



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO

CÓMO EL FACTOR LIDERAZGO MARCA LA DIFERENCIA EN SU CONDUCCIÓN

Lic. en Administración

Trabajo de Investigación

POR

MARTIN A. BOGGIO GIMENEZ

DIRECTOR

Lic. Ángela Orofino

**Mendoza, Argentina
Septiembre de 2011**

Índice

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE LIDERAZGO	7
¿QUÉ ES LIDERAZGO?	7
TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS	7
TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO	9
<i>Los estudios de la Universidad de Ohio</i>	9
<i>Los estudios de la Universidad de Michigan</i>	11
<i>La matriz gerencial</i>	11
<i>Los estudios escandinavos</i>	13
TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS	14
<i>El modelo de Fiedler</i>	14
<i>La teoría situacional de Hersey y Blanchard</i>	16
EL LIDERAZGO CONSCIENTE	19
<i>El arte de ver</i>	19
<i>Los sentidos: la doma del caballo salvaje</i>	20
<i>Hacia una persona integral: el perfil del liderazgo</i>	22
<i>El liderazgo y la consciencia</i>	23
CAPÍTULO 2 - INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EQUIPO	26
LOS GRUPOS SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES	26
<i>Clases de grupos</i>	26
FACTORES DE COHESIÓN Y DESINTEGRACIÓN DE LOS GRUPOS	27
<i>Factores psicológico-afectivos:</i>	27
<i>La comunicación en los grupos.</i>	28
<i>La estructura de influencia y de centralización</i>	31
<i>Rol y estilo de rol</i>	32
EQUIPOS	32
¿CUÁNDO HAY EQUIPO DE TRABAJO?	33
CAPÍTULO 3 - EL FACTOR LIDERAZGO	35
POR QUÉ ES EL LIDERAZGO IMPORTANTE EN EL MUNDO ACTUAL.	35
<i>Cambio de intensidad competitiva</i>	35
<i>La creciente dificultad de proporcionar un liderazgo eficiente</i>	36
EL LIDERAZGO EFECTIVO EN EL CONTEXTO DEL EQUIPO MODERNO	38
<i>Liderazgo e iniciativa empresarial</i>	39
PERFIL DE LOS LÍDERES	41

<i>Atributos personales necesarios</i>	41
<i>Orígenes</i>	42
EQUIPOS CON SUPERIOR POTENCIAL	44
<i>Lo que hacen diferente los líderes de equipos éxitos</i>	45
COMO MEJORAR LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LIDERAZGO	48
<i>Ideas sobre fuentes de ventaja competitiva</i>	49
CAPÍTULO 4 - VISIÓN PRÁCTICA: INTERRELACIÓN ENTRE EL LÍDER Y EL EQUIPO DE TRABAJO	52
METODOLOGÍA OTSE (OUTDOOR TUTORIAL SYSTEM EDUCATION)	52
<i>Importancia del desarrollo de las virtudes</i>	53
<i>Algunas virtudes humanas propuestas</i>	53
<i>Outdoor de alto impacto</i>	56
<i>Beneficios</i>	57
<i>Implementación</i>	58
<i>Logro de objetivos</i>	59
<i>Sistema de tutorías</i>	59
CAPÍTULO 5 - ESTUDIO DE CAMPO: LA NECESIDAD DE CONDUCCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	61
PROPÓSITO DEL ESTUDIO	61
<i>Implementación del estudio</i>	61
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA DE ESTUDIO	64
<i>Visión de FF</i>	65
<i>Misión de FF</i>	65
<i>Valores de FF</i>	65
<i>Organigrama FF</i>	66
ENCUESTA	67
<i>Dimensiones a medir:</i>	67
<i>Análisis de resultados</i>	68
<i>Análisis general</i>	70
<i>Análisis de la dimensión "Liderazgo"</i>	72
<i>Análisis de la dimensión "Equipo"</i>	77
<i>Análisis de la dimensión "Motivación"</i>	80
CONSIDERACIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE LA EMPRESA FF	84
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	86
ANEXO	90
BIBLIOGRAFÍA	91

Introducción

*“Aquel que conoce a otros hombres puede discernir;
Aquel que se conoce a sí mismo es inteligente.
Aquel que vence a otros es fuerte;
Aquel que se vence a sí mismo es poderoso.”*
Lao Tse (TAO TE-KING) China 604 A.C.

El objeto de análisis de la presente investigación son los equipos de trabajo, la interacción entre sus miembros y el liderazgo que los guía a alcanzar sus objetivos. Todos estos aspectos están fundados en la acción humana, es por ello que para poder hablar de equipos y grupos, debemos hablar primero del hombre, ya que éste es su elemento constitutivo primario.

El ser humano posee ciertas características que lo distinguen de otras especies y que le son propias sólo a él como criatura. La principal y más notoria distinción de éste con el resto, es su capacidad de abstracción y su raciocinio, que le permite pensar, planificar y actuar en consecuencia. Esto hace que pueda emitir juicios de valor, para discernir de un modo consciente lo que le es favorable y lo que no.

Otras criaturas poseen una habilidad similar, que es el instinto, el cual dependiendo del grado de evolución y desarrollo de su inteligencia puede estar presente en mayor o menor medida. En ningún caso les permite abstraer el concepto de si la acción que están realizando es buena o mala en función de los fines perseguidos y en función de esta valoración determinar cómo actuar. Sólo pueden actuar en forma intuitiva¹ y por este medio determinar si realizan o no una acción.

¹ La intuición es un concepto extraído de la epistemología que describe aquel conocimiento que es directo e inmediato, sin intervención de la deducción o del razonamiento, siendo habitualmente autoevidente.

En Filosofía ha sido estudiado, entre otros, por Descartes y Kant. El primero, desde el racionalismo más puro, le atribuye el significado de conocimiento inmediato. El segundo distingue, en su Crítica de la razón pura, la intuición sensible e intuición intelectual.

Según algunas teorías psicológicas, se le llama intuición al conocimiento que no sigue un camino racional para su construcción y formulación, y por lo tanto no puede explicarse o, incluso, verbalizarse. El individuo puede relacionar ese conocimiento o información con experiencias previas, pero por lo general

Se ha escrito y estudiado mucho sobre la habilidad cognitiva del hombre y de otras criaturas y se debería abordar esas fuentes para un estudio más profundo del tema.

Se cree que un aspecto fundamental de la mecánica de los grupos es que el hombre siempre tiende a buscar lo mejor para sí, y es en este contexto que se mueve y analiza, que opta y actúa, buscando lo mejor para él. Es decir, el hombre siempre busca el bien en su accionar, aunque el resultado final de sus actos no sea éste; aún en los casos donde para el resto pareciera una actitud destructiva o nociva el sujeto que la perfecciona ve en ella un beneficio que los otros no pueden ver².

Antes de continuar quisiéramos detenernos y destacar dos pilares de esta investigación, ya que sobre ellos descansa el fundamento de las relaciones entre los individuos y su accionar para lograr los resultados deseados. Estos son:

- 1- El hombre distingue entre múltiples alternativas y analiza la que mejor se ajusta a sus necesidades.
- 2- El hombre, al optar, abstrae el resultado del curso de sus acciones y en función de esto elige qué camino transitar.

Es esta capacidad humana de discernir y abstraer lo que le permite al hombre planificar, a corto, mediano, largo y larguísimo plazo y, en consecuencia, actuar eligiendo entre las opciones presentes en función de lo que cree más conveniente para él. Esto que pareciera un punto menor es en realidad la base de la existencia de los equipos. El mayor o menor grado de desarrollo de estas habilidades, junto con el acatamiento de un código de conducta de cada uno de sus integrantes, constituye el fundamento de la existencia de dos tipos de miembros del equipo, los líderes y los seguidores.

es incapaz de explicar por qué llega a una determinada conclusión. Las intuiciones suelen presentarse más frecuentemente como reacciones emotivas repentinas a determinados sucesos o sensaciones que como pensamientos abstractos elaborados. Según wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Intuición>

² Incluso siendo una persona demente busca un fin benéfico en su accionar, el problema es que su enfermedad nubla su juicio y por ello eso que hace es algo bueno, pero solo a sus ojos. (nota del autor)

El objetivo de la presente investigación se ha dividido en dos partes, objetivo final y objetivos intermedios.

El objetivo final es conocer porqué hay líderes que aparecen cuando la situación lo requiere y determinar cómo es su relación con un determinado equipo de trabajo.

Los objetivos intermedios son cuatro, primero: conocer las características distintivas de un líder, segundo: determinar estilos de liderazgos y sus orígenes, tercero conocer cómo influye en el equipo la presencia del líder y cuarto, determinar si puede haber un equipo con ausencia de liderazgo.

La hipótesis planteada es que los líderes surgen por aptitudes personales y circunstancias excepcionales que requieren de ellos y los líderes requieren de un equipo que lo ayude a lograr sus metas.

La metodología de la investigación se basa en analizar la temática desde una perspectiva teórica y otra práctica. Los tres primeros capítulos abordan los conceptos teóricos, en ellos profundizaremos los conceptos de liderazgo y equipo, buscando encontrar respuestas a los objetivos planteados; en los últimos dos capítulos, estudiaremos el liderazgo y la conducción de equipos de trabajo desde una perspectiva netamente práctica, tratando de que este análisis complemente y reafirme la teoría expuesta y compruebe o refute la hipótesis planteada.

Con esto sentamos las bases para la investigación propuesta y es con un espíritu de acercarnos a comprender un poco más el accionar humano, con el que planteamos este trabajo de investigación.

Capítulo 1 - Introducción al concepto de liderazgo

¿Qué es liderazgo?

Definir que es el liderazgo es más complejo de lo que parece a priori. Todos creemos tener una idea clara sobre lo que es el liderazgo, pero al comparar lo que cada uno entiende por liderazgo nos encontramos que pensamos cosas diferentes. A nivel general las personas esperan diferentes cosas de un líder, lo que hace que su visión sobre qué es un líder varíe de unas a otras.

Aunque podemos tener diferentes concepciones sobre qué es un líder, todos estamos de acuerdo que el liderazgo implica dos cosas, alguien que guía y otros que siguen. Establecer el por qué guía una persona y otros lo siguen es lo que termina definiendo el concepto de líder y en consecuencia también el de liderazgo. Antes de dar una definición vamos a analizar estos conceptos y la evolución de los mismos en el tiempo.

Siguiendo a Robbins³ vamos a analizar las diferentes teorías del liderazgo, que con diversos métodos buscan explicar qué hace que un líder sea eficaz. Abarcaremos tres enfoques, el primero busca determinar las características personales universales que los líderes podrían tener en un grado mayor que los no líderes; el segundo busca explicar el liderazgo en términos del comportamiento observado en una persona y el tercero analiza los modelos de las contingencias, tratando de salvar vacíos de las teorías anteriores del liderazgo, buscando expresar de manera conjunta y ordenada los diversos descubrimientos de las investigaciones realizadas.

Teoría de las características

Durante un largo período la prensa ha sido creyente de las teorías de las características del liderazgo, identificando a personalidades famosas y políticos

³ ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, 8º Edición, (México, Prentice Hall, 1999), pág. 347

renombrados como líderes, para luego describirlos con adjetivos tales como carismáticos, entusiastas y valientes. Esta forma de describir las cualidades de un líder se remonta a investigaciones psicológicas realizadas en la década del 30 del siglo pasado. El comienzo de la investigación fue complejo y mostraba resultados poco concluyentes, por ejemplo una revisión de veinte diferentes estudios que tenían por objeto identificar las características típicas de un líder lograron identificar ochenta diferentes, pero sólo 5 de éstas fueron comunes entre los estudios. Si el objetivo de la búsqueda fue identificar una serie de aspectos que diferenciara siempre a líderes de seguidores y, los que eran eficaces en su liderazgo de los que no, claramente este objetivo no se alcanzó. Probablemente era demasiado optimista creer que existe una serie de conductas específicas, consistentes y únicas de aplicación universal a todos los líderes eficaces

Sin embargo, si el objetivo perseguido fue el de identificar características asociadas consistentemente al liderazgo los resultados pueden ser interpretados desde otra óptica. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Investigaciones recientes proporcionan una sólida evidencia de que las personas que tienen alta calificación en introspección (ajustan fácilmente su comportamiento según la situación) tienen una mayor probabilidad de surgir como líderes si trabajan en grupo. Los descubrimientos acumulados en casi un siglo de investigación nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de éstas es garantía de lograrlo.

Hay cuatro razones por las que el modelo de las características no logra explicar de manera acabada el liderazgo. Primero, pasa por alto las necesidades de los seguidores; segundo, no logra darle un orden de importancia relativo a las características distintivas; tercero no distingue las causas del efecto, y cuarto ignora los factores situacionales. En la década del cuarenta se originó un movimiento de alejamiento de esta escuela y las nuevas investigaciones sobre el liderazgo se centraron en los estilos de comportamiento demostrado por los líderes.

Teorías del comportamiento

La incapacidad de entender el liderazgo al centrarse las investigaciones sólo en las características de los líderes, llevó a los investigadores a enfocarse en los comportamientos exhibidos por los líderes. Se preguntaron si había algo único en el comportamiento de los líderes eficaces.

Si dos líderes que han sido muy exitosos en sus respectivas organizaciones y ambos aplicaron un estilo común de liderazgo, por ejemplo ambos son de conversación difícil, intensos y autocráticos, ¿esto implica que el comportamiento autocrático es un estilo que debiera ser usado por todos los líderes? Para explicar esto vamos a analizar cuatro diferentes teorías del comportamiento del liderazgo.

Antes de estudiar las diferentes teorías consideremos las implicaciones prácticas de este enfoque del comportamiento. Si el enfoque del comportamiento fuera exitoso, tendría alcances bastantes diferentes del enfoque de las características. De haber sido exitosa la teoría de las características, habría proporcionado una base para seleccionar a los candidatos adecuados a una posición de liderazgo. En contraposición si la teoría del comportamiento hubiera sido determinante crítico del liderazgo, podríamos entrenar a las personas para que fueran líderes. Las diferencias de las teorías de las características y del comportamiento son las concepciones en la que sustentan los modelos, mientras que el primero asume que las características son propias desde el nacimiento, es decir son innatas, uno nace siendo o no líder; el segundo supone que los comportamientos distintivos de un líder son adquiridos en el transcurso de su vida y, como consecuencia de esto se podría formar a los líderes. Esta segunda línea de pensamiento promete líderes según la demanda, dónde si quisiéramos podríamos tener una cantidad infinita de líderes.

Los estudios de la Universidad de Ohio

Según Robbins, la más amplia y repetida de las teorías del comportamiento tuvo sus orígenes en una investigación que comenzó en la Universidad Estatal de Ohio (Ohio State University) a finales de la década del cuarenta. Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder.

Empezando con un número mayor a mil de dimensiones a estudiar, fueron reduciendo la lista hasta que sólo quedaron dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo. A estas características se las llamó “estructura de inicio y consideración”.

La “estructura de inicio” hacía referencia a la medida por la cual el líder definía y estructuraba su rol y el de sus subordinados en la búsqueda de la consecución de la meta. Comprendía el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se calificaba alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que asignaba tareas particulares a sus seguidores, que esperaba que su grupo mantuviera un cierto estándar de desempeño o que hacía hincapié en el cumplimiento de fechas límites.

La “consideración” se describía como la medida en la cual era probable que una persona tuviera relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. Al líder le importaría la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los miembros de su grupo. Un líder con alta consideración era probable que tuviera relaciones de trabajo que se caracterizaran por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los miembros de su equipo y el interés por sus sentimientos.

Amplias investigaciones basadas en estos conceptos encontraron que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder alto-alto) tendían a lograr un gran desempeño y satisfacción de sus subordinados en mayor medida que aquellos que calificaban bajo-bajo. Sin embargo el estilo alto-alto no siempre daba resultados positivos. Existían variables que condicionaban el resultado de las tareas y de cómo se sentían los miembros del grupo. En conclusión, los estudios de Ohio sugirieron que el estilo alto-alto casi siempre generaba resultados positivos, pero las excepciones encontradas fueron suficientes para indicar que los factores situacionales necesitaban ser integrados a la teoría.

Los estudios de la Universidad de Michigan

Siguiendo a Robbins, al mismo tiempo que la Universidad de Ohio avanzaba en sus estudios sobre liderazgo, la Universidad de Michigan (University of Michigan) realizaba los suyos propios en su Centro de Investigación de Encuestas. Ambos compartían un objetivo común: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan descubrió dos dimensiones del comportamiento que llamaron “Orientación al empleado” y “Orientación a la producción”. Los líderes encuadrados en la primera dimensión de comportamiento se calificaron como los que enfatizaban las relaciones interpersonales, mostraban un interés personal y aceptaban las diferencias; en tanto que los de la segunda dimensión eran aquellos que enfatizaban los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación era que se alcanzaran los objetivos globales, siendo los miembros del grupo un medio para tal fin.

Las conclusiones a las que arribaron favorecían fuertemente a los líderes orientados al empleado, estos se vieron asociados a una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. Los líderes orientados a la producción se vieron asociados a una baja productividad y a un menor nivel de satisfacción laboral.

La matriz gerencial

Robbins nos cuenta que Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo. Su propuesta fue una matriz gerencial que tomaba por elementos definitorios el interés por la gente por un lado y el interés por la producción por el otro, la cual sintetizaba las dimensiones de la escuela de Ohio (consideración y estructura de inicio) y la de Michigan (orientado al empleado o a la producción)

La matriz tenía 9 posiciones a lo largo de cada eje, lo cual creaba 81 posiciones posibles en las cuales podía caer el estilo del líder. Dicha matriz no mostraba resultados, sino los factores dominantes de cómo pensaba el líder que debían obtener los resultados.

En base a los descubrimientos de Blake y Mouton se encontró que los gerentes se desempeñaban mejor en un estilo 9-9, en contraste con los extremos de 9-1 (tipo autoritario) o 1-9 (country club). La matriz brindaba un mayor aporte en cuanto ayudaba a conceptualizar los estilos de liderazgo y era escaso el aporte que aclarara que la posición 9-9 era la óptima en todas las situaciones, ya que tenía las mismas limitaciones que encontráramos en la escuela de Ohio (su base), el no tomar en cuenta los factores situacionales.

Matriz Gerencial⁴



9-9 Gerencia de equipo: el logro del trabajo proviene de la gente comprometida. La interdependencia a través de una apuesta común en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.

1-9 Gerencia estilo country club: la esmerada atención a las necesidades de la gente de contar con relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera, de organización y ritmo de trabajo, confortable y amistosa.

⁴ ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, 8º Edición, (México, Prentice Hall, 1999), pág. 352

9-1 Gerencia a la autoridad: la eficiencia en las operaciones es resultado de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.

5-5 Gerencia de organización del hombre: el desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio entre la necesidad para realizar el trabajo manteniendo el ánimo de la gente en un nivel satisfactorio

1-1 Gerencia empobrecida: el ejercer un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo es lo apropiado para lograr la pertenencia a la organización.

Los estudios escandinavos

Los tres métodos del comportamiento que acabamos de revisar fueron desarrollados a finales de la segunda guerra mundial, tiempo en que el mundo era más estable y predecible. En la creencia de que estos estudios no podrían captar un mundo más dinámico como el actual, investigadores de Finlandia y Suecia reevaluaron la posibilidad de que hubieran solamente dos dimensiones que capturaran la esencia del comportamiento de liderazgo. Su premisa base era que ante variables externas cambiantes los líderes deberían tener un comportamiento orientado al desarrollo, ser líderes que valoraran la experimentación, buscaran nuevas ideas y generaran el cambio.

Luego de revisar los estudios de Chicago, Blake y Mouton llegaron a la conclusión que una tercer variable "Orientación al desarrollo" debía tomarse en cuenta. Ellos creyeron que esta variable se pasó por alto ya que en la época en que se realizaron los estudios el concepto de desarrollo de nuevas ideas y de implementación del cambio no eran relevantes.

La primera evidencia fue positiva ya que los investigadores encontraron un fuerte apoyo para el comportamiento del líder orientado al desarrollo como una dimensión separada e independiente. Se infirió que los modelos del comportamiento podían no captar con claridad el comportamiento de los líderes.

Teoría de las contingencias

Para los estudiosos del liderazgo, como lo indica Robbins, era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. La imposibilidad de obtener resultados consistentes los llevó a enfocarse en influencias situacionales. Se observó que para diferentes situaciones, eran diferentes los estilos que alcanzaban resultados efectivos. Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales.

Varios planteamientos para aislar las variables situacionales clave han probado ser más exitosos que otros y, como resultado de ello, han obtenido mayor reconocimiento. Aquí consideraremos las dos más importantes.

El modelo de Fiedler

Como menciona Robbins, el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler y se lo conoció como el modelo de la contingencia de Fiedler. Éste proponía que el desempeño eficaz de un grupo dependía del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le daba control e influencia al líder. Para ello Fiedler desarrolló un cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP), que consistía en medir si una persona era orientada a la tarea o a las relaciones. Para ello aisló tres criterios situacionales: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder. Él consideraba que éstas podían ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder.

Identificación del estilo de liderazgo

Fiedler creía que el estilo de liderazgo básico del individuo era un factor clave en el éxito del liderazgo. Por ello empezó por tratar de encontrar qué estilo básico era y lo hizo por medio del cuestionario CTMP. Si el compañero de trabajo menos preferido era descrito en términos relativamente positivos, entonces la persona que respondía estaba interesada primeramente en las buenas relaciones personales con este compañero de

trabajo, por el contrario si respondía al revés era una persona orientada a la tarea. Fiedler asumió que el estilo individual de liderazgo era fijo.

Definición de la situación

Una vez determinado el estilo básico de liderazgo de un individuo es necesario ajustar al líder con la situación, en alguna de las tres dimensiones descritas.

