



MANUAL **AUTOFORMATIVO**



TALLER DE LIDERZAGO



Marco Antonio Cajas Ríos

Cada autor es responsable del contenido de su propio texto.

De esta edición:

© Universidad Continental S.A.C 2013

Jr. Junin 355, Miraflores

Teléfono: 213 2760

Derechos reservados

Primera Edición: Aarzo 2013

Tiraje: 500 ejemplares

Autor: Marco Antonio Cajas Ríos

Oficina de Producción de Contenidos y Recursos.

Impreso en el Perú - Printed in Perú

Fondo Editorial de la Universidad Continental

Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida, en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro sin el permiso previo por escrito de la Universidad.



PRESENTACIÓN

UNIDAD I: “ASPECTOS BÁSICOS DE LIDERAZGO (Diagrama de presentación)”	10
TEMA N° 1: DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	11
1 Conceptos de liderazgo	11
2 Naturaleza del liderazgo	12
3 Principios más importantes para el Liderazgo en la Organización	12
4 Elementos clave de la definición de liderazgo	13
TEMA N° 02: CAPACIDADES DE UN LÍDER	14
1 Elementos Constitutivos del liderazgo	14
2 Que es un líder, que no es un líder	15
3 Co-liderazgo. ¿Por qué es importante el liderazgo?, líderes y seguidores	16
4 Importancia del liderazgo	17
LECTURA SELECCIONADA 1: Artículo: “Papel e Importancia del Liderazgo en las organizaciones”. Tema Liderazgo. Alexis Codina. http://www.degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones	19
ACTIVIDAD N° 1	22
TEMA N° 3: RASGOS DEL LIDERAZGO	22
1 La personalidad	22
2 Los líderes ¿Nacen o se hacen?	25
3 Rasgos de la personalidad y el liderazgo	26
4 Rasgos de los líderes eficaces	28
LECTURA SELECCIONADA 1: ARTÍCULO: “Cualidades del líder de hoy” Tema: Liderazgo. Marcelo Vásquez Lema http://www.degerencia.com/articulo/cualidades_del_lider_de_hoy	29
ACTIVIDAD N° 2	30
CONTROL DE LECTURA N° 1	31
AUTOEVALUACIÓN N° 1	31
BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD I	34
UNIDAD II: LA INFANCIA “ESTILOS DE LIDERAZGO” (Diagrama de presentación)	35
TEMA N° 1: COMPORTAMIENTO Y ESTILOS DE LIDERAZGO	36
1 Los estilos de liderazgo	36
2 Estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad estatal de Ohio	38
3 Estilos de liderazgo de acuerdo a la clasificación de Bernard Bass	42



LECTURA SELECCIONADA 2: Artículo: “Como ser líder cuando no se es jefe”. Tema: Liderazgo. Autor: Dervy Jiménez http://www.degerencia.com/articulo/como_ser_lider_cuando_no_se_es_jefe44

ACTIVIDAD N° 146

TEMA N° 2: TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN PARA LIDERAZGO47

1 Teorías del contenido de la motivación47

2 Teoría de la jerarquía de las necesidades50

3 Teorías de la motivación para liderazgo51

4 Teoría de las necesidades adquiridas. Importancia de equilibrar las necesidades profesionales y personales.....52

LECTURA SELECCIONADA 1: Artículo: “Los líderes tienen que ser optimistas”http://www.degerencia.com/articulo/los_lideres_tienen_que_ser_optimistas52

ACTIVIDAD N° 153

TAREA ACADÉMICA N° 153

AUTOEVALUACIÓN N° 261

BIBLIOGRAFÍA65

UNIDAD III: “COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS EN EL LIDERAZGO (Diagrama de presentación)”66

TEMA N° 1: COMUNICACIÓN67

1 Habilidades para la comunicación. La comunicación y el liderazgo. Proceso de transmisión de mensajes orales70

2 Habilidades para la comunicación. Recepción de mensajes73

LECTURA SELECCIONADA 2: ARTÍCULO: “Como despertar en los trabajadores la vena de un líder” Tema: Liderazgo. Luis Eduardo Brochet Pineda http://www.degerencia.com/articulo/como_despertar_en_los_trabajadores_la_vena_del_lider75

ACTIVIDAD N° 176

TEMA N° 2: NEGOCIACIÓN76

1 Negociación y como negociar76

2 Proceso de negociación79

TEMA N° 3: PODER, INFLUENCIA Y GRUPOS DE INTERÉS81

1 Tipos de poder y tácticas de influencia81

2 Redes, desarrollo de una red de contactos88

LECTURA SELECCIONADA 1: Artículo: “Conglomerado y alianzas estratégicas” Liderazgo y atributos gerenciales. Fernando D’Alessio Ipinza. Pgs. 321 – 32697

ACTIVIDAD N° 199

CONTROL DE LECTURA N° 299



AUTOEVALUACIÓN N° 3	100
BIBLIOGRAFÍA	103
UNIDAD IV: “TRABAJO EN EQUIPO (Diagrama de presentación)”	104
TEMA N° 1: GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO	105
1 Los equipos de trabajo en las organizaciones	106
2 Características de los equipos efectivos de trabajo	116
TEMA N° 2: COACHING	117
1 Antecedentes y Definición del Coaching	117
2 Coaching en las organizaciones	119
3 Que es el coach	119
4 Características del coach	120
5 Coaching y el arte del management	124
ACTIVIDAD N° 1	130
TEMA N° 3: LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA	131
1 Hábito 1 Ser proactivo	131
2 Hábito 2 Comience con un fin en la mente	132
3 Hábito 3 Poner Primero lo Primero	133
4 Hábito 4 Piense en ganar ganar	133
5 Hábito 5 Busque Primero en entender luego ser entendido	134
6 Hábito 6 Sinergice	134
7 Hábito 7 Afilan la Sierra	135
LECTURA SELECCIONADA 1: Artículo: “El deber de un líder frente a una situación de cambio cultural en una organización” Tema: Liderazgo. Eric Opitz http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=431	136
ACTIVIDAD N° 1	139
TAREA ACADÉMICA N° 2	140
AUTOEVALUACIÓN N° 4	145
BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD IV	150
ANEXO N° 1 SOLUCIONARIO DE LAS AUTOEVALUACIONES	150





INTRODUCCIÓN

Taller de Liderazgo, es una asignatura de carácter teórico-práctico, que tiene el propósito de ofrecer a los estudiantes los conocimientos del liderazgo aplicado a la empresa, ya que este ha tomado mayor relevancia debido a la competitividad del mercado en que se desarrolla. Actualmente el medio exige innovación, acceso permanente a la información y la mayor cohesión de los equipos humanos de trabajo.

El líder es una persona de influencia que mueve mucha gente. Los que desarrollan un liderazgo poderoso comprenden que una de las tareas esenciales de la administración es buscar formas para desarrollar personas. La confianza en sí mismo de un líder motiva la confianza en sus seguidores y hacer persistentes en las siguientes áreas: seguridad en las personas, ofrece orientación y fortalece la moral del individuo.

Trataremos temas de vital interés, Aspectos básicos del liderazgo, Estilos de liderazgo, Comunicación y manejo de conflictos en el liderazgo, Trabajo en equipo, Coaching y los Siete hábitos de la gente altamente efectiva; la cual dice que la esencia de la persona proactiva es la capacidad para subordinar los impulsos a los valores.

Este texto nos brinda información y estudios desarrollados a partir de diversos sectores empresariales con la finalidad de ponderar no sólo el importante rol que juega el Liderazgo a nivel empresarial en nuestros días; sino también la necesidad de tomar la iniciativa y emprender proyectos empresariales innovadores debidamente planificados y organizados. Cada uno de los capítulos ofrece un panorama al alumno sobre los temas específicos relativos al curso.

EL AUTOR







DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA

COMPETENCIA DE LA ASIGNATURA

Conoce y aplica, estilos de liderazgo; teorías de la motivación influencia: poder, redes, negociación; liderazgo de equipos: habilidades para la comunicación, retroalimentación, coaching, manejo de conflictos valorando los rasgos y ética del liderazgo eficaz.

UNIDADES DIDACTICAS

UNIDAD N° 1	UNIDAD N° 2	UNIDAD N° 3	UNIDAD N° 4
“ASPECTOS BÁSICOS DE LIDERAZGO”	“ESTILOS DE LIDERAZGO”	“COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS EN EL LIDERAZGO”	“TRABAJO EN EQUIPO”

TIEMPO MINIMO DE ESTUDIO:

UNIDAD N° 1	UNIDAD N° 2	UNIDAD N° 3	UNIDAD N° 4
1ª y 2ª semana 16 horas	3ª y 4ª semana 16 horas	5ª y 6ª semana 16 horas	7ª y 8ª semana 16 horas





UNIDAD I: ASPECTOS BÁSICOS DE LIDERAZGO



DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
<p>Tema N° 1: Definición de liderazgo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos de liderazgo. 2. Naturaleza del liderazgo. 3. Principios más importantes para el Liderazgo en la Organización. 4. Elementos clave de la definición de liderazgo. <p>Tema N° 2: Capacidades de un líder.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elementos Constitutivos del liderazgo 2. Que es un líder, que no es un líder. 3. co-liderazgo. Líderes y seguidores. 4. ¿Por qué es importante el liderazgo? <p>Lectura Seleccionada 1: Artículo: "Papel e Importancia del Liderazgo en las organizaciones". Tema Liderazgo. Alexis Codina. http://www.degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones</p> <p>Tema N° 3: Rasgos del liderazgo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La personalidad. 2. Aportes de la psicología cognitiva. <p>Tema N° 4: Fenómenos y procesos cognitivos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fenómenos y procesos cognitivos. 2. Fenómenos y procesos cognitivos. 3. Rasgos de la personalidad y el liderazgo. 4. Rasgos de los líderes eficaces. <p>Lectura Seleccionada 2: Artículo: "Cualidades del líder de hoy" Tema: Liderazgo. Marcelo Vásquez Lema http://www.degerencia.com/articulo/cualidades_del_lider_de_hoy2002. pp, 10, 16- 24,29,)</p> <p>Autoevaluación N° 1</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica los aspectos fundamentales del campo de estudio del liderazgo. 2. Compara los planteamientos centrales de las principales teorías del liderazgo. 3. Desarrolla capacidad de un liderazgo efectivo. <p>Actividad N° 1: Elabora un cuadro comparativo con los planteamientos centrales de las principales teorías del liderazgo y redacta las actitudes y aptitudes adecuadas de un líder de éxito en la sociedad moderna.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Elabora un esquema en el que se nota los principales representantes de la psicología cognitiva con sus aportes. 4. Desarrolla capacidad de identificar rasgos y actitudes de un líder. <p>Actividad N° 2: Elabora y describe los diferentes rasgos y personalidad de tres líderes en el mundo. Participa en el foro : Los líderes de Hoy.</p> <p>Control de Lectura N° 1: Desarrolla el cuestionario de lectura.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se esfuerza por comprender las habilidades y actitudes que poseen los líderes eficaces. 2. Se esfuerza por desarrollar estrategias que poseen los líderes eficaces. 3. Se esfuerza por liderar grupos de personas de forma efectiva.

TEMA N°01: DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

A lo largo de la historia, han sido mucho las personalidades que han hablado sobre el liderazgo ya sea de forma directa o indirecta; así mismo, han sido numerosos los intentos de conceptualizarlo, por lo que existen disímiles definiciones acerca del tema.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

1 CONCEPTOS DE LIDERAZGO.

Se pueden citar además otras definiciones con las que la autora se encuentra de acuerdo y sobre las que le gustaría destacar la similitud de pensamiento acerca del tema:

- **Chiavenato, Adalberto** (1993), destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.
- **Fiedler**: “El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos”.
- **Koontz y Weihrich**: “el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo”.
- **Stoner**: “proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.”
- **Robbins**: “capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas.”
- **Rozenzweig**: “Manera de ejercer influencia”.
- **Tannenbaum y Massarick**: “Influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas”.
- **Joseph A. Litterer**: “Liderazgo es el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas”.
- **Deming**: “corolario natural de dirigir sin miedo, su meta deberá ayudar a que gente, máquinas y artefactos realicen un trabajo mejor”.
- **Liderazgo**: (según John P. Kotter) Es el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Se manifiesta a través de las personas y culturas, es suave y cálido.

El profesor John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, ofrece un buen resumen de lo que son los deberes de un líder:

- Trazar el rumbo: exponer una visión del futuro (a veces un futuro lejano) y las estrategias para producir los cambios necesarios para realizar dicha visión.
- Alinear a la gente cuya cooperación se requiere: comunicar el rumbo verbalmente y con hechos, de manera que influya en la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.
- Motivar e inspirar: infundir vigor a las personas con el fin de vencer los obstáculos políticos, burocráticos y económicos que se oponen al cambio y satisfacer así necesidades humanas básicas, que a menudo permanecen insatisfechas.
- En gran parte como resultado de estas tres primeras funciones, producir cambios, muchas veces drásticos.

Peter Drucker ha sido un precursor en estudios sobre administración y liderazgo en los últimos treinta años. Ha escrito de manera convincente sobre las ramificaciones de la cambiante economía, en especial, sobre el desplazamiento hacia la “economía del conocimiento” impulsado por la tecnología.

Peter Drucker destaca las implicaciones humanas de este cambio. ¿Cómo prosperan los trabajadores en este ambiente? Destrezas que en un tiempo fueron críticas únicamente para los altos ejecutivos han pasado a ser indispensables para todos. Ya nadie puede triunfar, ni siquiera sobrevivir, con sólo seguir órdenes. El





empleado es cada día más dueño de sí mismo y toma las decisiones de manera autónoma. Con el paso acelerado del cambio, las funciones y las tareas evolucionan constantemente, de modo que es necesario formar nuevos juicios y aprender por el camino.

2 NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

El liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que le siguen.

El liderazgo transformador es dinámico, en el sentido de que los líderes caen en una relación con sus seguidores que se sentirán elevados y con frecuencia se volverán más activos.

El liderazgo transformador ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras en tal forma que los líderes y los seguidores alcanzan niveles de motivación y de moralidad más elevados, estimulándose mutuamente. La relación puede ser moralista, pero sólo en la medida en que eleve el comportamiento y la aspiración ética del que dirige y del dirigido, tendrá un efecto transformador sobre ambos. En el caso del liderazgo transaccional, sus propósitos, que habrán podido nacer separadamente, están relacionados, se funden en uno. Los poderes básicos se relacionan, no como contrapeso, sino como apoyo mutuo para un fin común. A este tipo de liderazgo se le dan diferentes calificaciones: elevador, movilizador, inspirador, exaltador y evangelizador.

El líder de la transformación también se ocupa de los más pequeños detalles, su tarea es mucho más dura que la del líder transaccional, porque él es un verdadero artista, un verdadero explorador.

El arte del líder creativo consiste en edificar una institución y en trabajar los materiales humanos y tecnológicos para formar un organismo que incorpore nuevos y duraderos valores. Crear una institución es infundir un valor al trabajo más allá de las exigencias técnicas, satisfacer a la vez necesidades individuales y colectivas. El líder es primordialmente un experto en la promoción y protección de valores.

El señor C. Barnard en su libro "La naturaleza del liderazgo" expresa que la dirección parece ser una función de por lo menos tres variables complejas:

- El individuo.
- El grupo de seguidores.
- Las condiciones.

La autora, partiendo de los conceptos anteriores y basándose en lo hasta aquí planteado comprende al liderazgo de la siguiente manera:

Liderazgo: Es todo proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza.

3 PRINCIPIOS MÁS IMPORTANTES PARA EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN:

- Armonía de objetivos: En la medida en que ellos puedan armonizar las metas personales con las metas de la empresa, más eficaz y eficiente será ésta.
- La motivación: Debe determinar con sumo cuidado la estructura de recompensas.
- El liderazgo: Dado que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como medio para satisfacer sus metas personales, a medida que los administradores atiendan mejor lo que motiva a sus subordinados y la forma que operan los motivadores, es más probable que sean más eficientes.
- Claridad en la comunidad.
- Integridad de la comunicación: A medida que sean orales, escritos y no verbales, así como también la conducta moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.

4 ELEMENTOS CLAVE DE LA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

GRÁFICO N° 15
Proceso de desarrollo de nuevos productos



Fuente IST kalkiní- México

INFLUENCIA

La influencia es la habilidad de ejercer poder (en cualquiera de sus formas) sobre alguien, de parte de una persona, un grupo o de un acontecimiento en particular. En la sociedad, la influencia se presenta en las interrelaciones de agentes humanos y se muestra claramente en los cambios de actitud que presenta un determinado grupo de personas a las cuales va dirigida, teniendo en cuenta el grado de los cambios determinando así el grado de influencia ejercida. En el desarrollo de la influencia se presentan distintos factores que permiten su realización, como los recursos políticos que se cuentan, y la habilidad de persuasión y disuasión. La influencia utiliza métodos flexibles, entre los cuales se destaca el poder de convencimiento, para su aceptación y deja a criterio del sujeto quien decidirá si aceptarla o por el contrario rechazarla.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos.

1. La palabra objetivo proviene de objectum, que significa “a donde se dirigen nuestras acciones.”
2. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.
3. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.
4. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.
5. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.
6. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
7. Los objetivos son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia.

PERSONAS

Hemos hablado de esa relación de nosotros como seres humanos en cada esfera de la vida humana. Pero si decimos que una organización está compuesta de personas con objetivos definidos o metas propuestas, nos debemos de referir de lleno en





primer lugar a la Familia, primera organización de nuestra vida. Luego tendríamos que referirnos a la escuela, liceo, universidad, empresa, etc. Todos estos son substratos que forman parte concatenada de una sola esfera: la sociedad.

CAMBIO

La Administración del Cambio es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las empresas. La Administración del Cambio considera los procesos y actividades que ayudan a las organizaciones a adoptar cambios radicales, resultado de la implantación de nuevos procesos o soluciones tecnológicas.

LÍDERES Y SEGUIDORES

Se dice que los líderes, más que cultivar el seguidismo, han de desarrollar el liderazgo entre sus seguidores: han de crear líderes. Pero lo cierto es que no hay liderazgo sin seguidores, y en este punto cabe preguntarse qué mueve a las personas a seguir a un líder. En el entorno empresarial podríamos respondernos que seguiríamos a cualquier directivo que nos inspirara confianza y adhesión por su visión del presente y del futuro, por su comportamiento ético y por su inteligencia cognitiva y emocional. Y puede hacerse la otra lectura: seguiríamos con poco entusiasmo a un directivo carente de los atributos apuntados.

TEMA N°02: CAPACIDADES DE UN LIDER.

1 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL LIDERAZGO:

Todo grupo de personas que se desempeñen casi al límite de su capacidad tiene alguna persona como jefe que posee aptitudes para el arte del liderazgo y esta aptitud está compuesta por:

- Aptitud para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en tiempos diversos y en situaciones distintas.
- Aptitud para inspirar.
- Aptitud para actuar de manera que genere un clima que conduzca a responder ante motivaciones y promoverlas.

Un líder que cuando menos conozca el estado actual de la teoría de la motivación y comprenda sus elementos, conoce mejor la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas y está en mejor situación para definir y diseñar formas para satisfacerlas, a la vez que actúa sobre ellas de manera que se obtengan las respuestas deseadas.

El propósito fundamental de la gestión es mantener funcionando el sistema existente. El propósito fundamental del liderazgo es el de producir un cambio útil, especialmente no cuantitativo.

Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”, cuando plantea:

“En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría... Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar (literalmente, “insuflar vida”) a la visión de las organizaciones inteligentes...”

FUENTE: RRPP Portal de relaciones públicas(<http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>).

