones posteriores a la actividad y las sesiones de diálogo.

Revisión posterior a la actividad; es un procedimiento que consiste en analizar en forma colectiva los procesos y resultados de la actividad en equipo. La expresión "la experiencia



es el mejor de los maestros” es definitivamente una obviedad implícita en las revisiones posteriores a la actividad.

Cuando se realiza el análisis sistemático de una importante actividad en equipo que ya ha terminado con la finalidad de descubrir las razones de los aciertos o fracasos, tal repaso se describe como aprendizaje de la experiencia. El objetivo de los integrantes del equipo es revisar lo que se hizo bien durante la actividad y analizar lo que podría mejorarse la siguiente vez. Se revisan los objetivos iniciales de la actividad, los métodos o procedimientos para realizarla, las decisiones importantes que se tomaron y los resultados.

La labor del líder consiste en que se haga un análisis objetivo de lo sucedido y hallar formas de mejorarlo en el futuro.

Los grupos con líderes autoritarios tienen algunas dificultades manifiestas que suelen limitar la retroalimentación respecto al comportamiento eficaz o ineficaz del líder. En un equipo, dirigido por un líder poderoso que no recibe de buen grado la retroalimentación sincera de los subordinados sobre sus acciones, la revisión posterior a la actividad será unilateral e inconsistente toda vez que los subordinados sentirán temor de señalarle sus errores al líder. La retroalimentación sobre el liderazgo y las relaciones interpersonales tienen mayores probabilidades cuando el líder y los integrantes del equipo son emocionalmente maduros, confían y se respetan entre sí, son flexibles y no se encuentran a la defensiva. En los equipos autoadministrados, carentes de líderes formales, quizá haya una menor inhibición; pero aún en estas situaciones, la renuencia a criticar a los compañeros del equipo suele reducir la retroalimentación precisa.

Sesiones de grupo; son debates abiertos que sostienen los integrantes de un equipo sin que nadie domine en la reunión y cuya finalidad es dar la oportunidad de entender las percepciones y suposiciones implícitas de unos y de otros sobre diversos aspectos de la tarea. La resolución de conflictos es más difícil cuando los integrantes de un equipo tienen distintos puntos de vista sobre la causa del problema y tales suposiciones no se examinan y evalúan en forma abierta. Cuando esto sucede, es probable que cualquier discusión se convierta en una polémica sobre propuestas encontradas, con poca consideración respecto a las suposiciones implícitas.



Por otro lado, cuando hay una actitud excesivamente a la defensiva por parte de los integrantes del equipo, es poco probable que se examinen a fondo las suposiciones implícitas. Una actitud excesivamente a la defensiva significa que hay acciones de los integrantes de un equipo que se presentan cuando éstos se comportan como si sus debates en grupo fueran una polémica que debe ganarse o que involucrara asuntos personales que hay que defender.

II.11.3- COMO ALENTAR LA CREATIVIDAD DEL EQUIPO?

En una economía global de cambios veloces, como la actual, cualquier empresa que no conciba nuevas ideas en forma activa pone en serio peligro su supervivencia. Las organizaciones que sobrevivan y prosperen no serán las que cuenten con mayores recursos financieros, sino las que aprovechen la creatividad de su fuerza laboral. Son cada vez más las empresas que descubren el potencial de los equipos en la consecución de las tareas y en la aportación de soluciones innovadoras a los problemas o desafíos organizacionales. Para que los equipos propicien cambios continuos, la empresa debe ofrecer el ambiente adecuado que sustente la creatividad, y el líder del equipo debe tener una mentalidad acorde con tal entorno.

La creatividad organizacional es la creación de un nuevo, valioso y útil producto, servicio, idea, procedimiento o proceso por parte de individuos que trabajan conjuntamente en un sistema social complejo. Para poner en marcha la creatividad en las organizaciones, los administradores deben combinar los siguientes componentes: habilidades creativas, entorno y aplicación. Las habilidades creativas son las técnicas que emplean los individuos y los equipos para identificar los problemas, generar soluciones y evaluar e instrumentar ideas para propiciar el cambio. El entorno consta de los sistemas, las estructuras y la atmósfera de la organización en que se emplea la gente. La aplicación significa que, una vez desarrolladas las habilidades creativas y con respaldo de la organización, debe haber un consenso. Cuando estos tres componentes funcionan bien en conjunto, el resultado es la creatividad.

Establecer un clima para la creatividad del equipo es un imperativo si se desea que tenga lugar la innovación. En la actual economía de conocimientos, muchas organizaciones, sin saberlo,



matan la creatividad de los empleados. En la búsqueda de productividad, efectividad y control, se mina la creatividad.

Quizás el aspecto más importante que debe recordar la alta dirección es que su función primordial no consiste en ser creativa, sino en crear un ambiente en el que los demás puedan serlo. La alta dirección necesita entender que, en el caso de los integrantes de los equipos, la creatividad implica tener destreza, ser capaz de pensar de manera flexible e imaginativa y sentirse motivado.