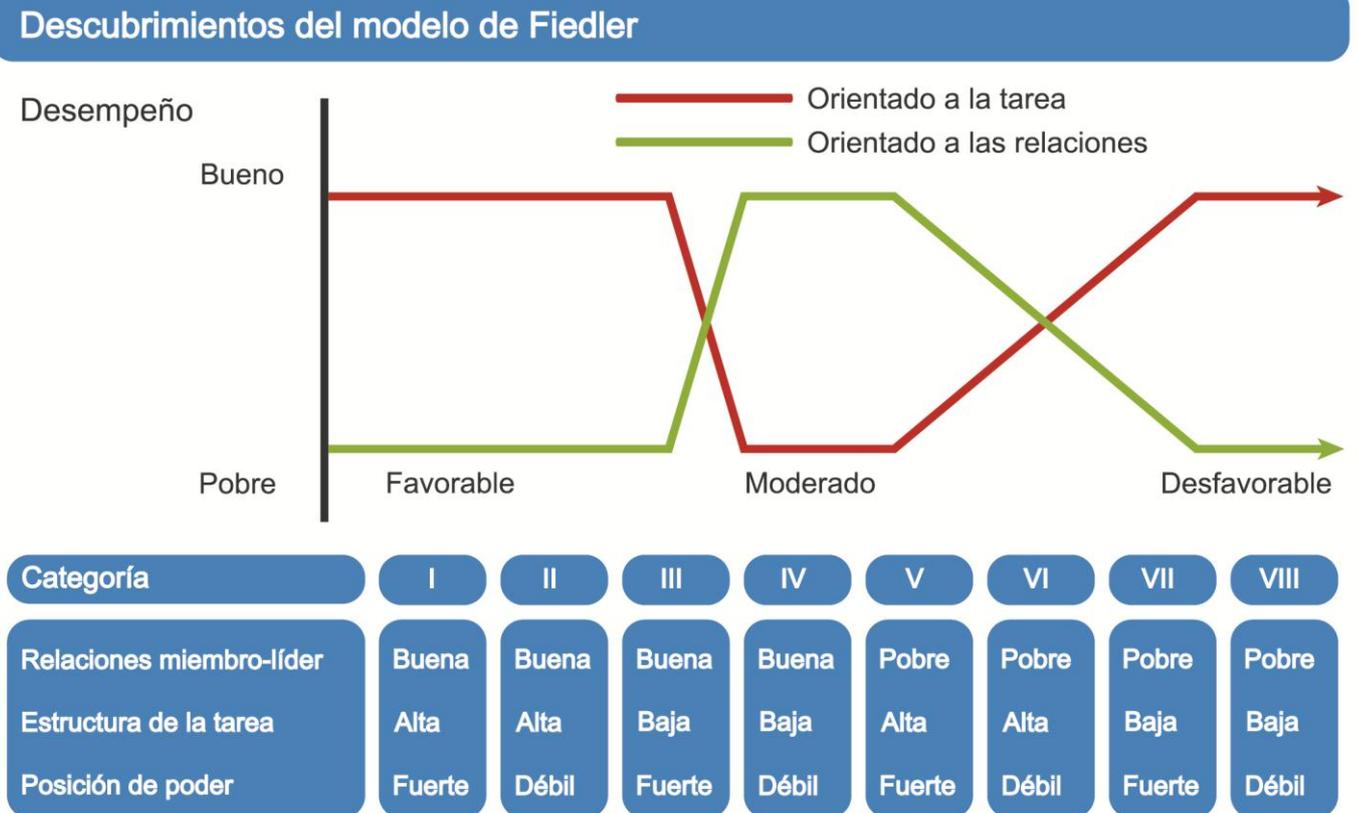
1. **Relaciones líder-miembro:** el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder
2. **Estructura de la tarea:** El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (si es estructurada o no estructurada)
3. **Posición de poder:** El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

El siguiente paso es evaluar la situación en términos de estas tres variables, dónde las relaciones líder-miembro puede ser buenas o malas, la estructura de tarea baja o alta y la posición de poder puede ser fuerte o débil. Fiedler indicaba que mientras mejores fueran las relaciones líder-miembro, más altamente estructurado sería el trabajo y más fuerte sería la posición de poder.

Ajuste de los líderes a las situaciones

Al mezclar las tres variables de contingencia existen potencialmente ocho diferentes combinaciones posibles (situaciones) en las cuales podrían encontrarse los líderes.

Figura Nº 1 - Descubrimientos del modelo de Fiedler



Fuente: ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, 8ª Edición, (México, Prentice Hall, 1999), pág. 356

La teoría situacional de Hersey y Blanchard

Siguiendo con Robbins, Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo que cosechó muchos adeptos entre los especialistas del desarrollo gerencial. Este modelo se ha utilizado como instrumento eficaz de entrenamiento en compañías que se encuentran listadas en Fortune 500.

El liderazgo situacional se enfocaba en los seguidores. El liderazgo exitoso se lograba al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual era contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo reflejaba la realidad que constituía que los seguidores aceptaran o rechazaran al líder, a pesar de lo que el líder hiciera. La eficacia dependía de las acciones de los seguidores. El término disponibilidad hacía referencia a la

medida en el cual las personas tenían la voluntad y capacidad para emprender una determinada acción.

El liderazgo situacional utilizaba las mismas dimensiones de Fiedler, pero a diferencia de este las agrupaba en cuatro comportamientos específicos del líder, estas eran:

Comunicar: (*Tarea alta – Relación baja*) El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

Vender: (*Tarea alta – Relación alta*) El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo

Participar: (*Tarea baja- Relación alta*) El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar

Delegar: (*Tarea baja – Relación baja*) El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Hersey y Blanchard definieron cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor, a saber:

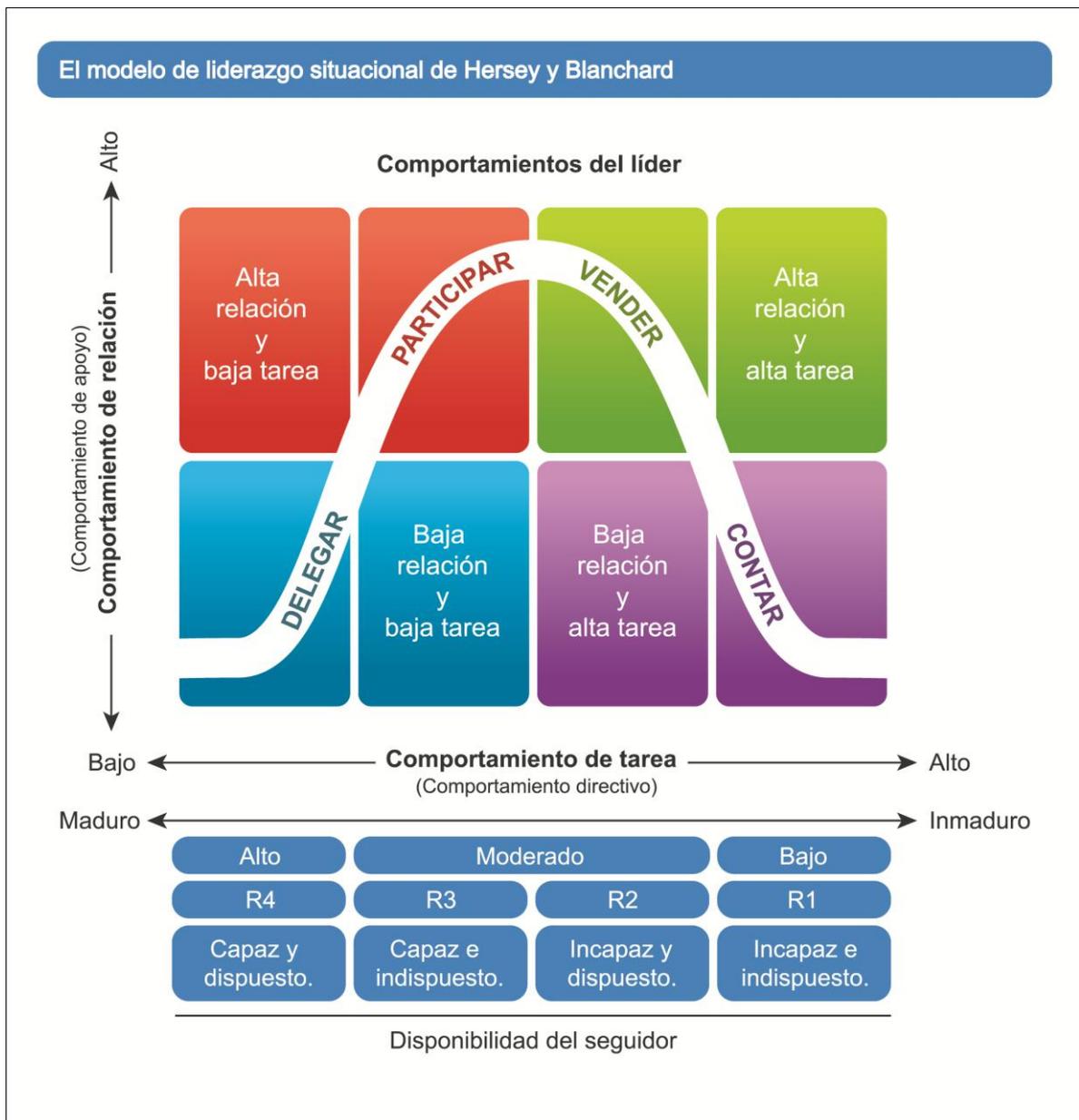
R1 La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.

R2 La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas.

R3 La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere

R4 La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Figura Nº 2 - El Modelo de Hersey y Blanchard



Fuente: ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, 8ª Edición, (México, Prentice Hall, 1999), pág. 359

Cuando los seguidores alcanzaban niveles de disponibilidad altos, el líder respondía disminuyendo el control sobre las actividades y modificaba el comportamiento de las relaciones. En la etapa R1, los seguidores necesitaban direcciones específicas y definidas, en la etapa R2, se precisaba un líder con comportamiento alto, tanto en tareas como en relaciones. El comportamiento de tarea alta balanceaba la falta de capacidad de los seguidores y la alta relación buscaba que

los seguidores compraran psicológicamente los deseos de los líderes. R3 encuadraba los problemas motivacionales, que eran solucionados de mejor manera por el estilo de apoyo, no directivo y participativo. En la etapa R4, el líder no tenía demasiado trabajo, ya que los seguidores eran capaces y estaban motivados a realizar la tarea encomendada.

El Liderazgo consciente

Debashis Chatterjee en su libro “El liderazgo consciente, un peregrinaje hacia el auto control”, presenta y explica diversas corrientes de las enseñanzas de la sabiduría antigua y relaciona estas perspectivas con el desafío de dirigir las organizaciones contemporáneas. Lo hace con notable claridad, sencillez y convicción. Propone ideas que podrían pasar por irremediamente esotéricas o poco prácticas, bajo el pensamiento de nuestra cultura occidental postmoderna. En este trabajo surgen como pilares lo que significa dirigir y trabajar a la vez eficazmente. Chatterjee en su libro explica por qué las perspectivas filosóficas de culturas muy antiguas aclaran por qué el trabajo en un contexto evoca pasión, imaginación y auténtico compromiso, mientras que en otros contextos estas mismas tres cualidades están ausentes.

El arte de ver

Para Chatterjee⁵ el autocontrol es una función cualitativa de nuestra visión. Los grandes maestros de las civilizaciones antiguas eran conocidos como visionarios. No era una visión mágica, sino que a su visión del exterior le sumaban una poderosa visión interior, veían el mundo a través de la percepción y no pasivamente. En su tesis plantea que hoy la mayoría de nosotros somos indigentes visuales, que en el estado normal de conciencia recogemos pasivamente impresiones visuales fragmentadas de objetos o acontecimientos, siendo esto una actividad mecánica de baja energía. La visión de la alta energía implica la disciplina de ver más allá de los acontecimientos hasta el proceso invisible que los moldea. La verdadera visión, es la visión perceptiva del potencial invisible de la realidad objetiva.

⁵ CHATTERJEE, Debashis, *El liderazgo consciente*, (Barcelona, Ediciones Granica SA, 2001), pág. 25 y ss

Para este autor, el viaje a la autorrealización exige la disciplina del silencio y la soledad. Dice que el silencio nos libera del ruido de nuestra conciencia y nos permite ampliar nuestra voz interior. La soledad nos deja entrar en intimidad con nosotros mismos. En silencio profundo y en soledad empezamos a atisbar la verdad de nuestras vidas. Nos damos cuenta de que aquello que existe es una expresión de la existencia y que nuestras diversas maneras de vivir son expresiones de la vida en sí.

Los sentidos: la doma del caballo salvaje

Toda la sabiduría clásica ha hecho énfasis en los sentidos como un paso importante hacia el autocontrol, según Chatterjee. Esta disciplina significa comprender la naturaleza de los sentidos y actuar a partir de este entendimiento. El cuerpo tiene cinco órganos sensoriales básicos por los cuales procesamos la realidad de nuestro entorno, intentamos ver, oír, oler, gustar y tocar nuestro mundo a través de los sentidos. Nuestros órganos se extienden hacia el mundo de los acontecimientos y los objetos y recogen datos para que nuestra mente los procese. Cuando la mente no goza de equilibrio la información presentada por nuestros sentidos se distorsiona. Una mente turbulenta refleja una versión desfigurada de la realidad, del mismo modo que la superficie agitada de un lago distorsiona la imagen del paisaje reflejado. Todas las decisiones basadas en datos falsos resultan ineficaces, todas las percepciones sensoriales basadas en la distorsión de la realidad están destinadas a equivocarse.

Incluso cuando somos dueños de nuestros sentidos, nuestra noción de la realidad a través de la percepción sensorial tiene un alcance limitado. En el estado de conciencia normal, nuestros sentidos ni siquiera responden a una millonésima parte de los estímulos sensoriales presentes. El auto control en el campo de la percepción sensorial se puede alcanzar cuando se comienza a ver la realidad con una mente tranquila. Esto significa que tenemos que dejar en suspenso nuestra agitación interna, acallar el clamor de las voces que nos inducen a formular juicios inmediatos y despejar las telarañas del condicionamiento pasado antes de mirar la realidad con nuevos ojos. Una clara prueba de percepción sensorial es nuestra capacidad para captar los detalles menores de algunos datos que escapan a la atención de muchos.

La mayoría de las personas se mueven con una percepción muy estrecha (vista, sonidos, olores, estímulos táctiles) y perdemos gran parte de lo maravilloso que hay en las cosas más ínfimas, en las experiencias

más ínfimas. También somos ciegos ante las oportunidades del liderazgo. Sin embargo, hay un peligro. Algunas personas no pueden coger lo que ven cuando las puertas de la percepción están demasiado abiertas, y es preferible que pongan a prueba su tolerancia ante la conciencia progresivamente.

Una de las calificaciones del liderazgo es que se puede tolerar un periodo de conciencia sostenida de modo que podamos <<ver tal como es>>.

Robert Greenleaf, Ex Director de AT&T, *El liderazgo consciente* pg. 43

Siguiendo con el pensamiento de Chatterjee, el liderazgo precisa una cualidad que suele llamarse sentido común. Es difícil definir que es el sentido común y, sin embargo, lo percibimos cuando lo observamos. El sentido común proviene de la frescura de la perspectiva, requiere la inocencia infantil de mirar el mundo sin condicionamientos previos. Aquellos que tienen sentido común no sólo formulan las preguntas correctas, sino también cuestionan la propia premisa de las preguntas.

Los grandes líderes tienen un dominio infalible de la naturaleza de la realidad. Esto proviene de una cualidad única con la que solemos desconectarnos, y esta es el sentido de la proporción. Muy a menudo nuestros sentidos faltos de disciplina nos conducen a juicios extremos, opiniones y sesgos, y perdemos contacto con la realidad. Los líderes pierden a sus adeptos cuando pierden contacto con la realidad.

Chatterjee ⁶ nos dice que nuestra mente no funciona a pleno rendimiento a menos que estemos emocionalmente equilibrados. Como han testimoniado grandes líderes a lo largo de la historia, son las emociones más que el intelecto las que desempeñan un papel principal en la toma de decisiones. Mahatma Gandhi sabía, como él mismo dijo, que finalmente no nos guiamos por el intelecto sino por el corazón. El corazón acepta una conclusión para la cual el intelecto posteriormente elabora un razonamiento. El argumento sigue a la convicción. El hombre suele encontrar una razón, dijo Gandhi, para apoyar aquello que hace o desea hacer.

La psicología budista tibetana describe cinco emociones impuras básicas que causan desasosiego a la mente, éstas son:

⁶ CHATTERJEE, Debashis, *El liderazgo consciente*, (Barcelona, Ediciones Granica SA, 2001), pág. 53 y ss

1. **La ira:** cuando la mente se vuelve rencorosa hacia los seres sensibles y hacia la fuente de las propias frustraciones.
2. **La arrogancia:** estado mental irritado en que el sujeto está obsesionado con su superioridad
3. **La indecisión:** es un estado en que la mente se ha escindido en busca de la verdad y es incapaz de establecer un vínculo entre una acción y su resultado.
4. **La terquedad:** es la manera de prenderse a una opinión o dogma que suele ser engañoso.
5. **El vínculo cupídico:** es la obsesión mental por un objeto placentero, externo o interno.

Todas estas impurezas de la mente se producen como resultado de una falta de cultura emocional. Para lidiar con la naturaleza inestable de la mente tenemos que destinar momentos de silencio y soledad en nuestra vida cotidiana, momentos durante los cuales la mente comienza a ser consciente de sus limitaciones inherentes.

Hacia una persona integral: el perfil del liderazgo

Para Chatterjee, el autocontrol es la capacidad de distinguir entre aquello que deseábamos y lo que era deseable para nosotros. Esta disciplina no sólo nos permite establecer una distinción intelectual entre ambos aspectos, sino también actuar a partir de esa distinción. Todos los grandes líderes, todas las organizaciones estables y todas las civilizaciones perdurables han hecho esta elección crucial en el curso de su desarrollo.

El deseo, al igual que fuego, es una fuente de energía y de poder natural. Chatterjee dice que así como es posible dominar la energía del fuego para fines productivos o padecer bajo ella, también podemos ser consumidos por el deseo o dominarlo para obtener aquello que es deseable.

A pesar de que el deseo nos conduce al éxito, nuestra búsqueda de lo deseable nos empuja hacia una constante perfección. Mientras que el éxito viene de nuestra motivación para lograr un objetivo, la percepción va más allá de la motivación tangible hasta el dominio intangible de la inspiración. La búsqueda de la perfección comienza cuando el punto de referencia se desplaza del mundo externo al yo interno. En ese punto nuestros objetivos integran la materia de nuestro ser. Vivimos el objetivo, nos

convertimos en la visión y realizamos el sueño. Mientras que los seguidores idealizan lo real, los líderes realizan lo ideal. Toyota, una de las primeras empresas automovilísticas del mundo institucionalizó la expresión kaizen, como la síntesis de su misión empresarial. En japonés, kaizen significa perfeccionamiento permanente. Kaizen amplía la ética del éxito a un punto superior, hasta la ética de la perfección. Al no dejar que el éxito disminuya su búsqueda de la perfección, el liderazgo de Toyota ha formulado una clara distinción entre lo deseado y lo deseable.

Las organizaciones no son estructuras estáticas que funcionan sólo con el equilibrio. El dinamismo esencial de las organizaciones exige un equilibrio, que es un orden de estabilidad superior a la mera armonía. El equilibrio es armonía en movimiento, exige respuestas creativas a las demandas del momento.

El liderazgo no es el resultado de una personalidad equilibrada, sino la evolución de una persona integral. Las personas integrales actúan no sólo por un sentido de la obligación contractual, sino para realizar plenamente su potencial, no requiere la sensación de un poder desde arriba. Se dota a si misma de poder.

El autocontrol es un viaje a un destino que podemos denominar el ser integral. Los seres integrales viven en la vida en unidad consigo mismos y su universo. Actúan a partir del carácter total de esta experiencia. Hay una armonía y una sincronización única entre sus creencias y sus actos.

El liderazgo y la consciencia

Hablando de su viaje de transformación al convertirse en líder mundial, Gandhi dijo en una ocasión, llega un momento en que un individuo se vuelve irresistible y los efectos de sus actos se generalizan. Esto sucede cuando el individuo se reduce a sí mismo a cero. Las palabras de Gandhi pueden parecer extrañas a los líderes cuya base de poder se centra en designaciones, calificaciones, privilegios, talones bancarios y una gran imagen de sí mismos. Sin embargo, cuando analizamos la frase con objetividad nos damos cuenta de su validez. Un cero puede alterar fundamentalmente el valor cuantitativo de y cualitativo de cualquier número. El cero es de hecho el dominio de la potencia infinita. Cualquier número dividido por cero se convierte en infinito. Un número multiplicado por cero asume la cualidad no finita del propio ser. Por tanto podemos decir que en términos cualitativos, el símbolo 0 tiene un toque infinito.

En pocas palabras, cero implica no sólo el vacío de la materia, sino también la plenitud de la presencia no material. Chatterjee llama a esta presencia inteligencia.

A medida que nos separamos de la comprensión filosófica del 0 a la comprensión de la experiencia, entendemos por qué Gandhi nos insta a reducirnos a cero. Según Chatterjee cuando analizamos detenidamente nuestro concepto de nosotros mismos, entendemos que todo lo que creemos ser gira en torno al centro de nuestro ego. Una persona egocéntrica se siente potenciada por las cosas y objetos que posee. Esta identidad de sí mismo centrada en el objeto es vulnerable y transitoria, sencillamente porque los propios objetos están siempre cambiando y son perecibles. La progresiva disminución de nuestra identificación con lo material nos permitirá desarrollar nuestra dimensión no material. Este desarrollo de la dimensión no material de nuestras vidas nos ayuda a progresar desde personalidades egocéntricas a individuos cosmocéntricos.

Los líderes están en contacto con el ritmo creativo de la conciencia cósmica. Su espontaneidad proviene de una experiencia de unidad con sus seguidores, a través de las cuales fluye la misma conciencia. La relación líder-seguidor es una relación de unidad de conciencia, menciona Chatterjee.

Lao-Tsê, el gobernante y sabio más influyente de China en el siglo V AC, tuvo profundas visiones del proceso de liderazgo eficaz. Él identificó cuatro niveles diferentes de conciencia, que daban lugar a distintos tipos de gobernantes (líderes). El más alto es aquel que dirige sin palabras y permite al pueblo seguir su propia naturaleza y vivir sus propias vidas. El siguiente en la escala es el gobernante que utiliza la virtud para transformar al pueblo y la benevolencia y la justicia para gobernarlo. El siguiente es el gobernante que controla a su pueblo con enseñanzas políticas y difunde temor en ellos para someterlos a través de estrictas leyes y castigos. El peor tipo de gobernante utiliza todos sus poderes para engañar a su pueblo con bajas maquinaciones.

En la jerarquía de liderazgo de Lao-Tsê la mejor forma de liderazgo es ser consciente del potencial de liderazgo entre los seguidores y permitirles liberar este potencial de manera espontánea, según Chatterjee. Nos habla del proceso de fortalecimiento del pueblo, esto no significa dar poder al otro en el sentido físico del

término. Se trata de energizar y desarrollar la fuente de poder que el otro ya posee. Para este autor un miembro de un equipo de investigación y desarrollo no se siente necesariamente potenciado si le dan responsabilidades empresariales importantes en la organización, por otro lado puede que se siente realmente potenciado si uno de los productos que diseña recibe un reconocimiento de la empresa.

El fortalecimiento del liderazgo es un proceso consciente de creación de capacidades, es decir de reconocer las capacidades y desarrollarlas, expresa Chatterjee. Goethe describió espléndidamente este proceso: Si tratáis a un individuo como es, seguirá siendo lo que es. Pero si lo tratáis como si fuera lo que ha de ser y podría ser, se convertirá en lo que ha de ser y podría ser.

Se requiere una extraordinaria capacidad para descubrir la chispa en un individuo y permitir que esta chispa se convierta en un fuego de inspiración para perseguir un objetivo, dice Chatterjee. El liderazgo facilita la evolución consciente de la capacidad de los seguidores para la acción. También es una evolución de la conciencia.