2 QUÉ ES UN LÍDER?, QUÉ NO ES UN LÍDER?**FUENTE:** Peter F. Drucker

- Líder es aquel que tiene seguidores. Algunas gentes son pensadores. Otros son profetas. Ambos roles son importantes y malamente necesarios. Pero sin seguidores, ellos no pueden ser líderes.
- Un líder efectivo no es aquel que es amado y admirado. Él o ella es alguien cuyos seguidores hacen las cosas correctas. La popularidad no es liderazgo. Los resultados lo son.
- Los líderes son altamente visibles. De aquí que sean ejemplos
- El liderazgo no es un rango, no son privilegios, títulos o dinero. Es responsabilidad

El líder:

- No empieza con la pregunta, ¿Qué quiero? Empieza preguntando, ¿Qué se necesita hacer?
- Entonces pregunta, ¿Qué puedo y debo hacer para marcar una diferencia?
- Constantemente pregunta, ¿Cuál es la misión y las metas? En qué consisten la productividad y los resultados en esta organización?
- Es extremadamente tolerante de la diversidad en la gente y no busca copias al carbón de él. Raramente se le ocurre preguntar: Le gustaré o disgustaré a esta persona?, Pero es totalmente sensible respecto a la productividad, los estándares y los valores de la gente.
- No tiene miedo de la fortaleza de sus asociados. Se vanagloria de ellos.
- De una manera u otra, él se somete a la “prueba del espejo” –esto es, se aseguran que la persona que mira en el espejo es la clase de persona a la que él quisiera ser, respetar y creer en él. De esta manera se fortalecen en contra de las grandes tentaciones de líder –hacer cosas populares en lugar de hacer las cosas correctas.
- Él no es un predicador, es un hacedor.

Componentes del Liderazgo.

- Capacidad para usar el poder.
- Capacidad para comprender los impulsos motivacionales de los seres humanos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para crear ambientes de trabajo.

Capacidades de liderazgo a desarrollar en la era del conocimiento.

- Capacidad para convertir el conocimiento en innovación.
- Capacidad para integrar gente e información a través de redes.
- Capacidad para compartir el conocimiento.
- Capacidad para crear valor a partir de los activos intangibles de una organización.
- Capacidad para generar conocimiento individual y social.
- Capacidad para generar, nutrir, preservar y utilizar el capital intelectual de un individuo o de una organización.
- Capacidad para convertir la experiencia en una fuente continua de aprendizaje.

FUENTE: Peter F. Drucker (Libro).**El líder en la mejora continua****FUENTE:** Peter F. Drucker (Libro).

- Receptivo.
- Capaz de conceptualizar.
- Inteligente, capaz y dispuesto a aprender nuevos comportamientos.
- Orientado a los equipos.
- Flexible y adaptable.





- Autodisciplinado y automotivado.
- Comunicador de ideas de primera clase.
- Leal a su equipo y a su compañía.
- Con capacidad de respuesta frente a sus propios líderes.
- Muy perceptivo y atento.

FUENTE: Tony Barnes. “Cómo lograr un liderazgo exitoso”, Editorial mc Graw Hill.

3 CO – LIDERAZGO, LÍDERES Y SEGUIDORES.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL LIDERAZGO?

Co – liderazgo

Los términos “líder” y “liderazgo”, su utilización no siempre ha sido adecuada a la realidad que definen, bien por el abuso y la generalización que se ha hecho de ellos, se prestan con gran frecuencia a confusión.

Si nos remitimos a Shaw (1976), el liderazgo es “un proceso en el cual un miembro del grupo ejerce una influencia positiva sobre otros miembros del grupo”. Esta definición, centrada exclusivamente en la positividad del líder, no sólo me parece incompleta, sino también sesgada, pues primero sería necesario aclarar qué se entiende exactamente por “influencia positiva”, y, por otro lado, preguntarnos si el líder puede ejercer también o además una “influencia negativa” sobre los miembros del grupo. Siguiendo a Shaw, lo que éste quiere expresar en su definición es que la positividad debe entenderse centrada en el miembro del grupo que ostenta el liderazgo, es decir en el líder, quien, según el autor, ejerce su función directriz no siempre en coincidencia con los objetivos del resto de integrantes del grupo. Y es aquí donde el concepto “positivo” revela que lleva implícito su opuesto: “negativo”, ya que la influencia ejercida por el líder, en tanto y en cuanto se dirige en este caso a satisfacer sus propios intereses, y éstos no necesariamente coinciden con los intereses de los demás miembros del grupo y a un nivel más amplio incluso puede que coincidan aún mucho menos con los intereses de la sociedad de la cual el grupo forma parte, puede tener un efecto totalmente contrario a la positividad deseada y esperada postulada por Shaw.

La afirmación de Brown (1988) en el sentido de que “El proceso mediante el cual se selecciona el líder de un grupo y se llega a la decisión de adoptar un liderazgo o un co - liderazgo es a menudo misterioso.”

Puesto que Brown ha mencionado el co- liderazgo, y dado que el co- liderazgo ha pasado a formar parte de la práctica social de grupo, especialmente a partir de los trabajos realizados en Gran Bretaña, me centraré en este aspecto particular del liderazgo a fin de efectuar una reflexión acerca de sus posibles ventajas y desventajas, y siempre en relación con lo expuesto en las líneas precedentes.

Siguiendo a Brown, el co- liderazgo parecería tener unos beneficios potenciales para los miembros del grupo derivados del hecho de existir dos personas “con características sociales diferenciadas que, en combinación, pueden ofrecer al grupo y a cada persona más de lo que podrían ofrecer ambas por separado”. En este sentido cita, entre otros aspectos, las características personales básicas (edad, sexo, raza, extracción social; los conocimientos, experiencias e ideas; los roles posibles; los tipos de personalidad determinantes de diferentes estilos directivos, etc. Esta variabilidad permitiría una mayor posibilidad de ajuste entre las características de los líderes y las diferencias individuales de cada uno de los miembros del grupo.

El co - liderazgo tendría también ventajas potenciales para los líderes implicados co- líderes siempre y cuando éstos cumplieran unas condiciones determinadas como la compatibilidad en relación a rasgos de personalidad, ideas, objetivos, principios y valores; y capacidad para establecer una relación basada en la afectividad y la confianza. Las desventajas, evidentemente, vendrían dadas por la escasa posibilidad de que los líderes puedan reunir en principio, y mantener luego, las condiciones básicas necesarias del co - liderato; y también por las dificultades inherentes a un grupo cuya dinámica de funcionamiento puede ser particularmente compleja.

Y es precisamente en las relaciones de influencia y de poder propias de esta dinámica, en los supuestos básicos de grupo y en los mecanismos psicológicos prevalentes —en particular los mecanismos de defensa—, en lo cuales el co - liderazgo encuentra sus mayores obstáculos. Los miembros del grupo deberán enfrentarse a

actitudes de rivalidad y competitividad, a la autoafirmación autoritaria e irracional, al narcisismo y al sadomasoquismo, a la tendencia a imponer al grupo los propios objetivos y a servirse de él para alcanzarlos, y asimismo manejar los mecanismos de defensa desarrollados por el grupo frente a la angustia. En este contexto, es probable que un líder negativo intente mantener la cohesión grupal por medio del ejercicio de la autoridad, y por lo tanto tienda a la autocracia en desmedro de la dirección compartida y de un sistema de relaciones constructivo. Por el contrario, un líder en verdad positivo se adscribiría a un estilo democrático y favorecería el desarrollo de las potencialidades del grupo en un sentido de progreso.

Se podría deducir de ello que el co - liderazgo, en tanto se ve facilitado por un sistema de relaciones positivo, y en cuanto este sistema sólo puede desarrollarse y progresar dentro de un estilo directivo democrático, sería el antídoto idóneo contra los métodos autoritarios y sus consecuencias. Evidentemente esto no es del todo correcto, pues si es condición sine qua non del co - liderazgo el que los colíderes sean compatibles en rasgos de personalidad, ideas, objetivos, principios y valores; y manifiesten capacidad para establecer una relación basada en la afectividad y la confianza, se espera que estos colíderes actúen de común acuerdo y coordinadamente tanto para un proyecto positivo como para uno negativo.

Opino que ambos signos no son, en el tema de nuestro estudio, antagónicos ni mutuamente excluyentes. Como ya he manifestado en líneas anteriores, positividad y negatividad son aspectos de un mismo fenómeno como dos caras de una misma moneda que han de asumirse en toda su relatividad y, en última instancia, valorarse en función de las implicaciones y de nuestra particular interpretación de las mismas.

Consecuentemente, el co - liderato será ventajoso o no según las consecuencias que se deriven de él y según el valor que atribuyamos a dichas consecuencias. Sin embargo, al margen de este relativismo interpretativo, lo que en realidad deberemos valorar es si el co - liderazgo sirve o no al funcionamiento y desarrollo del grupo mejor que el liderazgo tradicional según el punto de vista de nuestra personal perspectiva teórica. Los resultados y las respuestas cuasi definitivas en ciencia no hay nunca nada definitivo vendrán dadas seguramente por la profundidad del trabajo que se desarrolle en este campo tanto desde el punto de vista teórico como empírico, y eso, como todo lo que se refiere al trabajo científico exhaustivo, requiere tiempo, esfuerzo y paciencia.

FUENTE: DarioAdjemián (sociólogo). “El co - liderazgo y sus implicaciones”.



4 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL LIDERAZGO?

IMPORTANCIA

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

El líder además debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.





- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

FUENTE: Chávez, Martínez Gustavo. “Adminístrate Hoy”, Grupo Gasca-Sicco. México 2006.

LÍDERES Y SEGUIDORES, INFLUENCIA

Se dice que los líderes, más que cultivar el seguidismo, han de desarrollar el liderazgo entre sus seguidores: han de crear líderes. Pero lo cierto es que no hay liderazgo sin seguidores, y en este punto cabe preguntarse qué mueve a las personas a seguir a un líder. En el entorno empresarial podríamos respondernos que seguiríamos a cualquier directivo que nos inspirara confianza y adhesión por su visión del presente y del futuro, por su comportamiento ético y por su inteligencia cognitiva y emocional. Y puede hacerse la otra lectura: seguiríamos con poco entusiasmo a un directivo carente de los atributos apuntados.

Sin duda, el directivo administra una dosis de poder, y la colaboración con él (o ella) ha de estar a la altura de nuestro compromiso. Como se sabe, éste el compromiso se presenta en diferentes grados y el ejercicio del liderazgo puede elevarlo: podríamos hablar de compromiso emocional. Ponemos la mente y el corazón al servicio de la causa cuando nos sentimos liderados. En el pasado, por cierto, poner el corazón en el trabajo resultaba casi siempre ingrato; pero ahora ya se habla del capital emocional de las empresas. Podemos preguntarnos qué ha de hacer el directivo para que nos sintamos liderados. Sin perjuicio de sus funciones de gestión, el directivo de hoy ha de transmitirnos una aspiración de futuro que nos cautive, un afán que nos movilice y una disciplina personal que nos sirva de referencia.

RELACIÓN LÍDERES - SEGUIDORES

Todos estamos dispuestos a asumir mayor compromiso y autonomía si nos sentimos liderados: entonces no necesitamos motivación extrínseca. Cubiertas determinadas necesidades, todos buscamos satisfacción profesional en el trabajo: que el trabajo nos satisfaga. El líder da sentido a nuestros esfuerzos, establece sinergias y nos permite sentirnos contribuyentes a la empresa; nos hace participar de una aspiración común de futuro. Por el contrario, un jefe emocionalmente hueco o vacío frustraría nuestras expectativas y desorientaría nuestra energía.

Estamos hablando de una relación de adultos inteligentes. El líder es bien consciente de ello y no incurre en el grave error de considerar manipulable al seguidor. Si el seguidor se sintiera manipulado, dejaría de serlo seguidor para volver a ser mero trabajador y reducir su compromiso: algo que las empresas no pueden ya permitirse. El directivo, además de gestor, ha de ser líder; y el trabajador ha de hacer su trabajo asumiendo mayor responsabilidad y siguiendo al líder, es decir, tras una compartida aspiración de futuro.

Hemos de estar de acuerdo en que la función directiva es cada día más compleja, y en que también se pide cada día más de los trabajadores. Pero unos y otros estamos dispuestos a dar más de nosotros mismos. Estudios rigurosos vienen a poner de manifiesto que, todavía hoy, directivos y trabajadores sienten desaprovechadas sus capacidades en las empresas. Pues se trata de eso: de desarrollar el potencial disponible en beneficio de todos. Tanto las habilidades cognitivas como las emocionales han de ser aprovechadas mejor. Los cambios culturales en las empresas han venido a subrayar la importancia de la inteligencia emocional.

En definitiva, la nueva relación jefes-colaboradores (o líderes-seguidores) contempla una mayor perspectiva de futuro en los primeros y una mayor autonomía en los segundos. El objetivo del líder sería ser prescindible, pero mientras no lo sea, su papel, sea cual fuere el nivel jerárquico que ocupe en la organización, es esencial para la acertada andadura de la empresa. El día a día debe conducir al futuro deseado y a ningún otro lugar.

BUENOS LÍDERES

Siendo tan incuestionable la necesidad del liderazgo en las empresas, lo cierto es que padecemos una cierta escasez de líderes y cabría preguntarse por qué. Ser un buen jefe-líder es difícil pero posible: quizá en algunas organizaciones no se ha abordado el problema con suficiente acierto o valentía. Puede que todavía sea relativamente frecuente que las empresas promocionen a algunos trabajadores simplemente por ser buenos trabajadores, sin que estén bien preparados para ser jefes. Una parte de éstos acaban llegando a ser buenos jefes-líderes, pero otros manifiestan claramente su carencia de habilidades de liderazgo: denotan torpeza o mal disimulada altivez en la relación interpersonal con sus colaboradores.

Obviamente no se trata sólo de tener buenas relaciones. Al líder le caracteriza, sobre todo, la consecución de resultados y la satisfacción profesional de sus colaboradores. Teniendo esto presente, resulta más sencillo dibujar el perfil del buen jefe-líder. Se trata, en efecto y sobre todo, de obtener, a corto y largo plazo, el mejor rendimiento de las personas y su satisfacción profesional. Para ello, el líder ha de tener una atractiva aspiración de futuro y ha de contagiarla a su equipo. Warren Bennis nos proporciona una definición de liderazgo: “La capacidad de crear una convincente visión del futuro deseado para la empresa, de traducirla a una actuación y de mantenerla”. Ya se ve que el líder debe ser un buen comunicador que inspire confianza en sus seguidores.

Si afinamos en el perfil del buen líder, encontramos individuos competentes e íntegros de ejemplar comportamiento, que se conocen bien a sí mismos, auténticos, intuitivos, capaces de aprender continuamente, buenos dominadores de sus emociones, orientados a la consecución de resultados, empáticos, optimistas, con sentido del humor, eficientes, conscientes del valor y potencial de sus colaboradores, receptivos ante ellos, creadores de equipos de buen rendimiento, con ideas claras que expresan bien, perseverantes, seguros de sí mismos, comprometidos, con buena capacidad de análisis y síntesis, con una concepción sistémica de la empresa, interesados en el desarrollo de sus colaboradores, capaces de obtener lo mejor de ellos, dispuestos a ayudarlos en sus dificultades. Para estos individuos no es difícil encontrar otros que les sigan.

FUENTE: Líderes y seguidores. José Enebral. Formación y Consultoría, S.A.

**LECTURA SELECCIONADA I:**

Artículo: “Papel e Importancia del Liderazgo en las organizaciones”. Tema Liderazgo. Alexis Codina. <http://www.degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones>.

“PAPEL E IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES”

El liderazgo, junto con la “gestión del cambio”, ha sido, probablemente, el tema más recurrente en la bibliografía sobre “management” en las últimas tres décadas. Se reconoce en la presentación del libro más reciente de Henry Mintzberg (Managing, 2010) cuando se expresa: “... hace medio siglo, Peter Drucker puso la gerencia en el mapa. Después, esta fué bruscamente desplazada por el liderazgo...”.

Los enfoques, modelos y herramientas gerenciales generadas desde las últimas dos décadas del pasado siglo XX, en forma directa o tangencial, han estado relacionados con el liderazgo. Para citar algunos: el enfoque de la Excelencia, de Tom Peters; los Siete Hábitos de la Gente altamente Efectiva, de Covey; la Inteligencia Emocional, de Goleman; la V Disciplina y las Organizaciones que Aprenden, de Senge; la Gestión por Competencias, la Gestión del Conocimiento; el Empowerment; el Coaching, para mencionar algunos.

La Reingeniería, aparentemente el tema más “ingenieril” del management, no ha escapado a esta influencia. Una década después de su lanzamiento a inicios de los años noventa, Champy, uno de sus creadores junto con Hammer, planteó que la causa principal de fracasos en proyectos de reingeniería fue un liderazgo deficiente.

Si consideramos que, la definición más elemental de lo que es dirigir es: obtener resultados a través de otros, es comprensible la relevancia que se le ha dado al tema de





liderazgo, cuyo propósito esencial es, precisamente, motivar, ejercer influencia y conducir a la gente a resultados superiores.

Pero, esto siempre ha sido así, ¿qué es, entonces, lo que ha generado esta atención, casi obsesiva por el liderazgo?. Dos tendencias estrechamente vinculadas pueden explicar esto: uno, la celeridad de los cambios en el entorno (tecnológico, económico, social) de las organizaciones, que demandan nuevos enfoques y comportamientos gerenciales; dos, cambios en el centro de atención de la gerencia contemporánea, de centrarse en los factores tecnológico-productivos, el marketing y las finanzas, que prevalecieron en décadas anteriores, al foco de atención en los recursos humanos, o capital humano, que se considera el principal recurso competitivo de las organizaciones. La tecnología más avanzada, manejada por personal desmotivado o mal conducido es poco productiva, destacan muchas investigaciones.

Otro factor que puede explicar el renovado interés por este tema lo señala un especialista que plantea que, a medida que aumenta la proporción de trabajadores del conocimiento en una organización, aumenta también la necesidad de líderes. Hace falta gente que innove, que vea las cosas desde nuevos ángulos, que reaccione ante los clientes cambiando la forma de hacer las cosas.

Consecuente con esto, se han incorporado nuevos sistemas conceptuales y enfoques para la conducción de organizaciones. Se puede dirigir: la formulación de planes, el diseño de sistemas organizativos y de control, entre otras cosas; pero, la formulación de una visión y de estrategias para alcanzarlas, el desarrollo de valores y de una cultura organizacional, y la generación de compromiso, entusiasmo y pasión en la gente, que son prioridades de la gerencia en las nuevas condiciones, requieren liderazgo.

Dirección vs. Liderazgo

Una definición sobre liderazgo que puede encontrarse en cualesquiera de los textos utilizados para la enseñanza de la administración es que “el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo” (Stoner). Kotter reconoce que “no existe una definición generalmente aceptada sobre liderazgo”, y lo define en forma parecida como “el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”.

Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Peter Senge en *La Quinta Disciplina*, cuando plantea: “En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos”.

Pero, ninguna definición sobre liderazgo permite identificar con claridad la diferencia entre dirigir y liderar. Warren Bennis ha sido el autor más preciso cuando expresa:

- el directivo (manager) administra, el líder innova;
- el directivo mantiene, el líder desarrolla;
- el directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- el directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas;
- el directivo depende del control, el líder inspira confianza;
- el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué;
- el directivo hace correctamente las cosas (eficiencia), el líder hace las cosas correctas (eficacia).

Kotter nos aclara un poco más esto cuando presenta un comentario donde opera con ambos conceptos: “Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo)”. Kotter resume esto planteando que los ejecutivos que no lideran están prácticamente programados, solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerla realidad.

Mitos sobre el liderazgo

Las primeras investigaciones sobre liderazgo se orientaron a tratar de identificar los “rasgos” o “características” de los líderes que los diferenciaban de los demás.



Robbins informa que una revisión de 20 estudios sobre los líderes de diferentes organizaciones, identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero sólo 6 fueron comunes a cuatro o más investigaciones. Estas 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.