II.12- FUNCIONES ORGANIZACIONALES DE LOS GRUPOS

Son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización. Algunas de esas funciones se pueden identificar:

a. El grupo puede servir para realizar, una tarea compleja e interdependiente, que a una sola persona le sería muy difícil realizar y que no se podría subdividir en tareas independientes.

b. Un grupo puede servir para generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa y/o cuando se necesita un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.

c. Un grupo puede desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos cuya labor es en cierto modo, interdependiente.

d. Un grupo puede ser un mecanismo de resolución de problemas si los problemas requieren el procesamiento de información compleja, la interacción de miembros que poseen diferente información y la evaluación crítica de las posibles alternativas de solución. Por consiguiente, la organización utiliza equipos de trabajo, comisiones, comités y grupos "AD-HOC" para atacar problemas específicos tales como los de planeación a largo plazo, diseño e introducción al mercado de nuevos productos, desarrollo de estándares de producción u otros criterios que se tienen que aplicar en toda organización.

e. Un grupo se puede utilizar para facilitar la implementación de decisiones complejas. Por ejemplo, si una



compañía decide trasladar una fábrica de un lugar a otro, lo que mejores resultados ha dado es conformar un equipo con representantes de los principales grupos de trabajadores y empleados de la fábrica y encargarlos de decidir los detalles logísticos del traslado. El traslado entonces se hace mucho más fácilmente, en menos tiempo, con menos quejas y con menos deterioro de herramientas y equipo por el solo hecho de haberle dado al trabajador la oportunidad de participar en el proceso.

f. El grupo se puede utilizar como un medio de socialización o entrenamiento. Se puede impartir un mismo mensaje y desarrollar una perspectiva común de grupo cuando varias personas se reúnen en una situación de entrenamiento.

II.13- FUNCIONES PSICOLÓGICAS DE LOS GRUPOS.

Los miembros de una organización traen consigo una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas en buen número. Se puede presentar una lista de las principales funciones que los grupos desempeñan, dentro de las siguientes categorías:

a. Los grupos son un medio para satisfacer nuestras necesidades de afiliación, es decir, nuestras necesidades de amistad, apoyo moral y afecto. El prototipo original, conocido como "grupo primario" es la familia.

b. Los grupos son esencialmente un medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima de sí mismos. La familia es el grupo en donde se inician estos procesos básicos pero otros tipos de grupos formales e informales, mucho de ellos en el trabajo, se convierten en fuente importante para determinar o confirmar el concepto que tengamos de quiénes somos, qué tan valiosos somos, y por consiguiente, qué tan dignos nos sentimos.

c. Los grupos sirven esencialmente para establecer y comparar la realidad social. Podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio social discutiendo con otros los problemas que se nos presentan, buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos.

d. Los grupos sirven para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia. El dicho de que "la unión hace la fuerza" es una buena ilustración de esto.



fuerza” resalta el hecho de que no sólo el número de personas representan fuerza en relación con el adversario sino que existe la evidencia suficiente para concluir que entre más personas estén del lado mío más fuerte me siento y menos ansiedad e inseguridad me produce el peligro.

e. Finalmente, un grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas del grupo pero no las de la empresa. Este mecanismo es comparable con el mecanismo de funciones formales que se identificó anteriormente. Por tanto, un grupo puede servir para recoger información, ayudarlo a alguien que está cansado o enfermo o evitar el aburrimiento, inventando juegos o participando en actividades distintas a las actividades organizacionales.

Los grupos son muy comunes y también muy importantes. Los grupos suplen muchas de nuestras necesidades psicológicas más básicas y como buena parte de nuestra vida adulta la pasamos dentro de diferentes tipos de contextos laborales, no sorprende que los grupos se conviertan en parte integral de esos contextos.

II.14- EL ROL DEL LÍDER DENTRO DE UN GRUPO.

Los grupos poseen una diferenciación interna, los miembros ocupan distintas posiciones de acuerdo a dicha diferenciación. Una de estas tantas posiciones diferentes es la del “líder”. Así los integrantes de un grupo aceptan ser dirigidos por una o varias personas, a la que denominamos comúnmente “líder”, porque perciben a la conducta de éste como el medio más adecuado para la consecución de los objetivos grupales, objetivos que, como hemos señalado, satisfacen necesidades de los mismos miembros.

Una antigua definición de liderazgo que tuvo cierta difusión entre las dos guerras mundiales suponía que el liderazgo era una cuestión de rasgos personales tales como iniciativa, pulcritud, inteligencia, valor, etc; los felices poseedores de estos rasgos tenían grandes posibilidades de ser líderes. Sin embargo, las conclusiones aportadas por esta “teoría” fueron sumamente contradictorias y muy poco útiles. Por tal motivo, se ha hecho abandono de la misma. No obstante, podemos afirmar que si el líder posee ciertas características bien definidas, sean estas cuales fueran, las mismas son vistas como significativas y de singular importancia sólo en función de las necesidades y objetivos del grupo.



Un líder es una persona a la cual los miembros del grupo con que trabaja ven como alguien que los ayuda a resolver sus dificultades. Este punto de vista implica un enfoque funcional del liderazgo y enfatiza lo que el líder hace, con preferencia a lo que este es o sabe.

Admitimos que todos y cada uno de los miembros del grupo pueden realizar actos funciones o roles específicos de liderazgo, tales como fijar una meta, resumir lo trabajado, alentar a los demás, etc.