Chatterjee ⁷ nos cuenta que revisando los perfiles de liderazgo de muchos hombres y mujeres eminentes en la historia de la civilización, ha llegado a la conclusión de que el liderazgo no es ni una ciencia ni un arte, sino un estado de la conciencia. El liderazgo consciente sigue tres procesos fundamentales, el primero es reconocer el potencial, lo que requiere agudeza en los detalles; lo segundo es fortalecer el potencial, esto precisa un corazón de león para compartir el poder y por último pero no menos importante hay que desarrollar ese potencial, lo que exige la perseverancia de una hormiga. Esta última cualidad sólo se puede desarrollar cuando el líder comprende la naturaleza del trabajo y el secreto de la acción de transformación.

⁷ CHATTERJEE, Debashis, *El liderazgo consciente*, (Barcelona, Ediciones Granica SA, 2001), pág. 87 y ss

Capítulo 2 - Introducción al concepto de equipo

Los grupos sociales en las organizaciones

Abelardo F. Pithod⁸, al analizar la dinámica de grupo en las organizaciones nos dice que el comportamiento organizacional supone, para su mejor comprensión, considerar algunos descubrimientos de la psicología social y de la sociología referente a la dinámica de los grupos. En general se entiende aquí a aquéllos en los que los actores están “frente a frente” o “cara a cara”.

Clases de grupos

Pithod distingue distintos tipos de grupos y realiza la siguiente clasificación:

- a) **Grupos institucionales y grupos espontáneos:** dependiendo del origen y formación de un grupo podemos realizar la primera clasificación. Los grupos institucionales han sido creados voluntariamente siguiendo ciertas reglas de funcionamiento, tiene por propositivo alcanzar objetivos concretos. Los espontáneos, como su nombre lo indica surgen sin una decisión voluntaria previa, estos pueden surgir dentro o fuera de una organización. A veces surgen sin otro fin que el grupo mismo. Un ejemplo es un grupo de amigos que gusta juntarse para divertirse en conjunto, ya sea charlando o simplemente haciendo actividades juntos.
- b) **Grupos formales e informales:** distinción que se solapa con la anterior. Un grupo informal se encuentra enmarcado en un conjunto de reglas que determinan su existencia y accionar, puede ser una organización o un grupo de amigos que se inscriben en un campeonato de fútbol.
- c) **Grupos de base y grupos de trabajo:** la distinción entre estos dos tipos de grupos está en objeto por el cual se ha formado el grupo, los primeros se centran en sí mismos y predomina factores afectivos de cohesión. En tanto que en los grupos de trabajo fija su atención en el objetivo a alcanzar

⁸ PHITHOD, Abelardo F., *Comportamiento organizacional*, (Buenos Aires, Docencia,1993), pág. 211 y ss

independientemente de su relación y apreciaciones de los demás miembros del grupo.

- d) **Grupos Naturales y creados:** los grupos naturales no han sido creados deliberadamente, sino que surgen forma natural al relacionarse un grupo de individuos, el ejemplo clásico de este es la familia. Cuando hacemos mención a grupos creados, básicamente estamos hablando de instituciones, ya sea una empresa, una ONG o un colegio. Es un grupo organizado de personas que se juntan deliberadamente, estableciendo roles y pautas de conducta esperadas, y hacen esto para alcanzar un fin específico que va más allá de solo estar con personas que nos agradan.

Factores de cohesión y desintegración de los grupos⁹

Pithod analiza una serie de factores de cohesión y desintegración de los grupos, nos indica que es importante que el analista organizacional no olvide que los grupos se cohesionan y, en el otro extremo, se desintegran, debido a factores no sólo organizacionales sino psicológicos. Nos dice que las empresas familiares, por ejemplo, muchas veces entran en crisis y pueden llegar a desintegrarse por razones más afectivas que organizacionales. De todos modos ambos factores son importantes e influyen en la cohesión de los grupos humanos.

Factores psicológico-afectivos:

- 1- La atracción del objetivo común. Al crearse un grupo el entusiasmo de los miembros por cumplir el objetivo común suele ser muy importante, suele llamarse a esto del "carisma fundacional". La creación del grupo es el momento de mayor pasión, al pasar el tiempo el grupo comienza a tener identidad propia y reglas que lo regulan, por lo que su comportamiento tiende a burocratizarse y con ello aumentar el peligro de pérdida de la cohesión. Alcanzar el objetivo es un fuerte

⁹ PHITHOD, Abelardo F., *Comportamiento Organizacional*, (Buenos Aires, Docencia,1993), pág. 213 y ss

factor motivacional, por eso los líderes deben mantener al grupo estimulado, entusiasmado por alcanzar logros.

- 2- La atracción de la pertenencia al grupo. Pertenecer al grupo genera sensación de seguridad, de fuerza, de prestigio, también satisface necesidades de comunicación, de unirse a los otros, de no estar solo. De esta forma se logra una identificación entre el "yo" y el "nosotros", el "yo" pasa a integrar el "nosotros" y el "nosotros" pasa a ser parte del "yo". Dependiendo de las circunstancias la identificación con el grupo puede ser mayor o menor y hay acciones que pueden emplearse para aumentar este sentido de pertenencia, entre estos destacamos slogans, cantos, insignias, secretos compartidos y todo tipo de actividad simbólica que pretenda expresar y a estimular la identificación grupal.
- 3- La necesidad de ser aceptado, reconocido y estimado. Pertenecer a un grupo da la posibilidad de ser parte de algo, que trasciende a uno mismo, de conectarse con otros individuos y sentir su respaldo en nuestro accionar. Hay que tener cuidado de que los miembros no realicen ciertas acciones que puedan comprometer la integridad del grupo, tales como querer hacer catarsis, ya que pasado cierto límite, esto hace mal al grupo. Hay miembros que toman al grupo como un grupo de apoyo y quieren ser el centro de atención, que el grupo resuelva sus cuestiones privadas y que este lo escuche a su antojo. Parte de la integridad de un grupo viene de mantener controladas las necesidades afectivas de los integrantes. Esto le compete primordialmente al líder.

La comunicación en los grupos.

Pithod analiza la comunicación en los grupos siguiendo el análisis de las categorías de Bales¹⁰

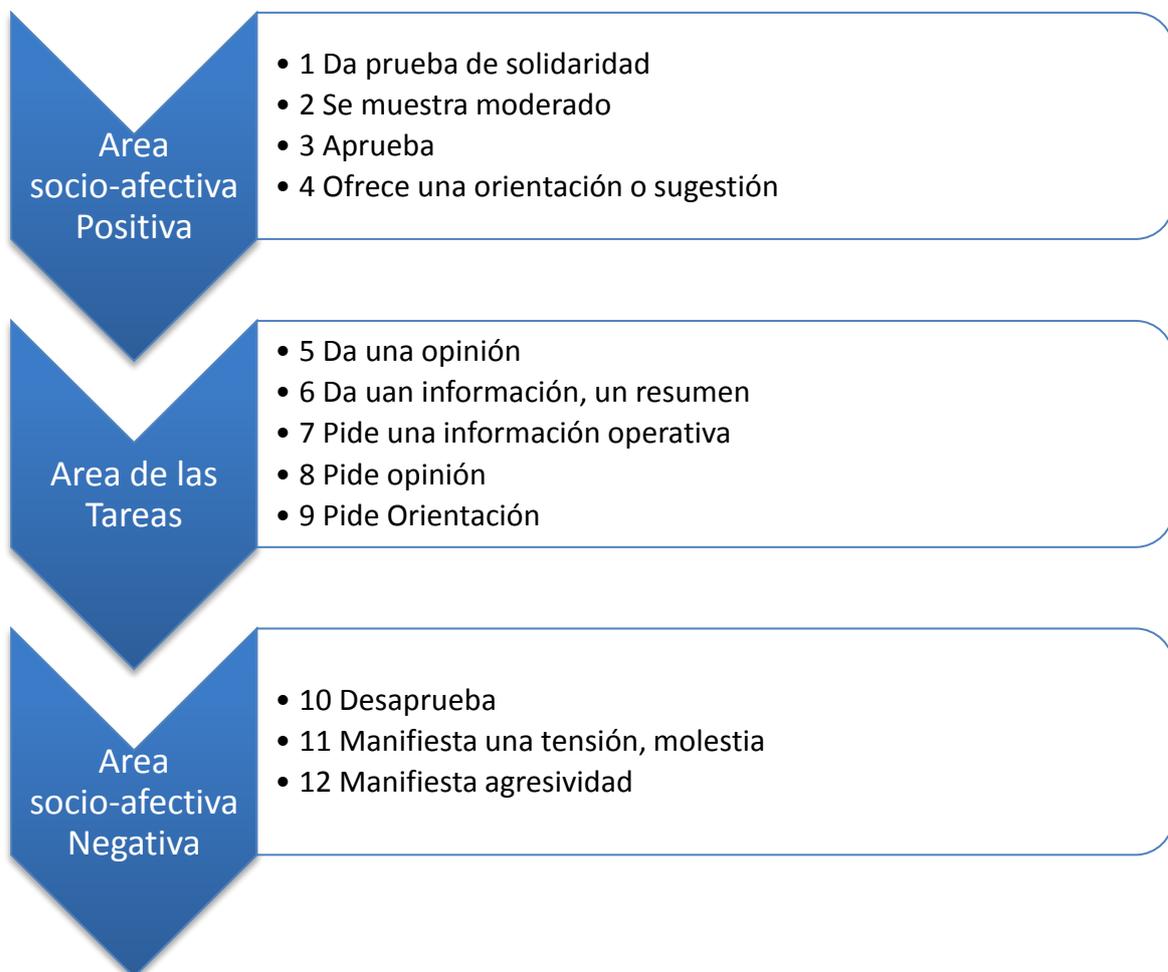
R. Bales trazó un sistema de categorías, su objetivo fue aprender las normas por las que se ordenan las interacciones dentro de un grupo. Encontró cientos de

¹⁰ Ibídem, pág. 215 y ss

categorías para ordenar de manera empírica las relaciones humanas, con un cuidadoso trabajo de depuración llego a 12 categorías, las cuales las agrupó en 3 grupos. Determinó que la dinámica de las relaciones provoca una conexión continua, de unas categorías a otras. Por lo tanto, él prefirió utilizar el término análisis del proceso al de contenido. Con este análisis trató de encontrar ciertas normas de proceso casi constantes, a la vez que distinguió diversos tipos de situaciones y de poblaciones de grupo.

Las doce categorías conservadas, que se aplican en esencia a los procesos producidos durante las discusiones colectivas, son las siguientes:

Figura Nº 3 – El sistema de categorías de R. Bales



Fuente: PHITHOD, Abelardo F., Comportamiento Organizacional, (Buenos Aires, Docencia,1993), pág. 215 y ss

Para analizar las categorías deben tomarse de a pares, del centro hacia los extremos. Cada par representa un problema

- Información (6,7)
- Evaluación (5,8)
- Control (4,9)
- Decisión (3,10)
- Tensión (2, 11)
- Integración (1, 12)

Las seis categorías externas se corresponden al área socio afectiva positivo y negativo, (1, 2 y 3) y (10, 11 y 12) respectivamente. En tanto que las seis categorías centrales se corresponden con el área socio-operativa de la tarea, que incluye aportes o respuestas (4, 5 y 6) y pedidos o preguntas (7-8-9)

La hipótesis planteada es que todo grupo pasa por las fases descritas de manera progresiva al tratar de resolver un problema, implica que existen normas de procesos para la resolución de conflictos.

El proceso empleado para corroborar esta hipótesis fue elegir un grupo en el cuál no se ha designado ningún líder, a este grupo se le asigna un problema que debe resolver verbalmente. Existe un observador externo del cual se conoce su existencia pero no se lo puede ver. El observador externo actúa poniéndose en lugar de cada miembro del grupo y analizando las interacciones desde <el punto de vista del otro generalizado>. Para clasificar las interacciones se asientan en tablas especiales las doce categorías antes mencionadas.

Este método se aplicó en diferentes tipos de grupos como familias, estudiantes, deportistas y grupos informales entre otros y en situaciones disímiles como juegos, discusiones, trabajo en equipo, grupos terapéuticos entre otros. Luego de numerosas investigaciones Bales consideró haber validado esas normas empíricas, en ciertas condiciones asignables, todo problema de grupo tiende a un proceso de tipo de resolución.

Las normas consisten en pasar de una fase a otra de manera sucesiva siguiendo el orden de información, evaluación, influencia, investigación, control y por último

decisión. Este proceso finaliza luego de una serie de tensiones y resoluciones de conflictos eventuales, que permiten pasar de una fase a la siguiente.

Por ejemplo en una evaluación, el conflicto de las opiniones puede ser prolongado, controlar el grupo exige un liderazgo eficaz. El grupo hasta que no resuelve las fuentes de tensiones no logra funcionar de manera armónica, su productividad decrece y entra en una fase de bajo rendimiento. La elaboración de una resolución grupal implica una combinación íntima de pasos operativos y de procesos afectivos psicológicos.

El balance interno del grupo varía dependiendo de la composición y naturaleza de los grupos. Así por ejemplo, un grupo de infantes está por encima de los límites medios en cuanto a las categorías de solidaridad y de antagonismo, y por debajo en cuanto a lo referido a intercambio de opiniones. En tanto un grupo de científicos sociales se encontrará en los límites máximos de todas las categorías.

En las interacciones de las personas se puede descubrir otras manifestaciones significativas de la manera de interactuar en grupo. Definir perfiles de interacciones permite descubrir desigualdades en el número y el tipo de interacciones producidas y recibidas por cada individuo. El análisis de estos perfiles permite descubrir nociones más sintéticas que la de interacción. Analizaremos la estructura de influencia y la noción de rol y estilo de rol.

La estructura de influencia y de centralización

Teniendo en cuenta las observaciones dirigidas al grupo en su conjunto, Phithod indica que R. Bales establece matrices de interacción en las cuales cada sujeto aparece como emisor y receptor. Analizar dichas matrices detenidamente permite detectar los siguientes puntos.

- Una diferenciación muy clara entre los sujetos
- El sujeto que se dirige con más frecuencia al grupo general es el que ha efectuado el mayor número de intervenciones en los casos individuales.
- El sujeto que más emite es el que más recibe

- Salvo para el más influyente, en lo que respecta a todos los sujetos, las emisiones se dirigen ante todo hacia los miembros más activos y luego hacia el grupo en general.

Rol y estilo de rol

Las nociones de rol y estilo de rol, sólo se manifiestan de manera evidente en el sujeto central, a quién llamaremos el líder, según Phithod. Su estilo de influencia puede variar de manera cualitativa dependiendo si procede todo por incitación y evaluación, es decir un líder directivo, o por clarificación y coordinación, un líder no directivo.

En este punto de análisis, Bales no pudo descubrir un nivel de complementariedad importante entre el rol del líder y el de otros miembros del grupo, según el tipo de liderazgo empleado.

Si el líder interviene demasiado en la orientación de la tarea, el propio grupo baja su productividad, y de manera inversa el grupo se vuelve más productivo y está más comprometido cuando el líder interviene sólo o sobre todo en el plano de la información y la explicación y demuestra una actitud comprensiva.

Estos resultados indica Bales confirman de manera experimental y dentro de un plano de interacciones grupales, ciertas concepciones clínicas sobre la dinámica interpersonal durante la entrevista terapéutica, en especial los efectos de la actitud no directiva.

Equipos

Un equipo comprende a cualquier grupo de personas unidas con un objetivo común. Un grupo en sí mismo no necesariamente constituye un equipo. Son muchos los distintos componentes que forman un equipo como el gerente y agentes.

La palabra equipo deriva del francés “équiper” y significa equipar un barco. Por derivación equipo pasó a significar todos los pertrechos necesarios para realizar un

viaje y hoy alude al conjunto de enseres o personas que realizan juntos una tarea u operación.

Llamamos aquí equipo a un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado (en definitiva, que se “embarcan” juntas en una tarea)

Para Fainstein¹¹, hablar de equipo es hablar de un conjunto de individuos que realizan una tarea para alcanzar resultados. El trabajo como tal le da una instancia cualitativa diferente en relación con la noción de grupo.

En el grupo se produce la simple suma de actividades, tareas, etc. En el equipo hay además un cambio de calidad la producción, la realización de la tarea y el *resultado* son del equipo y se evalúa como tal.

En este sentido conviene diferenciar que existen otras situaciones grupales como los grupos de debate o reflexión, grupos de consulta etc., que se diferencian en su modalidad y sus fines.

¿Cuándo hay equipo de trabajo?

La idea de equipo de trabajo queda asociada a la de acción, dice Fainstein. Hay equipo en el momento de la acción, ya sea un ensayo de orquesta, reunión de gabinete o un equipo de fútbol jugando un partido. O sea que cuando un integrante de una orquesta ensaya en su casa, no hay equipo; o cuando un coordinador prepara información para la reunión de equipo, no hay equipo. Cuando un individuo no está en el momento de equipo, es un individuo con mayor o menor grado de pertenencia.

En relación a las variables de tiempo y espacio, debido a los cambios introducidos por las nuevas tecnologías, se plantean diferentes formas de comprender la definición de equipo.

- En el mismo tiempo y en el mismo lugar

¹¹ FAINSTEIN, Héctor, *La gestión de equipos eficaces*, (Buenos Aires, Macchi, 1997), pág. 64 y ss

- En el mismo tiempo y en distinto lugar (teleconferencias)
- En distinto tiempo y en el mismo lugar
- En distinto tiempo y en distinto lugar
- En cualquier tiempo y en cualquier lugar

Fainstein¹² distingue una serie de factores que determinan los estilos de los equipos, los mismos son:

1. Los acuerdos alcanzados entre los integrantes al implementar una estrategia.
2. Los recursos disponibles al momento de implementar la estrategia.
3. La forma de relacionarse entre el líder y los miembros del equipo.
4. El propio estilo del líder del equipo, su formación y sus convicciones.
5. La cultura organizacional de la organización.
6. La misma evolución del equipo y su historia de trabajo en conjunto.
7. Los conocimientos y experiencia del líder y los miembros del equipo y la forma que esta se articula.

¹² Ibídem, pág. 94 y ss

Capítulo 3 - El factor Liderazgo

Diferencial en la eficiencia de los equipos de trabajo.

Luego de haber estudiado qué es el liderazgo en el capítulo uno y de analizar los equipos y su funcionamiento en el capítulo dos, vamos a investigar cómo el factor liderazgo es un diferencial importantísimo para alcanzar los objetivos de manera eficiente en los equipos de trabajo.

Por qué es el liderazgo importante en el mundo actual.

John Kotter¹³ afirma que en los últimos años hemos visto un importante cambio en el medio ambiente empresarial, el más reciente y más espectacular de los últimos tiempos es el significativo incremento que se ha producido en lo que podríamos llamar <intensidad competitiva>.

Cambio de intensidad competitiva

La nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no sólo empresas sino sectores industriales completos. Ha convertido una serie de cómodos sectores oligopólicos en campos de batalla. Está haciendo que cada vez más organizaciones presten creciente atención a los cambios que se producen en las preferencias de los consumidores así como en las nuevas tecnologías. En este contexto los equipos de gestión de las empresas juegan un papel clave y diferencial en alcanzar el éxito organizacional o perderse en la batalla por la supervivencia junto con el resto de las empresas que no lograron adaptarse.

¹³ KOTTER, John, El factor liderazgo, (Bilbao, Díaz de Santos, 1990), pág. 3 y ss

Toda esta actividad está llevando a las empresas de casi todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios. Como consecuencia, se está pidiendo a un grandísimo número de gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, nuevos canales, nuevos métodos de comercialización, nuevos métodos de producción, nuevas estrategias financieras, entre otras cosas. Imaginar que es lo que hay que hacer en un entorno de intensa actividad competitiva y conseguir que otros acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que la mayoría no tiene. Exige algo más que experiencia técnica y administrativa, operar en este nuevo ambiente exige liderazgo.

Cada vez está más claro que la necesidad de liderazgo no se detiene en los niveles ejecutivos. Las empresas se están dando cuenta de que incluso los mandos medios necesitan adoptar el papel de líderes en sus respectivos campos de acción. Estas mismas presiones están también exigiendo a los mandos medios eliminar niveles jerárquicos y miembros de su personal. Conseguir que la gente se preste a realizar genuinos sacrificios es escasamente posible si dichos mandos intermedios carecen de algún tipo de liderazgo.

La creciente dificultad de proporcionar un liderazgo eficiente

Al mismo tiempo que la creciente intensidad competitiva ha venido creando la necesidad de mayor liderazgo en casi todos los niveles de muchas organizaciones, un segundo conjunto de fuerzas menos espectacular ha venido aumentando las dificultades de proporcionar un liderazgo eficiente.

Se trata de fuerzas como el crecimiento, la diversificación, la expansión universal y el desarrollo tecnológico, que han hecho que los negocios aumenten constantemente en complejidad. Enfrentarse a los retos típicos que para el liderazgo supone la intensidad competitiva no es tarea fácil. Enfrentarse a esos problemas supone realizar cambios, estos producen incertidumbre, ansiedad, ganadores y perdedores. La resistencia que se crea entre personas llenas de ansiedad y empleados que se enfrentan a pérdidas reales no es fácil de superar, incluso en los casos más sencillos.

Los retos que enfrentan los líderes situados en la cúspide de organizaciones complejas parecen, a veces, insuperables. Establecer y poner en práctica estrategias para los negocios pocas veces es tarea fácil. Esto pone de manifiesto la creciente dificultad de generar un liderazgo eficiente.

Cuadro Nº 1: Las importantes consecuencias de un liderazgo adecuado o inadecuado



Ambos tipos de cambios en el medio ambiente de los negocios (la creciente intensidad competitiva y la creciente complejidad de las empresas) tienen importancia por sí mismos. Cada uno de ellos produce efectos independientes de verdadera importancia.

El primero ha aumentado la necesidad de disponer de liderazgo en un número cada vez mayor en equipos de trabajo. El segundo ha hecho que los retos a que el liderazgo debe enfrentarse en dichos equipos de trabajo sea cada vez más difíciles de superar. Pero lo realmente complicado es el efecto acumulativo resultante de los dos cambios citados.

El liderazgo efectivo en el contexto del equipo moderno

El buen liderazgo conduce a los miembros del equipo en una dirección que es la que realmente le conviene a largo plazo. No tiene a sus miembros pendientes de un hilo, no derrocha los escasos recursos que dispone, no se apoya en la parte sórdida de la naturaleza humana. Podría decirse que Adolfo Hitler hizo gala de un fuerte liderazgo, aunque está claro que no se trató de un liderazgo efectivo.

Las investigaciones realizadas por Kotter sobre el liderazgo encontraron una serie de características comunes de la conducta de sus líderes, las mismas se resumen en el siguiente cuadro¹⁴

Crear un programa para el cambio

- Que incluya una visión del lo que puede y debe ser.
- Una visión que tenga en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas.
- Que incluya una estrategia para llegar a dicha visión.
- Una estrategia que tenga en cuenta todas las fuerzas organizativas y ambientales involucradas.

Establecer una fuerte red de implementación

- Que incluya relaciones de apoyo con las fuentes clave de poder, necesarias para llevar la estrategia a la práctica.
- Relaciones dotadas de fuerza suficiente como para lograr colaboración, cumplimiento y trabajo en equipo.
- Que incluya un grupo central de personas fuertemente motivadas.
- Un grupo central que se comprometa a convertir tal visión en realidad.