En su trabajo durante cinco décadas con líderes de diferentes tipos de organizaciones, Peter Drucker llegó a la conclusión de que no existe tal cosa como una “personalidad” de líder. Tampoco existen los “rasgos” o las “características” de líder. “Entre los líderes más eficaces que conozco”, dice Drucker, “y con los que he trabajado durante 50 años, algunos se encierran en su oficina y otros son demasiado gregarios”. Algunos – no muchos – son “buenos tipos” y otros son rígidos y autoritarios. Algunos impulsivos y rápidos, otros estudian la situación y se toman siglos para llegar a una decisión. Algunos son cálidos, otros distantes, algunos vanidosos, otros retraídos y modestos. Algunos tienen el don de saber escuchar, mientras que otros son “lobos solitarios que no escuchan más que su propia voz”. Lo único en común es algo que no tienen: carisma, concluye este gurú.

Para Drucker, los mejores líderes saben cuatro cosas simples.

La única definición válida de líder es que se trata de alguien que tiene seguidores.

Un buen líder no es alguien a quien se “ama” o se “admira”. Liderazgo no es popularidad, liderazgo es resultado.

Los líderes son muy visibles. Dan el ejemplo.

Liderazgo no es ni rango, ni privilegios, ni dinero. Liderazgo es responsabilidad.

Los líderes de verdad son hacedores, no predicadores. Delegan cosas, muchas cosas, pero no delegan la única cosa que pueden hacer con excelencia, la única cosa que marca la diferencia, lo que define las normas o aquello por lo que quieren ser recordados. Eso lo hacen.

Tanto Robbins como otros especialistas desechan los resultados de las investigaciones y de la “Teoría de los Rasgos”, que fue la primera teoría sobre liderazgo. Entre las razones que aducen destacan cuatro:

Pasan por alto las necesidades de los seguidores (un liderazgo es efectivo sólo si “conecta” con las necesidades e intereses de los seguidores).

No ponen en claro la importancia relativa de varias características.

No separan la causa del efecto (por ejemplo, ¿son los líderes seguros de sí mismo, o su éxito como líderes fomenta la seguridad en sí mismos?).

Ignoran los factores situacionales (un tipo de liderazgo puede ser efectivo en unas circunstancias y en otras no serlo).

Concluye planteando que resultó demasiado ambicioso y poco realista, tratar de encontrar los “rasgos” de líderes de organizaciones tan disímiles como: una empresa siderúrgica, un hospital o un equipo de fútbol, además en diferentes momentos del desarrollo de esas instituciones y en entornos muy distintos.

Bennis y Goldsmith, en *Learning to Lead* (1997), uno de los trabajos más interesantes sobre el tema, analizan lo que consideran “Mitos sobre el liderazgo” en los que incluyen los siguientes.

-Mito 1- El liderazgo es una habilidad natural

Nada más lejos de la verdad. Todos tenemos algo potencial de liderazgo. Unas personas pueden ser líderes en una organización o circunstancias determinadas y en otras no, plantean.

-Mito 2- Los líderes nacen, no se hacen

Muchas investigaciones demuestran que en determinadas condiciones, se convierten en líderes personas que no se habían identificado como tales hasta ese momento. La mayor parte de las capacidades y competencias del liderazgo pueden ser aprendidas, si existen los deseos y la voluntad de aprenderlos. Lo cual no quiere decir que es fácil y que “cualquiera” puede convertirse en líder, plantean Bennis-Goldsmith.

En su experiencia de cinco décadas trabajando con muchos líderes, que se mencionó anteriormente, Drucker llegó a la conclusión de que: “aunque los líderes natos existen, son demasiado escasos para las necesidades urgentes actuales. El liderazgo, por tanto, puede – y debe – aprenderse”.

Estos son los resultados de muchas investigaciones y los criterios de especialistas muy destacados. Sin embargo, ¿por qué todavía pensamos que el liderazgo es una cualidad innata, que “hay que nacer con ella”? En los cursos, talleres y consultorías en los que trabajo el tema de liderazgo siempre surge esta duda. Pienso que es el resultado de la mitificación que hacemos de lo que es un líder, pensando en personas que han ejercido una gran influencia, en la historia, en las organizaciones, o en nuestra propia formación. Los idealizamos de tal manera que nos parece imposible poder usarlos como modelos para orientar nuestro comportamiento y acciones.





El liderazgo no hay que verlo en esos niveles “tan lejanos y excepcionales”. Un buen maestro, o un buen padre, ejercen funciones de liderazgo muy importantes, educan, crean valores, modelan comportamientos, sirven de modelo, en fin, tienen “seguidores”.

Para ejercer un liderazgo efectivo hace falta determinadas cualidades, como para aprender idiomas, destacarse en un deporte, ser un buen profesional, o cualquier otra actividad. Pero, las experiencias demuestran que, la voluntad, el estudio, y la constancia son capaces de desarrollar capacidades que pueden suplir la ausencia de determinadas “cualidades naturales”.

-Mito 3- Los líderes son carismáticos.

Algunos si, otros no. Nuestra experiencia es que el carisma es más el resultado de un liderazgo efectivo que a la inversa. Un efectivo liderazgo incrementa la atracción de los seguidores.

-Mito 4- Los líderes existen sólo en los niveles altos de una organización.

Esto es falso, se pueden encontrar en cualquier nivel.

-Mito 5- Los líderes controlan, mandan, manipulan a otros.

El liderazgo es tanto el ejercicio del poder como el “enriquecimiento” de otros (empowerment). Los líderes se apoyan más en la atracción que en “empujar”.



ACTIVIDADES:

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.

TEMA N°03: RASGOS DEL LIDERAZGO.

1 LA PERSONALIDAD:

Personalidad engloba las características de singularidad, individualidad, emociones, sentimientos y sensibilidad que otorgan identidad e imagen especiales a los integrantes de los diversos grupos sociales.

Personalidad es el conjunto de modalidades adaptativas que el individuo utiliza en su contacto cotidiano con el ambiente en que se desenvuelve, es el conjunto, relativamente durable, de rasgos y patrones de conducta que presiden el conjunto de situaciones interpersonales características de la vida humana.

El concepto entraña un “estilo individual y una noción de permanencia a lo largo de toda la vida del individuo.

La personalidad la podemos definir como el auto esquema del individuo que comprende sus características psicofísicas y se manifiesta en el comportamiento y estilo cognoscitivo peculiar ante las diversas situaciones del medio ambiente.

FACTORES QUE CONFIGURAN LA PERSONALIDAD.**a. Desarrollo y maduración.**

FREUD, se basó en él estudió de las bases del desarrollo psicosexual durante la infancia y la niñez. Los términos oral, anal y fórico han alcanzado popularidad tanto en los círculos científicos como entre al gran público.

PIAGET, prestó particularmente atención al desarrollo cognitivo del niño y, como tal, su contribución puede no considerarse vinculados al estudio global de la personalidad.

ERIKSON, enfatizó la importancia de las influencias sociales en el desarrollo individual, extendiendo la teoría psicoanalítica y describiendo conflictos específicos a cada uno de los ocho estados del desarrollo del individuo, concebidos como polaridades y tareas.

WINNICOT, MAHLER Y FAIR BAIRN, entre otros proponen la teoría de las relaciones objetables amplía desde otra perspectiva, las formulaciones freudianas y describe el desarrollo psíquico del individuo como una secesión organizada y compleja de imágenes internalizadas de la relación individuo con los llamados años significativos a lo largo de su vida, muy en particular en los estadios iniciales.

b. Factores prenatales.

Es innegable la influencia que los factores genéticos ejercen sobre las características físicas, capacidad intelectual y rasgos de personalidad del individuo.

El ambiente prenatal (que incluye edad materna, hábitos dietéticos, salud y enfermedad, status emocional, actitudes, exposición a drogas y radiación).

Algunos estudios sugieren que traumas psicológicos en el feto, o alteraciones del proceso de parto, que pueden tener ulteriores repercusiones en el desarrollo de la personalidad.

c. Cultura y personalidad

Múltiples trabajos de origen antropológico y psicoanalítico se han ocupado de la relación entre cultura y personalidad.

Teniendo en cuenta que la cultura se define como un conjunto de normas, valores y pautas de comportamiento se traducen el “modo de vida” de un grupo este concepto es un valioso instrumento para, analizar la socialización de la personalidad. En el proceso de aculturación el individuo aprende las formas de comportamiento admitidas por su grupo y tiende a adoptar el tipo de personalidad que se considera en el desarrollo.

La personalidad básica está determinada por las instituciones primarias (familia, instituciones educacionales) y a su vez determina las instituciones secundarias (religiones, mitos, ideologías, valores).

d. Importancia clínica

Se ha señalado ya que el concepto de personalidad no implica necesariamente la presencia o producción de síntomas clínicos.

Sin embargo, su carácter clave en la estructura psicológica del individuo hace que cualquier desorden emocional o mental afecte y se ve afectado por el funcionamiento de la personalidad.

Finalmente, es evidente que existe una psicopatología propia de la personalidad, un conjunto de desórdenes o trastornos que pueden alterar severamente la homeostasis del individuo que reviste características sindrómicas peculiares y que requiere un manejo terapéutico complejo y laborioso.

Las consecuencias de los desórdenes psicopatológicos de la personalidad, entre muchas son la disminución o pérdida de la flexibilidad para actuar coherentemente en el plano interpersonal, conducta meladaptativa derivada de una limitada capacidad de enfrentamiento al estrés provocador, propensión a la ansiedad y a la subsecuente descompensación emocional, dificultades ocupacionales e interpersonales.

e. Cambios de la personalidad

La personalidad no es una entidad estática sino que está sometida o transformaciones. Los expertos coinciden en esto, pero discrepan acerca de la cuantía y de los elementos en que se opera el cambio. A veces se describen transformaciones dramáticas de la conducta, atribuidas a sucesos importantes, pero por lo general, los cambios son graduales y requieren un período más o menos largo de incu-





bación. Las transformaciones de la personalidad se realizan dentro de ciertos límites, como los determinados por los factores biológicos, el aprendizaje y otras circunstancias socioculturales.

Por ello a pesar, de los cambios, la persona se experimenta a sí mismo como idéntica a lo largo del tiempo. El cambio de la personalidad es un hecho derivado de las transformaciones fisiológicas y de la experiencia. Los niños se caracterizan por un desarrollo orgánico importante y por una maduración psíquica considerable. La pubertad implica transformaciones fisiológicas, hormonales y afectivas profundas. La vejez tiene la experiencia del declive físico, de la enfermedad y de la muerte. Es explicable que todos estos cambios tengan algún afecto sobre la personalidad.

TEMPERAMENTO:

El temperamento es una personalidad y estaría constituido por aquellos aspectos motivacionales y emotivos del individuo, en gran parte determinados por factores biológicos o constitucionales.

La doctrina más antigua de Occidente está representada por la teoría de los cuatro humores que fue propuesta en Grecia por Hipócrates, hacia en el año 400 a.C. Hipócrates es considerado como el padre de la medicina occidental y su teoría de los humores fue desarrollada por Galeno, médico romano del siglo II. La suposición básica era que el predominio de uno de los humores daba lugar a un temperamento determinado.

- Humores Temperamentos.
- Sangre Sanguíneo.
- Bilis negra Melancólico.
- Bilis amarilla Colérico.

Flema Flemática

Esta división cuadripartita de los temperamentos ha llegado hasta nuestros días a través de los escritos de los árabes de la Edad Media. La influencia de la teoría de los humores fue indiscutible no sólo en medicina, sino en las manifestaciones literarias, escultóricas y pictóricas, donde puede comprobarse el arraigo que la doctrina logró incluso; a nivel popular.

La división clásica de los temperamentos parte de una información válida todavía en la psicología actual: la influencia de los procesos bioquímicos del organismo en la determinación del comportamiento. Las tipologías de Kretschmer y Sheldon, aunque tripartitas, partes de la misma suposición. El influjo de lo somático en lo psíquico y mantienen innegables coincidencias con la doctrina clásica. Según esto, podemos proponer una definición descriptiva de los que entendemos por temperamento.

El temperamento está constituido por factores genéticos y constitucionales responsables de las respuestas motivacionales y afectivas, moduladas por el aprendizaje. De acuerdo con esta definición el temperamento es la parte de la personalidad más refractaria al cambio. Con todo, no es completamente inmodificable y puede cambiar dentro de ciertos límites, ya que pueden varias a causa de factores ambientales, aprendizaje, adiestramiento, etc. Sus modificaciones, no obstante, vienen por factores genéticos y constitucionales.

CARÁCTER:

Los términos carácter y personalidad a veces se utilizan indistintamente, aunque también suelen distinguirse. El término carácter tiene origen en el griego y significa marca grabada, señal que se esculpe o dibuja en algún objeto. En su aceptación psicológica pasó a denominar el estilo de vida o el sello personal que se pone de manifiesto en el comportamiento del individuo.

El término carácter en psicología ha adquirido un significado especial añadido a la aceptación primitiva de marca o sello, como el modo específico de comportamiento del individuo determinado por sus cualidades morales. Es este sentido supone una valoración, esto es, una disposición a clasificar positiva o negativamente determinadas situaciones o entidades. El valor reside en la capacidad del sujeto sobre las propiedades placenteras o displacenteras de un objeto determinado.

EXPERIENCIA:

Es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida. La historia de esta palabra se alinea con el concepto de experimento.

Tanto el ser humano como también muchos animales pueden obtener esta forma de conocimiento llamada experiencia a lo largo de sus vidas.

El concepto de experiencia generalmente se refiere al conocimiento procedimental como hacer algo), en lugar del conocimiento factual (qué son las cosas). Los filósofos tratan el conocimiento basado en la experiencia como “conocimiento empírico” o “un conocimiento a posteriori”.

APRENDIZAJE:

Definir el Aprendizaje no ha sido tarea fácil, por lo que existen gran cantidad de conceptos, tantos como teorías que lo explican. Para poder entender los estilos de aprendizaje es necesario explorar las diferentes teorías que subyacen en ellos. Sin embargo, antes de explorar dichas teorías, se puede decir de forma ecléctica, que el aprendizaje es un proceso de adquisición de una disposición, relativamente duradera, para cambiar la percepción o la conducta como resultado de una experiencia. Tomando en cuenta la importancia desde el punto de vista pedagógico, se pueden resumir en ocho tendencias o teorías que explican el aprendizaje: Teorías Conductistas, teoría Cognitiva, la teoría de Sinérgica, topología de R. Gagné, teoría Humanística, teorías Neurofisiológicas, teorías de la Elaboración de la Información, enfoque Constructivista.

¿Cómo aprendemos los seres humanos? ¿En dónde ocurre el aprendizaje? Seguramente, ante tales preguntas, podríamos decir que el aprendizaje ocurre como resultado de una modificación en la memoria.

El aprendizaje es el acto o proceso por el que se adquiere un cambio de conducta, conocimientos, habilidades y actitudes. Este implica cambio y significa que tiene o ha tenido lugar un aprendizaje. Una definición más nos dice que el aprendizaje es un cambio en el individuo, producido por su interacción con el ambiente, que satisface una necesidad y lo hace más capaz de relacionarse con su entorno (Burton, 1963.)

FUENTE: Leadership web pages.

<http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/psicologia/Tema9.html><http://www.monografias.com/trabajos28/la-personalidad/la-personalidad.shtml>http://www.sepbcsgob.mx/telesecundarias/orient_pedag_telesec.htm

**2 ¿LÍDERES NACEN O SE HACEN?**

Con frecuencia nos preguntamos si los líderes nacen o se hacen. Igualmente ocurre con la figura del empresario.

En principio se pueden distinguir 2 enfoques. Por un lado son muchas las personas que tienden a pensar que la razón por la que no hay demasiados líderes es por la necesidad de poseer una serie de características innatas, difíciles de precisar. Y por otro lado, se observa la enorme capacidad de modificación de la conducta humana y se tiende a pensar que en el ser humano todo puede ser aprendido.

Según el enfoque que elijamos optaremos por una tesis o por otra. Así, el enfoque personalista se basa en que el líder nace, que el liderazgo es una cuestión de personalidad y que por tanto, líderes sólo pueden ser aquellos que han nacido para tales. Se nace con esas características o no se nace. Frente a los personalistas tenemos al enfoque situacionista que señala que la situación, el ambiente, es el que determina la aparición de un líder en un momento oportuno.

Ambos enfoques, pese a parecer opuestos, tienen su parte de razón. La personalidad más adecuada no alcanzará nunca el liderazgo si la situación no le es propicia, e igualmente, la situación más oportuna no llevará al liderazgo jamás a una persona sin la personalidad adecuada. Por ello, el liderazgo podemos señalar que es la unión de una personalidad adecuada en una situación propicia. Es por eso que cada vez se acepta con más facilidad y de una forma más general que los líderes nacen y se hacen. No se puede negar que hay un potencial inherente que viene en nuestros genes y se construye durante la infancia. Pero también hay otra fuerza, tal vez la más importante, que es el conjunto de influencias externas, adquiridas mediante el conocimiento, la experiencia, las interacciones, más o menos guiadas y decididas por la voluntad libre de cada individuo.





No existe una fábrica de líderes. No existe una varita mágica que nos convierta en líderes, de la noche a la mañana. Los líderes se van forjando a sí mismos, se van haciendo a sí mismos, y cuando surge el momento, su oportunidad, allí están ellos para dirigir al grupo hacia la meta deseada.

De ello se desprende que los requerimientos innatos para ejercer el liderazgo son muy bajos. La inteligencia, el aprendizaje y la oportunidad son las claves de todo liderazgo.

Liderazgo = Inteligencia + Aprendizaje + Oportunidad

CLASES DE LÍDERES:

Existen diversos tipos de líderes según consideremos un factor u otro: origen o procedencia del poder que ejercen, el carisma que poseen, el estilo de dirección.

Una primera clasificación distingue entre los líderes formales que son aquellos que su poder proviene de su posición jerárquica en la estructura organizativa. Su influencia sobre sus colaboradores reside en la autoridad funcional que les da su cargo y son las personas que habitualmente conocemos con la denominación de “Jefes”. Son líderes impuestos.

Los líderes informales que aquellos en los que su poder proviene de los seguidores, cuentan con el carisma suficiente para ser seguidos sin necesidad de recurrir a su autoridad jerárquica y lo hacen en base a su autoridad técnica o personal.

Parece lógico señalar que el líder ideal es el que cuenta con el liderazgo formal y el informal, es decir, que además de tener la autoridad jerárquica tiene también la autoridad personal de sus seguidores. Son líderes naturales.

También podemos contemplar a los líderes según el tipo de carisma que poseen.

Siempre se ha señalado de la necesidad o conveniencia de que los líderes tengan “carisma”. También hay líderes no carismáticos que sin tener esa energía, esa “empatía personal”, ese “gancho”, son capaces de arrastrar a un gran número de seguidores y logran conseguir, para su causa, gran cantidad de adeptos gracias a su “buen hacer” y a la capacidad de ganarse, con el transcurso del tiempo, la confianza de muchas personas.

Existen también, otras clasificaciones de liderazgo reflejados por diversos autores en sus respectivos trabajos sobre el tema como son: los autocráticos, los democráticos, los burocráticos, los orientados al trabajo o tarea, los orientados a las personas, etc.

Pero creo que con lo anterior es suficiente para hacernos una imagen global del liderazgo.

3 RASGOS DE LA PERSONALIDAD Y EL LIDERAZGO

Dimensiones de la personalidad: emociones, escrupulos, empatía, ajuste y apertura a la experiencia.

La personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo; las características que lo distinguen de los demás.

El pensamiento, la emoción y el comportamiento, por sí solos, no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos.

La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará una persona bajo diversas circunstancias.

Vamos a entender por personalidad el conjunto de rasgos físicos, intelectuales, afectivos, volitivos y morales de un individuo, en constante interacción unos con otros, es decir, organizados en sistema. La personalidad no es la simple suma de todos esos rasgos, sino la organización de los mismos en una estructura o complejo biopsíquico dotado de unidad funcional.

Hablamos de personalidad, y más aún de su desarrollo, debemos tener bien claro la distinción entre dos conceptos: genotipo y fenotipo. Genotipo se refiere a las personalidades del sujeto debido a su constitución biológica, es decir, a los que podría o debería ser. Está determinado por la herencia y el desarrollo neuropsicológico de los primeros años. Fenotipo se refiere a la manifestación conductual de la personalidad del individuo, o sea, lo que hace y cómo se muestra. Está determinado por el genotipo y por los procesos de aprendizaje a los que se vea sometido el sujeto a lo largo de su vida. Tanto los factores genéticos como los ambientales juegan un papel fundamental en el desarrollo de la personalidad.