Si el liderazgo es una función del grupo, el líder emerge de la interacción del mismo; al variar las necesidades y objetivos grupales, varían las características significativas requeridas para ocupar la posición de líder y ejecutar sus funciones. Por eso el líder aparece para coordinar los diversos esfuerzos de los miembros en la consecución de los objetivos grupales, para obtener y garantizar que el grupo opere unilateralmente sobre el ambiente, modificándolo. Ahora bien, al operar unilateralmente sobre el ambiente, modificándolo, se modifica la situación del grupo, se modifica su interacción, sus objetivos y las necesidades de los miembros: en consecuencia varían, también, las características significativas necesarias para ocupar la posición de líder: el liderazgo como función es MOVIL.

El liderazgo es la influencia potencial de una posición "A" sobre otras "B", "C", "D", "E", etc., en un área particular de cosas.

II.15- LAS ESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO.

Uno de los elementos básicos para describir la estructura observable de un grupo son los canales de comunicación o "lazos" entre los miembros que lo componen y a su vez estos canales configuran redes. Una red se define como un sistema de enlaces entre los miembros que utilizan todos los canales de comunicación disponibles; una estructura es una red en la que, de hecho y por diversas razones, algunos canales no son utilizados.

Se genera un vínculo estrecho entre la estructura de comunicación y la de liderazgo; así un miembro ocupará una posición central en la estructura de comunicación en la medida en que ejecute roles de liderazgo instrumental que requieran, necesariamente, capacidad de procesar información, recibéndola o transmitiéndola;



otro ocupará una posición central en la estructura de sentimientos en la medida en que ejecute roles de liderazgo expresivo y procese, fundamentalmente, mensajes de primacía emocional; un tercero ocupará una posición central en la estructura de poder en la medida en que goce de un alto status o ejecute funciones de autoridad. Coincidentemente, una posición diferenciada de mayor o menor centralismo en la estructura de liderazgo se corresponderá con una posición diferenciada de mayor o menor centralismo en la estructura de comunicación.

Así una red en la cual los miembros difieran de acuerdo a un mayor o menor centralismo es una red diferenciada; en las redes diferenciadas las personas o subgrupos más centrales serán los mejores informados y más influyentes; estos estarán a su vez, en mejor posición para la corrección de los errores originados en perturbaciones diversas y serán los miembros más indispensables del grupo.

En un rol de liderazgo democrático el coordinador favorece las discusiones del grupo y orienta las decisiones bosquejando los pasos necesarios para alcanzar los objetivos; esta es una manera de afirmar que una de sus funciones es extender al máximo posible los canales de comunicación entre los miembros, tratando de establecer una red totalmente conectada. Podemos afirmar que cuanto mayor sea el número de canales entre los miembros, más rápidamente estarán todos igualmente informados.

II.15.1- ¿Puede solo una persona ser la diferencia en el desempeño de una organización?

En un ejemplo citado por Robert Lussier¹¹ se encuentra respuesta a esta pregunta: El distrito de escuelas públicas de Seattle piensa que una persona puede marcar la diferencia en el desempeño de una organización. Recientemente contrato a John Stanford, un general mayor retirado de las fuerzas armadas estadounidenses sin un solo antecedente en materia educativa, con la encomienda de mejorar su decadente sistema escolar urbano.

Comenzando como piloto, Stanford ascendió los peldaños de las fuerzas armadas de Estados Unidos.

¹¹ R. Lussier y C. Achua, "*Liderazgo, Teoría. Aplicación. Desarrollo de habilidades*". Ed. Thomson Learning, México, 2002.



Luego sirvió como ejecutivo de condado en Fulton Country, Georgia, donde redujo la ineficiencia burocrática, disminuyó los impuestos y atrajo nuevos negocios. Cuando la junta de escuelas de Seattle lo entrevistó, le dijo: "Denme una misión y yo la cumpliré". La junta hizo a un lado candidatos más convencionales y eligió a Stanford, de 58 años. El no los ha decepcionado.

Se hizo cargo de un distrito escolar donde las calificaciones de los exámenes habían estado atascadas en el nivel promedio nacional durante cinco años. Esto a pesar de que el gasto por alumno se había elevado casi 12% durante ese período y se habían dado incrementos salariales de 22% a los profesores. En medio de una enorme burocracia y un sindicato agresivo de maestros, poco del dinero extra había encontrado su camino hacia los salones de clase de Seattle.

Durante un período de 30 años, la matrícula de la escuela pública de Seattle había caído de 100.000 estudiantes a poco menos de 50.000. Además, un tercio de los padres de Seattle estaban enviando a sus hijos a escuelas privadas, en comparación con solo un 13% a nivel nacional.

En su primer año en el puesto, Stanford fue la diferencia. Su enfoque inicial ha sido transmitir una única misión a las escuelas: educar a los niños, no proporcionar trabajos cómodos para burócratas. Consciente de su naturaleza simbólica de líder, inició su nuevo puesto visitando cada una de las 97 escuelas del sistema (se reunió con niños, maestros y padres para transmitir su misión). Alentó a los padres a hacer leer a sus hijos durante 30 minutos al día y se dirigió a los negocios de la comunidad para que donaran libros y dinero, en lo cual tuvo éxito. También ha aprendido a usar su puesto como un modelo a seguir. Él dice a los niños: "Yo gano \$175.000 al año y también ustedes lo logran si leen, leen y leen."