¹⁴ Ibídem, pag. 21 y ss

En una gran empresa, el liderazgo efectivo de un equipo de proyecto situado diez niveles por debajo del presidente ejecutivo de una gran compañía y el liderazgo efectivo de éste sobre la totalidad de la empresa parecen compartir una serie de rasgos fundamentales: una buena visión y una estrategia apoyada en un suficiente nivel de motivación y de trabajo de equipo. A escala de presidente ejecutivo, tanto la visión como la estrategia serán, indudablemente mucho más complejas y la cantidad de personas de quienes se precise colaboración y motivación será mucho mayor también. A esto Kotter lo denomina Liderazgo efectivo, con <L> mayúscula. A nivel de equipo a cargo de un proyecto, la visión puede limitarse a elaborar un concepto un poco diferente sobre un producto; la estrategia puede consistir, sólo, en cubrir una serie de etapas perfectamente definidas para desarrollar el concepto; la re cooperativa puede constar de un jefe y un par de personas importantes, y el grupo central con gran motivación puede incluir tan sólo a unos pocos empleados. Esto es liderazgo efectivo, con <l> minúscula. Pero, aun así, sigue siendo liderazgo.

Si se tiene en cuenta el contexto, parece surgir una característica adicional de gran importancia. El liderazgo efectivo, según parecen sugerir las investigaciones, actúa un poco como los camaleones. La forma en que se presenta en la superficie depende en gran parte de la situación en que se halle. En cierto sentido suele parecer que se adapta a la situación o a las contingencias fundamentales de una determinada situación. La naturaleza concreta de la relación entre estilo y contexto no se percibe con excesiva claridad, quizá porque es muy compleja.

Liderazgo e iniciativa empresarial

El tipo de liderazgo efectivo que se necesita en las empresas de hoy es en cierto modo similar y en cierto modo diferente de lo que se ha solido considerar como iniciativa empresarial. Ambos implican asumir riesgos, los empresarios de éxito suelen ser personas muy independientes, poco tolerantes y muy competitivas y esto está bien mientras se limiten a estar frente a sus propios negocios independientes. Pero si se les coloca en una empresa se producirá una serie de problemas predecibles. En muy pocas ocasiones extienden sus programas para tener en cuenta los legítimos intereses del resto, y en pocas ocasiones amplían sus redes para incorporar a nuevas personas claves.

Es por ello que una persona promedio no puede imaginarse una empresa en la que decenas o centenares de individuos actúen como líderes. Su idea de líder se acerca mucho a la descripción dada del empresario. No se dan cuenta, quizá porque no han visto ningún buen ejemplo, de que hay estilos de liderazgo distintos de los generalmente asociados con los empresarios de éxito.

El liderazgo que resulta efectivo hoy en la mayoría de las empresas requiere un liderazgo dotado del suficiente grado de flexibilidad y de la suficiente amplitud de criterio como para tener en cuenta los programas de otras personas al confeccionar su propio programa. Es un liderazgo que puede crear redes de apoyo formadas no sólo por subordinados y clientes sino también por superiores y colegas. Es un liderazgo que no sólo sabe cómo hay que competir, sino que también sabe colaborar. Es un liderazgo que, por encima de todo, tiene una visión amplia y cuenta con amplio apoyo popular. Es de criterio amplio y general en un mundo que, como el moderno, tiende a centrarse en lo estrecho y lo especializado.

El líder efectivo y el Estereotipo de empresario¹⁵

	El líder efectivo	El estereotipo de empresario
Creación de programas	Crea una visión que tiene en cuenta los intereses legítimos de otras personas y otros grupos de la empresa.	Crea la visión y estrategia que son mejores para el grupo del empresario, aunque no sean las mejores para la firma en su conjunto.
Creación de la red	Crea y pone en marcha una red que incluya a los jefes, colegas, subordinados y personas ajenas a la empresa.	Crea una red muy fuerte y muy cohesionada de subordinados, al tiempo que prescindiendo de importantes colegas.

¹⁵ *Ibidem*, pag. 28

Perfil de los líderes

El liderazgo requerido en un equipo de trabajo es complejo, pero esto no quiere decir que no pueda analizarse, voy seguir el desarrollo propuesto por Kotter¹⁶ para definir las características personales que se requieren para un liderazgo efectivo.

Atributos personales necesarios

Proporcionar liderazgo efectivo no es tarea fácil, al menos en puestos importantes, si lo fuera nos encontraríamos con una enorme abundancia de líderes a lo largo de la historia. Sin embargo, hasta en las condiciones más favorables se necesitan una serie de cosas para crear la visión y la estrategia y para lograr el espíritu de equipo y la motivación.

En condiciones de gran escala y complejidad, las mejores pruebas de carácter empírico de que disponemos indican que crear un programa inteligente suele exigir el conocimiento de grandes cantidades de información sobre productos, tecnologías, mercados y personas. Sin estos no se pueden llevar exitosamente visiones o estrategias inteligentes. Es necesario tener una mente perspicaz para sintetizar la información reunida en un curso de acción concreto. Las pruebas parecen sugerir que atraer y retener la gran red de recursos necesario para llevar a cabo un programa correcto, exige grandes dosis de credibilidad, lo que a su vez supone un gran historial y buena reputación, relaciones sólidas y cooperativas con un gran número de personas, así como el potencial y la honradez personal necesarias para establecer relaciones personales sinceras con gran cantidad de personas. Motivar a un equipo de trabajo para que este trabaje con todas sus energías en el programa exige una considerable capacidad de comunicación y una especial perspicacia para distinguir entre las diferentes personalidades involucradas.

Como consecuencia de las dificultades inherentes, el liderazgo efectivo dentro de los puestos de alta gerencia exige además un enorme nivel de energía y profundo compromiso de enfocar esa energía en liderar y no en otras múltiples aplicaciones posibles.

¹⁶ Ibídem, pag.32 y ss

Algunos de los requisitos para un liderazgo efectivo:

- I. Conocimientos del sector y de la organización.
 - Vasto conocimiento del sector industrial (mercado, competencia, productos, tecnologías)
 - Vasto conocimiento de la empresa (personas importantes y por qué lo son, cultura, historia, sistemas)
- II. Relaciones en la empresa y en el sector
 - Amplio conjunto de sólidas relaciones en la empresa y en el sector.
- III. Reputación e historial
 - Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades.
- IV. Potencial y habilidad
 - Agudeza mental (capacidad económica moderadamente sólida, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica)
 - Sólida habilidad para relacionarse con otras personas (capacidad para desarrollar rápidamente buenas relaciones de trabajo, compatibilidad, capacidad de venta, sensibilidad ante las personas y la naturaleza humana)
- V. Valores personales
 - Alto grado de honestidad (en general valora a todo tipo de personas y grupos)
- VI. Motivación
 - Alto nivel de energía
 - Fuerte impulso rector (necesidad de poder y de realización basadas en la confianza en sí mismo)

Orígenes

Avanzando un paso más en nuestro análisis, cabría preguntar, ¿de dónde proceden todas esas características personales?, ¿Cuántas nacen con el futuro líder? ¿Cuáles se desarrollan a edad temprana, o en el colegio o como parte de una carrera profesional?

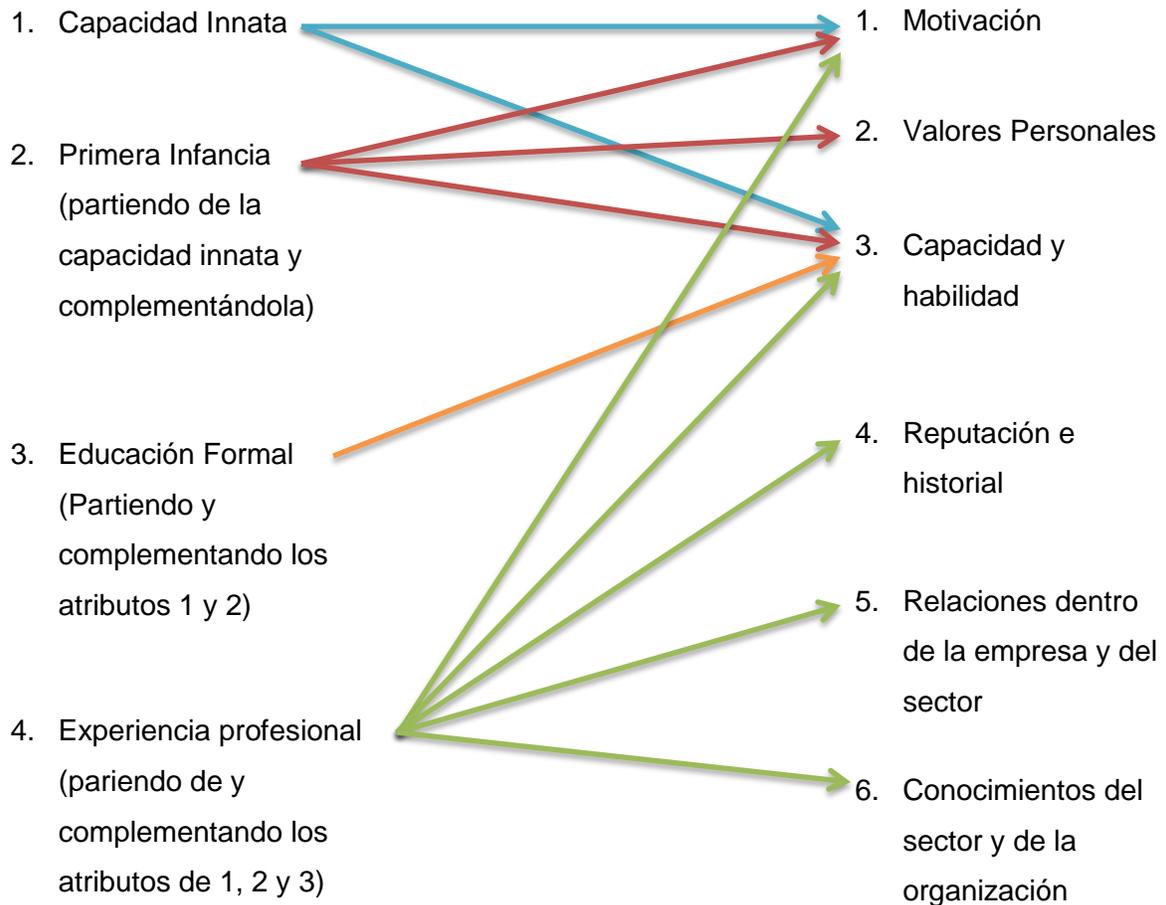
Haciendo un análisis al listado de características podemos conseguir algunas respuestas tentativas a nuestras preguntas.

- *Sólo contados atributos del liderazgo parecen nacer con el futuro líder, una cierta capacidad mental y personal (parte del punto IV) y quizá el potencial físico necesario para desarrollar el nivel de energía que precisa el liderazgo. También algunos otros atributos proceden de ese potencial existente al nacer, cierta habilidad intelectual no llegaría a desarrollarse sin un mínimo de capacidad innata. Este análisis hecha luz a los interrogantes que dejamos abiertos en el capítulo uno cuando analizábamos este mismo punto, pero bajo la perspectiva de la teoría de las características y del comportamiento.*
- *Algunas de las características del liderazgo se desarrollan en los primero años de vida del futuro líder. Gran parte de los que aparecen en los puntos V y VI (relativos a valores y motivación) encajan en este apartado, igual que algunos puntos del IV (potencial y habilidad)*
- *Pocos parecen ser desarrollados por el sistema educativo, aparte de algunas técnicas de alcance limitada, de tipo intelectual, pero ningún atributo es desarrollado de manera significativa.*
- *Un número sorprendentemente elevado se desarrollan en el trabajo, como parte de la carrera profesional iniciada después de la a etapa de estudios. Casi todos los requisitos de los puntos I, II y III relativos a conocimientos, relaciones y antecedentes encajan en esta generalización. Lo mismo que algunos de los puntos V (capacidad y habilidad) y VI (Motivación)*

Orígenes de las características necesarias para aportar un liderazgo efectivo

Lo esencial es considerar las características que se necesitan para poder aportar hoy un liderazgo efectivo. El presente análisis sugiere que el proceso de creación de equipos de dirección sólidos, con capacidad de liderazgo, es mucho más difícil que el proceso de creación de equipos que se limiten a administrar una empresa de forma competente. La evidencia indica que es muy más complicado crear un líder efectivo de

empresas que un administrador efectivo. Todavía es más complejo crear un administrador efectivo que pueda actuar como líder de equipo de trabajo.



Equipos con superior Potencial

Algunas empresas obtienen un nivel de éxito muy superior a sus competidoras y ello es porque sus equipos de trabajo son más eficientes alcanzando los objetivos propuestos.

Lo que hacen diferente los líderes de equipos éxitos

Kotter utilizar de base para este análisis¹⁷ un grupo de empresas del listado de Fortune 500, seleccionado por su alto nivel de excelencia y vamos a analizar porqué sus equipos de trabajo son exitosos y qué hace la alta gerencia para hacerse de líderes eficientes.

Las empresas con una dirección superior a la media, preparan, conservan y motivan a las personas que desarrollan para ocupar puestos claves, disponiendo de prácticas más adecuadas que las que no, en cuanto a las áreas de salarios e incentivos, oportunidades de ascenso, oportunidades de información más adecuada sobre puestos vacantes, oportunidades de desarrollo y de capacitación.

No hay un único programa, o pequeño conjunto de prácticas para crear liderazgo superior. Las firmas con una dirección superior al promedio parecen llevar a cabo un trabajo más adecuado en docenas de áreas que afectan a la contratación, desarrollo y conservación del talento en sus filas.

A las 15 empresas estudiadas se les preguntó a sus directivos dos cosas, primero ¿Qué hacen para atraer y conservar a personas con un cierto potencial de líder? Y ¿Qué hacen para desarrollar y mejorar sus conocimientos y experiencias personales?

De las respuestas obtenidas podemos sacar 5 prácticas generales, que cada una la realiza a su manera, pero que en general todas las cumplen de una u otra forma.

A) Refinado esfuerzo para conseguir candidatos

Algunos de las pautas más comunes son:

Sus **Altos ejecutivos tiene contacto directo** con el nuevo personal a ingresar, con sus conocimientos de la empresa y del sector pueden identificar con facilidad si la persona que ingresa aportará valor o no.

¹⁷ Ibídem pág. 90 y ss.

Enfocan sus esfuerzos en un **limitado número de universidades** de gran nivel con las que tienen estrecha relación y las tratan como a importantes clientes.

Mantienen **altos niveles de contratación**. El objetivo es evitar que los niveles del personal contratado se deterioren por presiones económicas de corto plazo.

Otro factor importante es el **cierre bien dirigido**, la importancia de que cuando se detectó a un individuo valioso, hacer lo que haga falta para incorporarlo a las filas.

B) Atractivo ambiente laboral

Al preguntar a los ejecutivos cómo atraen y conservan a personas capacitadas, casi siempre contestan que un diferencial importante es que su empresa es un estupendo lugar para trabajar. Qué se considera estupendo en un lugar de trabajo, suele diferir entre empresas y personas, pero lo que permanece constante es que es divertido (en el sentido de desafiante) para alguien con potencial el trabajar en esa empresa.

La respuesta más frecuente que hace que el ambiente laboral sea agradable es la falta de politiquero, lo que tratan de decir es que el entorno es amistoso, también se refieren a que la gente trata mutuamente de ayudarse.

C) Oportunidades que constituyen un reto personal

En todas las empresas estudiadas encontramos que trabajan con una premisa en común, si el primer trabajo entraña un reto personal, ello ayuda a atraer a personas capacitadas. También saben que las oportunidades de ascenso que impliquen un reto atraen a este tipo de personas, porque a las personas de alto potencial como líder les gustan los desafíos y se aburren con la rutina.

Dichos retos permiten y estimulan que desde el principio de la carrera las personas que ingresan puedan ejercer algún tipo de liderazgo.

De forma parecida muchas empresas parecen crear nuevas oportunidades que entrañan un reto personal tratando de impulsar el crecimiento de nuevos productos: 3M ha mantenido durante años la política de que al menos el 25% de sus ingresos debía provenir de productos introducidos en los últimos 5 años. Esto estimula a las pequeñas nuevas

unidades de grupo que, a su vez, ofrecen cientos de oportunidades de poner a prueba y estimular a los jóvenes con potencial como líderes. Algunas de estas empresas han trabajado duramente para minimizar sus burocracias y su rígida estructura con el objeto de proporcionar nuevos retos que hagan más atractivos determinados puestos de trabajo.

D) Identificación precoz de las personas que tiene posibilidad de convertirse en líderes

Dotar a las personas de lo que necesitará para convertirse en líderes requiere tiempo, a menudo mucho tiempo. Por ello, no debe resultar sorprendente descubrir que esas quince empresas hacen un trabajo muchísimo mejor que el promedio en lo relativo a detectar a las personas que tiene cierto potencial como futuros líderes, identificando al mismo tiempo lo que necesitarán para mejorar y desarrollar dicho potencial.

Los métodos de que se sirven dichas firmas son sorprendentemente directos. Hacen que sus altos ejecutivos se fijen en lo jóvenes empleados y en las personas en niveles bajos de la empresa. Estos ejecutivos valoran quiénes son los que tienen potencial y cuáles son sus necesidades de desarrollo. Seguidamente, lo ejecutivos discuten entre si sus primeras conclusiones de forma abierta y sincera, tratando de llegar a juicios más precisos. Rara vez se emplean técnicas científicas. *La clave está en mirar, hablar y pensar.* Algunos ejemplos son:

Tomamos periódicamente a algunos jóvenes que alguien cree con potencial y lo asignamos a proyectos especiales, que concluyen con presentaciones a la alta dirección. Aún recuerdo cuando hice una presentación a los treinta años a un grupo en el que figuraba el Presidente del Consejo de Administración de la empresa.

Un ejecutivo de Johnson & Johnson

Una vez al mes, almuerzo con uno de mis gerentes de función y siempre les pido que se traigan a algunos empleados de gran potencial. En ciertas reuniones de personal, hago lo mismo. Esto me permite conocer a muchos jóvenes y sacar mis conclusiones sobre su potencial, puntos fuertes y puntos débiles.

Un ejecutivo de Coca Cola

E) Desarrollo planificado

Provistos de un sentido superior a la medida sobre quién tiene potencial de liderazgo y sobre lo que debe ser desarrollado en tales personas, los ejecutivos de las empresas estudiadas dedican mucho más tiempo que el promedio de la industria a la planificación formal de la sucesión o del proceso de desarrollo de personas con gran potencial. Otras veces se hace de modo informal. En cualquier caso, el ingrediente fundamental parece ser una evaluación inteligente de las oportunidades de desarrollo factibles que se adaptan a las necesidades de cada candidato. Entre ellas se incluyen:

- Asignación a nuevos puestos de trabajo (ascensos y transferencias laterales)
- Capacitación de tipo formal (dentro de la empresa, en seminarios o en una Universidad)
- Trabajos en equipo
- Asesoramiento o apoyo de algún alto ejecutivo
- Asistencia a reuniones que excedan las responsabilidades básicas propias.
- Trabajos especiales para el desarrollo personal (por ejemplo trabajo de ayudante ejecutivo)

En las quince firmas estudiadas se aprecia que dichas oportunidades se utilizan de una forma más sistemática que lo que es norma en las empresas promedio.

Como mejorar la calidad y cantidad de liderazgo

Ya no es suficiente con saber planificar bien, con saber elaborar un presupuesto, ni con saber organizar y controlar una empresa. Se necesita también una buena visión, buena estrategia, buenas coaliciones y motivaciones para actuar en un entorno intensamente competitivo. En síntesis se necesita saber trabajar en equipos de trabajo altamente eficientes.

Cuando se menciona la palabra liderazgo la inmensa mayoría de las personas que la oigan piensan en Gandhi, Churchill o personajes por el estilo. Al hacerlo, elevan el

concepto de líder hasta una altura en que sólo resulta posible calificar a un puñado de individuos. Al pensar así, el joven ejecutivo no trata de desarrollar su propio potencial de liderazgo porque entiende que es mortal y que no nació para ser líder. Si su jefe piensa del mismo modo, tampoco hará nada por desarrollar dicho potencial. Ese mismo jefe tampoco se preocupa por el tema del liderazgo a la hora de conseguir candidatos a puestos de trabajo en la empresa (encontrar al siguiente Líder es parte del trabajo del presidente ejecutivo) El efecto general de lo expuesto es lógicamente enorme.

El liderazgo, con <l> minúscula tiene una enorme importancia en el mundo de hoy. Su efecto acumulativo llega a marcar muchas veces la diferencia entre asfixiantes burocracias y organizaciones flexibles, llenas de vida aportado por eficientes equipos de trabajo conducidos por líderes eficientes.

Ideas sobre fuentes de ventaja competitiva

Pensemos por un momento en los factores que sirvieron de ventaja competitiva hace 50 años, los 5 más importantes son:

1. *Una gran porción de mercado en un mercado creciente:* Una marcada diferencia entre los que dominaban el mercado con grandes economías de escala y los que no
2. *Patentes de productos con demanda creciente:* las patentes proporcionaban a los dueños de estas años asegurados de altas utilidades, con productos casi monopolísticos que tenían un largo ciclo de vida
3. *Gran capacidad en actividades de capital intensivo en mercados en expansión:* Como consecuencia de la finalización de la segunda guerra mundial y el auge que vivió el mundo hasta fines de la década del 70 del siglo pasado.
4. *Favorable normativa gubernamental:* Los triunfadores en ciertas actividades contaban con proteccionismo por parte del estado
5. *Control de las fuentes fundamentales de recursos:* Muchas empresas controlaban grandes porciones de las materias primas necesarias para desarrollar su producto.

La razón de que esta lista sea tan interesante y de que sea tan importante admitir de forma expresa tales características del triunfo en el pasado reciente, reside en el hecho de que el mundo ha cambiado y lo sigue haciendo de un modo que hará que dichos factores pierdan parte de su fuerza en el futuro. La estrategia empresarial basada en aplicar hoy lo que ayer dio resultados podría ser contraproducente en el mundo actual y próximo.

Si comparamos la mayoría de las industrias actuales con la de hace unas décadas atrás vemos que hay:

1. Más competencia
2. Más competencia internacional
3. Más y mejor financiada competencia internacional.

Durante los últimos años el panorama ha cambiado radicalmente, hoy encontramos a empresas de todo el mundo bien financiadas y preparadas para competir y su mercado hoy es el mundo. Estos cambios han tenido consecuencias de la mayor importancia en un mundo en el que la competencia es agresiva y está bien respaldada financieramente.

Pensemos en la lista anterior de cinco factores, todas las ventajas competitivas que ayudaron a muchas empresas a sobresalir en el pasado más reciente, tendrán una menor importancia en el futuro, sobre todo porque estos factores pueden comprarse hoy fácilmente (por ejemplo capacidad o patentes) o ser adquiridos por competidores ricos y agresivos. Y el número de competidores ricos y agresivos parece aumentar año a año.