Los elementos de la personalidad son:

- **Constitución:** Conjunto de aspectos exteriores e interiores de base genético-hereditaria, origen de la reacción funcional.

- **Temperamento:** Tono o disposición afectiva, se refiere a la naturaleza emocional del individuo. Se nace con el temperamento.
- **Carácter:** Forma concreta y estable que adquieren en un individuo los rasgos afectivos-dinámicos heredados.
- **Actitudes:** Predisposiciones persistentes a responder favorable o desfavorablemente ante una situación dada.
- **Aptitudes:** Aptitud es la capacidad para hacer algo.
- **Rasgos:** Características constantes del comportamiento del individuo en una gran variedad de situaciones.

La dimensión de **empatía** incluye los rasgos de llevarse bien con la gente. Cuando nos referimos a una persona como cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociable significa que tiene acentuado el rasgo de empatía, pero si nos referimos a ella como fría, difícil, impasible, poco amigable y antisocial significa que no tiene este rasgo de personalidad.

Definición 1: habilidad que posee un individuo de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía comprensión y ternura.

Definición 2: capacidad o proceso de penetrar profundamente, a través de la imaginación, dentro de los sentimientos y motivos del otro “ponerse en los zapatos del otro”. Ser empáticos es el ser capaces de “leer” emocionalmente a las personas. La Empatía se divide en dos: Empatía cognitiva: constituye una comprensión del estado interno de otra persona. Empatía emocional: involucra una relación emocional por parte del individuo que observa las experiencias de otros y se coloca en el lugar del mismo.

¿Cómo demostrar empatía?

- Disponer física y psicológicamente a prestar atención a los mensajes centrales de su discurso y mantenernos alerta a sus gestos corporales como tensión, resistencia y aceptación.
- Mantener la cordialidad sin evadir los temas importantes que surgen durante la conversación.
- Prestar atención a su respuesta, considerando sus señas corporales que confirman o niegan la exactitud de nuestro entendimiento del mensaje.
- Cuidar no evaluarlo, juzgarlo o descalificarlo. se busca comprenderlo poniéndonos en su lugar, para ver la situación desde su perspectiva y entenderla.

Ejemplo 1: una joven madre quien se siente atrapada en su casa todo el día y que comenta a una anciana: estoy tan deprimida, confiesa. Estoy resentida con mis hijos, y los abofeteo cuando traen problemas. Pienso constantemente en la muerte. Eso no tiene sentido, contesta la anciana. ¡Si estos son los mejores años de tu vida! ¿Que te sucede, no te parece maravilloso tener niños saludables? la joven huyó en lágrimas...

Los Escrúpulos como rasgo de dimensión, que incluyen en relación con el logro. Se sitúa en un continuo ser responsable y digno de confianza, e irresponsable e informal. Además otros rasgos de personalidad, son la credibilidad, la conformidad y la organización.

El diccionario define escrúpulo como ‘una inquietud de conciencia’, y así lo suele entender el mundo. En este sentido desde luego es conveniente tener ‘escrúpulos’, pues sirven de freno que nos impide tener conductas o actitudes contrarias a las normas y valores de la sociedad, es decir, nos ayudan a no cometer actos moralmente malos.

La apertura de experiencias comprende rasgos relacionados con nuevas experiencias que buscan cambiar y a probar nuevas cosas, mientras que quienes tienen una dimensión baja a la apertura evitando toda modificación y novedad. Es la dimensión que ha originado más confusiones y desacuerdos entre todos los modelos de los cinco factores. Sus elementos constituyentes son la imaginación activa, la sensibilidad estética, la atención a las vivencias internas, gusto por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio. El individuo abierto es original e imaginativo, curioso por el medio externo e interno, con vidas más ricas e interesados por ideas nuevas y valores no convencionales. En su polo opuesto el individuo tiende a ser convencional en su conducta y apariencia, prefieren lo familiar a lo novedoso y son social y políticamente conservadores.





4 **RASGOS DE LOS LÍDERES EFICACES**

Rasgos de los líderes efectivos: Dominio, Gran alegría, Confianza en sí mismo, control, integridad, inteligencia, flexibilidad, sensibilidad hacia los demás.

No hay una “lista” de rasgos aceptada por todos los estudiosos y no todos los líderes eficaces poseen todos los atributos; en esta sección hablaremos sobre aquellos rasgos que cuentan con un sustento empírico sólido; el que usted no sea fuerte en cada uno, no quiere decir que no pueda ser un buen líder, con esfuerzo puede cultivarlos.

Dominio (emocional): Los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades, aunque no son demasiado autoritarios ni usan un estilo intimidatorio. Si una persona no desea ser líder es probable que no sea un directivo eficaz; para alcanzar un potencial de liderazgo pleno, **uno debe desear ser líder, trabajar para desarrollar sus habilidades y disfrutarlo.**

Gran energía (escrupulosidad): Son resistentes y toleran la tensión; son entusiastas y no claudican; enfrentan pero no se derrotan ante la adversidad; tienen gran tolerancia a la frustración, pues se esfuerzan por superar los obstáculos merced a su preparación. Toman la iniciativa y crean mejoras sin pedir permiso; no hay que decirles lo que deben hacer. ¿Posee usted un elevado nivel de energía.

Locus de control (apertura a la experiencia): Los que asumen el control de su destino (los líderes) controlan su suerte y opinan que su comportamiento influye en forma directa en su desempeño; los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta, productividad, y del desempeño de su unidad en la organización. Tiene confianza en sí mismo y aprenden de sus errores, en lugar de culpar a los demás o atribuirlos a la mala suerte.

Integridad. (Escrupulosidad): Se refiere a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, virtudes que hacen a una persona digna de confianza. La capacidad para influir se basa en la integridad. Para que un líder lo vean como alguien digno de confianza tiene que ser honesto, apoyar a sus seguidores.

Flexibilidad (apertura a la experiencia): Es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones. Ya que los líderes establecen objetivos y tienen habilidad de influir en los demás son los que generan el cambio. Por lo tanto los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias.

Confianza en sí mismo (escrupulosidad): Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza en sus seguidores, y a medida que se ganan su respeto, también influyen en ellos; la confianza en sí mismo influye en las metas, las tareas y la persistencia del individuo.

Estabilidad (ajuste): se asocia con la eficacia y el avance administrativo; los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos. Por desgracia, también hay inestables – como Adolfo Hitler – que hacen mal uso del poder. Algunas investigaciones demuestran que la gente que tiene conciencia de su persona y desea mejorar hace mayores progresos que los carecen de ese conocimiento. Los buenos líderes saben cuándo dirigir, y cuando seguir; compensan sus debilidades dejando que otros lleven la batuta en ámbitos en los que ellos no son tan competentes.

Inteligencia emocional Daniel Goleman acerca del término emoción ha escrito, en **La inteligencia emocional** (1995), lo siguiente: “**Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar.**”

Este mismo autor en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* (1998) ha definido: “El término “inteligencia emocional” se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.

En esta definición, Goleman ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes:

1. Autoconocimiento.
2. Autorregulación.
3. Motivación.

Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

1. Empatía.

2. Habilidades sociales.

Sensibilidad a los demás (empatía): Consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. La falta de sensibilidad es parte del origen de muchos fracasos entre los ejecutivos. Uno necesita tener y mostrar interés en los demás. Significa no anteponer los intereses propios.

FUENTE: MORRIS Charles G. Psicología un Nuevo enfoque, 7a edición. Prentice-Hall México 1992 p. 478.

Robert N. Lussier. Christopher F. Achua. Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo. Segunda edición. 2005 p. 25 a 49.



LECTURA SELECCIONADA II:

Artículo: “Cualidades del líder de hoy”

Tema: Liderazgo. Marcelo Vásquez Lema

http://www.degerencia.com/articulo/cualidades_del_lider_de_hoy

“CUALIDADES DE UN LÍDER DE HOY”

“Para el fomento exitoso de las relaciones humanas el líder debe desarrollar cualidades como paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso.”

El estilo de liderazgo desde los altos cargos gerenciales, inaccesibles para el personal operativo, debe quedar desechados si las organizaciones quieren formar equipos de trabajo sostenibles y sólidos en el mediano y largo plazo. Los puestos de liderazgo deben cambiar, es decir, dejar de ser la punta de la pirámide dentro de la estructura para convertirse en la base la misma dentro de la organización. El líder de la organización debe tener como función principal el identificar y satisfacer las necesidades de los integrantes de su equipo de trabajo; para que así, estos puedan contar con las herramientas y motivación necesaria para lograr la satisfacción de los clientes externos y el cumplimiento de las metas trazadas. La satisfacción de las necesidades del equipo de trabajo debe estar basada en dar y/o facilitar lo que los integrantes de la organización necesitan realmente y no siempre en lo que desean o piensan que requieren. Este trabajo, si bien muy minucioso, es de vital importancia para el éxito y la consecución del emergente sistémico buscado permanentemente como pilar para un buen desempeño organizacional.

Para identificar las necesidades de los integrantes del equipo o de la organización en general, el líder debe fomentar las relaciones humanas con cada uno de ellos. Para el fomento exitoso de las relaciones humanas el líder debe desarrollar cualidades como paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso. Sólo bajo estas cualidades se puede romper las barreras de comunicación y prejuicios que pudieran existir para así poder interiorizarse en las necesidades reales de cada uno de los miembros de la organización. El líder debe convertirse en un servidor y en un ejemplo de y para su equipo de trabajo.

Cuando nos referimos al hecho de que el líder debe ser paciente, quiere decir que debe tener dominio de sí mismo, aspecto importante al momento de guiar a la organización. El líder debe dar un ejemplo con su comportamiento. Es importante tener en mente que el líder es el espejo de lo que la organización es en realidad. Éste debe transmitir seguridad. El líder debe tener como cualidad la afabilidad, esto significa que debe prestar atención, apreciar y animar a su equipo de trabajo. Esto se refiere a cómo actuamos, a la forma en cómo prestamos atención a los demás dentro la organización, dentro de lo cual debemos practicar la escucha activa. Tenemos la capacidad de pensar cuatro veces más deprisa de lo que los demás pueden hablar, por tal situación por lo general tenemos un montón de ruido de comunicación interna mientras estamos escuchando; lo cual genera que no siempre comprendamos en su totalidad el mensaje. La escucha activa requiere de práctica disciplinada que permita poder silenciar esa comunicación interna para poder prestar atención total mientras escuchamos a los demás. La escucha activa se basa en tratar de ver las cosas como el que habla las siente, lo cual está relacionado con la empatía. Así mismo, el ser afable tiene que ver con el hecho de poder resaltar las





cualidades y buenos actos de las demás personas, y no sólo basarnos en encontrar lo que se está haciendo mal. La tercera cualidad mencionada es la humildad, la cual significa ser auténticos, sin pretensiones, no ser arrogantes ni jactancioso. Se debe ser auténtico, ser uno mismo, no ser presumido, engreído y autosuficiente. El ego obstaculiza y levantan barreras entre las personas. La humildad no es sentirse menos, sino pensar menos en uno para pensar más en el equipo de trabajo. Hay que tener en cuenta que como un equipo, en la organización todos dependen de los demás para el éxito global. Otra de las cualidades es el respeto, el mismo que significa tratar a los demás como si fueran personas importantes, que en el caso de las organizaciones es cierto porque cada uno de los integrantes de la misma cumple una función específica que ayuda al cumplimiento del propósito global. El líder debe tener interés personal en el éxito de aquellos a los que dirige, esto incluye ayudarle a conseguir su éxito. La quinta cualidad de un líder es la generosidad, lo cual es satisfacer las necesidades de los demás. Otro de las cualidades de un líder debe ser la indulgencia, es decir el no guardar rencor al que lesione los intereses del equipo u organización. Las personas no son perfectas, y un líder por su posición puede ser blanco de varios ataques o discordancias. Esto no significa que se tenga que pasar por alto los actos erróneos; más bien significa la práctica de un comportamiento positivo hacia los demás, no un comportamiento pasivo o en su caso agresivo que denigre la dignidad de las personas. El líder debe ser abierto, honrado y directo con los demás, guardando el respeto ante todo. El comportamiento indulgente consiste en resolver a situaciones según surgen de manera positiva y en dejar de lado cualquier prejuicio de rencor.

La penúltima de las cualidades básicas de un líder es la honradez, la cual es estar libre de engaños. Esta suele ser la cualidad que mayor cantidad de personas colocan en su lista de lo que espera de un líder. La confianza se cimienta sobre la honradez, esto es lo que mantiene sólidas las relaciones humanas. La honradez implica ayudar a las personas a tener perspectivas claras, hacerlas responsables, estar dispuesto a dar tanto las buenas como las malas noticias, informar sobre los resultados del trabajo, tener reacciones pre-visibles, ser consecuentes y ser justo. La última de las cualidades básicas de un líder es el compromiso, el mismo que puede definirse como limitarse a las propias elecciones. Esto significa cumplir con las elecciones que se han tomado. Es diferente implicarse en algo que comprometerse, por lo general las personas se implica en un tema específico, pero es papel del líder lograr que se comprometan con el mismo y para esto es este último el primero que debe estar comprometido. El verdadero compromiso es una visión de desarrollo personal y del desarrollo del grupo junto con la mejora continua. El líder comprometido está consagrado a un desarrollo integral de si persona y a una mejora continua, se compromete a llegar a ser el mejor líder que puede llegar a ser. No se puede exigir que las personas a las que dirigimos den su mejor esfuerzo cuando el líder mismo no está dispuesto a crecer y llegar a ser lo mejor posible.

Un buen líder debe trabajar duro en desarrollar las cualidades mencionadas anteriormente. En ningún momento se puede pensar que podemos alcanzar a la perfección, más bien son cualidades que podemos y debemos mejorarlas constantemente. Los verdaderos líderes se ven cuando nos vemos en la necesidad de dar lo mejor de nosotros mismos, cuando estamos en una encrucijada, cuando estamos con personas fastidiosas o tenemos que ser afables y respetuosos con personas que no son de nuestro agrado.



ACTIVIDADES:

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.



CONTROL DE LECTURA Nº I:

Resuelva el siguiente cuestionario, para fijar los conceptos e ideas fundamentales. Cada pregunta tiene un valor de cinco (05) puntos.

1. Comente acerca de los principios del liderazgo.
2. Explique los elementos clave de la definición del liderazgo.
3. En este mundo globalizado, se necesitan de líderes con ciertas capacidades, a su Criterio ¿cuáles deberían ser éstas capacidades?, explique cada una de ellas.
4. Dentro de las organizaciones eficientes como define el Co-liderazgo y cuál es su Importancia.

**AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD I:**

Resuelva el siguiente cuestionario, marcando la respuesta correcta en cada caso, para puntualizar los conceptos e ideas fundamentales tratados en la Unidad:

1. Indique usted cuál sería la mejor definición sobre Liderazgo:
 - a. Es el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Se manifiesta a través de las personas y culturas, es suave y cálido.
 - b. Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.
 - c. Es todo proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza.
 - d. Manera de ejercer influencia sobre las personas.
 - e. Dirigir recursos humanos en el logro de objetivos.
2. El liderazgo transformador ocurre cuando:
 - a. El empleado es cada día más dueño de sí mismo y toma las decisiones de manera autónoma.
 - b. Una o más personas se comprometen con otras en tal forma que los líderes y los seguidores alcanzan niveles de motivación y de moralidad más elevados, estimulándose mutuamente.
 - c. Edificar una institución y en trabajar los materiales humanos y tecnológicos para formar un organismo que incorpore nuevos y duraderos valores.
 - d. Solo una persona es la comprometida para el cambio en su institución.
 - e. Es infundir un valor al trabajo más allá de las exigencias técnicas.
3. Los principios más importantes para el liderazgo de la organización son:
 - a. Integridad y claridad en la Comunicación
 - b. Armonía de objetivos.
 - c. El liderazgo.
 - d. Grupo de seguidores y la innovación.
 - e. Solo a, b y c
4. Dentro de los elementos claves de la definición de liderazgo tenemos:
 - a. Líderes y seguidores, influencia, objetivos organizacionales.
 - b. Motivación y armonía.
 - c. Personas y cambio.
 - d. Claridad, Integridad.
 - e. Solo a y c





5. El enunciado: *Se dice que los líderes, más que cultivar el seguidismo, han de desarrollar el liderazgo entre sus discípulos: han de crear líderes. Pero lo cierto es que no hay liderazgo sin discípulos, y en este punto cabe preguntarse qué mueve a las personas a seguir a un líder. Pertenecer al concepto de*
 - a. Objetivos organizacionales.
 - b. Influencia.
 - c. Líderes y seguidores.
 - d. Personas.
 - e. Proceso de transformación.
6. Dentro de las capacidades de un líder: Todo grupo de personas que se desempeñen casi al límite de su capacidad tiene alguna persona como jefe que posee aptitudes para el arte del liderazgo y esta aptitud está compuesta por:
 - a. Aptitud de armonía de objetivos.
 - b. Aptitud de motivación.
 - c. Aptitud para comprender, aptitud para inspirar, aptitud para generar motivaciones.
 - d. Aptitud para satisfacer sus metas personales, aptitud de eficiencia.
 - e. Aptitud de claridad.
7. Indique por qué es importante el liderazgo:
 - a. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
 - b. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
 - c. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
 - d. Refuerza el buen trabajo de la organización.
 - e. Todas las anteriores.
8. El líder efectivo es:
 - a. Es aquel que es amado y admirado.
 - b. Posee un rango.
 - c. Son aquellos que tienen privilegios, títulos y dinero.
 - d. Es alguien cuyos seguidores hacen las cosas correctas.
 - e. Solo son pensadores y no tienen seguidores.
9. Es uno de los factores que configuran a la personalidad:
 - a. Cultura y existencialidad.
 - b. Desarrollo y control.
 - c. Cultura y personalidad.
 - d. Factores socio – culturales.
 - e. Inspección y proceso.
10. Qué es el co – liderazgo:
 - a. Liderazgo actual inspirador e innovador.
 - b. Liderazgo autoritario, señala la subordinación.
 - c. Liderazgo compartido, ejercido por varias personas o departamentos.
 - d. Liderazgo participativo, promueve el feedback.
 - e. Liderazgo interactivo.
11. Los elementos de la personalidad son:
 - a. Constitución, temperamento, carácter, actitudes, aptitudes, rasgos.
 - b. Carácter, actitudes, aptitudes, diferencia, identidad.
 - c. Temperamento, similitud, genes, características, gustos y preferencias.
 - d. Rasgos, genes, inclinación, gustos y preferencias.
 - e. Naturaleza, analogía, gustos y distinciones.



12. Cómo se demuestra la empatía:
- Disponer física y psicológicamente a prestar atención a los mensajes centrales de su discurso y mantenernos alerta a sus gestos corporales como tensión, resistencia y aceptación.
 - Cuidar no evaluarlo, juzgarlo o descalificarlo. se busca comprenderlo poniéndonos en su lugar, para ver la situación desde su perspectiva y entenderla.
 - Mantener la cordialidad sin evadir los temas importantes que surgen durante la conversación.
 - Sentimiento de animosidad, disgusto o discrepancia hacia algo.
 - Solo a, b y c
13. Respecto a la lectura “Papel e Importancia del Liderazgo en las organizaciones”, Champy junto con Hammer nos dicen que la causa principal de fracasos en proyectos de reingeniería fue:
- Mal desempeño laboral de los colaboradores.
 - Liderazgo deficiente.
 - Pésimo control en las operaciones.
 - Falta de presupuesto de proyecto.
 - Liderazgo eficiente.
14. Que nos dice Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”:
- Muestra el equilibrio entre la empresa y la vida.
 - Lo importante que es la Tercera Revolución Industrial.
 - Una organización debe ser inteligente, es decir todos sus integrantes y la organización como un todo deben ser capaces de aprender constantemente.
 - La educación de los líderes en un entorno globalizado y cada vez más competitivo.
 - Modelo de armonía entre organización y subsistencia.
15. Respecto a la lectura, “Cualidades de un líder de hoy”, que nos da a entender por Escucha Activa:
- La escucha activa consiste en tratar de ver las cosas como el que habla las ve, y tratar de sentir las cosas como el que las habla las siente.
 - Empatía.
 - Estar silenciosos mientras la otra persona habla.
 - Apatía.
 - Solo a, b y c



GLOSARIO DE LA UNIDAD

- Empowerment:** Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal.
- Coaching:** es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.
- Reingeniería:** significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias. Propiamente hablando: “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.
- Cultura organizacional:** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.