Además, Stanford realizó numerosos cambios de importancia en la organización en su primer año en el puesto. Anteriormente, los directores eran evaluados de acuerdo con el número de expulsiones que tenían sus escuelas. Esto llevó a la mayoría de ellos a ser indulgentes con los muchachos problemáticos. Stanford cambió las reglas. También ha transferido a un tercio de los directores a nuevas tareas y los ha amenazado con despedir a aquellos cuyo desempeño educacional no mejore.

Todavía queda mucho por hacer en la agenda de Stanford. El planea terminar con los largos viajes en autobús por la ciudad para lograr un equilibrio racial. Stanford sostiene que los viajes en



autobús no han funcionado: la proporción de niños blancos en escuelas públicas ha caído a 40% debido a que los blancos se han mudado a los suburbios o envían a sus hijos a escuelas privadas. El requiere reducir la centralización e introducir la competencia. Quiere que los directores compitan por los maestros y escojan su propio personal. Ellos son responsables de la seguridad y el mantenimiento de sus escuelas e incluso de la comida en la cafetería.

“Los directores como presidentes ejecutivos” es su lema. Stanford también planea distribuir los presupuestos a los directores con base en los estudiantes. Cada estudiante valdrá cerca de 4.600 dólares. Sin estudiantes, no hay dinero. Más estudiantes, más dinero.

Stanford se da cuenta de que enfrenta una seria oposición a algunas de sus ideas, especialmente por parte de los maestros y su sindicato. Pero siempre, optimista, asegura que no está preocupado. “La gente responderá al liderazgo”.

Como John Stanford está demostrando en Seattle, los líderes pueden marcar la diferencia en las organizaciones.

II.16- HACIA LA DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

Así se enfatiza que los recursos humanos tienen "valor activo" que corresponde con el valor de la entrada futura de dinero neto derivada de la eficiencia, motivación y adaptabilidad de nuestro capital humano. Requiere que los directores ejecutivos, gerentes y de recursos humanos compartan un enfoque: ¿Cómo organizamos una estrategia de capital humano relacionada con prioridades del mercado adaptada a un entorno competitivo?. Anteriormente, las funciones de recursos humanos podían centrarse en transacciones con poco costo de oportunidad. Si los directivos de recursos humanos evolucionan hacia la dirección de capital humano, necesitarán competencias que caen en tres dominios: conocimiento del mercado, experiencia funcional en recursos humanos y dirección de cambio. La mayoría de los directivos de recursos humanos reciben alta puntuación en experiencia funcional, pero no en conocimiento de las fuentes que dan ventaja competitiva en el mercado, dinámicas motivacionales y de integración y habilidades asociadas con la dirección de cambio.



Existen dos competencias fundamentales para que estos directivos desarrollen sistemas de dirección del cambio humano: capacidades profesionales de dirección de capital humano, relacionadas con el desarrollo de las actividades tradicionales, como la contratación y compensaciones y capacidades relacionadas con el negocio, que reflejan una comprensión e implementación de estrategias competitivas del mismo. Ambas capacidades contribuyen a un efecto positivo en el rendimiento financiero de la empresa. Por lo tanto, las capacidades profesionales de la dirección de recursos humanos son necesarias, pero no suficientes para el mejor rendimiento organizacional.

Las capacidades de los directivos de recursos humanos relacionadas con los negocios (encaminadas a la dirección de capital humano) están subdesarrolladas en las empresas y representan el área de mayores oportunidades económicas. El nuevo papel de la función de recursos humanos y principalmente del director es: recurso humanos centrados en los resultados mercantiles. La prioridad para crear valor agregado es desarrollar perspectiva y competencia que resuelvan los problemas del mercado. Los recursos humanos son importantes cuando señalan los problemas del capital humano que limitan el logro de prioridades del mercado y aportan soluciones, recursos humanos convertidos en competencia estratégica.

II.16.1- ¿QUÉ NECESITA UN LÍDER PARA GENERAR RESULTADOS POSITIVOS DENTRO DE UNA EMPRESA?

La consecución satisfactoria de la motivación se apoya, en parte, en la comprensión de la naturaleza y las influencias de la mente y las emociones humanas, el conocimiento de las aspiraciones sociales y personales de la gente en un grupo de trabajo, es el esfuerzo poderoso a la práctica eficiente del liderazgo. Este conocimiento raras veces es intuitivo, sino que se halla entre las múltiples aptitudes que el líder competente debe adquirir, en parte con estudios y, en parte, con la comprensión eficiente de su propia "experiencia". El fundamento de esto debe ser, sin embargo, el autoexamen del propio líder para comprender sus propias actitudes y conducta con la misma objetividad con que comprende las de las personas a quienes manda.

Algo esencial que todo líder debe tener si quiere obtener buenos resultados es la capacidad de ver el punto de vista de la otra persona, la capacidad de comprender los motivos (aunque sean irreales) que pueden haber influido en la conducta de un individuo en determinado momento.