Todo esto hace que surja la pregunta lógica. ¿Qué factor hay que pueda constituir una ventaja competitiva a través del tiempo? Existen unas pocas cosas que los fracasados no pueden comprar, aunque estén bien respaldados financieramente, y una de ellas es el tema central de este trabajo de investigación.

Una empresa que ha dedicado tiempo a desarrollar prácticas y programas para crear sólidos equipos de dirección que le proporcione un liderazgo efectivo, dispone hoy de la más poderosa fuente de ventaja competitiva. Incluso si una empresa compite con

otra empresa muy rica y grande, si este competidor carece de prácticas comparables, puede tomarles diez años desarrollar las condiciones que puedan permitir dichas prácticas. Y durante esos diez años, la empresa con sólido liderazgo tiene la oportunidad, en un entorno verdaderamente competitivo de pulverizar a su competidor.

El análisis nos lleva de nuevo a la pregunta de qué pensar sobre los temas planteados. El problema actual es que muchas personas consideran que son esoterismo o bien trivialidades del departamento de personal ocuparse del liderazgo, o quizás ambas a la vez. Esto es, no ven que el entorno empresarial actual exige, con un alto grado de urgencia, un liderazgo democratizado, lo que hace que sea importante no para unos pocos sino para todos lo demás. Tampoco acepta, o se resisten a hacerlo, que el hecho de que todos los demás están preparados para los retos que implica el liderazgo y que este es un resultado de las prácticas básicas de la organización y no de <programas de personal> de carácter periférico. Y en el más amplio sentido de la palabra, no aceptan que de lo que tratamos aquí es de cómo un entorno empresarial está cambiando los fundamentos de la ventaja competitiva y, por tanto, de lo que hará falta para triunfar en el futuro. Este es el reto que debemos plantearnos, que las empresas entiendan y actúen en consecuencia de que son líderes eficaces trabajando en equipos de trabajos el factor determinante de la competitividad futura.

Capítulo 4 - Visión práctica: interrelación entre el líder y el equipo de trabajo

Durante los años 2003 y 2004 realicé una serie de capacitaciones con la metodología OTSE¹⁸ (Outdoor Tutorial System Education), fue a través de ellas que comprendí que el ser líder tiene un tanto de innato y un mucho de adquirido, y que ese adquirido no se obtiene en los claustros con clases magistrales, sino en el día a día, donde los diversos acontecimientos que nos acaecen nos dan la oportunidad de convertirnos en un líder o en un seguidor, según las necesidades, y sobretodo según quienes somos.

La esencia del planteo de la metodología OTSE es que el líder es líder porque sabe a dónde va, que su modo de entender la realidad y actuar en consecuencia, siguiendo un serie de principios rectores (virtudes positivas) es lo que crea en los seguidores la voluntad de seguir a ese líder, ya que ven reflejado en él los que ellos creen que debe ser.

A continuación describiré la metodología OTSE, su forma de aplicación, los beneficios que permite alcanzar y la forma de conseguirlos.

Metodología OTSE (Outdoor Tutorial System Education)

La Metodología Outdoor Tutorial System Education (OTSE) es un método no convencional de alto impacto que ayuda de modo práctico y sistemático al desarrollo de Virtudes o habilidades humanas.

Las virtudes humanas son habilidades o hábitos positivos que ayudan integralmente al desarrollo de la persona a través de la creación de una disposición o capacidad estable para realizar acciones correctas de un modo fácil, simple y eficaz. Es decir, hacer lo

¹⁸ (RAGANATO, 2003 -2004)

correcto sin que esto sea algo difícil o molesto, sino más bien como un modo de actuar natural.

Importancia del desarrollo de las virtudes

El desarrollo de virtudes humanas en cualquier institución es la única modalidad que asegura la mejora de las relaciones humanas en forma constante y la eficiencia de la organización.

Cualquier otro *remedio* de moda u ocasión, que no apunte de manera práctica y eficaz a desarrollar virtudes, está destinado tarde o temprano al fracaso por las características de la naturaleza humana. Años de experiencia y observación avalan esta afirmación.

Este método no convencional con ajuste a la realidad maximiza los resultados de la capacitación en orden a una más eficiente inversión.

El desarrollo de virtudes es lo que nos permite ser más eficaces en el día a día, siendo la correcta implementación de estas las que nos permite desarrollarnos plenamente en los ámbitos laborales y familiares.

Algunas virtudes humanas propuestas

Reflexión

Uno de los problemas de la actualidad es la falta de reflexión o detenimiento tranquilo para analizar con profundidad la realidad. Todo debe hacerse rápido y en lo posible intuitivamente reaccionado ante las situaciones como mejor nos parece. No es una buena y sabia medida, sobre todo en estos momentos en que la constante variación de la información y la globalización necesita especialmente de un espacio de reflexión y criterio para la acción.

En nuestro país se da una especial dificultad para reflexionar puesto que a lo arriba apuntado hay que agregar nuestra gran capacidad de reacción y adaptación ante la dificultad, lo que nos hace no darle importancia a esta imprescindible virtud -así nos va-.

No detenernos unos momentos en silencio y tranquilidad a diario para analizar con profundidad nuestras acciones, es la principal causante de nuestras continuas rectificaciones de rumbo y frustraciones. Por el contrario es imprescindible que desarrollemos esta habilidad para encontrarle unidad y sentido a nuestra vida y seleccionar las acciones que debemos realizar para lograr este propósito.

Orden

El "orden" es la virtud, capacidad o poder (disposición permanente) que adquiere el hombre por la cual prioriza lo importante, subordina sus acciones a ello, exigiéndose para poder cumplir en tiempo y forma con todo, cuidando a su vez los objetos, dándole un uso según su naturaleza o razón. Las claves y la razón fundamental de su dificultad son: la formación de un criterio objetivo para priorizar, el actuar conforme a ese criterio exigiéndose y utilizar los objetos diariamente para facilitar estas acciones -aquí el esfuerzo diario en los pequeños detalles es otro punto clave-.

Favorecen la práctica del orden entrenar a diario la voluntad con pequeños actos de orden (no tirar basura, levantar la ropa tirada en el piso, mantener el escritorio "limpio" de papeles al iniciar la actividad y al terminar, colgar la ropa en el armario bien doblada, bañarse todos los días, comer con buenas costumbres conversando con la familia y con el TV apagado, levantarse a la hora fijada sin retardos, llegar a la noche a la hora comprometida al hogar, cuidar los objetos de trabajo y utilizarlos cómo se debe, exigirse para ser muy puntuales, aunque los demás no lo sean, etc.).

Humildad o autoconocimiento

La humildad o autoconocimiento es la virtud por la cual logramos una mejor disposición para conocernos conforme a la realidad. La realidad, en nuestro caso, está relacionada principalmente con aquello que contribuye mejor a que alcancemos los fines

objetivos. En la reflexión causal podemos buscar y empezar a identificar los fines objetivos o más importantes que debemos alcanzar, tanto personalmente, como en cada aspecto de nuestra vida – familiar, laboral, social, etc. En este diálogo podremos ir dilucidando nuestras fortalezas para poder apalancar las acciones que debemos realizar para alcanzar nuestros fines objetivos y nuestros defectos, que están para ayudarnos en lo mismo, a condición que luchemos por mejorarlos. Todos tenemos aspectos positivos y negativos que tienen su sentido en las acciones que debemos hacer para alcanzar nuestros fines objetivos. Luchar con determinación por identificar a diario todo esto y obrar en consecuencia es empezar a auto conocerse conforme a la realidad, es empezar a ser verdaderamente humilde. Tiene mucho más que ver con una actividad diaria de reflexión, realizar acciones conforme a nuestros fines objetivos, que a la pasividad. Tiene mucho más relación con una lucha diaria principalmente conmigo mismo que con una actitud de espera y quietud o conformismo.

Fortaleza o determinación

La fortaleza es la disposición que podemos desarrollar de tener determinación para resistir con esperanza o para realizar acciones que representan dificultad por un bien que consideramos superior a lo que estamos resistiendo o a la dificultad que se nos atraviesa. Es fundamental desarrollar este hábito y más en nuestros días que la complejidad creciente y los escenarios cambiantes que nos tocan vivir nos agitan constantemente en una dirección y otra sin un punto fijo donde sujetarse. Los cambios cada vez más acelerados influenciados por una información globalizada que a todos alcanza en forma permanente a suerte de bombardeo nos hacen muy difícil identificar los fines objetivos hacia los cuales debemos dirigirnos y, cuando con dificultad lo hacemos, se nos hace mucho más difícil conseguirlos en forma más o menos constante. Como un barco en un mar embravecido son importantes dos cosas: identificar el puerto hacia donde uno se dirige y poner los medios con firmeza para, a pesar de la marejada, avanzar hacia él. Tanto uno como otro necesitan de la fortaleza. Es necesario –más hoy en día donde el materialismo y el activismo nos tironean- hacerse un tiempo para reflexionar a diario sobre cuáles son las metas hacia las cuales nos debemos dirigir en nuestra vida a nivel personal, familiar, profesional, etc. Tener un Proyecto claro hacia el cual dirigir la vida

necesita de reflexión y diálogo a diario, cosa que necesita de fortaleza para asignar el espacio y el tiempo para hacerlo; necesita de más fortaleza para tener la paciencia que el tiempo exige para desarrollarlo y tener la fortaleza para continuar a diario desarrollándolo a pesar de los obstáculos y los tironeos propios del materialismo y activismo reinante. Un elemento esencial de la Fortaleza es la determinación: que consiste en la actitud de hacer sin demoras y de forma contundente lo que la inteligencia me muestra como un bien objetivo; es decir sin dejar lugar a ese diálogo interno que me hace dilatar o engañarme con argumentos que lo consideran de poca importancia. Esa decisión con determinación para no dilatar y encarar con esperanza lo que debo hacer es lo que hace que este hábito se desarrolle y nos facilite el logro de nuestras metas más importantes en nuestra vida.

Outdoor de alto impacto

En esta metodología se necesita una actividad de alto impacto que permita una toma de conciencia con alto nivel recordatorio sobre el grado percibido de habilidades o virtudes de cada asistente. La palabra **Outdoor** significa **puertas afuera** y, en este sentido, hay muchos tipos de actividades que se encuadran con este nombre **genérico**.

Para ello se ha diseñado una modalidad única de outdoor donde la naturaleza es tomada en sus potencialidades como *obstáculo* a través de desafíos especialmente diseñados para que los asistentes, poniendo en juego sus virtudes o habilidades deban enfrentarla para vencer o ser vencidos por ella. La diferencia de este resultado dependerá del grado de desarrollo de habilidades o virtudes en los participantes.

La actividad Outdoor nos brinda la posibilidad de experimentar en carne propia los obstáculos simulados de la realidad y el resultado de enfrentarlos poniendo en práctica los conocimientos adquiridos, evidencia una forma mucho más apta para transferir esos mismos conocimientos a la vida real con las correspondientes ventajas.

Los desafíos que componen la actividad outdoor han sido específicamente diseñados de acuerdo a las habilidades o virtudes que se pretende desarrollar como también teniendo en cuenta la similitud de los obstáculos con la vida real. Los

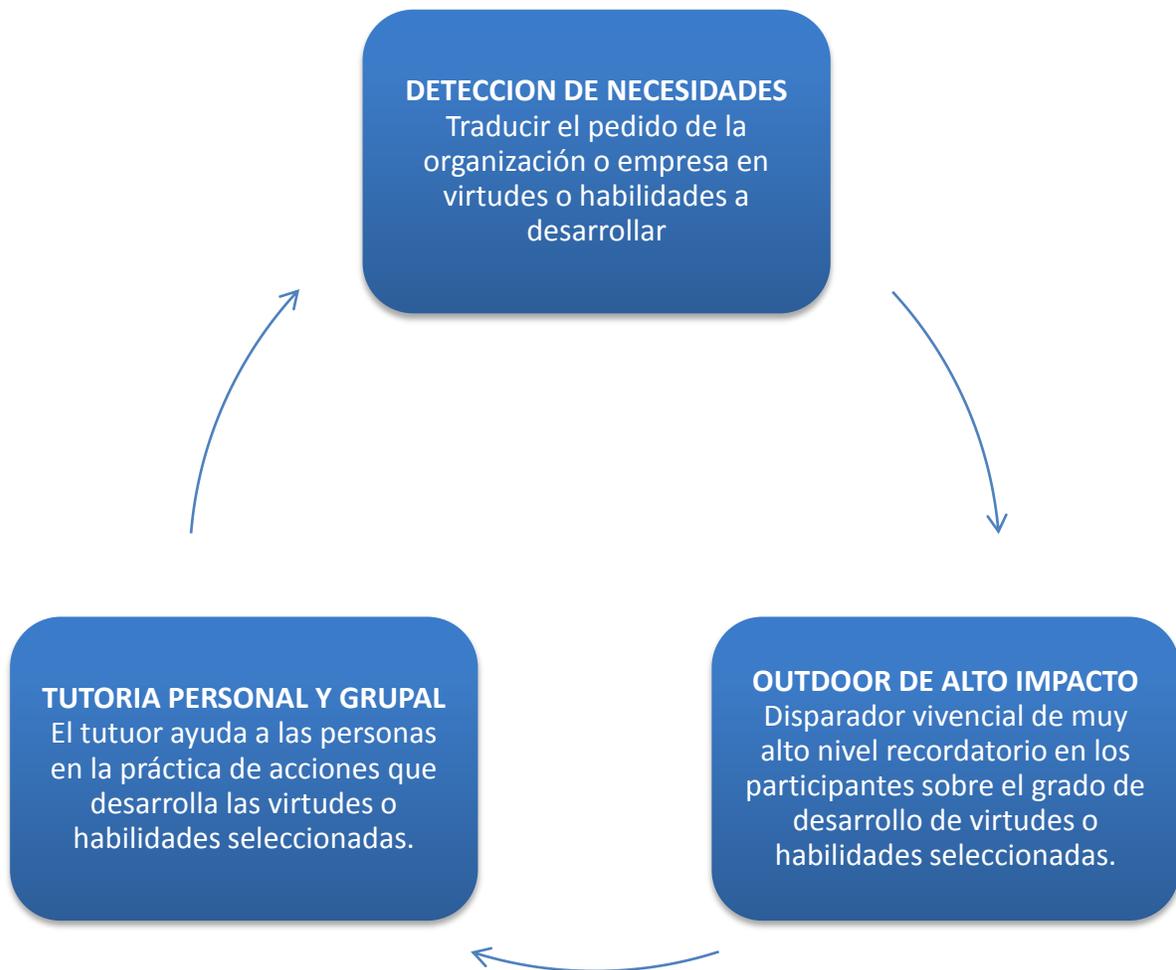
participantes terminan la actividad habiendo vivido algo inolvidable y de sumo provecho en el nivel personal y grupal.

Beneficios

- ◆ Logro real de Equipos Efectivos de Trabajo.
- ◆ Mejora en las Relaciones Personales del personal con la empresa y con su familia.
- ◆ Mejora del Clima Laboral a través de una mayor comprensión y optimismo.
- ◆ Mayor Aprovechamiento de las Potencialidades de cada persona por su mayor conocimiento de sí mismo y de sus compañeros.
- ◆ Desarrollo del Espíritu de Autonomía y Emprendimiento.
- ◆ Mejora en el Liderazgo Personal por la práctica del autodomínio y de la efectiva gestión de colaboradores.
- ◆ Mayor Eficacia Laboral por la aplicación de la virtud del orden.
- ◆ Mayor Compromiso del Personal con la organización por la práctica de esta virtud y de la virtud de la Integración.

Implementación

La metodología tiene tres etapas de implementación que se retroalimentan entre sí logrando un círculo virtuoso. Lo primero es detectar las necesidades de la organización, luego se desarrolla un outdoor donde los ejercicios ayuden al desarrollo de las virtudes que son necesarias para satisfacer las necesidades detectadas, en tercer lugar se desarrollan tutorías que permitan mantener y mejorar en el tiempo los resultados alcanzados en el outdoor.



Logro de objetivos

En general, las organizaciones logran los objetivos que se proponen pero, la gran mayoría se encuentra con la dificultad de mantener los resultados. Es así que la tutoría es un verdadero "sistema de seguimiento" por el cual una persona con mucho oficio en la práctica de virtudes humanas ayuda a otra, a través de consejos, orientación y evaluación, que apalancan acciones tendientes a desarrollar virtudes o habilidades.

Es un sistema muy práctico y eficaz puesto que las reuniones se realizan en la misma organización adaptándose al normal desarrollo del trabajo en la empresa no obstaculizándolo ya que sólo necesita de unos pocos momentos al mes. Como resultado de este proceso se asegura una mejora observable y concreta en las acciones de los tutorados.

Sistema de tutorías

Las tutorías son el verdadero corazón de la metodología, ya que es por medio de estas que los individuos logran internalizar las experiencias vividas en el Outdoor, es aquí donde pueden detenerse a reflexionar y estudiar como el desarrollo de las virtudes humanas les permite mejorar día a día y es en este espacio donde aprenden como hacerlo. Viendo esto es claro concluir que el papel del tutor es fundamental para el éxito del tutor.

Es también por medio de estas que se determina el grado de avance sobre lo propuesto inicialmente y se determinan nuevas necesidades y en función de ellas nuevos Outdoor que serán nuevos puntos de partidas para futuras tutorías.

Tutorías Personales

Entrevistas personales sistematizadas, se realizan en un lugar tranquilo para evitar las distracciones e interrupciones, entre el Tutor y el Tutorado de no más de 1 (una) hora

de duración. Estas entrevistas se basan en diversas herramientas de seguimiento y evaluación que el Tutorado completa y constituyen el tema a abordar con exclusividad.

Tutorías Grupales

Reuniones con el grupo de tutorados previamente asignados. Se recomienda 1 (una) reunión al mes de 2 (dos) horas de duración. Esto facilita enormemente el apalancamiento del tutorado en la práctica de acciones por cuanto no sólo tiene el testimonio del Tutor sino de los mismos tutorados.

Capítulo 5 - Estudio de campo: *La necesidad de conducción del equipo de trabajo*

Propósito del estudio

El propósito de este capítulo es realizar un análisis de la necesidad de un líder en los equipos de trabajo, que los conduzca a logros de objetivos concretos. Para ello realizaremos un análisis de una empresa de distribución de productos de consumo masivos. Para reservar el nombre de la empresa y sus directivos denominaremos la misma con el nombre de FF.

Elegimos a esta empresa por ser de tamaño mediano con distintas sectores y funciones, lo que ha permitido la creación de diversos tipos de equipos y por consiguiente diversos estilos de conducción de los mismos. Pretendemos poder ver en la realidad lo que hasta ahora hemos analizado desde la teoría y poder contribuir con este análisis al mejor desempeño de los equipos de FF.

Primero explicaremos la metodología a utilizar para el presente estudio de campo, luego realizaremos una introducción de la empresa, su historia y situación actual, luego veremos su visión, misión y valores, analizaremos su organigrama y explicaré la forma de trabajo y el modo de realizarlo. Luego expondré los resultados del estudio de campo y el análisis de las respuestas obtenidas

Implementación del estudio

Siguiendo lo expuesto en la introducción recuerdo al lector que **el objetivo final** de este trabajo es conocer porqué hay líderes que aparecen cuando la situación lo requiere y determinar cómo es su relación con un determinado equipo de trabajo.

Para lograr entender por qué en ciertas circunstancias los líderes toman el rol de líder y porque en otras no y para entender su relación con los miembros del equipo de trabajo voy a analizar ciertas variables que influyen este proceso. Recuerdo también

los objetivos intermedios que pretendemos alcanzar son: primero conocer las características distintivas de un líder, segundo determinar estilos de liderazgos y sus orígenes, tercero conocer cómo influye en el equipo la presencia del líder y cuarto determinar si puede haber un equipo con ausencia de liderazgo. Para ello vamos a medir las siguientes **dimensiones**:

1. Liderazgo

- a. **Liderazgo**: estructura de conducción del grupo, tal como es percibida por el encuestado.
- b. **Confianza**: se refiere a la confianza entre los miembros del grupo y hacia el líder.
- c. **Compromiso**: capacidad del equipo de llegar a resoluciones y comprometerse con ellas.

2. Conducta dentro del equipo

- a. **Relaciones**: es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
- b. **Estructura**: percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- c. **Identidad**: sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3. Motivación para el trabajo en equipo

- a. **Innovación**: flexibilidad para discutir y adoptar soluciones novedosas en los problemas de trabajo
- b. **Participación**: grado de participación y/o involucramiento de los participantes del grupo en la discusión de los asuntos de trabajo.
- c. **Dificultades** en el equipo: grado en que se tratan grupalmente las dificultades del grupo referidas a aspectos laborales.

- d. **Conflictos:** sentimiento en que los miembros de la organización tanto inferiores como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Es importante también tener presente que **la hipótesis** planteada es que “Los líderes surgen por aptitudes personales y circunstancias excepcionales que requieren de ellos” y “Los líderes requieren de un equipo que lo ayude a lograr sus metas”

Tipo de investigación

El presente es un estudio **Exploratorio**¹⁹, los mismos parten de áreas de conocimiento poco desarrolladas, en las que se tienen que crear nuevas teorías y donde la investigación debe avanzar de forma inductiva generando hipótesis que posteriores estudios intentarán confirmar. Pese a estas circunstancias, también son necesarias las hipótesis, por muy tentativas o provisionales que sean, para conseguir una posible solución al problema detectado.

El presente es un estudio **No Experimental**²⁰, ya que el mismo se realizó sin manipular las variables, simplemente se observó un fenómeno tal como se presentó en la realidad. Un estudio es experimental cuando es epidemiológico, analítico, prospectivo, caracterizado por la manipulación artificial del factor de estudio por el investigador y por la aleatorización o randomización de los casos o sujetos en dos grupos llamados control y experimental.

También es un estudio **Transversal**²¹ es observacional y descriptivo, mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal.

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_caso

²⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_experimental http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_observacional

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_transversal

La muestra investigada es todo el departamento de ventas de la empresa analizada. El total de individuos encuestados fue de 42, todos de sexo masculino con un rango de edad de 23 a 52 años. Se incluyó tanto al personal de venta directa como a sus jefes inmediatos.

Método utilizado

La investigación se realizó por medio de un cuestionario mecanizado presentado en un documento estándar y anónimo aplicado a la muestra de individuos ya descrita.

Instrumento utilizado

Para la realización de este estudio, cada uno de los sujetos encuestados completó una hoja de registro con 38 preguntas cerradas y 2 abierta. En las primeras hay cinco posibles respuestas según el grado de frecuencia con que se cumple el enunciado de la pregunta, en tanto que en la segunda por ser abiertas se buscó que los individuos se expresaran sobre los aspectos planteados.

Presentación de la empresa de estudio

FF es una empresa familiar con gran trayectoria y respetada en el medio donde opera, es una empresa familiar que tiene a cargo la distribución de productos de consumo masivo cubriendo en forma exclusiva una superficie de más de 100 mil km², fue fundada en el año 1985 y ya va por la segunda generación en la conducción de la empresa.