5. **Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. “hacer las cosas bien”.
6. **Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados “hacer lo indicado”.
7. **Inteligencia emocional:** es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. Este término se hizo popular gracias a Daniel Goleman, con su célebre.
8. **Visión:** Razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto. Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo. Relativo al “quienes queremos”.
9. **Control:** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
10. **Gerencia:** Proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente.
11. **Estrategia:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.



BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD I

1. Fernando D'Álessio Ipinza. Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica. 1ra. Edición 2010. Prentice Hall. Pearson.
2. Artículo: “Papel e Importancia del Liderazgo en las organizaciones”. Tema Liderazgo. Alexis Codina. <http://www.degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones>.
3. Artículo: “Los líderes tienen que ser optimistas” Tema: Liderazgo. Oscar O. Conti http://www.degerencia.com/articulo/los_lideres_tienen_que_ser_optimistas.



UNIDAD II: ESTILOS DE LIDERAZGO



DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD



CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
<p>Tema N° 1: Comportamiento y estilos de Liderazgo.</p> <p>1. Los estilos de liderazgo</p> <p>2. Estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad estatal de Ohio.</p> <p>3. Estilos de liderazgo de acuerdo a la clasificación de Bernard Bass.</p> <p>Lectura Seleccionada 1: Artículo: “Como ser líder cuando no se es jefe”. Tema: Liderazgo. Autor: Dervy Jiménez http://www.degerencia.com/articulo/como_ser_lider_cuando_no_se_es_jefe</p> <p>Tema N° 2: Teorías de la motivación para liderazgo.</p> <p>1. Teorías del contenido de la motivación.</p> <p>2. Teoría de la jerarquía de las necesidades.</p> <p>3. Teorías de la motivación para liderazgo.</p> <p>4. Teoría de las necesidades adquiridas. Importancia de equilibrar las necesidades profesionales y personales.</p> <p>Lectura Seleccionada 2: Artículo: “Los líderes tienen que ser optimistas” http://www.degerencia.com/articulo/los_lideres_tienen_que_ser_optimistas Autor: Oscar O. Conti</p> <p>Autoevaluación N° 2</p>	<p>1. Desarrolla capacidad para asumir un estilo de liderazgo propio.</p> <p>2. Diseña y desarrolla instrumentos de diagnóstico para analizar la conducta de los directivos de las empresas.</p> <p>Actividad N° 1: Elabora un cuestionario, aplica y redacta un resumen de los resultados de la investigación de la conducta de los directivos de una empresa.</p> <p>3. Desarrolla habilidades actitudinales y le permite enfrentar diversos grupos de interés.</p> <p>4. Desarrolla capacidades gerenciales de como motivar a los recursos humanos en las empresas.</p> <p>Actividad N° 2: Elabora un cuadro comparativo con los planteamientos centrales de las principales teorías de la motivación.</p> <p>Tarea Académica N° 1: Analiza y Desarrolla lo siguiente.</p> <p>CASO N° 1: Modelo de conducta de Liderazgo</p> <p>CASO N° 2: Un caso de Ética y legalidad: caso Parmalat</p>	<p>1. Se esfuerza por comprender las habilidades y actitudes que poseen los líderes eficaces.</p> <p>2. Se esfuerza por desarrollar estrategias que poseen los líderes eficaces.</p> <p>2. Se es fuerza por liderar grupos de personas de forma efectiva.</p>



TEMA N°01: COMPORTAMIENTO Y ESTILOS DE LIDERAZGO.
1 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

Si se le pregunta a cualquier grupo de profesionales: ¿Qué hacen los mejores líderes?, las respuestas suelen ser de la más variada índole. Los buenos y excelentes líderes fijan la estrategia, motivan al grupo, desarrollan una misión; crean una cultura corporativa. Sin embargo, cuando se les pregunta: ¿Qué deben hacer los mejores líderes?, si el grupo está compuesto por profesionales experimentados, es muy probable que la respuesta correcta sea unánime: “la principal misión del líder, es conseguir resultados exitosos y positivos”.

Una investigación exhaustiva identificó seis (6) estilos de liderazgo distintos, cada uno con su raíz en un componente distinto de la inteligencia emocional.

Los directivos, utilizan muy a menudo seis (6) estilos de liderazgo, que presentamos a continuación, y son los siguientes:

- a. **El Estilo Cohercitivo.** Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten “dueños” de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.
- b. **El Liderazgo Coercitivo.** También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral, preguntándose: ¿Qué importa todo esto?”.
- c. **El Estilo Orientativo.** Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.
- d. **El Estilo Afiliativo.** Si el líder coercitivo obliga a una persona a que “haz lo que te digo”, y el orientativo le pide a la persona “ven conmigo”, el líder afiliativo le dice a la persona “las personas son lo primero”. Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas - quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud. La flexibilidad también aumenta, porque el líder afiliativo no impone restricciones, no necesarias sobre cómo el empleado administrativo, ha de hacer su trabajo diario. Da a las personas, la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectivo. Los líderes afiliativos, son maestros

del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores de relaciones natos. Aparte de cuidar sus emociones de su gente, un líder afiliativo puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas abiertamente.

El impacto generalmente positivo que el estilo afiliativo tiene, lo hace un buen planteamiento todo terreno. Sin embargo, los líderes deben emplearlo en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación ó crear mucho más confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser usado jamás de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos, raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin timón.

- e. **El Estilo Participativo.** Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que dándole suficiente vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

- f. **El Estilo Imitativo.** Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, la ira reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así, de simple.

De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder, y su moral cae. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: “si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo”, El trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de qué quiere realmente el líder. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo libremente ó para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da “feedback” sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, las personas sienten que: “han perdido el rumbo”, dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común.





Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados, como grupos de I+D ó abogados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro o antes que la fecha límite. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

g. **El Estilo Capacitador.** Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animar a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez “feedback”. Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero. De los seis (6) estilos, el capacitador es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes contaron que no tenían tiempo en un mercado altamente exigente para realizar una tarea tan lenta y tediosa como sería enseñar a otros y ayudarles a crecer en su medio laboral. Sin embargo, quienes ignoran este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente y efectiva: su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.

El liderazgo, nunca va a ser una ciencia exacta. Sin embargo, no debe verse como un milagro para las personas que lo ejercen. En los últimos años, la investigación ha servido especialmente a los padres, para entender mejor los componentes genéticos, sociológicos, y comportamentales que afectan notablemente a los empleados corporativos en el: “desempeño laboral en el puesto”. Nuestra nueva investigación, puede aportar a los líderes una foto clara sobre las características necesarias para liderar de forma efectiva. Y lo que puede ser más importante aún, puede a la vez indicarles como adquirirlas.

El entorno de los negocios es altamente cambiante, y un líder que tiene que responder adecuadamente. Hora a hora, día a día, semana a semana, los directivos han de ajustar sus estilos especiales de liderazgo como un auténtico profesional - utilizando el estilo justo y apropiado en el momento justo, y en la justa medida. Su recompensa final, serán los resultados.

2 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN Y DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO,

Para el común de las gentes muchas veces no hay una distinción clara entre los ingenieros y los científicos, esto debido, tal vez, a la profunda ligazón que actualmente hay entre la ciencia y la tecnología. Que los periodistas o el público general tengan esta confusión no es tan preocupante, pero sí lo es que los mismos ingenieros a veces no tengan conciencia sobre la identidad de su profesión y, sobre todo los jóvenes, piensen que realmente ella consiste en la aplicación de la ciencia a la solución de las necesidades humanas, cuando, según muchos otros, lo específico de la ingeniería es la concepción de ingenios artificiales de los que se pretende alguna forma de utilidad. Tales artefactos pueden requerir o no el concurso de la ciencia y han evolucionado desde los antiguos ingenios de guerra hasta las naves espaciales, el manejo de la información o la optimización de las organizaciones.

Por la razón anterior nos proponemos establecer la relación que realmente hay entre la ciencia y la ingeniería, sus alcances y limitaciones. Para ello trataremos de definir brevemente lo que es ciencia, tecnología, técnica e ingeniería y mostrar la identidad de esta última como profesión, es decir, como una diferente puesta en escena de las disciplinas científicas.

ESTUDIOS DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Un segundo programa importante de investigación de la conducta de liderazgo fue desarrollado por los investigadores de la Universidad de Michigan más o menos en paralelo con la realización de los estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio

State. Los investigadores de la Universidad de Michigan encontraron sus estudios en la determinación de las relaciones existentes entre la conducta del líder, los procesos grupales y las medidas del rendimiento del grupo. La investigación inicial consistió en una serie de estudios de campo de diversos líderes, que incluían los directores de sección de una compañía aseguradora (Katz, Maccoby y Morse, 1950), los supervisores de una gran empresa manufacturera (Katz _ Kahn, 1952) y los supervisores de cuadrillas de construcción de ferrocarriles (Katz, Maccoby, Gurin, “Floor, 1951). La información acerca de la conducta de los directivos y supervisores se recopiló mediante entrevistas y cuestionarios, y se emplearon medidas objetivas de productividad del grupo para clasificar a los mismos como eficaces o ineficaces. La comparación de los directivos eficaces y los ineficaces puso de manifiesto unas diferencias interesantes en su conducta, que fueron resumidas posteriormente por Likert (1961, 1967).

Las conductas de liderazgo.

Estos estudios identificaron tres tipos de conducta de liderazgo que diferenciaban a los directivos eficaces de los ineficaces.

1. **La conducta orientada a las tareas.** Los directivos eficaces no dedicaron sus esfuerzos y tiempo realizando el mismo trabajo que los subordinados, sino que se centraban en funciones orientadas a las tareas, como la planificación y organización del trabajo, la coordinación de las actividades de sus subordinados y la obtención de los materiales, herramientas y apoyo técnico necesarios. Además, guiaban a sus subordinados mediante la definición de objetivos de rendimiento elevados pero, a la vez, realistas. Las conductas orientadas a las tareas identificadas en los estudios de la Universidad de Michigan se asemejan a las llamadas conductas de “iniciación de estructuras” en los estudios de la Universidad de Ohio State.
2. **La conducta orientada a las relaciones.** Los directivos eficaces también apoyaban y ayudaban a sus subordinados. Las conductas de apoyo correlacionadas con el liderazgo eficaz incluyeron la demostración de seguridad y confianza; la comprensión y consideración; el esfuerzo por entender los problemas de los subordinados; el apoyo al desarrollo y progreso profesional de los subordinados; la comunicación de la información; el aprecio de las ideas de los subordinados; el otorgar un amplio margen de autonomía en la realización del trabajo; y el reconocimiento de las aportaciones y logros de los subordinados. Estas conductas se asemejan a las que en los estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio State se caracterizaron como de “consideración”. Likert propuso que el directivo debe ofrecer a cada subordinado el apoyo necesario para reforzar y mantener su autoestima y dignidad.
3. **El liderazgo participativo.** Los directivos eficaces recurrieron más a la supervisión del grupo que al control individualizado de cada subordinado. En este sentido, las reuniones de grupo facilitan la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, la mejora de la comunicación, el fomento de la cooperación y la resolución de los conflictos. El papel del directivo en estas reuniones debe centrarse en la moderación del debate para asegurar que prevalezca un tono de apoyo, que sea constructivo y que se oriente a la resolución de los problemas. Sin embargo, la participación no implica el abandono de las responsabilidades, y el directivo siempre mantendrá su responsabilidad en las decisiones y en los resultados conseguidos.

El liderazgo de iguales Bowers y Seashore (1966) ampliaron la investigación de las conductas de liderazgo, proponiendo que otra persona que no sea el líder designado del grupo puede desarrollar la mayoría de las funciones del liderazgo. Los directivos a veces piden a sus subordinados que compartan la realización de determinadas funciones del liderazgo, y otras veces son los propios subordinados los que desempeñan estas funciones por iniciativa propia. La eficacia del grupo dependerá más de la calidad global del liderazgo de una unidad de trabajo que de la persona que, de hecho, realice estas funciones. Sin embargo, la posibilidad de un liderazgo compartido no implica que la figura de] líder sea innecesaria. Según Bowers y Seashore (1966, pág. 249), “Existen razones, tanto de sentido común como teóricas, para creer que es la conducta supervisora del líder formal la que establece las pautas del liderazgo mutuo entre los subordinados.” Bowers y Seashore fueron los primeros científicos en analizar el liderazgo entre iguales





además de las conductas del liderazgo de los directivos. La Encuesta de Organizaciones (Taylor y Bowers, 1972), un cuestionario normalizado que utilizaron ampliamente los investigadores de la Universidad de Michigan, tiene escalas para medir dos conductas orientadas a la tarea (acentuación de las metas, facilitación de] trabajo) y dos conductas orientadas a las relaciones (liderazgo de apoyo, facilitación de la interacción). Resumiendo los resultados de estudios realizados en 21 organizaciones, Bowers (1975) observó que las conductas de liderazgo, exhibidas tanto por los líderes como por los iguales, estaban relacionadas con la satisfacción de los subordinados y con los procesos grupales, aunque el patrón de estos resultados fluctuaba según el sector y el nivel de autoridad del directivo en concreto.

Las limitaciones de los estudios basados en encuestas.

La metodología de los estudios basados en encuestas es, con diferencia, la que más se ha empleado para analizar las relaciones entre las conductas de liderazgo y una multiplicidad de factores antecedentes (como los rasgos o las actitudes del líder) o resultados (como la satisfacción y el rendimiento de los subordinados). Con todo, la interpretación de los resultados de tales estudios es a menudo difícil, debido, entre otras causas, a los errores originados, de un lado, por las limitaciones de los cuestionarios y, de otro, por los problemas inherentes a la determinación de la causalidad.

El sesgo en los cuestionarios de descripción de conductas.

Los cuestionarios de descripción de conductas adolecen de varios tipos de sesgo o error (Luthans y Lockwood, 1984; Schriesheim y Kerr, 1977; Uleman, 1991). Una primera fuente de error es la utilización de conceptos ambiguos y susceptibles de diferentes interpretaciones por parte de los encuestados: la mayoría de los cuestionarios sobre el liderazgo adopta un formato de respuesta fija, que exige al encuestado reflexionar sobre su experiencia a lo largo de meses, o incluso años, antes de indicar la frecuencia o intensidad con que el líder exhibe la conducta descrita en la pregunta. En este sentido, puede resultar arduo al encuestado llegar a un juicio preciso, dada la posibilidad de que la conducta en cuestión le haya pasado desapercibida en el momento en que se manifestó, o simplemente puede.

FUENTE: Liderazgo en las Organizaciones - Jay C.

LOS ESTUDIOS DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD OHIO STATE

La investigación mediante encuestas de la conducta de liderazgo eficaz ha estado fuertemente influida por los estudios realizados en la Universidad de Ohio State en la década de 1950. Las primeras tareas emprendidas por estos investigadores consistieron en identificar las categorías de conductas relevantes para el liderazgo y desarrollar cuestionarios para medir la frecuencia con la que el líder recurre a dichas conductas. Los investigadores compilaron una lista de aproximadamente 1.800 ejemplos de conductas, que luego condensaron para definir 150 conceptos que les parecían buenos ejemplos de las funciones más importantes del liderazgo. Después administraron un cuestionario preliminar basado en estos conceptos a varias muestras formadas por personal militar y civil para recabar su descripción de la conducta de sus superiores (Fleishman, 1953; Halpin y Winer, 1957; Hemphill y Coons, 1957).

Las conductas de liderazgo.

El análisis factorial de las respuestas a las encuestas indicó que los subordinados percibieron la conducta de sus superiores principalmente en términos de dos categorías ampliamente definidas como de "consideración" y de "iniciación de estructuras". Estos dos tipos de conducta resultaron ser relativamente independientes; es decir, el líder no empleaba necesariamente una conducta de la misma manera que empleaba la otra.

Consideración. Esta categoría de conducta se refiere a la preocupación por las personas y las relaciones interpersonales. El líder se comporta con empatía y da muestras de apoyo, haciendo patente su preocupación por las necesidades y sentimientos de los subordinados. Por ejemplo, la consideración incluiría hacer favores personales a los subordinados, dedicar tiempo para interesarse por sus problemas, apoyar o defender a los subordinados, estar predispuesto a aceptar sus sugerencias y tratarlos como iguales.

Iniciación de estructura. Esta categoría se refiere a la preocupación del líder por completar la tarea. Define y estructura su propio papel y los de sus subordinados hacia la consecución de las metas.

Estas conductas incluirían, por ejemplo, la crítica del trabajo defectuoso, la insistencia en el cumplimiento de los plazos, la asignación de tareas a los subordinados, la definición de claras normas de rendimiento, la insistencia en el cumplimiento de los procedimientos normalizados, la búsqueda de nuevos enfoques y la coordinación de las actividades de los subordinados.

Posteriormente, los resultados de los estudios iniciales fueron revisados y resumidos para construir dos cuestionarios: el Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder o CDCL (Leader Behavior Description Questionnaire o LBDQ) y el de Descripción de la Conducta Supervisora o CDCS (Supervisory Behavior Description Questionnaire o SBDQ). Aunque se han tratado estos dos cuestionarios a menudo como equivalentes, en realidad difieren algo en cuanto al contenido de las escalas de conducta (Schreishem y Stogdill, 1975). También existe un tercer cuestionario, el denominado Cuestionario de Opinión del Líder o COL (Leader Opinion Questionnaire o LOQ), que también ha sido considerado por algunos investigadores como medidor de la conducta, aunque se considera más bien como una medición de las actitudes de los líderes.

Con el tiempo, los investigadores de la Universidad de Ohio State desarrollaron un cuarto cuestionario, el llamado Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder, Formulario XII. El CDCL XII redujo el alcance de la consideración y de la iniciación de estructuras, y se añadieron 10 escalas adicionales (Stogdill, Goode y Day, 1962). Aunque algunas de estas escalas nuevas medían aspectos de la conducta de liderazgo (tales como la representación o la integración), otras medían rasgos (por ejemplo, la tolerancia de la incertidumbre) o competencias (como la capacidad de predicción o de persuasión). A este respecto, es interesante apuntar que, incluso después de la inclusión de las nuevas escalas, la mayoría de los investigadores seguía empleando las escalas de consideración y de iniciación de estructura.

Ejemplo de un estudio de encuesta:

Un estudio de Fleishman y Harris (1962) ofrece un excelente ejemplo de un estudio de campo para analizar la correlación entre la consideración y la iniciación de estructuras. Se realizó en una fábrica de camiones propiedad de International Harvester Company cuyos empleados cumplimentaron el CDCS para describir la conducta de 57 supervisores de producción. Los criterios del liderazgo eficaz incluyeron la cantidad de quejas escritas recibidas y el número de dimisiones voluntarias durante un período de 11 meses. De acuerdo con los resultados, los supervisores considerados recibían menos quejas que los valorados con puntuaciones bajas de consideración, y el número de dimisiones en sus unidades de trabajo era menor. Por otra parte, se invirtió esta relación para la categoría de iniciación de estructuras, pues los supervisores que recurrían mucho a las conductas de estructuración recibían más quejas y sus unidades experimentaban una mayor rotación de empleados. Los análisis estadísticos confirmaron la presencia de una relación significativa y curvilínea. Como apuntaron Fleishman y Harris (1962, pág. 53): “Parece que existen determinados niveles críticos más allá de los cuales un incremento de la consideración o un descenso de la iniciación de estructuras no tiene impacto en la tasa de rotación de empleados o la incidencia de las quejas”. La relación entre la conducta del líder y la rotación se ilustra en las Figuras 3-1 y 3-2. La mayoría de los resultados de este estudio fueron corroborados más tarde por Skinner (1969) en un estudio de los supervisores de una empresa textil.