La segunda aptitud que necesita es el "contacto", fundamento a partir del cual las personas adquieren el sentido de "formar" parte de la organización". Esto es, en parte, cuestión de un hábito de facilitar información, en especial bajo la forma de explicaciones previas a los cambios; es, en parte también, dar la posibilidad de expresar "nuestro propio punto de vista".

El último punto es casi una meta y el resultado de los anteriores. Dada estas aptitudes, aplicadas con mano experta, el líder encontrará como respuesta la "participación", que es la raíz de la moral y de la cooperación efectiva.

El gran desafío quizás sea entender que las personas no son para nosotros, unidades productivas, sino que cada una de ellas, tiene una personalidad, un estilo y potencial diferente.

El auténtico líder es quien crea estrategias, establece la dirección hacia dónde la empresa desea llegar y por sobre todo, tiene visión de futuro y logra que el personal se encolumne por propio convencimiento, detrás de ella.

Las habilidades del liderazgo resultan de una combinación de experiencias de vida y trabajo, pero básicamente, lo que forma a un líder es su capacidad para aprender y reflexionar sobre las experiencias vividas.

Todo líder debe ser un efectivo transmisor de la visión y de la misión de la organización al conjunto de sus colaboradores, tratando de reflejar los intereses comunes, creando a partir de allí identificación y compromiso.

De esta forma el líder se convierte en el principal impulsor de los valores centrales de la cultura de la empresa, encarnando los mismos en su acción y convirtiéndose en símbolo cabal de su vigencia.



II.17- EL EMPRESARIO, LIDER Y GESTOR DE PERSONAS

Mucho se ha hablado y escrito en el ámbito empresarial sobre la gestión de personas y sobre liderazgo. Lo importante es hacer de nuestras empresas organizaciones de alto rendimiento. Cuando hablamos del líder nos estamos refiriendo, como dije anteriormente a una persona que influye sobre el resto de tal forma que éstos siguen la dirección que él marca. Un empresario que es propietario toma las decisiones que considera oportunas sobre cómo utilizar el capital y cómo organizar el trabajo; lo mismo hace el directivo que, no siendo propietario, es el titular de la empresa por designación del propietario. En ambos casos las decisiones y actuaciones realizadas condicionan la dirección a la que se ven abocadas las personas que forman la empresa y podemos mantener la idea de que el empresario tiene intrínseca la condición de ser líder. La sociedad espera del empresario que desarrolle un liderazgo que haga que su empresa logre los resultados que le demanda la sociedad con el máximo nivel de eficacia y eficiencia en la gestión de sus elementos esenciales, que son el capital y las personas. Así, se le demanda que desarrolle sistemas de gestión que permitan:

- Identificar las necesidades de clientes y potenciales clientes y generar productos o servicios que las satisfagan.
- Dar un retorno atractivo a las personas que invierten su capital en la empresa.
- Optimizar el uso de los recursos que la sociedad y el medio ambiente ponen a su disposición.
- Lograr que las personas que componen la empresa obtengan un adecuado beneficio de la inversión de su trabajo en ella.

Analizar el fenómeno del liderazgo dentro de la organización requiere tener en cuenta tres elementos que lo condicionan: el líder, los seguidores y el contexto en que se da la relación entre ambos. Así, el empresario se enfrenta a la difícil tarea de comprender y gestionar sus propias características personales, las de los empleados de su empresa y las del contexto que les condiciona a ambos en su actuación. Desarrolla de acuerdo a ello un estilo de liderazgo que está en la base de la gestión de las personas que generarán los resultados que alcance la empresa. Su éxito como líder y gestor



viene determinado por el grado en que consiga que todas las personas contribuyan al logro de esos resultados.

II.17.1- ¿QUÉ DEBE TENER EN CUENTA EL EMPRESARIO PARA PODER LLEVAR ACABO EL ROL DEL LÍDER Y GESTOR DE PERSONAS?

1.Desarrollar un proyecto de empresa identificando claramente clientes, producto/ servicio, entorno del negocio, estrategia y objetivos.

2.Identificar las características que han de tener las personas de la empresa para poner en práctica la estrategia definida.

3.Diseñar sistemas que alineen los objetivos personales de los empleados con el proyecto de empresa.

4.Conocer los principios y características personales, puntos fuertes y débiles, que conforman su estilo de liderazgo.

Con la puesta en práctica del primer punto el empresario está trabajando en la razón de ser de su empresa, en aquello que la identifica y distingue .El sistema de gestión crítico es la planificación estratégica y requiere hacer un diagnóstico correcto de las necesidades de las personas clave y del entorno para conectar lo que desean obtener los clientes con lo que estamos dispuestos a darles .En este proceso, el empresario ha de liderar y gestionar un equipo autoadministrado que participe en la planificación estratégica y que se convierta en el motor de su puesta en práctica, brindándoles a sus integrantes autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones con el fin de lograr los objetivos del conjunto. El segundo punto requiere del empresario entender qué características deben tener las personas que forman la empresa, para poder llevar a la práctica con éxito la planificación estratégica definida. El sistema de gestión crítico es el de gestión de competencias, siendo en este plano donde es clave que el empresario sea altamente eficaz como gestor de personas.