Es el típico ejemplo de empresa que crece y se fortalece con la visión de sus fundadores, cuando FF comenzó a operar en 1985 solo contaba con una camioneta, grandes ilusiones y muchas ganas de trabajar y crecer, por ese entonces atendían unos 200 clientes en una pequeña zona de San Juan. Poco a poco y como resultado de su esfuerzo, su calidad de trabajo y compromiso con los clientes el emprendimiento comenzó a crecer. Para 1989, a sólo cuatro años de su nacimiento el emprendimiento se consolidaba con la inauguración del primer depósito propio, para ese entonces ya contaban con 20 empleados y varias camionetas y furgones para preventa y reparto. Con esta nueva base y con esfuerzos redoblados siguió creciendo y para 1995 FF se muda a

su sede actual, tenía 1000m² de galpón para cargar la mercadería, una flota de 15 vehículos y la distribución de gran parte de San Juan y el emprendimiento se había convertido en una empresa. Hoy llegan a más de 5.000 clientes en San Juan y La Rioja, con una flota de 35 vehículos y 150 empleados.

FF es una empresa líder en su sector y fieles a su política siguen apostando fuerte al futuro, haciendo lo que mejor saben hacer, trabajar con honestidad y compromiso para sus clientes. Muestra de su continua intención de mejora es que actualmente están implementando las normas ISO9000, para asegurar un proceso de mejora continua y así continuar mejorando el servicio a sus clientes y poder seguir creciendo.

Visión de FF

Ser la distribuidora N°1 de xxxxxxxxx en San Juan

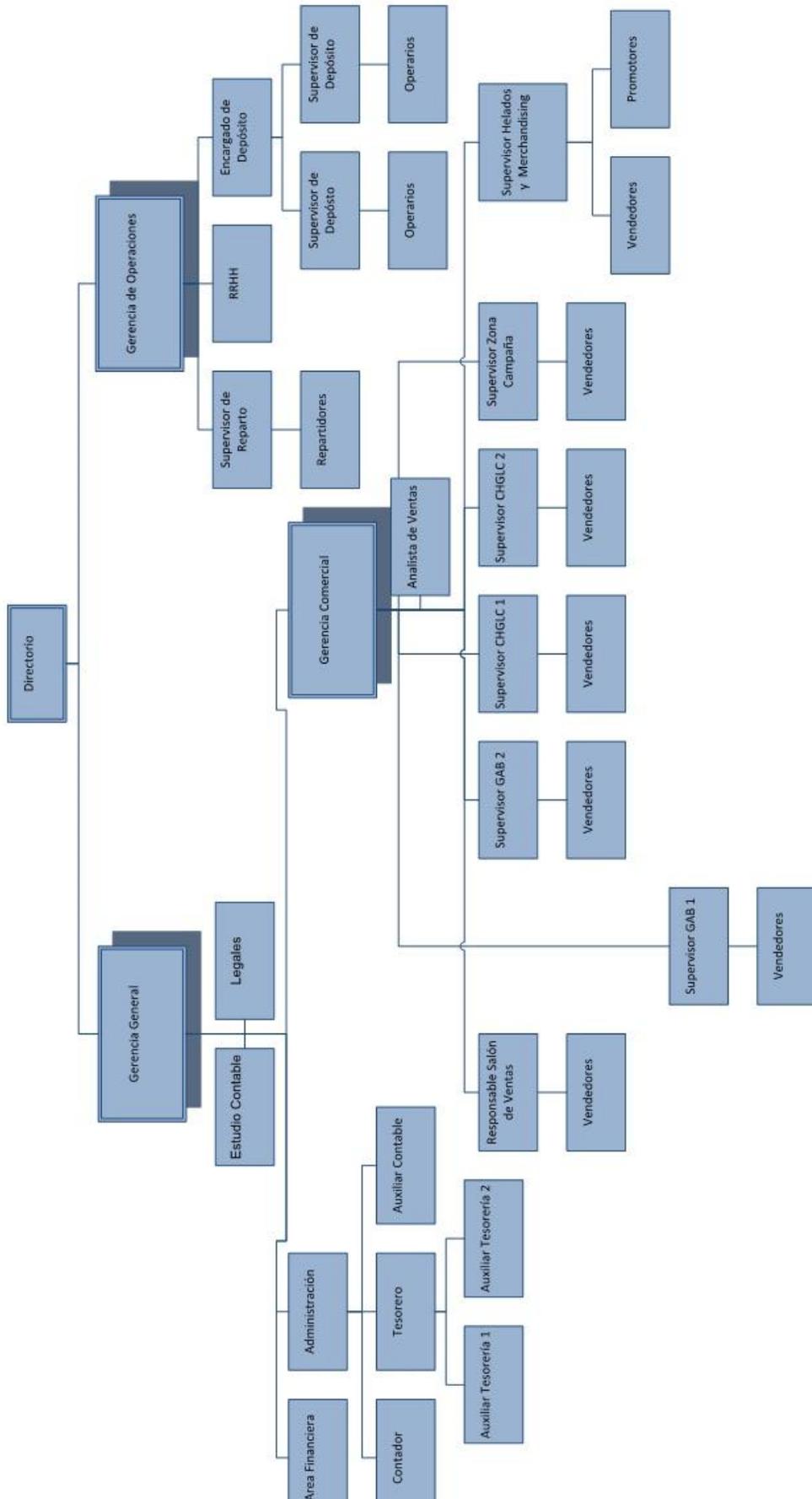
Misión de FF

Lograr el 95% de los comercios minoristas de San Juan con una atención diferencial y especializada a través de una gestión de procesos sostenibles.

Valores de FF

- ✦ **Respeto:** mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica conciencia de nuestras virtudes y debilidades.
- ✦ **Compromiso:** concebimos una gestión basada en el proceso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo, la contribución de nuestra gente hacia el logro de resultados.
- ✦ **Integridad:** Asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.
- ✦ **Liderazgo:** sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos
- ✦ **Confianza.** Construimos relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.

Organigrama FF



Encuesta

Dimensiones a medir:

PREGUNTAS	TEMAS
Liderazgo	
1-7-12-18-30-35	Liderazgo: Estructura de conducción del grupo, tal como es percibida por el encuestado.
6-9-10-25-32	Confianza: Se refiere a la confianza entre los miembros del grupo y hacia el líder.
17-23-37	Compromiso: Capacidad del equipo de llegar a resoluciones y comprometerse con ellas.
Conducta dentro del equipo	
3-5-8-11-27	Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
2-16-24-27-33	Estructura: Percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
4-19-31	Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
Motivación para el trabajo en equipo	
14-26	Innovación: Flexibilidad para discutir y adoptar soluciones novedosas en los problemas de trabajo
20-34-36	Participación: Grado de participación y/o involucramiento de los participantes del grupo en la discusión de los asuntos de trabajo.
15-22-29-38	Dificultades en el equipo: Grado en que se tratan grupalmente las dificultades del grupo referidas a aspectos laborales.
13-21-28	Conflictos: Sentimiento en que los miembros de la organización tanto inferiores como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Análisis de resultados

Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Cuando tengo problemas personales, mi jefe me ayuda		5	4	9	23
2	Hay demasiada burocracia en la forma de hacer las cosas	1	8	5	11	17
3	El ambiente de trabajo es bueno		10	6	16	10
4	Soy una parte importante en la empresa	3	5	6	5	22
5	Tengo una buena relación con mis compañeros de equipo		4		10	27
6	Puedo confiar en mi jefe		5	8	8	21
7	Mi superior me trasmite los objetivos de la empresa		1	1	3	37
8	Disfruto del trabajo con mis colegas		4	5	14	19
9	Mi jefe reconoce mi trabajo	3	4	3	9	22
10	Cuando tengo que imponer mi autoridad, mi jefe me apoya	3	3	6	9	21
11	El equipo funciona bien y en armonía		9	3	11	19
12	Conozco como mi trabajo contribuye a que la empresa alcance sus objetivos	1		5	9	27
13	Mi jefe acepta sugerencias sobre la forma de trabajar y las analiza	1	2	4	11	23
14	Busco nuevas formas para solucionar problemas existentes		3	2	14	23
15	Mi jefe me entiende y tenemos una buena relación.		2	7	13	17
16	La metodología de trabajo propuesta por la empresa me ayuda en el trabajo	2	8	11	14	7
17	Cuando veo que hay que mejorar algo lo comunico a mi jefe	1	2	2	14	23
18	Las reuniones que dirige mi jefe son eficientes		6	4	11	20
19	Este trabajo me ayuda a progresar personalmente	1	6	10	9	16
20	Busco soluciones a los problemas de los clientes con mis compañeros	2	3	4	11	22
21	Mi jefe da ejemplo	1	2	4	8	26
22	Cuando es necesario, mi jefe sanciona al trabajador infractor		8	2	9	23
23	Priorizo alcanzar los objetivos del equipo			1	7	33
24	Existe coordinación entre departamentos	6	7	8	12	8
25	Mi jefe me dice que reconoce mi trabajo	3	4	7	15	13
26	Cuando algo afecta a la empresa, se lo comunico a mi jefe	1	4	2	9	25
27	La empresa tiene demasiadas reglas	1	5	6	7	23
28	Las reglas en el trabajo son respetadas por todos	4	7	7	13	11
29	Cuando mi jefe reprende, lo hace de forma medida y no lo toma personal	2	6	7	7	20
30	Trabajo relajado y tranquilo cuando mi jefe está presente	1	6	4	11	17
31	Mis objetivos personales concuerdan con los objetivos de la empresa	5	7	6	7	16
32	Confío que las decisiones y ordenes de mi jefe son para alcanzar los objetivos		1	2	13	26
33	Puedo medir el grado de concreción de los objetivos de manera precisa		5	8	14	15
34	Cuando solicitan un voluntario para una tarea me ofrezco	2	7	9	14	10
35	Mi jefe es optimista y transmite seguridad	1	3	4	9	25
36	Participo activamente en las reuniones de equipo		3	1	13	24
37	Cuando establecemos cursos de acción en el equipo me comprometo con él.		2	3	7	30

38	Me llevo bien con los miembros del equipo y con mi jefe		2	1	7	31
39	<p><u>Aspectos Favorables de la empresa:</u></p> <p>Buena predisposición, cobro en termino.- Empresa estable laboralmente.- es una empresa sanjuanina - Buena oportunidad de vender productos de 1ª calidad - Líder en el rubro - empresa respetada en el mercado - Compañerismo y progreso constante - empresa con años en el mercado que cuenta con la logística necesaria - los compañeros y la calidad del producto - los productos y su calidad.- Hay buenas personas y buenos vendedores.- Reputación, prestigio y liderazgo.- Buen equipo de trabajo y estructura para seguir para adelante.- compañeros y experiencia.- La estructura.- Calidad de los productos.- Forma de Trabajo.- El trabajo en equipo.- Trabajo en equipo para lograr el objetivo.- Distribuir Marca importante.-</p>					
40	<p><u>Aspectos a mejorar de la empresa:</u></p> <p>Coordinación, ayuda, el sueldo.- mucha cosas como el reparto y coordinadores.- Faltan reuniones dueño-vendedor - Comunicación - Mejorar el sueldo recibido por ley - Más dinámica entre departamentos - el sueldo - faltante de mercadería - Respeto por el personal - que las promociones sean más rápidas - equipo de trabajo para el personal: más actualizado - la relación con los vendedores, no saber cuánto es lo que uno va a cobrar, no es claro el sistema de comisiones.- Tener en cuenta que los vendedores son los pilares y los que salen a la calle todos los días.- Tendría que abrirse más a las opiniones de los vendedores ya que somos quienes estamos en contacto con los clientes.- Entrega y respetar leyes laborales .- Salario, Uniformes y viáticos.- Reconocimientos hacia los empleados y los clientes.- Terminar de mejorar la forma de reparto.- hacer más acciones para clientes chicos.- Coordinación con el sistema de faltantes a la hora de ventas.- Consideración con el equipo de preventistas.- Mejores Acciones.-</p>					

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de las respuestas dadas en cada una de las variables de las dimensiones analizadas. El N° 5 es la respuesta más positiva y el 1 la más negativa. En este cuadro presentamos los números finales y en las próximas páginas analizamos por medio de gráficos estas primeras respuestas, como para tener un acercamiento inicial a los resultados planteados.

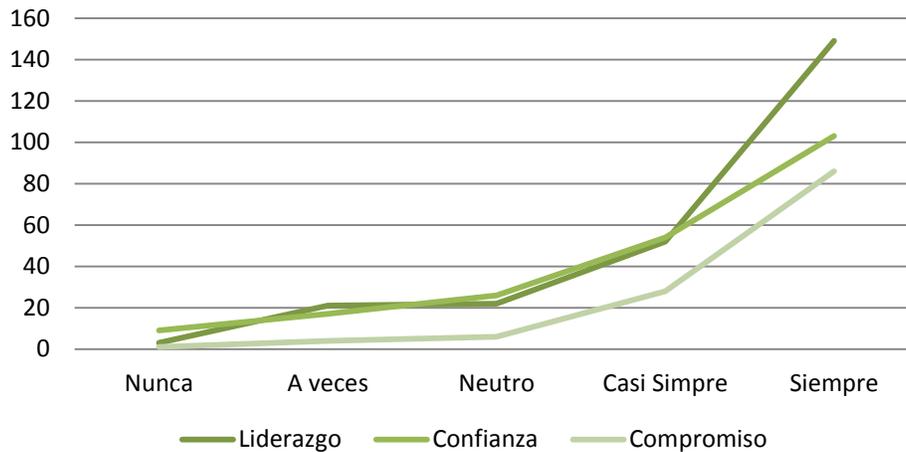
Resumen	1	2	3	4	5
Relaciones	0	27	14	51	75
Estructura	10	33	38	58	70
Identidad	9	18	22	21	54
Liderazgo	3	21	22	52	149
Confianza	9	17	26	54	103
Compromiso	1	4	6	28	86
Innovación	1	7	4	23	48
Participación	4	13	14	38	56
Dificultades	2	18	17	36	91
Conflicto	6	11	15	32	60

Análisis general

A continuación analizaremos los resultados de las encuestas realizadas. Primero haremos un análisis de las 3 dimensiones medidas (liderazgo, equipo y motivación) para luego detenernos en cada una de ellas. Buscaremos correlaciones y daremos a la visión práctica un marco de teoría.

Lo primero que se observa es que hay una alta tendencia positiva en las respuestas de la empresa, sobre todo en las dimensiones de liderazgo y motivación, en equipo las respuestas son un tanto más moderadas.

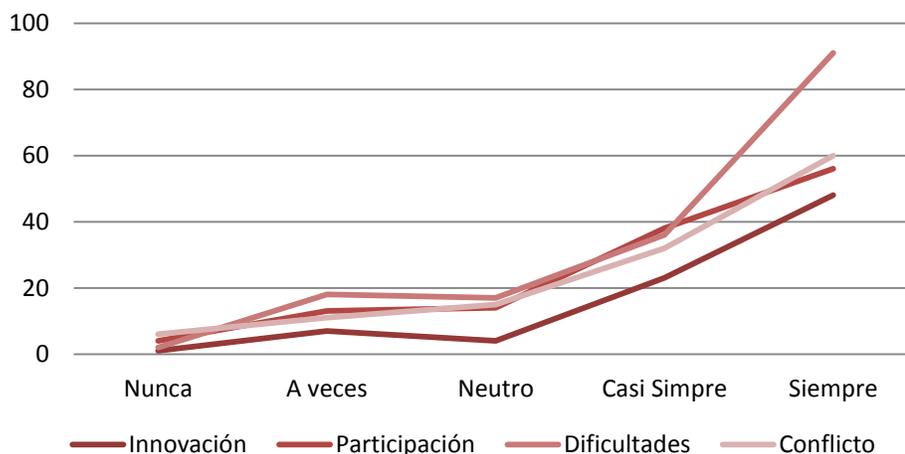
Liderazgo



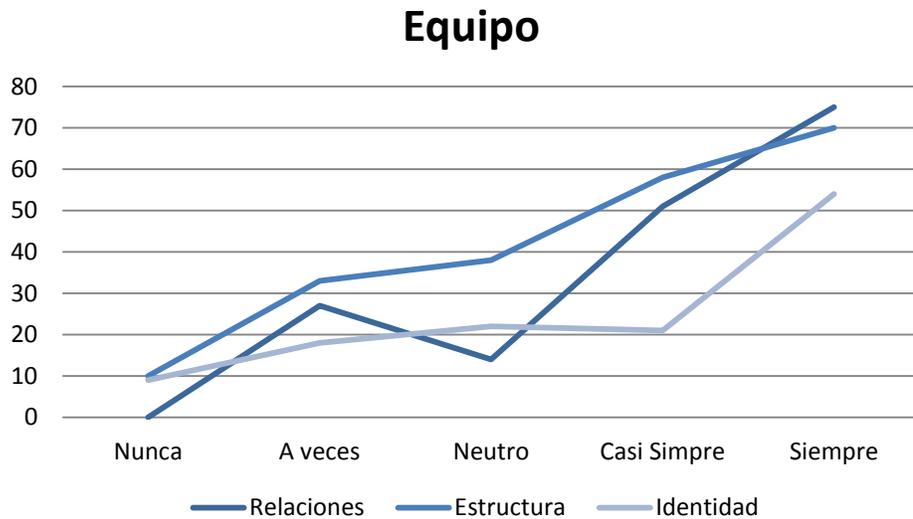
Vemos como en la dimensión liderazgo, la variable liderazgo es la mejor vista por los miembros de las fuerzas de ventas de la organización FF. La confianza y el compromiso tienen un comportamiento similar.

Al observar este gráfico vemos que en la organización se valora el liderazgo ejercido por los líderes de cada grupo, este resultado es previsible dado el éxito de la empresa, ya que el mismo reposa en la capacidad de sus equipos de cumplir sus tareas de modo eficiente. Si los equipos andan mal y los objetivos no se alcanzan esos resultados negativos impactan inmediatamente en el resultado de la organización por lo cual es fundamental para FF que sus equipos y líderes funcionen armónica y eficientemente.

Motivación



Observamos en el cuadro anterior cómo las variables medidas en Dificultades son las que más se destacan, analizaremos sus resultados con mayor precisión cuando estudiemos este grupo de variables en particular.

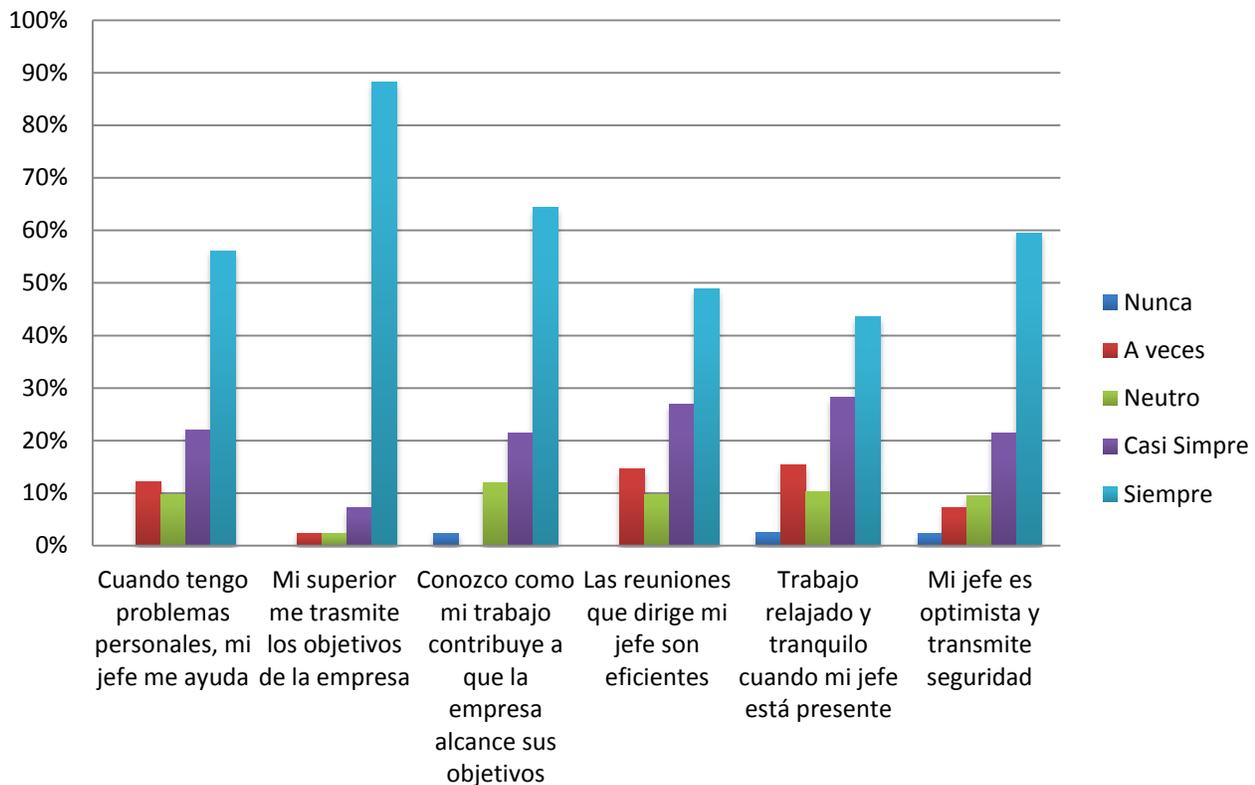


La primera impresión al ver el cuadro que resume las variables medidas en equipo es que los resultados no están tan polarizados. Las respuestas muestran resultados más equilibrados, aunque se mantiene la tendencia positiva.

Análisis de la dimensión “Liderazgo”

La primera dimensión que analizaremos es el liderazgo, la misma se divide en 3 variables relevadas, el liderazgo propiamente dicho, la confianza y el compromiso

Liderazgo - Liderazgo



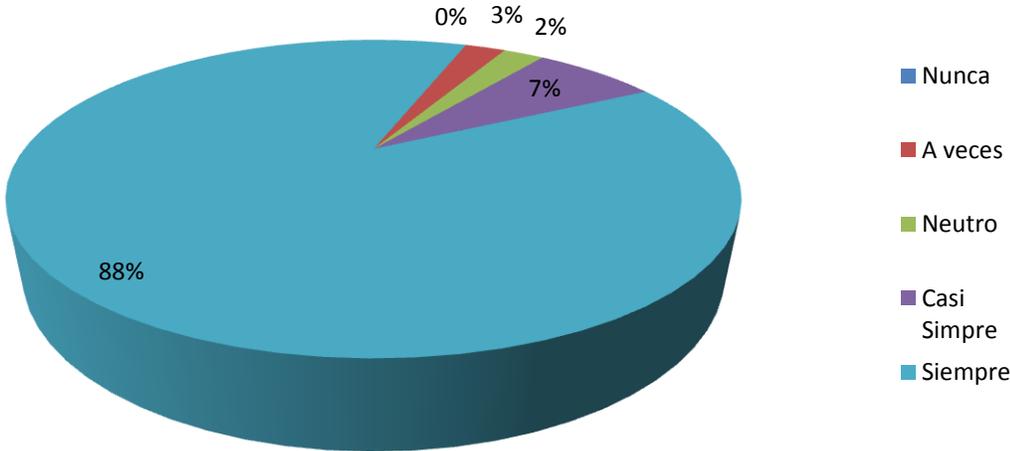
Al analizar el concepto de liderazgo vemos que la tendencia positiva se repite en todas las variables analizadas, sobre todo cuando se les pregunta si su superior sabe transmitir los objetivos de la organización. Esto nos trasmite que el trabajo de liderazgo es bueno y uno de sus pilares es poder transmitir en forma concreta los objetivos organizacionales. Con el estudio de los resultados del resto de las preguntas realizadas podemos concluir lo mismo, la organización posee un muy buen sistema de liderazgo, a continuación analizaremos las respuestas más relevantes.