Resultados de los estudios de encuestas.

Los cuestionarios de liderazgo de la Universidad de Ohio State y las posteriores versiones modificadas se han empleado en cientos de estudios realizados por numerosos investigadores. Sin embargo, los resultados para la mayoría de los criterios de liderazgo eficaz han sido débiles y hasta contradictorios (Bass, 1990; Fisher y Edwards, 1988). Así, algunos estudios concluyeron que los subordinados estaban más satisfechos y rendían más con un líder estructurador, mientras otros encontraron la relación opuesta, o ninguna. Los resultados también fueron contradictorios en cuanto a la relación entre la consideración y el rendimiento de los subordinados. De hecho, el único resultado hallado sistemáticamente era la existencia de una relación positiva entre la consideración y la satisfacción de los subordinados.

Como indica el estudio de Fleishman y Harris, los subordinados se encuentran





normalmente más satisfechos con un líder que se muestra, por lo menos, moderadamente considerado. Sin embargo, ya diferencia de Fleishman y Harris, la mayoría de estos investigadores omitió la realización de pruebas para comprobar la posibilidad de relaciones curvilíneas o de interacciones entre la consideración y la iniciación de estructuras.

3 ESTILOS DE LIDERAZGO DE ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN DE BERNARD BASS.

TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS Y BURNS

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981) (1), habla de “liderazgo transformacional” como opuesto al “liderazgo transaccional” que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

1. **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
2. **Consideración Individualizada.** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo (2).
3. **Estimulación Intelectual:** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.
4. **Liderazgo Inspiracional:** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, “los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo” (Bass, 1987:163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Resumen del Liderazgo Transformacional:

- La gente sigue a la persona que los inspira.
- Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas.
- El modo de obtener las cosas es mediante una inyección de entusiasmo y energía.
- Trabajar para un líder transformacional puede ser una experiencia maravillosa, edificante e inspiradora, ellos ponen pasión y energía en cada cosa, ellos cuidan de su personal y desean que el personal alcance el éxito.
- El líder transformacional arranca con la construcción y desarrollo de una visión, un panorama del futuro que excitará y convertirá a los potenciales seguidores.
- La visión puede ser desarrollada por el líder, por el miembro mayor del grupo o puede emerger de una amplia discusión. El factor más importante es que el líder “compra” esa visión, la engancha, la encuadra y talla en el grupo.
- El paso siguiente, cual hecho que nunca se detiene, es la constante venta de la visión. Esto requiere energía y compromiso. Unas cuantas personas inmediatamente “comprarán” la visión radical y algunos otros se unirán a ella suavemente. El líder transformacional entonces toma cada oportunidad y se aprovechará de cualquier trabajo para convencer a otros de abordar el vagón.
- Para aglutinar seguidores, el líder transformacional tiene mucho cuidado en crear y consolidar “confianza”, en la integridad de su persona como la parte más crítica del paquete que él está vendiendo y que los demás también deben vender. En efecto, los seguidores, están “vendiéndose” ellos mismos así como a la visión.
- La ruta del progreso puede no ser obvia ni estar dibujada en detalles, pero con una clara visión, la dirección siempre será conocida.
- Entonces se hallarán las formas de progresar y de continuar sin interrupción el proceso de corrección del curso.
- El líder transformacional aceptará que existan fallas y cañones ciegos en el camino, pero mientras que los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán felices.
- El escenario final permanece al frente durante la acción. Los líderes transformacionales están siempre de pie para ser contados en lugar de permanecer ocultos detrás de las tropas.
- Los líderes transformacionales muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman.
- Poseen un inquebrantable compromiso para conservar a la gente en movimiento, particularmente durante los tramos oscuros, cuando alguien puede





cuestionar si la visión puede ser alcanzada; si la gente no cree que ellos pueden obtener el éxito, entonces sus esfuerzos fracasarán. El líder transformacional busca infectar y reinfectar a sus seguidores con un alto nivel de compromiso con la visión.

- Uno de los métodos de los líderes transformacionales es sustentar la motivación en el uso de las ceremonias, rituales y otros actos simbólicos. Pequeños cambios obtendrán grandes porras, incrementando el significado como indicadores de progreso real.
- Todo, el líder transformacional balancea su orientación entre los actos de generación de progreso y el estado mental de sus seguidores. Quizás más que otros enfoques, los líderes transformacionales están orientados a la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromisos.

FUENTE: Liderazgo Transformacional. Bass y Burns.



LECTURA SELECCIONADA I:

Tema: Liderazgo. Autor: Dervy Jiménez

http://www.degerencia.com/articulo/como_ser_lider_cuando_no_se_es_jefe

“COMO SER LÍDER CUANDO NO SE ES JEFE”

Liderazgo

El punto de partida es el liderazgo. Necesitamos saber con precisión qué es el liderazgo. Esta pregunta se la han hecho investigadores y teóricos del liderazgo, hasta el momento no hay una definición que todos compartan, y estoy muy seguro que jamás existirá.

El fenómeno del liderazgo es tan complejo que no podemos definirlo con precisión. Entonces, teniendo una aproximación más general y menos precisa podemos definir al liderazgo como la capacidad de influencia que tiene un sujeto sobre un conjunto de personas. Relación del líder con el Poder.

Relación entre el Liderazgo y el Poder.

En este punto, es frecuente que las personas más entusiastas estén dándole vueltas a esta definición en sus mentes, y el concepto frecuente que se nos asoma es el de El Poder.

¿Cuál es la relación entre Poder y Liderazgo?

¿Toda persona que tiene poder es líder?

¿Todo líder tiene poder?

¿Hay liderazgo sin poder?

¿El poder está en el líder o en las personas que lo siguen?

Los reto a realizar un ejercicio para clarificar la relación entre poder y liderazgo, para ello les pido que usen la hoja titulada “Relación entre el Liderazgo y el Poder”.

Sea cual fuera el énfasis que cada uno de ustedes quiera hacer con respecto a la relación entre liderazgo y poder, hay algo cierto: no necesitamos tener poder para desarrollar nuestro liderazgo.

Vender un sueño o apelar a los intereses personales.

Antes de entrar al tema central, quisiera reflexionar sobre uno de los principales enfoques sobre el liderazgo.

Ser un verdadero líder significa tener las condiciones para vender un sueño, una idea de un futuro diferente a la realidad a un conjunto de personas; o por el contrario, tener las habilidades para contactarnos con las motivaciones de las personas para poder entusiasmarlos y llevarlos hacia un objetivo que nosotros creemos es importante. Ambas habilidades son necesarias, poder entusiasmar y poder tocar las motivaciones personales mediante nuestras habilidades de comunicación e interrelación.

De hecho, la reflexión con respecto al poder se puede complejizar mucho si consideramos estos dos aspectos como opuestos, o al menos, diferentes.

Para terminar esta parte quisiera pedirles que piensen en 3 personas que ustedes con

sideres que son líderes para ustedes. Piensen por qué los consideran líderes. Esta reflexión basada en nuestra experiencia concreta nos ayudará a tener una visión más compleja, tal como lo es el fenómeno del liderazgo.

Liderar sin ser Jefes.

La visión que quiero transmitirles es que no necesitamos tener poder para ser líderes; es más, en nuestro medio tener poder generalmente es un obstáculo para desarrollar el liderazgo (aunque esto podía ser tema de otro artículo)

Por ello proponemos un enfoque más pragmático, es decir, identificar concretamente las conductas que practican los líderes.

De todas las conductas posibles, hemos priorizado 5:

1. Ayudar a establecer los objetivos.

Esta es una de las principales características de los líderes. El establecimiento de objetivos se basa no solo en fijar metas, también requiere de clarificar estos objetivos.

Por ejemplo, un objetivo puede ser mejorar nuestro servicio.

El proceso de clarificación nace con preguntas: ¿mejorar en qué?, ¿para qué?, ¿quién lo hará?, ¿con qué recursos?, ¿cuándo esperamos tener estos resultados?... y muchas veces estas preguntas nos llevan a replantear los objetivos, y por ende, a plantear nuevos objetivos. Si tenemos pocas oportunidades para interactuar, no atacamos con miles de preguntas, debemos de encontrar un número pequeño de preguntas pero que obligan a iluminar estos objetivos.

2. Pensar sistemáticamente.

Algunas veces tener un puesto de subordinación a una de las principales autoridades en una organización nos da la ventaja de poder ver con más amplitud los problemas.

Sin lugar a dudas, no es igual la presión que recibimos si tuviéramos algún pariente cercano enfermo que si eso le sucediera a nuestro amigo.

No tener las presiones de decidir rápidamente constituye una ventaja que tenemos que capitalizar.

Debemos de tratar de ver las consecuencias que no están próximas en el tiempo y en el espacio.

Normalmente quiénes trabajan con mucha presión ponen mucha atención en las consecuencias inmediatas pero dejan de ver las consecuencias futuras.

“Las soluciones de hoy son el nacimiento de los problemas del futuro”

El enfoque sistémico, que es de lo que estamos hablando, parte del supuesto que todo tiene una función.

Muchas veces una determinada persona en un puesto no cumpla la función para la cual fue contratada, su verdadera función es brindar información o satisfacer determinada necesidad de quién lo nombro.

Una herramienta que tiene este enfoque es la pregunta negativa ¿Qué podemos hacer para que este problema vaya peor?

La respuesta nos ayuda a saber qué no tenemos que hacer, y hacer algo en el sentido totalmente contrario.

Para terminar este punto, quisiera recomendarles la lectura del libro

La Quinta Disciplina de Peter Senge, lo vengo utilizando en el curso que dicto en la universidad desde hace varios años y cada vez lo encuentro más valioso.

3. Promover el aprendizaje en equipo.

Existen muchas formas de aprender. Para nuestro caso consideraremos dos.

La primera basándonos en la experiencia. Para ello se necesita facilitar el flujo de la información (esta es una crítica directa a una práctica bastante difundida que es centralizar la información y filtrar el acceso).

Supuestamente, esto nos ayuda a tener poder, pero paradójicamente si estamos en esta charla es porque Poder no tenemos y lo que queremos desarrollar es nuestro liderazgo.

Promover la información de las consecuencias inmediatas de las acciones permite que muchos sujetos experimenten y conozcan por tanto, sus aciertos y sus errores.

Pero tal como lo sugerimos más arriba, aprender de la experiencia es algo que tiene límites. Muchas veces los errores se ven en el largo plazo. Entonces no es suficiente hacer fluir información ¿Entonces qué podemos hacer?

Una buena posibilidad, es explorar el futuro, esto lo hacemos mediante preguntas, y mediante la reflexión y la discusión.

Es decir, debemos de ayudar a una reflexión con nuestras preguntas y las preguntas de otras personas, la idea es convertirnos en un portal de información.





Es muy difícil tener respuestas sobre el futuro, pero es posible hacer fluir las preguntas y las reflexiones, y promocionar a las personas que están preocupadas por este porvenir de mediano a largo plazo.

4. Involucrar a otros.

Liderar es un proceso de integrar a personas, de articularlas para que contribuyan a un objetivo común.

El hecho de involucrar a otros fundamental para ser líderes.

Una clave para tener éxito en esta labor es conocer los intereses de los demás.

En este aspecto como asistentes tienen una gran ventaja, el puesto les da la oportunidad de tener conversaciones informales, más amplias que les pueden ayudar a indagar sobre los intereses de las personas.

Además es una excelente oportunidad para desarrollar relaciones más amplias y complejas, que generalmente los jefes tienen pocas oportunidades de desarrollar por la formalidad que se establece en sus interacciones.

Uno de los enfoques actuales de la administración enfatiza la gerencia del conocimiento, este conocimiento finalmente no está en los libros o en las computadoras, está en las personas.

Y conocer mejor a las personas es un elemento que nos da poder, curiosamente este poder crecer cuando lo compartimos, y sucede exactamente lo inverso, en la medida en que no compartimos este conocimiento el poder simplemente no se evidencia.

5. Retroalimentar.

Este es un aspecto quizá más ambicioso, ya que para retroalimentar necesitamos conocer más de cerca información y resultados que muchas veces no tenemos como asistentes.

Sin embargo, he decidido poner este aspecto ya que es una habilidad de segundo nivel.

Es decir, una manera de evaluar, luego de unos meses, si el desarrollo de nuestro liderazgo es real, es saber si estamos en condiciones de retroalimentar a las personas.

Sin lugar a dudas, este punto es realmente ambicioso, pero si lo pueden hacer significa que han logrado desarrollar su liderazgo a un nivel avanzado.

La retroalimentación es clave para reforzar las conductas exitosas de las personas, y para ayudar a qué adecuarse cuando las decisiones de las personas no han sido las más adecuadas.

Una buena fuente de retroalimentación, en una persona saludable, es altamente valorada.

De hecho el paso que vendrá a continuación es el desarrollo de una relación más profunda y humana, donde la persona, en base a la confianza que se generó, puede abrirse con facilidad y compartir con ustedes otra calidad de información: sentimientos y expectativas.

Lo que les quiero decir es que este tipo de prácticas nos ayudan a tener mejores relaciones, y por tanto, a ser más felices en la vida.



ACTIVIDADES:

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.

TEMA N°02: TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN PARA LIDERAZGO.

1 TEORÍAS DEL CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN.

1.1 TEORÍA X.

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aun más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

1.2 TEORÍA Y.

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las perso-





nas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente – y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por si misma, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

1.3 DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X Y Y.

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son perezosas e indolentes. • Las personas rehúyen al trabajo. • Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras. • Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. • Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son perezosas e indolentes • Las personas rehúyen al trabajo. • Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras. • Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. • Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.

1.4 IMPLICACIONES DE LA OBRA DE MCGREGOR.

Aun cuando su libro, “El lado humano de las organizaciones”, se publica en 1.960, su teoría base fue desarrollada por el autor desde mediados de los treinta, encontrando su punto cumbre en los cincuenta. Una década de mucha agitación en Estados Unidos de Norteamérica, en donde se consolidaba la fatídica manía de señalar como comunista a cualquiera que osara salirse un poco de los parámetros. Douglas McGregor recibiría este calificativo en varias ocasiones.

Al fin y al cabo pregonaba lo que en su momento algunos interpretaron como “la igualación del poder”: que en las organizaciones se le permitiera a los subalternos participar activamente en la toma de decisiones. Ni más faltaba. En un país desarrollado gracias a un férreo autoritarismo empresarial que le significó entre otras cosas convertirse en la primera potencia industrial del mundo.

En verdad la idea de McGregor no era absolutamente original. Desde 1.932 (en el marco de la Gran Depresión), con el experimento realizado en la compañía eléctrica de Hawthorne, que puso en evidencia las dificultades para lograr los deseados estándares de rendimiento y eficiencia en los trabajadores, se realizaron investigaciones de todo tipo (Elton Mayo), que permitieron concluir que el hombre no sólo se motivaba para el trabajo a través del dinero (como lo propuso Frederick Taylor desde finales de siglo pasado); por el contrario, había toda una cantidad de variables que incidían en él. Inclusive variables que aparentemente nada tenían que ver con el trabajo, como la situación familiar, las expectativas y/o los sueños individuales, etcétera.

Desde ese momento se comenzó a ver con cierta desconfianza la influencia de las ingenierías en el manejo de las organizaciones y se recurrió a las ciencias del comportamiento, que para ese entonces ya habían adquirido prestigio gracias a trabajos como los de Pavlov (1.886) Watson (1.913) y en especial de Skinner (1.930-1.950). Propugnaban por darle a la psicología un énfasis pragmático, rechazando todo aquello que no fuera experimentalmente comprobado y que por ende sonara a especulación (siguiendo así los parámetros establecidos por el Círculo de Viena: 1.929-1.936).

Desde los años treinta y hacia los cincuenta, comenzaron a aparecer igualmente los trabajos psicológicos sobre motivación, en los que destacaron fundamentalmente los de Abraham Maslow y su jerarquía de necesidades. Tal aporte repercutió considerablemente en McGregor, puesto que por fin se le daba nombre a las denominadas necesidades secundarias: afecto, confianza, seguridad, aceptación social. Muchas de éstas, hasta la época, habían sido tratadas en un mar de especulaciones. Maslow las identificó y las revisó experimentalmente.

Por su parte McGregor estaba interesado en establecer diferencias entre los estilos de manejo de las organizaciones. Había una tradicional, fundamentada en los aportes de Taylor, Fayol y Max Weber, que consideraba que las personas eran por naturaleza negligentes para el trabajo y por tanto debían tratárselas con gran dosis de autoridad, supervisándolas milimétricamente en sus labores. En el desarrollo de sus actividades, las personas no tenían por qué pensar, simplemente hacer lo que se les ordenaba. En la cima de la escala jerárquica de la organización habría otras que ya lo habían pensado todo. Max Weber por ejemplo decía que lo importante era el cargo y no la persona, iniciando así las evaluaciones de oficio y sus productos: manual de funciones, procedimientos, escala salarial. Fayol advertía a su vez sobre la necesidad de dividir de la manera más precisa las funciones o áreas de la empresa (divisiones, departamentos, secciones). Taylor hablaba sobre la retribución salarial del trabajador con apoyo en su rendimiento.

Estos tres autores constituían la base del pensamiento empresarial hasta antes de McGregor. Era el denominado paradigma clásico. Y a pesar de los trabajos de Mayo y los demás aportes de la ciencia del comportamiento, no fue sino hasta los sesenta cuando en verdad se valoraron los aportes que pretendían darle mayor importancia a la parte humana de las organizaciones.

De hecho un paradigma no se rompe tan fácilmente. No sólo son teorías puestas en prácticas con singular éxito (el período que va desde finales del siglo anterior y la década de los treinta, constituye el avance más significativo para Norteamérica). Era toda una cosmovisión que trascendía las fronteras gerenciales. La sociedad norteamericana en general confiaba en la idea de mantener escalas jerárquicas en donde fuera: escuela, iglesia, familia, gobierno. Además, trabajaron con una doctrina económico-política cuyo centro neurálgico era: “América para los americanos” (Doctrina Monroe), es decir una idea elitista que excluía los conceptos democráticos y la comprensión de la diversidad cultural.

De tal suerte los avances de las ciencias de la conducta no tendrían pleno impacto sino hasta los sesenta, cuando la misma sociedad comenzó a evolucionar. Todos sabemos lo que significó esta década: conflictos generalizados por la lucha en pro de los derechos civiles; surgimiento y consolidación del hippiesmo como una fuerza absolutamente contraria a los intereses expansionistas y bélicos de los norteamericanos; álgido cuestionamiento de la idea de la sociedad basada exclusivamente en los designios de la ciencia objetiva, sistemática, racional. En fin, un cambio radical en todos los frentes que permitió revisar muchas teorías que fueron desarrolladas a pesar de las restricciones y los fuertes contradictores de aquél período y cuya importancia debió ser aplazada. Entre éstas, la propuesta de McGregor, que correspondía a una visión huma-





nista de las organizaciones. Las visiones anteriores eran puramente científicas e inclusive los aportes iniciales de los científicos de la conducta también lo eran: búsqueda de técnicas de control y predicción de conducta con fines de manipulación.

La visión humanista no necesariamente se refiere a hacer énfasis en el hombre. Alude a entenderlo como tal, como persona y no como recurso. Inclusive más allá de la ciencia. El ser humano no es sujeto de controles, mediciones, manipulaciones. Hay muchas otras cosas que entran en juego y que no alcanzan a ser identificadas por la ciencia y mucho menos por los gerentes.