La alineación de los objetivos personales y el proyecto de empresa requieren del empresario su máximo nivel de eficiencia como líder y gestor, ya que es en este punto donde está la base de diferenciación entre las empresas altamente competitivas y las que no lo son. La empresa alcanzará los resultados que alcancen las personas que la componen, sea cual sea su posición en ella. Para lograr la contribución de las personas es básico que sientan que



cubren sus necesidades económicas y de autorrealización; es decir, de compensación, realización personal con el trabajo y satisfacción con el entorno laboral. El empresario precisa ser un excelente gestor de los sistemas de compensación, gestión del desempeño y de satisfacción en el clima laboral. Cuando el empresario establece los sistemas de gestión de personas en la línea anteriormente indicada, los está conectando con el proyecto empresarial y está dándoles el valor de factor estratégico.

Es difícil imaginar que el empresario pueda cumplir con la misión que tiene encomendada por la sociedad si no trabaja profundamente en el principal activo que tiene en sus manos, es decir, él mismo. Con el autodesarrollo a través del conocimiento de sus fortalezas y debilidades está mejorando y adaptando el estilo de liderazgo y gestión que se le demanda. Esta es sin duda la tarea más difícil que le estamos exigiendo al empresario y no sería positivo dejarlo "solo ante el peligro". En conclusión, el empresario es un líder y gestor de personas clave para la generación de riqueza y bienestar en nuestra sociedad. Este hecho permite proponer varias líneas de actuación/ reflexión:

Cada empresario puede realizar un esfuerzo para su desarrollo personal como base de su rol de líder y gestor. El empresario puede dotarse de medios internos o externos que le permitan poner en práctica sistemas de gestión altamente eficientes para la gestión de personas de la empresa. Esto conlleva exigir a los Departamentos de Personal que jueguen un papel estratégico y no sólo administrativo. Las organizaciones empresariales pueden avanzar, en mayor medida, en establecer mecanismos que ayuden al empresario tanto en su desarrollo personal como en el diseño de sistemas de gestión de personas, y en conseguir el apoyo de la Administración para establecer políticas que faciliten la continua adaptación al entorno socioeconómico para tener empresas altamente competitivas en nuestro país.

Para lograr la contribución de los trabajadores es básico que sientan que cubren sus necesidades de compensación económica, de realización personal y de satisfacción con el entorno laboral.



II.18- LA CLAVE DEL LIDERAZGO: PRIORIDADES

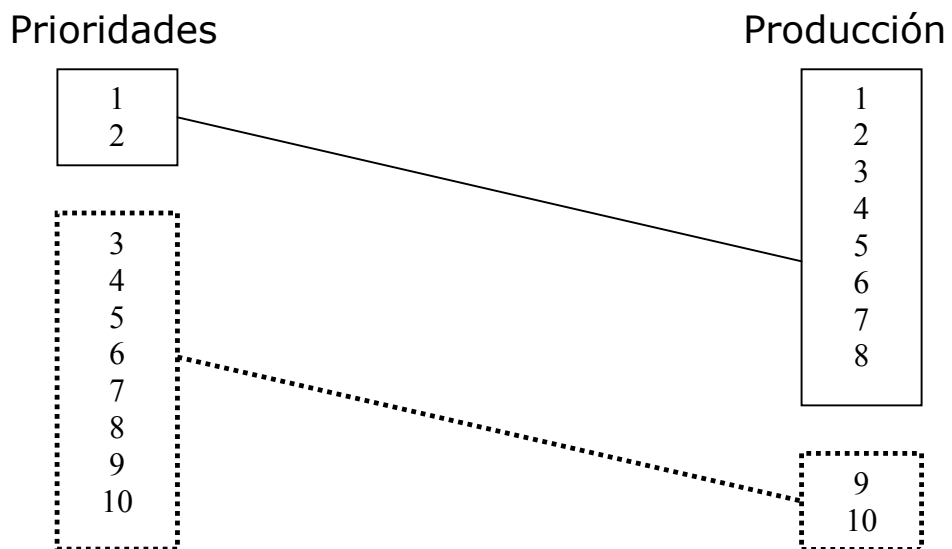
Se puede definir al éxito como el logro progresivo de una meta predeterminada. Esta definición nos dice que la disciplina para establecer prioridades y la capacidad para trabajar en dirección a una meta establecida, son esenciales para el éxito de un líder. De hecho, son la clave del liderazgo.

Una de las herramientas más útil que he aprendido para determinar prioridades en la vida de cualquier persona o de cualquier organización; es el *principio de PARETO*. EL principio 20/80

II.18.1- EL PRINCIPIO DE PARETO

El 20% de nuestras prioridades nos darán el 80% de la
producción
SI

Dedicamos tiempo, energía y dinero al 20% de las prioridades
establecidas primeras en la lista



Ejemplos del principio de Pareto

Tiempo: El 20 % de nuestro tiempo produce el 80% de los resultados.



Accesorias: el 20% de la gente ocupa el 80% de nuestro tiempo.

Productos: el 20% de los productos rinde el 80% de las ganancias.

Lectura: el 20% del libro tiene el 80% del contenido.