Al preguntar por la forma en que el trabajo particular de un miembro del equipo contribuye a alcanzar el objetivo más amplio de la organización, me sorprende observar que prácticamente el 90% respondió que sabía que su accionar contribuía a lograr este resultado, esto quiere decir que la mayor parte de los miembros del equipo sabe que sus

tareas y el modo en que ellos las desempeñan juegan un rol central en los resultados obtenidos por la empresa.

A la hora de analizar la forma de trabajo cuando el jefe está presente vemos que las respuestas dadas tienen una distribución más normal y no tan polarizadas como en las otras dimensiones evaluadas. Esto quiere decir que los miembros del equipo no siempre trabajan relajados estando su superior presente, seguramente es un punto a analizar y tratar de mejorar para aumentar el rendimiento dentro del equipo. Es probable las sanciones por incumplimiento de tareas son elevadas lo que pone nervioso a los subordinados cuando su superior está presente y puede evaluar en forma directa su desempeño. Debemos recordar que el trabajo en sí es realizado en forma individual y sin supervisión, por eso cuando este se encuentra presente cabe esperar que los individuos observados se sienten con una presión extra.

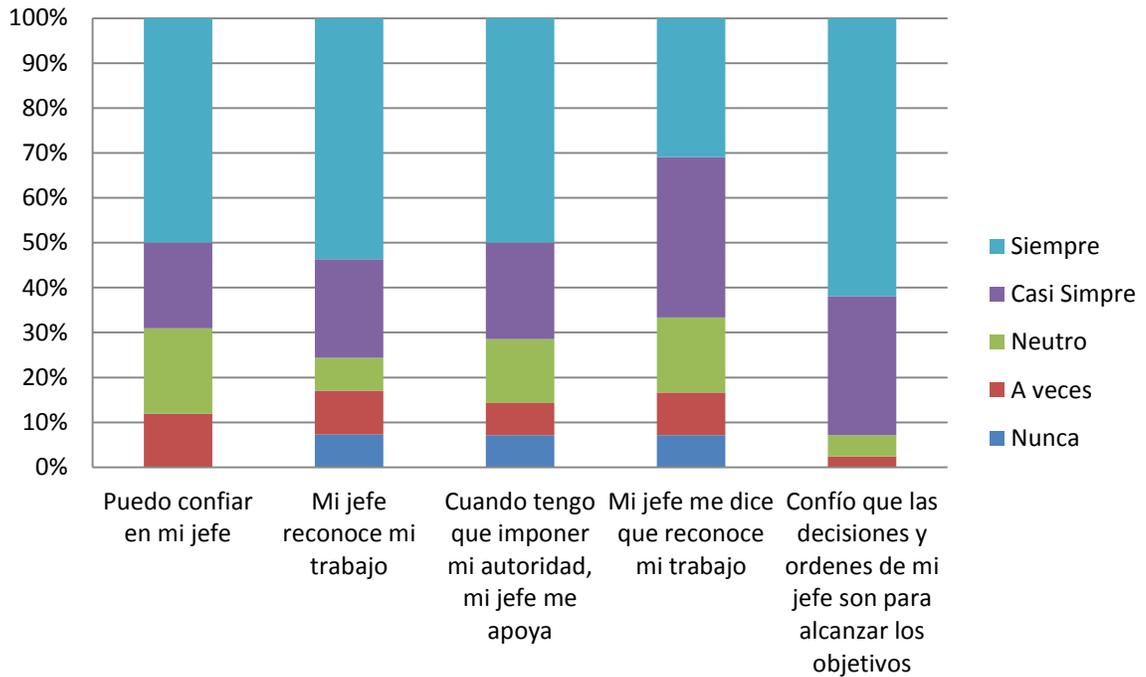
Mi superior me trasmite los objetivos de la empresa



Siguiendo la misma tendencia ya analizada en el gráfico anterior se ve claramente como el 88% de los encuestados afirma que siempre se le trasmite los objetivos de la empresa por el superior. Esto es concordante con una política de liderazgo orientada a los

resultados dónde se les indique el objetivo de la organización y cuál es su rol a seguir para conseguirlos.

Liderazgo - Confianza

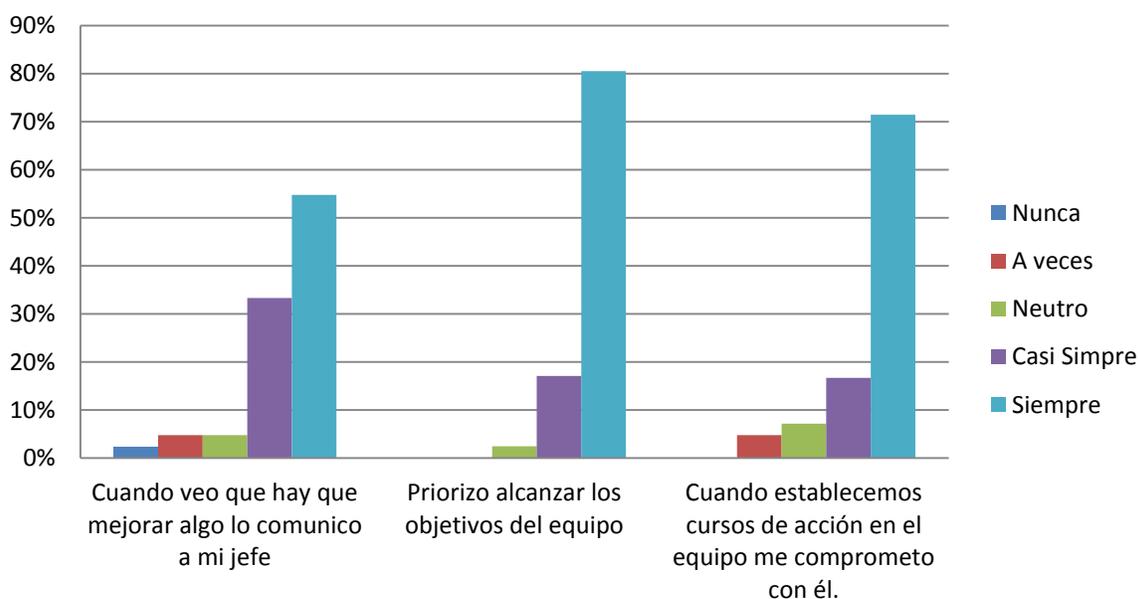


Si consideremos las preguntas referidas a confianza encontramos como la tendencia se repite en este segmento. Lo que observamos es en 4 de las 5 preguntas realizadas al menos el 50% de las respuestas dieron resultado “siempre” y, si sumamos las respuestas de “siempre” y “casi siempre” el piso se eleva al 70% de las respuestas para todas las respuestas dadas.

La última pregunta realizada de este grupo se destaca del resto porque más del 90% de los encuestados contestaron que siempre o casi siempre las órdenes impartidas y las decisiones tomadas por sus superiores son para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es posible decir que los miembros del equipo de trabajo ven en sus líderes personas que actúan orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa y que creen que al confiar en sus decisiones y órdenes están trabajando en ese mismo sentido ellos mismos.

Liderazgo - Compromiso



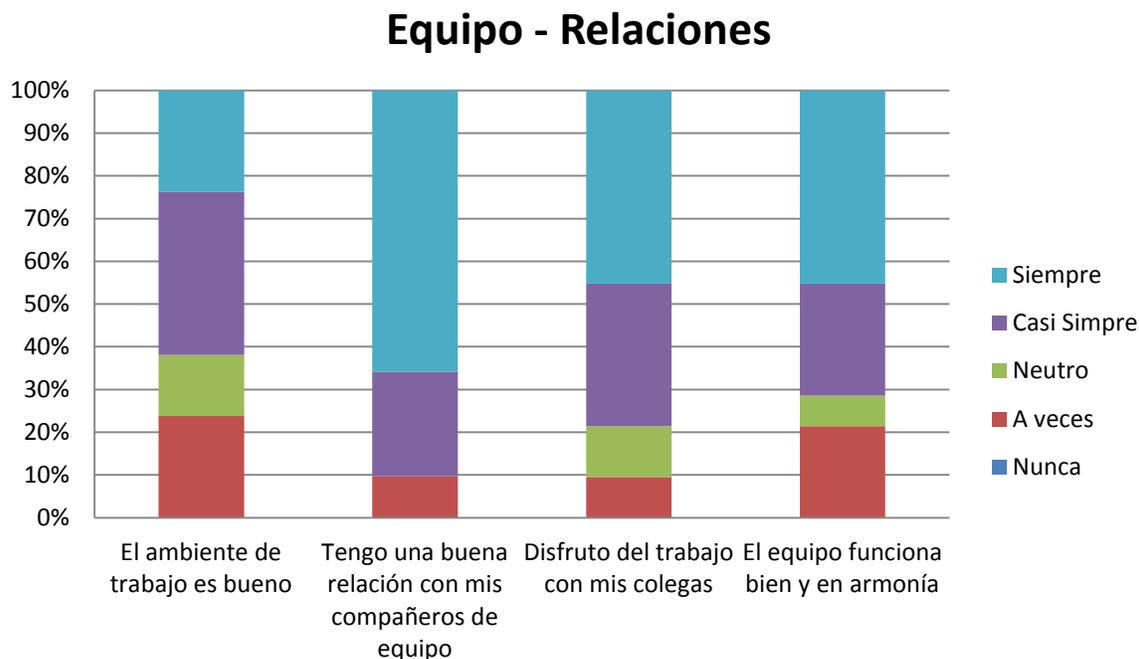
Cuando observamos las respuestas a las preguntas relacionadas con compromiso, encontramos que todas tienden a ser muy positivas, por lo que podemos concluir que los miembros del equipo están altamente comprometidos con su equipo y con los objetivos a alcanzar.

A la pregunta “Priorizo alcanzar los objetivos del equipo” prácticamente el 100% de los encuestados contestó que siempre o casi siempre lo hace. Esto nos muestra el alto grado de compromiso de los miembros del equipo a su líder y a la organización.

Los valores de la tercera respuesta también ponen de manifiesto un elevado grado de colaboración de los miembros del equipo con los objetivos organizacionales. Esto es muy útil cuando se trata de establecer políticas organizacionales dirigidas a un objetivo específico. Con personas así comprometidas la alta gerencia puede contar con que sus subordinados se comprometerán con los cursos de acción tomados y procurarán alcanzar los objetivos propuestos. Esto, relacionado a las respuestas a la primera pregunta realizada, sabemos que la mayor parte de los miembros del grupo informarán al superior cuando vean que hay cosas por mejorar, esto es un gran aporte de información de primera mano para la gerencia.

Análisis de la dimensión “Equipo”

La segunda dimensión que analizaremos es el equipo. La misma se divide en 3 variables relevadas: Relaciones, Estructura e Identidad.



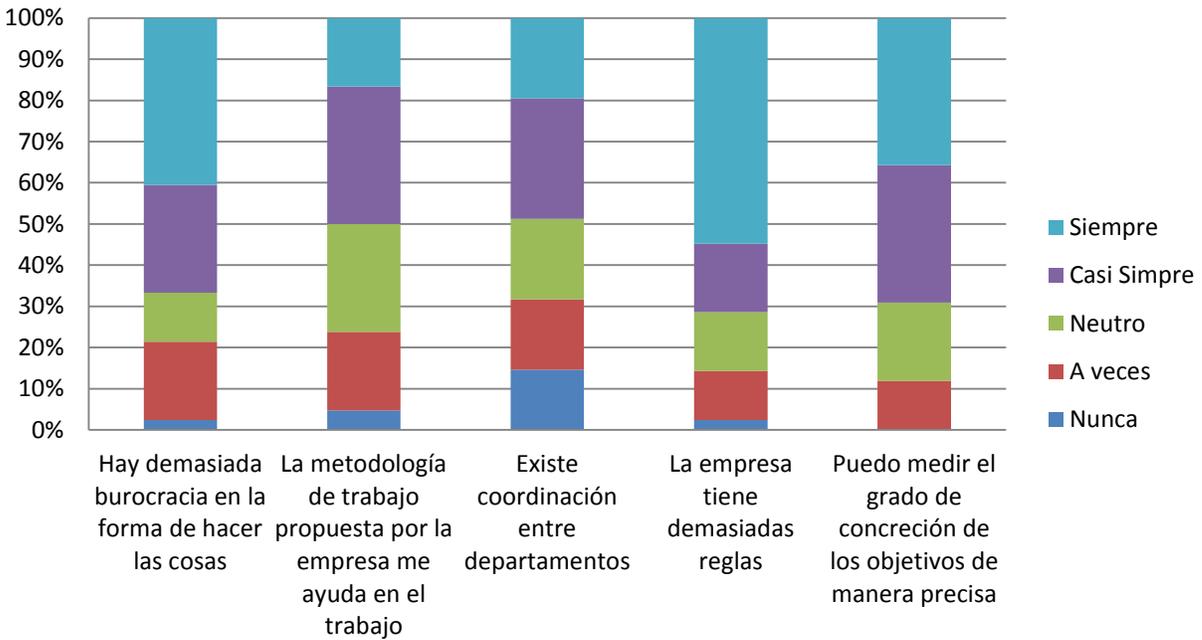
El primer conjunto de variables relevadas de la dimensión Equipo es la de las relaciones. Estas constituyen la red que une y conforma al equipo. A diferencia de lo observado en el análisis de la dimensión Liderazgo, vemos que acá las respuestas no tienen una distribución tan polarizada en forma positiva, sino que está mejor distribuida.

Al analizar el ambiente de trabajo observamos que casi el 40% considera que no es bueno, y de los que consideran que es bueno sólo el 30% cree que lo es siempre. Este punto es crucial para lograr cimentar un equipo unido, ya que las relaciones de los miembros es un factor determinante de la cohesión del mismo. Es tarea de la gerencia formar e instruir a los líderes de los equipos para que logren superar este obstáculo.

Al momento de estudiar la relación con los compañeros, está es la respuesta más positiva de todas, es decir las relaciones con los miembros del equipo tienden a ser mejores el ambiente de trabajo general y al funcionamiento armónico del equipo.

El 80% de los encuestados dijo disfrutar el trabajo con los colegas, más allá de que es un valor alto, hay que tener en cuenta que el 20% restante no lo hace, y esto puede ser un foco generador de problemas que la gerencia debe seguir muy de cerca y trabajar con esmero para reducir este valor. Con el estudio de las respuestas de las otras dos variables medidas lograremos tener una visión más clara de cómo se comportan estos equipos de trabajo.

Equipo - Estructura



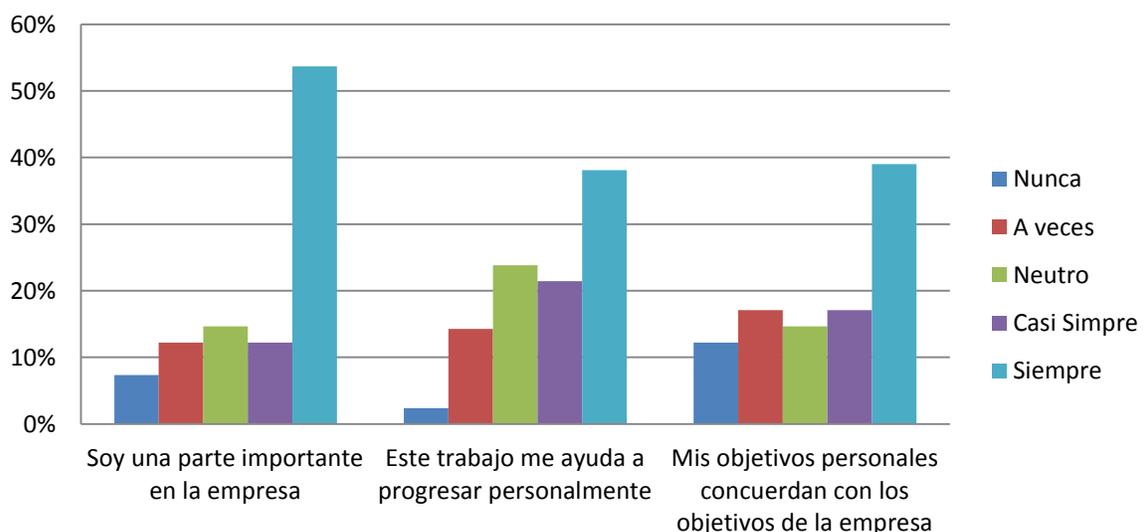
Al analizar la estructura de los equipos de trabajo de FF, vemos que esta variable analizada es la que tiene la tendencia más negativa de todas, lo que a priori nos da una idea de que la estructura no está funcionando correctamente. Cuando preguntamos si la empresa tiene demasiadas reglas el 80% respondió en forma afirmativa, iguales resultados se observaron cuando se les pregunta por si hay mucha burocracia en la forma de hacer las cosas, el 35% considera que sí. Estos son valores muy altos para equipos armónicos y bien estructurados. Si la mayoría piensa que hay demasiadas reglas y trabas burocráticas bajará la tendencia a respetar las reglas y procedimientos propuestos, creará un conjunto de reglas y procedimientos informales que probablemente reemplazarán a los propuestos por la organización, con esto lo que ocurrirá es que a la empresa le costará

alcanzar los objetivos y, más grave aún, será muy difícil medir la consecución de los mismos ya que los resultados de la información proporcionada no será muy confiable.

El 50% cree que no hay coordinación entre departamentos, esto quiere decir que cada uno tirará para su propio lado y no para la organización. Seguramente creen que al no estar coordinados los esfuerzos de los departamentos será mucho más eficiente su trabajo si hacen lo que piensan, o simplemente no harán mucho porque con tanto conflicto, creen que su falta de trabajo pasará inadvertida. Igual ocurre cuando analizamos si la metodología de trabajo propuesta por la empresa los ayuda en su trabajo, el 50% cree que no lo hace y sólo un 10% considera que siempre esa metodología lo ayuda. Estos datos son realmente elevados.

Estas dos últimas preguntas analizadas nos dan resultados que deben ser tomados muy en cuenta, porque están mostrando conflictos manifiestos entre miembros del equipo y la gerencia de la organización, al parecer no hay conflicto con la línea media (los líderes de equipo) analizados en la dimensión liderazgo, sino con la primer línea jerárquica. Es notable como estas dos respuestas que miden como la gerencia organiza el trabajo entre departamentos y cómo la gerencia baja líneas para organizar los procesos de sus empleados muestran resultados tan similares. Esto nos muestra un alto grado de relevancia en las respuestas dadas, sobre todo porque no están una debajo de la otra sino bien separadas. Volveremos sobre este punto en las conclusiones generales, ya que creo que es uno de los datos más relevantes de la encuesta.

Equipo - Identidad



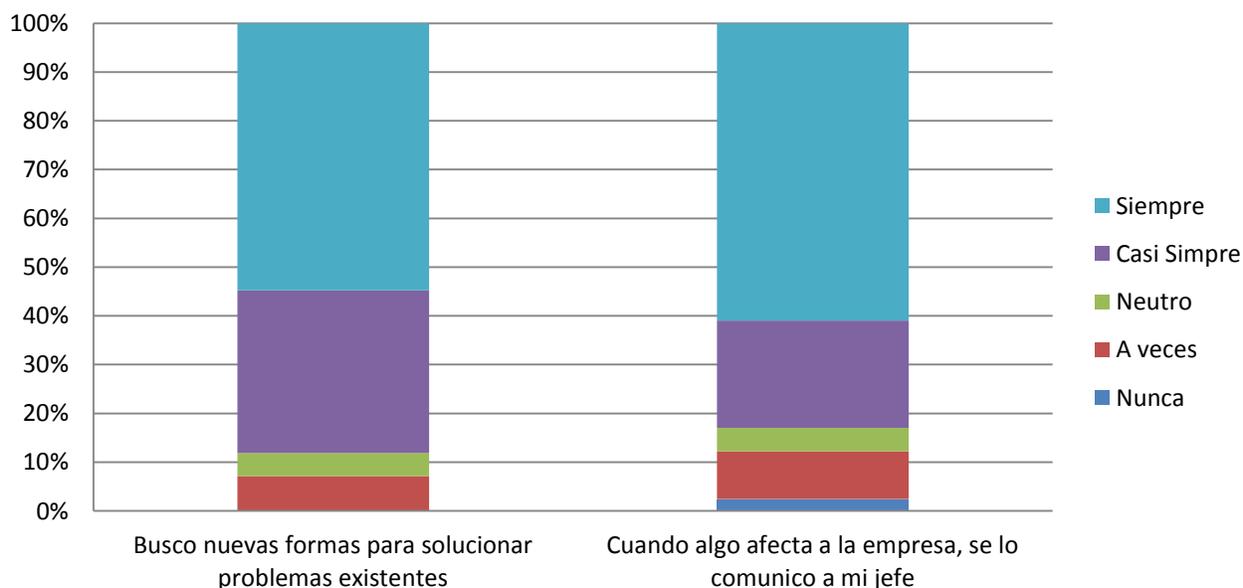
Al analizar los datos de identidad vemos como la tendencia de respuestas positiva vuelve a escena, no tanto como cuando analizamos la dimensión Liderazgo, pero ciertamente mucho más que en las otras dos variables medidas en Equipo.

Los miembros del equipo se saben, y con razón, una parte importante de la empresa. Ellos son los responsables del éxito o fracaso de la organización y comprenden que esto depende de su desempeño. Un 30% no considera que sea tan así, por lo que sugerimos a la gerencia que trate de mejorar esto, igual creo que cuando se mejoren la estructura de los equipos eso repercutirá en forma positiva en este punto.

Es sorprendente ver que casi el 40% no considera que el trabajo los ayude a progresar personalmente, esto puede deberse a varios motivos, como que no ven posibilidad de carrera dentro de la organización, o que no es un trabajo que deseen realizar por mucho tiempo o el nivel de sueldos no es el esperado, debemos también considerar la difícil situación que se vive desde hace varios años en el país, esto seguramente también condiciona la respuesta de esta pregunta. De todas formas creo que es un punto que sería muy positivo seguir analizando por parte de la empresa a futuro.