McGregor recogió todo ese acervo de características humanas existentes pero no consideradas, aunque sin olvidarse por completo de la ciencia. Señaló a la teoría gerencial convencional como Teoría X y a su propuesta como Teoría Y. Antes nadie se había atrevido a establecer tales rótulos, ofensivos en sí mismos, pero valiosos para quienes a partir de allí comenzaron a apoyarse en su criterio. Todos aquellos que hoy hablen sobre la importancia de valorar a los trabajadores como personas, desarrollarles su potencial, favorecer su acceso a la toma de decisiones, desconocer los estilos de dirección basados en liderazgos individuales, tienen su apoyo en McGregor. De él emanan tendencias muy específicas en áreas de las empresas, como: conducta organizacional, desarrollo organizacional. Las denominadas dinámicas de grupos en las empresas (grupos de entrenamiento, grupos T, de sensibilidad), tienen su inicio en McGregor. Y es tanta su incidencia, que inclusive se le reconoce como el Keynes de la administración de empresas.

Como ya dijimos, buena parte de estas ideas no fueron aceptadas en principio por los norteamericanos. Principalmente emigraron hacia Japón. En este país no se debatió tanto la idea de la “igualación del poder en las organizaciones”, simplemente se entró a un proceso de aplicación inmediata gracias al estado recesivo de su economía, que no admitía discusiones trascendentales. El primer resultado de la aplicación fueron los círculos de calidad, un proceso muy simple que consistía en reunir grupos de trabajadores -máximo ocho- para que éstos, fuera de su horario laboral pero remunerándoles el tiempo, identificaran hasta los problemas más insignificantes de sus áreas y buscaran soluciones. Sin una autoridad definida, simplemente con la libertad de escoger los temas y tratarlos. De allí salió nada menos que la filosofía de la Calidad Total y el milagro japonés. En un lapso de 15 años se recuperaron de una situación absolutamente desastrosa (una nación en ruinas por las consecuencias de la guerra) y emergieron a la faz mundial como la potencia económica que todavía es hoy. Actualmente los norteamericanos tratan de rediseñar sus estrategias empresariales porque la competencia japonesa ha sido letal y perdura. Ramos industriales que antes dominaran a placer -automóviles, electrodomésticos, computadoras, siguen en manos orientales, si bien no se desconocen interesantes reacciones. Algunas de sus empresas creyeron sin embargo que imitando a los japoneses sería suficiente y por supuesto fracasaron.

En el libro “Repensando el Futuro” (Gibson, 1997), se encuentran trascendentales opiniones sobre las renovaciones paradigmáticas en administración de empresas, vinculando tratadistas de renombre como Al Ries, Michel Porter, Eli Goldratt, Stephen Covey, Philip Kotler, John Naisbitt.

2 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.

Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow

Teoría de la jerarquía de necesidades

Probablemente estemos en lo cierto al decir que la teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades.

- **Fisiológicas:** incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales
- **De seguridad:** incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- **Sociales:** incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- **De Ego:** incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
- **De autorrealización:** el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

Cuadro Nro. 1
Necesidades según Maslow



FUENTE: teoriasmotivacionales.wordpress.com

Esquema de las Necesidades

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En términos de la figura, el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior. Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo, por desgracia, la investigación no respalda en general dicha teoría. Maslow no proporcionó una verificación empírica, y varios estudios que intentaron respaldar su teoría encontraron que no había apoyo para la misma.

Las viejas teorías, en especial aquellas que son intuitivamente lógicas, parecen difíciles de abatir. Un investigador revisó la evidencia y llegó a la conclusión de que aunque tiene una gran popularidad en la sociedad, la jerarquía de necesidades, como teoría, continúa recibiendo poco apoyo empírico". Además, el investigador concluyó que "la investigación disponible ciertamente debe hacer que estemos reacios a aceptar sin reservas las implicaciones de la jerarquía de Maslow". Otra revisión llegó a la misma conclusión. Se ha encontrado poco respaldo para la predicción de que las estructuras de las necesidades estén organizadas de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motiven, o que una necesidad satisfecha active el traslado a un nuevo nivel de necesidades.

3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN PARA LIDERAZGO.

La importancia de la motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser y nos permiten entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones y cómo se desarrollan.

Vamos a observar que la motivación fue uno de los primeros conceptos que gerentes e investigadores de la administración enfrentaron. Los gerentes determinan



cual era la forma eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante incentivos. Posteriormente determinaron que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, además que los gerentes deben crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.

Una de las más populares es la de Maslow (1943) muy aceptada por su sencillez y se fundamenta en las necesidades de los seres humanos; clasificándolas como básicas a las fisiológicas, las de seguridad y las sociales y a las de estima y autorrealización como superiores. El humano es un ser lleno de aspiraciones y en su comportamiento y desarrollo las necesidades constituyen una motivación. En la práctica la escala de necesidades no es la misma para todas las personas, esta diferencia es más notable si esta escala se aplica en administración de empresas, motivo por el cual, algunos autores no están de acuerdo con su aplicación directa en la gestión empresarial.

4 **TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS. IMPORTANCIA DE EQUILIBRAR LAS NECESIDADES PROFESIONALES Y PERSONALES.**

Teoría de las necesidades adquiridas de **David McClelland**.

En 1955, David McClelland la teoría de que las necesidades provienen del desarrollo temprano de la personalidad. La llamo teoría de las necesidades adquiridas y sostuvo que a través del contacto cultural se adquiere un esquema de tres necesidades básicas: logro, afiliación y poder. Desde su punto de vista constituyen los motivos primarios de la conducta. McClelland descubrió que la necesidad de poder motivar a las personas de mucho éxito.

McClelland sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen la necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

El tema principal en la teoría de McClelland es que estas necesidades se aprenden al enfrentarse uno al ambiente en que se encuentra. Puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia. Los administradores que son recompensados por una conducta del logro aprenden a aceptar riesgos moderados y alcanzar metas. En forma similar, un persona con gran necesidad de afiliación o poder puede deducirse de un historial en que se reciben recompensas por una conducta sociable, dominante o que inspira.



LECTURA SELECCIONADA II:

Autor: Oscar O. Conti

http://www.degerencia.com/articulo/los_lideres_tienen_que_ser_optimistas

“LOS LÍDERES TIENEN QUE SER OPTIMISTAS”

En un sobre amarillo con letras negras muy grandes se leía la frase: “los líderes tienen que ser optimistas”. Se trataba de una promoción de una conferencia de un conocido político norteamericano, actualmente consultor y conferencista empresario.

Seguimos con las recetas, me dije con una sonrisa forzada. No estoy muy de acuerdo con este tipo de afirmaciones que se basan en absolutismos que niegan pedazos del ser humano. Los opuestos existen y deben ser reconocidos e integrados, no negados, no reprimidos. Los opuestos se complementan.

Considero que el liderazgo es un camino de vida elegido, no una técnica ni una programación mental y mucho menos el resultado de una conducta basada exclusivamente en el voluntarismo. Se trata, desde mi percepción y experiencia, de una decisión personal

de ser protagonista de la propia vida. Es un largo camino sin llegada, con innumerables finales y comienzos. Una sucesión de muertes y nacimientos. Vamos abandonando viejas creencias y adoptando otras que con el tiempo, a lo mejor, serán nuevamente abandonadas.

Se trata, insisto que desde mi punto de vista, de la aceptación del optimismo como parte de un todo en el que existe el pesimismo. El uno sin el otro carece de existencia. Algo así como la luz y la oscuridad, el bien y el mal. “Tenés que ser bueno”, nos decían en casa cuando éramos niños.

Es una actitud consciente, reconociendo también la existencia de aquello que opaca los brillos ilusorios de un optimismo que puede ser que no logre sostenerse en los hechos.

La historia, universal y local, está llena de líderes optimistas que al tiempo (cuando consideramos la historia social, todos los tiempos son cortos) se convirtieron en leña para críticos y adversarios. Incluso, son muchos los que despectivamente se refieren a ellos como “aquellos loquitos sueltos”. En estos momentos me viene a la mente Nelson Mandela y su ENORME camino de liderazgo. Para tener hay que hacer y para hacer, indefectiblemente hay que SER. Acceder a nuestro optimismo sin reconocer nuestro pesimismo puede resultar de escasa eficacia. No se trata de algo que podamos lograr sin recorrer nuestros caminos internos para ir descubriendo quiénes somos. Esto, justamente, tiene que ver con ir logrando ser líder de uno mismo. Una vez esto, no antes, podremos aventurarnos a liderar a otros.

En un presido había varios internos picando piedras. Al preguntarles que hacían, todos contestaban quejosamente: “acá estoy, picando piedras...”. Uno de ellos, contestó: “estoy construyendo iglesias”. Pedazo de diferencia, ¿no?

Mi conexión con el optimismo es muy grande. Estoy convencido de que si en las organizaciones, públicas y privadas, se motiva el liderazgo personal de sus miembros, nuestro mundo será mucho más habitable que el actual, en el que supuestamente abundan los líderes optimistas.



ACTIVIDADES:

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.

TAREA ACADÉMICA N°1:

Analiza y Desarrolla lo siguiente.

Caso 1: Un caso de Ética y legalidad: caso Parmalat

Liderazgo y atributos gerenciales. Autor: Fernando D’Alessio Ipinza – pgs. 385-394.

INSTRUCCIONES:

1. Lea el caso Parmalat, prepare un resumen y comente según su criterio y experiencia el caso de ética y legalidad de las MYPES peruanas.

CASO 1 UN CASO DE ÉTICA Y LEGALIDAD

Sin ética y legalidad no existe liderazgo.

Los aspectos legales y éticos necesitan ser tomados en cuenta para ayudar al tomador de decisiones. Kubasek, Brennan, y Browne (2003) presentaron un modelo adaptado de pensamiento crítico con los siguientes pasos:

1. ¿Cuáles son los hechos relacionados a los aspectos éticos y legales?
2. ¿Cuál es el asunto a ser analizado?
3. ¿Cuáles son las razones y las conclusiones?
4. ¿Cuáles son las leyes relevantes?
5. ¿Contienen los argumentos legales y éticos ambigüedades significativas?



6. ¿Qué normas éticas son fundamentales para el raciocinio del tribunal?
7. ¿Qué tan apropiadas son las analogías legales?
8. ¿Falta de información relevante?

EL CASO PARMALAT.

Parmalat, con sede central en la ciudad italiana de Parma, fue fundada, como la mayoría de firmas italianas, como un negocio de familia. El capo familia Calisto Tanzi empezó a expandir el negocio luego de la muerte de su padre en 1961, transformándolo de una pequeña tienda en un negocio internacional de comidas y bebidas y en productor líder de leche pasteurizada, queso, yogurt, galletas, jugos, y té helado, la mayoría de ellos vendidos bajo una variedad de nombres en diferentes países. Los medios reportaron que el agujero contable de Parmalat era muy grande, llegando a € 10 billones¹².

¿Cuáles fueron los hechos relacionados a aspectos éticos y legales?

La Navidad del 2003 fue impactante para los italianos cuando Parmalat, la más grande compañía italiana de comidas y la cuarta más grande de Europa, se declaró en bancarota a la luz de un escándalo similar al de Enron. Parmalat, un grupo famoso en todo el mundo, empleaba a 35.000 personas en 30 diferentes países. La historia empezó cuando Parmalat anunció que el Banco de América había declarado falso un documento, el cual mostraba un depósito de casi € 4 billones en la Corporación Financiera Bonlat de Parmalat, en las Islas Caimán (Di Meglio, 2003). Parmalat era el octavo grupo industrial más grande de Italia.

La historia empezó en 1997 cuando Parmalat decidió convertirse en una firma global y empezó una campaña agresiva de adquisiciones financiadas a través de deuda. Al 2001, estas adquisiciones en vez de generar beneficios empezaron a generar números rojos. La compañía se cambió al ambicioso mundo de los derivados y a otras empresas especulativas. Calisto Tanzi, el presidente de la firma, se involucró en varios negocios exóticos tales como una agencia de turismo y el club de fútbol de Parma. Enormes sumas se vertieron en estas empresas perdiendo dinero desde el comienzo de sus actividades. La situación hizo que Tanz decidiera emitir bonos a fin de recolectar dinero. La seguridad de tales bonos fue provista por la liquidez que se alegaba representada por los proyectos en el extranjero. Los más grandes colocadores de bonos fueron el Bank of America Citicorp, y J.P. Morgan y varios socios europeos e italianos. Estas instituciones financieras calificaron los bonos de Parmalat como documentos financieros sólidos sabiendo que los bonos no valían nada. El Bank of América había participado en algunas de las adquisiciones de Parmalat y al Citigroup se le culpó de haber creado el sistema contable fraudulento (Celani, 2004).

La crisis de Parmalat estalló el 8 de diciembre de 2003 cuando la compañía incumplió con un bono de € 150 millones de la Unión Europea. El gobierno italiano rápidamente declaró insolvente a Parmalat y elegible para bancarota para permitir a la firma continuar operaciones mientras reorganizaba su portafolio financiero y el pago de deudas (Di Meglio, 2003). Parmalat es la bancarota más grande de la historia europea, representando el 1,5% del PBI italiano; proporcionalmente mayor que la combinación del ratio de bancarrotas de Enron y WorldCom al PBI de los Estados Unidos (Celani, 2004). Alegato de destrucción de documentos, firmas falsificadas, y finanzas ficticias terminando con la malversación de más de € 900 millones y un agujero financiero de al menos € 10 billones fueron algunos de los mayores componentes fraudulentos del caso Parmalat.

La Junta de Estándares Internacionales de Contabilidad (citado en Melis, 2005) señala en su marco que “el objetivo de los estados financieros es proveer información sobre la posición financiera, desempeño y cambios en la posición financiera de una empresa que sea útil para un amplio rango de usuarios que toman decisiones económicas” (p. 109). Melis (2005b) discutió los principales temas de gobierno corporativo enfocándose en el lado del proveedor de la información, como son los agentes de gobierno interno, la alta dirección, y los auditores externos. Melis (2005b) intentó hacer un análisis sobre hasta qué punto el fracaso de Parmalat puede considerarse un caso propiamente italiano.

D’Orio (2005) manifestó, “El colapso del imperio alimentario Parmalat revela un aspecto del problema del capitalismo italiano-la falta de un control financiero efectivo sobre las compañías familiares” (p. 102).

La pregunta que aún permanece es: ¿El escándalo de Parmalat fue un problema de gobierno corporativo o fue simplemente un fraude? Berle y Means (1932) explicaron: “La separación de la propiedad para el control produce una condición donde los intereses del propietario y también el gerente, usualmente, discrepan” (p. 6). El asunto ético y legal es: ¿Hasta qué punto la causa del fracaso de Parmalat se debió a la falta de una estructura de control y monitoreo que supervisara la responsabilidad de las personas de confianza ante la presencia de un sistema de gobierno corporativo caracterizado por un accionista controlador?

¿Cuáles fueron las razones y las conclusiones?
 Los actores y su desempeño se presentaron en la tabla 22.

Cuadro Nro. 2
Los actores y su desempeño

	AUTOR	DESEMPEÑO
CT1	Calisto Tanzi	Presidente de Parmalat desde 1961. Expandió Parmalat de una pequeña tienda a una poderosa firma global.
CT2	Calisto Tanzi	Actos fraudulentos en el balance general de Parmalat a través de efectivo no existente y cuentas de seguridad.
CT3	Calisto Tanzi	Tomó dinero de Parmalat y lo transfirió al negocio de viajes y al club de fútbol, ambos improductivos.
CT4	Calisto Tanzi	Repartió documentos falsos.
CT5	Calisto Tanzi	Parmalat Finanziaría, Parmalat Spa, Parmalat Finance Corp. (Fondos manipulados conseguidos)
FT1	Fausto Tonna	Director financiero de Parmalat. La compañía cambió su actividad financiera al ambicioso mundo de los derivados y a otros negocios especulativos.
PMT1	Ejecutivos de alto nivel (9)	Reportaron documentos falsos.
PMT2	Ejecutivos de alto nivel (9)	Sistemas de compañías en el extranjero.
PMT3	Ejecutivos de alto nivel (9)	Parmalat Finanziaría, Parmalat Spa, Parmalat Finance Corp. (Manipulo fondos conseguidos en mercados capitales).
GT1	Grant Thornton	Auditor de Parmalat de 1990 a 1999. Diligencia no suficiente.
DLT1	Deloitte & Touche	Adolfo Mamoli fue el auditor de Parmalat de 1999 a 2003. Estuvo de acuerdo con el registro de transacciones (falsa deuda de las subsidiarias de Parmalat).
IG1	Gobierno Italiano	Descriminalizó la contabilidad falsa y se apresuró en declarar la bancarrota.
BI1	Bank of Italy	El supervisor. El fracaso de la supervisión en el caso Parmalat fue dramáticamente evidente.
PB1	Grupo de Bancos	Invento, desarrollo, y gerenció el proyecto especulativo. El bank of América, Citicorp, J.P. Morgan, Deutsche Bank, Banco Santander, ABN, Capitalia (Roma), S. Paolo-IMI (Torino), Intesa-BCI (Milán), UniCredito (Génova – Milán), Monte del Paschi (Siena) estuvieron involucrados.
CI	Citibank	La creación de instrumentos jugó un rol importante en ayudar a Parmalat a falsificar sus balances generales y esconder su situación financiera general.
BA1	Bank of América	Afirmo que los documentos que mostraban que Parmalat tenía 3.95 billones de euros en la isla Gran Caimán fueron falsificados.
Z1	Zini Law Firm	La firma Zini propiedad de Parmalat, vendió a ciertos ciudadanos americanos con apellidos italianos solo para ser comprados mas tarde en Parmalat.
EB1	Enrico Bondi	El Gobierno Italiano lo puso a cargo de reestructurar la firma.

AUTOR: Fernando D'alessio Ipinza

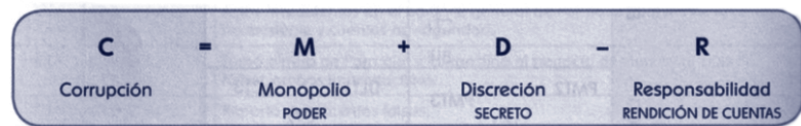


Cuadro Nro. 3
Los actores y su desempeño

	LEGAL	ILEGAL
ÉTICO	BA1 EB1 CT1 BI1	
NO ÉTICO	PMT2 IG1 PB1 CT5 C1 Z1	DLT1 CT3 CT2 GT1 FT1 CT4 PMT1

Las variables del sistema italiano favorecieron la actuación de actores poco éticos. El documento de trabajo desarrollado por La Porta, López-de-Silanes, y Shleifer (1998) con la Agencia Nacional de Investigación Económica (tal como citado por D'Orio, 2005) presentó los siguientes aspectos:

1. Las firmas italianas dependen fuertemente de las finanzas bancarias.
2. Los bancos nunca han jugado un rol importante en el gobierno corporativo de las firmas.
3. Los mercados financieros históricamente han sido superficiales y pequeños
4. ¿Cuáles son las leyes relevantes?
5. ¿Contienen los argumentos legales y éticos ambigüedades significativas?
6. ¿Qué normas éticas son fundame?



FUENTE: Adaptado de Klitgaard (1988)

¿Cuáles fueron las leyes relevantes?

Melis (20050) afirmó, "Desde una perspectiva normativa los estados financieros son considerados como un 'canal de información', los cuales satisfacen las necesidades de 'neutralidad' y sobre todo de 'imagen fiel y verdadera'" (p. 109 Las pautas promulgadas por la Junta de Estándares Internacionales de Contabilidad (IASB) y la Junta de Estándares Financieros (FASB) no se cumplieron. Los aspectos del principio de las normas de información/denuncia de pautas internacionales financieras de "imagen fiel y verdadera" en conexión con los mecanismos de gobierno corporativo debieron haber sido tomados cuidadosamente en cuenta por los ejecutivos de Parmalat.