Trabajo: El 20% del trabajo aporta el 80% de la satisfacción.

Discurso: El 20% de la presentación produce el 80% del impacto.

Liderazgo: el 20% de las personas hará el 80% de las decisiones.

Todo líder necesita entender el Principio de Pareto en el área de supervisión y liderazgo. Por ejemplo, "el 20% de la gente de una organización será responsable del 80% del éxito".

"La eficiencia es la base para sobrevivir. La efectividad es la base para el éxito". ¹²

¹² MAXWELL, John C. "Desarrolle los líderes que están alrededor de usted". 7ª Edición. Editorial Caribe, Nashville, EEUU, 1996.



III- CONCLUSIONES

Después de todo lo expuesto, estoy en condiciones de poder concluir mi tesina desde distintos parámetros; y remontándome siempre a los objetivos planteados.

✓ Existen muchas divisiones acerca de los estilos de liderazgo; pero los cuatro estilos clásicos son: Autoritario, Democrático, Laissez-Faire o permisivo y Paternalista. Dejando en claro, que todos son estilos ideales, puros y de laboratorio, y que en la práctica cotidiana, lo más probable es que los veamos de forma más flexible adaptándose al contexto.

✓ Cada estilo de liderazgo determina distintos comportamientos o atmósferas en el grupo.

✓ Si bien hay cuatro estilos bien definidos y claramente diferentes, el estilo "correcto" será aquel que demande la situación en que se encuentran los seguidores.

✓ La autoridad viene impuesta, el liderazgo se gana a través del respeto de los seguidores.

✓ El modelo de liderazgo situacional determina que estilo de liderazgo (ordenar, persuadir, participar y delegar) corresponde utilizar dada una situación puntual (nivel de madurez de los seguidores para realizar una tarea) con la finalidad de maximizar el desempeño del grupo; y alcanzar los objetivos propuestos.

✓ La actitud del líder determina las actitudes de sus seguidores, por la visión compartida que los mismos tienen.

✓ De todo esto se desprende la complejidad motivacional de la naturaleza humana que, ante todo, el líder o el gerente deben mejorar su habilidad para diagnosticar una situación y su flexibilidad personal para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en una situación determinada.

✓ Que el líder se adapte significa:

1. La habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida.
2. Flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida.



3. La integración y el compromiso con todos los fines de la organización. De aquí surge la motivación para cambiar cuando sea necesario.
4. Un clima interno de respaldo, libre de amenazas, pues cuando alguien se siente amenazado se afecta el proceso de comunicación, se reduce la flexibilidad, se estimula la autoprotección y se disminuye la preocupación por el sistema en general.
5. La habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización de tal manera que pueda ser congruente con sus fines y tareas.

Por último el liderazgo se puede ver como una función de la organización y no como una característica del individuo. Se puede distribuir entre los miembros de un grupo o de una organización y no está investida automáticamente en un jefe o en quien la autoridad se haya depositada. El buen liderazgo y la buena afiliación se mezclan en una organización efectiva. La tarea de ayudarle al grupo a lograr los objetivos le corresponde al líder tanto como cada uno de los miembros de la organización.

El liderazgo organizacional tiene una obligación única: manejar las relaciones entre un sistema y su medio, particularmente en lo que se refiere a la función central de fijarle metas a la organización y definir valores y normas sobre los cuales la organización debe básicamente desarrollar su sentido de identidad. Esta función la tienen que desempeñar aquellos miembros que están en contacto con el entorno de la organización y el medio, y quienes tienen el poder de trazarle políticas a la organización. Esta es una responsabilidad crítica que recae por lo general en los más altos ejecutivos de la organización. Si la organización no se ha fijado metas muy claras y no puede desarrollar un sentido de identidad, no existe nada con lo cual alguien se pueda comprometer o sobre lo que algo se pueda comunicar. Al mismo tiempo, los altos ejecutivos no tienen que imponer metas e identidad unilateralmente. No existe razón por la que la organización no pueda fijar metas y lograr una identidad con la colaboración y participación de cada miembro de la organización, si así lo decide. Lo que los altos ejecutivos deben hacer es garantizar que en alguna forma se fijen las metas aunque tengan la posibilidad de escoger entre diversas formas para lograr que esto se haga.



Me gustaría proponer una estrategia para lograr efectividad organizacional, basada en la comunicación, flexibilidad, creatividad y verdadero compromiso psicológico. Estas condiciones se tienen que dar:

- ✓ Utilizando prácticas de reclutamiento, selección y socialización que estimulen a la gente en vez de desmotivarla.
- ✓ Facilitando relaciones psicológicas más realistas que tengan presente el reconocimiento de que existen cambios de desarrollo en la gente.
- ✓ Intentando una relación de grupo efectiva.
- ✓ Teniendo en cuenta el rediseño perpetuo de las estructuras de la organización.
- ✓ Procurando mejor liderazgo en términos de las actividades de fijación de metas y definición de valores.

El argumento no se basa en el supuesto de que esto es bueno para la gente o que la va a hacer sentir mejor. El argumento se basa en que los sistemas abiertos funcionan mejor si sus miembros se comunican mejor entre ellos, se sienten más comprometidos y son más flexibles y creativos.