Análisis de la dimensión “Motivación”

Motivación - Innovación



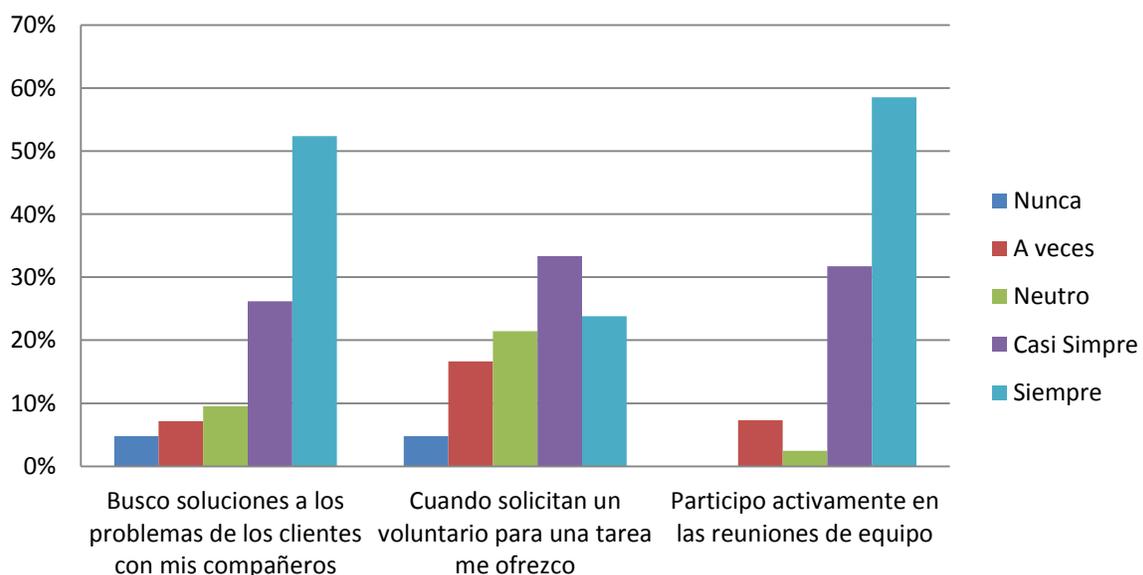
La tercer y última dimensión que analizaremos es la Motivación, de ella analizamos 4 variables: Innovación, Participación, Dificultades y Conflictos.

Es interesante ver como más del 80% responde en forma positiva a esta variable de la motivación, la innovación.

Más del 60% de los encuestados respondió que siempre que detecta algo que afecte a la empresa se lo comunica a su Jefe. Esto vuelve a poner de manifiesto la forma de comportarse dentro del grupo, con respecto a sus compañeros de equipo y líder y con la línea jerárquica superior.

Cuando se les preguntó si buscan nuevas formas para solucionar problemas existentes, la mayoría dijo que siempre o casi siempre lo hace. Esto demuestra que están preocupados por la forma de hacer las cosas y que mejorar la forma de hacerlo es un factor motivacional positivo para ellos. Sienten que saben lo que hay que cambiar pero no lo escuchan y en cambio bajan interminables listas de reglas y tareas que hacen que su trabajo sea más complicado de lo que debiera ser. Este también es un punto interesante para analizar por la gerencia.

Motivación - Participación

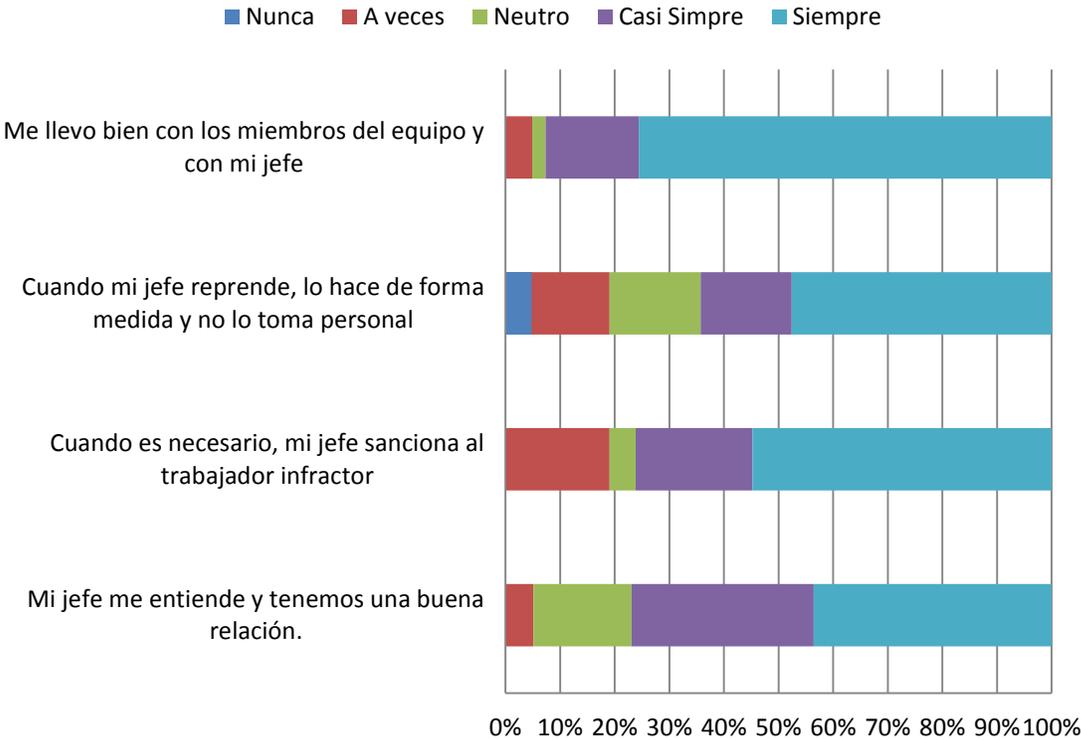


Más del 90% dice participar siempre o casi siempre activamente en las reuniones de equipo. Esto es concordante con lo analizado en la variable Innovación, los miembros de los equipos sienten que su voz es importante y que una forma de hacerla escuchar es participar en las reuniones.

En más del 70% de los casos relevados tienden a ayudar a sus compañeros con los problemas de sus cliente, esto demuestra que hay un gran porcentaje de miembros del equipo que creen que su propia experiencia puede ayudar a otro miembro del equipo.

Ahora cuando se pregunta por si se ofrecen voluntariamente a realizar una tarea que no está dentro de las realizadas con habitualidad casi la mitad no lo hace en forma regular. Este es un resultado esperable después de analizar las otras variables, ya que su compromiso se ve que está con el grupo y no con la organización, por lo que en general no harán esfuerzos extras para ayudar a la organización, más si no está relacionado directamente con su trabajo.

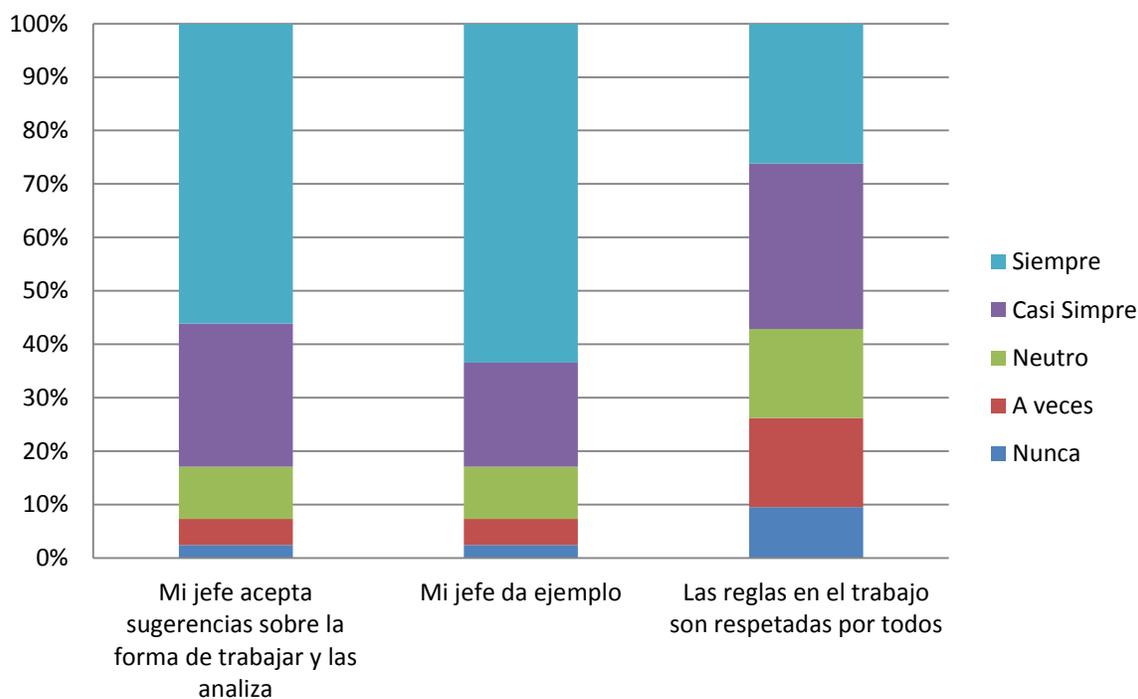
Motivación - Dificultades



En general las respuestas dadas muestran un bajo grado de dificultades dentro del equipo de trabajo. Cuando se le pregunta a los encuestados si se llevan bien con los miembros del equipo y con su jefe, más del 90% responde que siempre o casi siempre lo hace. En valores similares se encuentra la respuesta a la pregunta de si su jefe lo entiende y tiene una buena relación.

Cuando se trata de analizar las sanciones impuestas, las respuestas son congruentes entre sí, los mayoría cree que cuando es sancionado por un superior lo es por motivos de trabajo y no porque le cae bien o mal una persona determinada y de igual modo la mayoría cree que los miembros del equipo que merecen ser sancionados lo son.

Motivación - Conflictos



Más del 80% dice que su jefe inmediato acepta sus sugerencias y son tomadas en cuenta al momento de analizar la forma de trabajo, esto es importante porque sigue la misma línea de que el indicar la forma de trabajar por parte de los empleados pareciera ser un factor motivacional importante, y una forma muy efectiva de bajar los conflictos intergrupo.

Para más del 80% de los entrevistados el jefe siempre o casi siempre da el ejemplo, lo que demuestra que los conflictos no están dentro del grupo sino entre estos o entre el grupo y la gerencia. Sugiero trabajar sobre esta línea e investigar con mayor profundidad las causas que originan estas percepciones y comportamientos, ya que estos son determinantes en el éxito organizacional.

Al analizar los conflictos detectamos que una gran mayoría de los encuestados no considera que las reglas sean respetadas por todos, esto es una fuente potencial de conflicto muy importante y que alerta a la gerencia que ponga especial cuidado en este punto ya que hemos visto cuando analizamos la dimensión de Equipo que las reglas y los procesos burocráticos tienen una visión negativa de una parte significativa de los encuestados. Si a eso le sumamos que casi el 50% no cree que se respeten la reglas nos da como resultado un situación de conflicto que puede estallar en cualquier momento.

Por esto es importante analizar estos puntos señalados y determinar una forma efectiva de revertir esta situación y mejorar el desempeño de los equipos de trabajo. Podemos decir que trabajan bien, sobre todo en forma interna y hay un punto que es clave y lo han puesto de manifiesto, los miembros de los equipos saben que de ellos depende el éxito de la empresa y su trabajo marca la diferencia.

Consideraciones generales del estudio de la empresa FF

Los resultados de la encuesta aplicada fueron más que concluyentes con lo observado. Los equipos, de forma independiente, funcionan bien y se nota el liderazgo del conductor de cada equipo. Donde hay que trabajar es en el liderazgo de la gerencia hacia los miembros de los distintos equipos. Ya que es en este punto donde hay que trabajar para lograr un liderazgo aún mejor y conseguir que sea realmente eficiente. Los lineamientos organizacionales se comunican bien, los miembros de los equipos saben qué es lo que se espera de ellos y saben que deben hacer para contribuir a alcanzar el objetivo.

Entendemos que los mandos medios deben trabajar más en sus habilidades personales y de identificación con los equipos de trabajo para lograr una vinculación mayor con sus miembros. Como diría Kotter, deben ser líderes con <l> minúscula, algo que en realidad no es poco. Hoy es esencial desarrollar ese liderazgo para ser competitivo y si se puede hay que trabajar para que algunos miembros de la organización puedan Liderar con <L> mayúscula, esto será clave en el contexto empresarial futuro, y casi diría que en el actual también.

Pareciera que lo que está faltando es determinar qué factores motivacionales son los requeridos para poder alinear a toda la organización y que se trabaje como un gran equipo, disminuyendo la barrera entre los miembros de los equipos de trabajo y la gerencia, ya que es este a mí entender el principal punto de conflicto. Seguramente los factores motivacionales efectivos estarán en esta línea de acción.

Conclusiones y sugerencias

El presente trabajo de investigación me permitió profundizar a nivel personal en los conceptos de liderazgo y equipo, pudiendo ampliar y aplicar los conocimientos teórico-prácticos adquiridos en la metodología OTSE en los años 2003 y 2004.

Lo primero que llama la atención una vez finalizada la investigación es cómo los objetivos finales e intermedios de investigación se alcanzaron, pero de una diferente a la prevista. Al estudio clásico de liderazgo aportado por Robbins se han sumado dos autores (Debashis y Kotter) con una concepción diferente de cómo encarar el liderazgo, ya que ellos ven al liderazgo como algo que se aprende en la práctica y es poco lo que los claustros pueden ofrecer. Los dos también consideran que algo distintivo en la persona del líder, es su forma de analizar el mundo y de relacionarse con los demás, lo que marca la diferencia y lo que impulsa a una persona común a ser un líder.

La Hipótesis planteada de que “Los líderes surgen por aptitudes personales y circunstancias excepcionales que requiere de ellos” y “Los líderes requieren de un equipo que lo ayude a lograr sus metas” a nuestro entender fue comprobada, lo explicamos a continuación.

El objetivo final de estudio que era conocer *porque hay líderes que aparecen cuando la situación lo requiere y determinar cómo es su relación con un determinado equipo de trabajo* ha sido alcanzado. Este punto se ve muy claro en el desarrollo de los *Outdoors*, donde cada equipo elige un líder al comienzo del día quién será el líder para todas las actividades. Cada prueba a superar está diseñada para trabajar sobre una virtud específica, por lo que se requiere de diferentes aptitudes para superalas. Es en este cambiante ambiente de trabajo donde diferentes destrezas son requeridas para alcanzar el éxito que vemos como es una situación específica la que actúa de disparador para que un seguidor pase a ser líder. Por supuesto, que el seguidor pasa a ser líder porque tiene los conocimientos y destrezas necesarias para poder guiar al equipo a la victoria.

En el capítulo 3, siguiendo a Kotter, observamos que los líderes tienen un periodo de formación y preparación personal para llegar a ser líderes, es en este periodo que el seguidor se prepara y adquiere las herramientas que le permitirán liderar luego. Su paso a la posición de líder no siempre es por una decisión formal de la empresa, muchas veces al verse ante una situación determinada, ya sea por una necesidad de la organización de resolver algo rápidamente o algún otro desencadenante, esta persona actúa, sabiendo qué debe hacer y cuando alguien actúa de esta forma genera un impacto muy fuerte en los que lo rodean, que por lo general no saben qué deben hacer o no quieren arriesgarse a hacerlo. Es en ese momento que el líder surgió y la persona en cuestión dejó de ser uno más para pasar a liderar.

Al analizar lo que dice Debashis sobre este punto también encontraremos coincidencias. Debashis tiene una mirada un tanto esotérica si se quiere sobre el liderazgo, algo para nada tradicional en nuestra cultura occidental. Su origen hindú mezclado con sus estudios en Estados Unidos y su relación con Peter Senge, han permitido crear un puente entre nuestras dos culturas. En esencia dice lo mismo, que quién es un líder debe ser virtuoso, debe conocerse para conocer a los demás, debe generar la consciencia de que es una parte de algo que es más grande y que al interpretar el mundo con los sentidos más abiertos y con paz interior, puede ver cosas que para el resto son invisibles, puede percibir acontecimientos y hechos que para el resto pasan inadvertidos. Es este estado el que le permite liderar, siendo un foco de luz para sus seguidores que ven en él el camino.

La metodología OTSE tiene un fundamento muy similar, también dice que es el desarrollo de las virtudes lo que permite que los líderes sean líderes y que se alcancen los objetivos planteados. Ya que él sabe a dónde va, su modo de entender la realidad y actuar en consecuencia, siguiendo una serie de principios rectores (virtudes positivas) es lo que crea en los seguidores la voluntad de seguir a ese líder, ya que ven reflejado en él los que ellos creen que debe ser.

El motivo más distintivo para que los seguidores elijan a su líder es la claridad de los actos de éste, es decir que estos sean concordantes con el fin que dice perseguir, el

cual sus seguidores coinciden con él en que es algo bueno y que es lo que buscan para ellos mismos y ven en ese líder un guía capaz de llevarlos a buen puerto.

Un líder sin seguidores no es líder y los seguidores si no trabajan en equipo, pues a nuestro entender no siguen a un verdadero líder, ya que un verdadero líder sabe cómo ayudar a cada seguir a expresar su potencial al máximo y la forma óptima de hacerlo cuando trabaja con un grupo de personas por medio del trabajo en equipo.

El estudio del caso de la empresa FF nos permitió analizar de cerca el comportamiento de diversos equipos de trabajo en la práctica, no en una simulación o en un estudio teórico, sino en la realidad del día a día de cada uno de sus miembros.

Como explicamos al final del capítulo 5 en FF los lineamientos organizacionales se comunican bien a los miembros de los equipos de trabajo y estos comprenden qué deben hacer, de hecho la encuesta indicó que lo hacen. Nuestra sugerencia a la empresa es que los mandos medios trabajen más en sus habilidades personales y de identificación con los equipos de trabajo para lograr una vinculación mayor con sus miembros, para buscar desarrollar líderes con <l> minúscula. Es fundamental potenciar la capacidad de ese liderazgo para ser competitivo. Y como objetivo deseable para lograr un liderazgo superior es importante que la alta gerencia trabaje para que algunos miembros de la organización puedan Liderar con <L> mayúscula.

El mundo se ha vuelto hipercompetitivo, los rápidos cambios tecnológicos, la integración mundial y las crisis económicas que estamos viviendo y que comenzaremos a vivir muestran un panorama realmente complejo para alcanzar el éxito en las organizaciones.

La visión aportada por Kotter de que el liderazgo es el gran factor diferenciador con el que las empresas del siglo XXI tendrán que competir me parece por demás acertado, para ello las organizaciones deben buscar entre sus filas a sus futuros líderes, formarlos y prepararlos para los desafíos futuros.

En un mundo donde las reglas, jugadores y el tablero cambian rápidamente y sin previo aviso, me parece fundamental desarrollar la competencia esencial del liderazgo. Esto será lo que nos permitirá adaptarnos más, mejor y con mayor velocidad a los cambios, para seguir entendiendo al consumidor y lograr satisfacer sus necesidades, que en definitiva es lo que crea valor a largo plazo.

Este análisis nos parece clave y determinante a la hora de definir el foco de los esfuerzos organizacionales, ya que la dirección elegida desde la alta gerencia es la que determina el rumbo de la empresa.

Este estudio nos anima a seguir investigando el tema, ya que es de fundamental importancia para el desarrollo de futuros negocios y en general marca la línea de acción de las empresas de hoy. Es fundamental para poder avanzar en su análisis ir más allá de su enfoque tradicional y trillado, estudiarlo con la profundidad que merece y aprenderse en la práctica, que es allí donde se crean los líderes.

Anexo

Encuesta

La presente encuesta busca medir el grado de desarrollo de los equipos de trabajo y sus integrantes en el sector de ventas.

Por favor complete la encuesta en forma ANONIMA no ponga su nombre ni datos personales.

Marque con una cruz en los casilleros cada una de las preguntas según su criterio.

1 = Negativo 2 = A veces 3 = Neutro 4 = Casi siempre 5 = Siempre

Nº	Pregunta	NO					SI
		1	2	3	4	5	
1	Cuando tengo problemas personales, mi jefe me ayuda						
2	Hay demasiada burocracia en la forma de hacer las cosas						
3	El ambiente de trabajo es bueno						
4	Soy una parte importante en la empresa						
5	Tengo una buena relación con mis compañeros de equipo						
6	Puedo confiar en mi jefe						
7	Mi superior me transmite los objetivos de la empresa						
8	Disfruto del trabajo con mis colegas						
9	Mi jefe reconoce mi trabajo						
10	Cuando tengo que imponer mi autoridad, mi jefe me apoya						
11	El equipo funciona bien y en armonía						
12	Conozco como mi trabajo contribuye a que la empresa alcance sus objetivos						
13	Mi jefe acepta sugerencias sobre la forma de trabajar y las analiza						
14	Busco nuevas formas para solucionar problemas existentes						
15	Mi jefe me entiende y tenemos una buena relación.						
16	La metodología de trabajo propuesta por la empresa me ayuda en el trabajo						
17	Cuando veo que hay que mejorar algo lo comunico a mi jefe						
18	Las reuniones que dirige mi jefe son eficientes						
19	Este trabajo me ayuda a progresar personalmente						
20	Busco soluciones a los problemas de los clientes con mis compañeros						
21	Mi jefe da ejemplo						
22	Cuando es necesario, mi jefe sanciona al trabajador infractor						
23	Priorizo alcanzar los objetivos del equipo						
24	Existe coordinación entre departamentos						
25	Mi jefe me dice que reconoce mi trabajo						
26	Cuando algo afecta a la empresa, se lo comunico a mi jefe						
27	La empresa tiene demasiadas reglas						
28	Las reglas en el trabajo son respetadas por todos						
29	Cuando mi jefe reprende, lo hace de forma medida y no lo toma personal						
30	Trabajo relajado y tranquilo cuando mi jefe está presente						
31	Mis objetivos personales concuerdan con los objetivos de la empresa						
32	Confío que las decisiones y ordenes de mi jefe son para alcanzar los objetivos						
33	Puedo medir el grado de concreción de los objetivos de manera precisa						
34	Cuando solicitan un voluntario para una tarea me ofrezco						
35	Mi jefe es optimista y transmite seguridad						
36	Participo activamente en las reuniones de equipo						
37	Cuando establecemos cursos de acción en el equipo me comprometo con él.						
38	Me llevo bien con los miembros del equipo y con mi jefe						
39	<u>Aspectos Favorables de la empresa:</u> 						
40	<u>Aspectos a mejorar de la empresa:</u> 						

Bibliografía

CHATTERJEE Debashis El liderazgo consciente [Libro]. - Barcelona : Ediciones Granica SA, 2001. - pág. 261.

FAINSTEIN Héctor La gestión de equipos eficaces [Libro]. - Buenos Aires : Macchi, 1997. - pág. 182.

KOTTER Jhon P. El Factor Liderazgo [Libro]. - Bilbao : Días de Santos SA, 1990. - pág. 164.

PHITHOD Abelardo F. Comportamiento Organizacional [Libro]. - [s.l.] : Ed. Docencia, 1993. - pág. 251.

RAGANATO Diego y equipo Clases y tutorías en la metodología OTSE. - Mendoza : [s.n.], 2003 -2004.

ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional, 8º Edición [Libro]. - Mexico : Prentice Hall, 1999. - pág. 675.

Wikipedia Wikipedia [En línea]. - 2011. - <http://es.wikipedia.org>.

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derecho de terceros”

Mendoza, 31 de agosto de 2011

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal stroke and a vertical stroke, all contained within a large, irregular oval shape.

Martín Alfredo Boggio Gimenez

Reg. 21.251