VI- GLOSARIO

Palabras Claves:

- Actitud
- Cambio
- Carisma
- Crecimiento Organizacional
- Desempeño grupal
- Estilos
- Estrategias
- Influencia
- Líder
- Liderazgo
- Objetivos
- Poder
- Potencial
- Seguidores



V- Bibliografía

V.1-Libros:

- ❖ BENNIS, Warren y NANUS, Burt. "Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz". Ediciones Paidós SAICF, Buenos Aires, 2001.
- ❖ BRECH, E: F: L. "Management: its nature and significance." Traducción de Joaquín M. Silvestre Benach. Editorial ORBIS, Distribución exclusiva para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay, 1985.
- ❖ COVEY, Stephen R.: "El octavo habito. De la efectividad a la grandeza". Primera edición. Ediciones Paidós SAICF, Buenos Aires, 2005.
"El liderazgo centrado en principios". 1ª Edición. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, 1993.
- ❖ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W., "El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional". Primera edición. Ed. McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 1995.
- ❖ ESTRADA, Mauro Rodríguez. "Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas". Primera edición. Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V., México, 1998.
- ❖ FISCHMAN, David. "El camino del líder". Tercera edición. Editorial Aguilar. Buenos Aires, 2003.
- ❖ GARDNER, Howard. "Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo". Primera edición. Ed. Paidós, España, 1998.
- ❖ GOLEMAN, Daniel. "La inteligencia emocional en la empresa". Ediciones Buenos Aires S.A. Buenos Aires, noviembre del 2004.
- ❖ GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard y MC KEE, Annie. "El líder resonante crea mas". Segunda edición. Plaza y Janés editores, S.A., Buenos Aires, Sudamericana, 2004.
- ❖ GROSSO, Fernando: "Claves para el desarrollo de la Empresa". Editorial Dunken. Buenos aires, 2005.
"Liderazgo y Conducción." El ascenso de la empresa a partir del desarrollo de su capital humano." Editorial Dunken. Buenos Aires, 2002
"El líder cotidiano: 100 ideas para la práctica de la conducción". Editorial Dunken, Buenos Aires, 2004.
- ❖ JOYNER, Rick. "Liderazgo, el poder de la creatividad". Primera edición. Editorial Periel. Buenos Aires, 2004.
- ❖ KEITH, Davis y NEWSTROM, John W. "Comportamiento humano en el trabajo". Undécima edición. Editorial Mc. Grow-Hill / Interamericana Editores S.A., México, 2003.



- ❖ KOTTER, John P: "Una fuerza para el cambio. En que se diferencian liderazgo y dirección". Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España, 1992.
"La verdadera labor de un Líder". Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia, 1999.
- ❖ LUSSIER, Robert N. and ACHUA, Christopher F. "El liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades". 1ª Edición. Thomsom Editores, México D. f, 2002.
- ❖ MAISONNEUVE, Jean. "La dinámica de los grupos". Edición N°11, Julio de 1998.
- ❖ MARTÍ, Eduardo. "Todos somos líderes". 1ª Edición Editorial URANIA. Caracas, Venezuela, 2005.
- ❖ MAXWELL, John C.: "Desarrolle el líder que está en usted". 8ª Edición. Editorial Caribe. Nashville, EEUU, 1996.
"Desarrolle los líderes que están alrededor de usted". 7ª Edición. Editorial Caribe, Nashville, EEUU, 1996.
- ❖ MEJER, Paul J. Y SLECHTA, Randy. "Los cinco pilares del liderazgo". Primera edición. Editorial Periel. Buenos Aires, 2003.
- ❖ MINTZBERG, Henry, "Diseño de organizaciones eficientes". Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 2004.
- ❖ ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento organizacional". 8ª Edición, Prince Hall. México, 1999.
- ❖ ROMERO. Roberto R. "Grupo, objeto y teoría". Edición N° 10. Lugar Editorial (3 Tomos), 1992.
- ❖ SCHEIN, Edgar H. "Psicología de las organizaciones". 8ª Edición. Editorial Prentice Hall, México, 1998.
- ❖ VERGARA, Mario Espinoza. "Dinámica del grupo juvenil". Primera edición. Ed. Humanitas. Buenos Aires, 1982.

V.3- Informes Institucionales:

- ❖ Banco Municipal de Rosario, Sector Capacitación. Seminario "Conducción y Liderazgo". Rosario, Abril/Mayo del 2000.
- ❖ Bando Municipal de Rosario, Sector Capacitación. "Lecciones Mundiales en la serie de Liderazgo" presentadas por Stephen R. Covey, Tom Peters y Peter Senge. "Como lograr que su equipo no se detenga" (con el Dr. Covey, el Dr. Senge, moderado por Catherine Crier ABC News), "Efectividad personal" (con el Dr. Covey), "Efectividad de grupo" (con el Dr. Covey) y "Efectividad organizacional" (con el Dr. Covey).



V.4- Sitios Web:

- ❖ “Liderazgo que logra resultados”, Daniel Goleman. Artículo extraído de www.intermanagers.com, publicado por Harvard Business, enero del 2000.

-La difícil tarea de ser Líder-