Varios aspectos financieros contables fueron analizados por Melis (2005a) relacionados con el caso Parmalat. En primer lugar, los principios contables generalmente aceptados usualmente permiten la posibilidad de diferentes tratamientos contables a ser aplicados al mismo fenómeno. Naser (1993) advirtió acerca de esta flexibilidad que puede dar lugar a subjetividades y puede dar nacimiento a fenómenos contables creativos. Los últimos desarrollos en los Estándares de Contabilidad Internacionales persiguen el objetivo de la reducción en las alternativas contables (International Accounting Standards Board (IASB), 2005). En segundo lugar, la eliminación del juicio gerencial en la información financiera que no es ni óptima ni factible para 105 inversores. En tercer lugar, el uso de las pautas de contabilidad inflexibles aumentan la dependencia del auditor externo a reglas específicas así como también incentivan la ingeniería financiera específicamente diseñada para evadir/sortear estas reglas. En cuarto lugar, las firmas con directores independientes se caracterizan por una menor probabilidad de fraude de estados financieros y una mejor gerencia financiera. Finalmente, cuando el sistema de gobierno no funciona apropiadamente, en presencia de una persona de confianza en la exigencia del principio contable generalmente aceptado de 'imagen fiel y verdadera', parece convertirse en un tema crítico.

¿Tuvieron los argumentos legales y éticos ambigüedad significativa? ¿Qué normas éticas fueron fundamentales para el raciocinio de la corte?

Luego de muchos escándalos financieros observados en el mundo de 105 negocios en 105 últimos 20 años hay una disputa sobre el uso de 105 principios contables y especialmente la de esos aspectos relacionados con el ambicioso mundo de 105 derivados y la ingeniería financiera. Berle y Means en 1932 explicaron que la separación de la propiedad del control produce una condición donde 105 intereses del propietario y también gerente, y a menudo sucede, difieren. Melis (2005b) concluyó, “La estructura del gobierno corporativo de Parmalat falló en cumplir con algunos de estándares italianos de buenas prácticas que son claves para 105 gobiernos corporativos, como la presencia de directores independientes y la composición de un comité de control interno” (p. 478).

¿Qué tan apropiadas fueron las analogías legales y éticas?

Las normas fundamentales de justicia, seguridad, libertad, y eficiencia (Kubasek, Brennan, & Browne, 2003, p. 8) fueron violadas por el Gerente General de Parmalat y 105 altos ejecutivos de gerencia. El ministro Tremonti aludió que 100.000 propietarios de bonos de Parmalat, principalmente familias, fueron aconsejados por sus bancos a comprar documentos que ahora no valen nada. Los 34.000 empleados y sus familias fueron afectados junto con muchos otros accionistas.

Siguiendo 105 colapsos inesperados de Enron y WorldCom en 105 Estados Unidos de América, Vivendi en Francia, y HIH Insurance en Australia junto ahora con Parmalat en Italia, han surgido numerosas iniciativas legislativas de emergencia a nivel mundial. Estos casos deberían servir para alertar a las compañías sobre este tipo de gerencia fraudulenta cuando ocurre la concentración de poder, y existe falta de transparencia y responsabilidad en las actividades gerenciales.

Documentos tales como la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 en Estados Unidos, y el CLERP 9 Bill de Australia son un ejemplo de este esfuerzo. En este último, se intentó promover un nuevo régimen co-regulador una visión de promover la transparencia, la responsabilidad, y el activismo de los accionistas y que el régimen regulador, y el sistema de reportes financieros específicamente, deberían basarse en sólidos principios morales (Dean y Clarke, 2004, p. n).

Se encontraron evidencias de documentos destruidos. La noticia se hizo pública sobre las instrucciones de Tanzi a dos empleados de Parmalat del departamento de finanzas para destruir documentos que pertenecían a las cuentas de Bonlat. Esta información destruida podría haber ayudado en la investigación y reconstrucción de esa década en la que los ejecutivos de Parmalat cubrían sus rostros engañando a sus inversores, reguladores, auditores, banqueros, y muchos otros gerentes de la compañía (Swartz, 2004). Reflexiones

Tanzi fue un líder directivo poco ético que ejerció su poder de una manera autocrática y egoísta, usó un poder monopolístico, fomentando una falta de transparencia y responsabilidad entre los ejecutivos de la alta gerencia (Bailin.

Case, Coombs, & Daniels, 1999). Las empresas globales necesitan líderes transformacionales poderosas para convertirlos en maquinarias económicas actuando a favor de sus grupos interés, generalmente, y en favor de sus accionistas, específicamente. El liderazgo es crucial y necesita ser conducido con perspectivas ética, legal, y utilitario para evitar la repetición de escándalos mayores que involucren a grupos de interés importantes. Parmalat no es sólo un puro caso italiano, ya que está dentro del estudio de los argumentos del gobierno corporativo global. Bullen y Crook (2005, mayo) altos directivos de proyecto de la Junta de Estándares Internacionales de Contabilidad y la Junta de Estándares Financiero Contables, respectivamente, participaron en un reciente esfuerzo por crear un nuevo marco conceptual. Estos autores concluyeron lo siguiente:

“Las Juntas de Estándares Internacionales de Contabilidad y de Estándares Financiero Contables se han comprometido a la tarea desafiante de actualizar, completar, y revisar sus marcos conceptuales. Muchos de estos aspectos son difíciles de resolver y controversia les ... el proyecto ayudará a resolver los aspectos críticos de los estándares de contabilidad, tanto mientras progresa y cuando este alcanza la realización en un único, refinado, actualizado y completo marco subyacente consistente en estándares basados en principios, que promueven el reporte financiero de útil para la decisión.” (p. 16)

Esta conclusión alcanzada en mayo 2005 por dos altos ejecutivos de las instituciones más importantes relacionadas con los principios contables financieros indican que aún, y luego de los escándalos financieros monumentales, no existe un conjunto de estándares basados en principios consistentes para ayudar al proceso de toma de decisiones gerenciales. El aspecto clave a ser enfatizado está en reglas contables transparentes, porque una vez que es alcanzada la ejecución será una tarea más fácil.





El rol del gobierno corporativo es crucial y necesita ser realizado por los miembros de los directorios quienes son directamente responsables de la actividad ética y legal de sus firmas. Los roles de propiedad y la estructura de control, y los estatutos de la junta reglamentaria de auditores con especial consideración en el rol del accionista (Melis, 2005) necesita ser diseñado y supervisado apropiadamente. Un estándar ético, algo parecido a un ISO 9000, a ser desarrollado y adoptado para ayudar al gerente general es necesario para asesorar permanentemente la conducta ética de los gerentes. Un entrenamiento a todas las personas de la organización en aspectos éticos y legales de negocios debe ser proporcionados para ayudarlas en su gestión. Se necesita desarrollar un código global de ética para este escenario competitivo global, así como para las organizaciones internacionales orientadas a los negocios. La concentración de poder necesita ser evitada como otra responsabilidad de la junta de directores.

Se necesita una mayor participación de los miembros de los directorios en las actividades operacionales de la firma y mucho trabajo en los aspectos legales y éticos en el desarrollo de estándares, reglas, códigos, y otros documentos a ser cumplidos globalmente.

CASO 2

MODELO DE CONDUCTA DE LIDERAZGO

Agradece a Dios el haber puesto en tu vida un líder guía, un modelo a seguir, una luz en el camino.

Ulrich, Zenger, y Smallwood (1999) afirmaron, “Cuando los líderes son designados, su conducta debe constituir un modelo de conducta para todos en la organización” (p. 189). El modelo de conducta es, por definición del Oxford English Dictionary, “Una persona que sirve de modelo de una conducta particular o rol social para que otra persona lo imite. Alguien que vale imitar”. Los padres son los primeros modelos de conducta de los niños en sus vidas. Bass (1990) trata este tema como el aprendizaje de alguien superior, y la importancia del entrenamiento. Mentores exitosos, competentes y considerados es probable que sirvan de modelo de conducta para sus protegés. Una persona puede tener varios modelos de conducta de acuerdo con su evolución a lo largo de las diferentes etapas de su vida.

MODELOS DE CONDUCTA DE LIDERAZGO

Según Conger (1999), la mayoría de las teorías y los estudios empíricos en liderazgo carismático y transformacional han sido dirigidos en el área de conductas del líder y sus efectos. Estas perspectivas teóricas esencialmente, tal como ha sido indicado por Aronson (2001), tienen en común los siguientes elementos:

1. Influir a los seguidores estableciendo una visión para un mejor futuro.
2. Inspirar a los seguidores en vez de controlarlos.
3. Liderar con el ejemplo a través del modelo de conducta.
4. Contribuir a la estimulación intelectual de los subordinados.
5. Realzar el significado de las metas y conductas.
6. Satisfacer las necesidades de autorrealización.
7. Facultar a los seguidores a través de motivación intrínseca.
8. Exhibir confianza en la habilidad de los subordinados para lograr niveles más altos de realización.
9. Elevar la identidad colectiva. (p. 246)

Bass (1985) indicó cuatro aspectos que distinguen a un líder transformacional:

1. Carisma.
2. Liderazgo inspirador.
3. Estimulación intelectual.
4. Consideración individual.

Maxwell (2004) presentó una excelente lista representativa de los rasgos de los líderes transformacionales:

1. Visionario, carismático, e inspirador.
2. Capaz de cultivar relaciones.
3. Tener excelentes habilidades de comunicación.

4. Crear coaliciones.
5. Motivar a otros.
6. Facultar a otros.
7. Confiante y decidido.
8. Opera de acuerdo a principios.
9. Identifica los valores propios.
10. Asuma riesgos.
11. Se autoevalúa reflexivamente.
12. Equilibra el trabajo y la vida personal.

Los modelos de conducta, ****son líderes transformacionales y se caracteriza por tener los aspectos indicados como denominador común.**

****Role models. Modelos de conducta inspiradores a seguir.**

UN MODELO DE CONDUCTA INSPIRADOR

Fernando fue educado en una familia católica, y es el último de tres hijos. Tiene dos hermanas mayores, María Elena y Yolanda, y él, único hombre, nació trece años después que Yolanda. Creció siguiendo los valores familiares católicos muy sólidos, con disciplina y moral. Asistió a la escuela primaria y secundaria La Salle, y fue educado en esta escuela regentada por una hermandad religiosa.

La clase de Fernando estaba compuesta en la secundaria por 39 alumnos, y el grupo tenía al hermano Alberto como su mentor durante el último año de secundaria (1959). El hermano Alberto fue un líder transformacional para el grupo. Él trazó dos metas claras para toda la clase:

1. Todos ustedes deben ser admitidos a una buena universidad y convertirse en profesionales.
2. Todos ustedes van a ser ganadores en la vida, segundos de nadie.

Él fue visionario, buscando un mejor futuro para nosotros; carismático en sus actos, para ser seguido y entendido; él fue un comunicador excepcional, y desarrollaba en nosotros esas habilidades comunicativas necesarias para la vida; él fue inspirador en la importancia no sólo de ser profesionales, sino de ser los mejores en nuestras profesiones específicas y campos de conocimiento; fue un motivador en desarrollar en nosotros la necesidad de una constante estimulación intelectual, “Nunca dejen de estudiar, es un proceso de toda la vida”; él dedicó una consideración individual, prestando atención a cada uno de nosotros para observar nuestra posible orientación de carrera; él inculcó fuertemente en nosotros los valores morales y principios para desempeñarnos en la vida; enfatizó la necesidad de conseguir permanentemente niveles más altos de logros; generó en nosotros una identidad colectiva: “Ustedes pertenecen a la Clase 1959 de La Salle”. Él se comprometió totalmente con el grupo. Él ha sido una fuente de inspiración durante los últimos 50 años para todos los miembros de la clase, quienes ahora son conocidos doctores, ingenieros, altos oficiales de la Marina y de la Fuerza Aérea, abogados, filósofos, banqueros, contadores, profesores, entre otras profesiones.

El hermano Alberto se reunía con el grupo entero por casi media hora dos veces a la semana, todos los miércoles en la tarde, durante el último año académico, para repetir estas letanías; y también nos hablaba a cada uno de nosotros varios minutos una vez al mes, en citas particulares. Él era un profesor, un catedrático, un maestro, usando la mayoría de las habilidades señaladas por Maxwell (2004). Ha sido creador de ganadores profesionales por más de 50 años; empezó su predicamento en 1954. La Asociación de Antiguos Alumnos de La Salle está compuesta por profesionales destacados en el Perú y en todo el mundo, debido principalmente a sus lecciones sin fin y también por la buena educación provista por los hermanos de La Salle, que han sido educadores desde Jean Baptiste de La Salle en el siglo XIX, teniendo escuelas y universidades regentadas en varios países en el mundo.

La Clase 1959 se reúne cada cinco años con el hermano Alberto, desde la graduación de la secundaria. Él ha seguido de cerca nuestra formación profesional desde entonces. Tenemos presente la recordada reunión de los 40 años cuando cerró su discurso con “A la familia, a los padres, y a la Patria, con razón o sin razón”. El 2009 cumplimos 50 años como exalumnos y también estuvo presente en esta inolvidable ceremonia del 15 Agosto 2009. Nos acompañó en la misa, donde Fernando dedicó unas palabras a los hermanos, maestros, y compañeros que partieron y se tomó la libertad de cerrar diciéndole al hermano sobre el libro y el caso dedicado a él. Fue el orador principal e invitado de honor en la sala de actos del colegio. Sus palabras fueron tan motivadoras como cuando nos alentaba día a día a ser siempre los mejores durante aquel recordado año 1959. Mo-





mentos realmente emotivos se vivieron cuando anunció que al día siguiente regresaba a Barcelona para su retiro definitivo a sus 92 años y que sólo había esperado para estar con nosotros en esta celebración de los 50 años. Fernando le dijo, “le llevaré el libro a Barcelona”. Un grupo grande de 50 exitosos señorones compañeros, muchos venidos del Canadá, Estados Unidos, Venezuela, y hasta de la lejana Finlandia, revivimos juntos ese día tantos inolvidables momentos. Además del día central, una cena con las esposas una cena en un restaurante chino solos, y otras actividades más, cerraron un semana de reuniones donde Alberto fue el eje central de los recuerdos.

La identidad colectiva que ganamos se la debemos a él, sin duda alguna. No vemos muy a menudo, nos ayudamos mutuamente cuando es posible, varios que han emigrado a otros países y los hemos perdido aunque siempre recordados, otros que viven afuera que siguen en contacto, quince fallecidos, pero nos hemos unido más aún por los medios electrónicos con que contamos hoy día. Nuestras familias se han unido a la Clase. ¡Gracias al hermano Alberto, modelo a seguir.

La influencia del hermano Alberto ha sido decisiva en la vida de Fernando. Un líder tiene que educar a las personas, generando la estimulación intelectual en ellos; ser un ejemplo para las futuras generaciones; inculcar una visión ganadora y valores en los seguidores; ser un motivador carismático e inspirador profesional. Un líder tiene que ser un modelo de conducta para los seguidores.

Fernando decidió convertirse en educador. Los educadores tienen el destino de las naciones en sus manos, como lo indicó don Cristóbal de Losada y Puga, en su seminal Exámenes y Calificativos, cuando era decano de la facultad de Ciencias e Ingeniería en la Pontificia Universidad Católica del Perú, documento que es una filosofía de la educación.

La clásica descripción de Burns (1978) indica que el líder transformacional es uno que se compromete completamente con otros de tal forma que el líder y los seguidores se elevan unos a otros a niveles más altos de motivación y moralidad (citado por Maxwell, 2004).

Fernando fue admitido en la Escuela Naval el año 1960, luego de finalizar la escuela secundaria, siendo un joven de casi 16 años. La educación en la Escuela Naval toma cinco años. Fue muy cauteloso en aprender de los mejores oficiales de marina de mayor antigüedad en cómo hacer las cosas de la manera correcta. Al inicio de su último año fue designado Cadete Comandante, teniendo casi 20 años. Guió al batallón de 300 cadetes durante todo el último año, dando el ejemplo a seguir, enseñando a los cadetes a convertirse en excelentes oficiales y líderes. Fue condecorado con la Espada de Honor de la Clase 1964. Durante su carrera naval fue un alumno sobresaliente en los programas seguidos en Perú y en Estados Unidos. Estuvo cuarenta años en la Marina, alcanzando su máximo rango, Vicealmirante, y el cargo de mayor relevancia, Comandante General de Operaciones Navales.

Empezó a enseñar ingeniería en la universidad en 1973, luego de graduarse de la Escuela de Posgrado Naval, en Monterey, California. Luego se graduó de la Escuela de Guerra Naval de los Estados Unidos y de la Universidad Salve Regina, ambas ubicadas en Newport, Rhode Island. Siguió estudios doctorales y de educación ejecutiva en conocidos centros de estudio de los Estados Unidos y Europa. En 1983 comenzó a enseñar en la reconocida escuela de negocios ESAN en Lima, donde enseñó durante 15 años a casi 3000 alumnos de maestría y educación ejecutiva.

A fines de 1999, días antes de su retiro de la Marina, fue llamado por el Rector de la Pontificia Universidad Católica del Perú, una universidad en camino a los 100 años y la universidad privada más prestigiosa del Perú. Salomón Lerner, el rector, fue compañero de clase de Fernando de la Clase 1959 de La Salle.

Fernando inició el proyecto el 1 de enero de 2000 con la sólo idea desafiante de ser ganadores y los mejores, el modelo de negocio fue aceptado por el Consejo Universitario por su concepto innovador. Ahora CENTRUM Católica es una realidad y es considerado el proyecto más ambicioso en la educación de negocios para graduados, investigación, y consultoría, desarrollado en Latinoamérica en los últimos 40 años. Muy buenos oficiales de alto rango conoció Fernando durante su carrera naval y profesores de las diferentes escuelas donde estudió moldearon mucho mejor su estilo de liderazgo.

Los educadores son líderes, verdaderos líderes transformacionales al trabajar con seres humanos impartiendo conocimientos, desarrollando sus habilidades, y fomentando actitudes positivas, ganadoras, y por qué no, ambiciosas. Generan una reacción en cadena, con un efecto multiplicador enorme, contribuyendo a hacer mejores a los ciudadanos.

El hermano Alberto ha sido siempre una fuente de inspiración y sus dos metas establecidas en 1959 se convirtieron en el camino de todo un grupo humano para alcanzar una visión ganadora conseguida por muchos. Tener un modelo de conducta de liderazgo en la vida es un don, una suerte, cuando se lo tiene a tiempo es un regalo de Dios. Cuando se conoce a esa persona y en qué circunstancias, es decisivo para una persona. Un

modelo de conducta de liderazgo puede grabar características y rasgos en una persona por toda su vida.

El beneficiarse tanto como sea posible de esa oportunidad es una decisión personal. Los líderes son necesarios para ayudar a las personas a ser mucho mejores, a las instituciones a ser más competitivas, y a los países a ser grandes naciones.

FUENTE: Liderazgo y atributos gerenciales
fernando d'alessio ipinza - editorial: pearson.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD II:

Resuelva el siguiente cuestionario, marcando la respuesta correcta en cada caso, para puntualizar los conceptos e ideas fundamentales tratados en la Unidad:

1. Son características del estilo de Liderazgo Orientativo, menos:
 - a. Liderazgo mucho más efectivo.
 - b. Es visionario.
 - c. Maximiza el compromiso hacia los objetivos.
 - d. Las personas son lo primero.
 - e. Es motivador.
2. Qué tipo de liderazgo menciona “Las personas son lo primero”:
 - a. Liderazgo Afiliativo.
 - b. Liderazgo Orientativo.
 - c. Liderazgo Coercitivo.
 - d. Liderazgo Participativo.
 - e. Co - liderazgo.
3. Cuál de los estilos de liderazgo es el menos utilizado:
 - a. Liderazgo Coercitivo.
 - b. Liderazgo Facultativo.
 - c. Liderazgo Participativo.
 - d. Liderazgo Negativo.
 - e. Liderazgo Capacitador.
4. Según los estudios de Liderazgo realizados por la Universidad de Michigan, cuáles son los tres tipos de conducta de liderazgo que diferenciaban a los directivos eficaces de los ineficaces:
 - a. La conducta organizativa, la conducta inspiracional, la conducta motivadora.
 - b. La conducta participativa, la conducta colaborativa, la conducta cooperativa.
 - c. La conducta orientada a las tareas, la conducta orientada a las relaciones, el liderazgo participativo.
 - d. La conducta orientada a objetivos, la conducta eficiente y eficaz, la conducta de retroalimentación.
 - e. La conducta proactiva, la conducta neutral, la conducta activa.
5. Según los estudios de Liderazgo realizados por la Universidad de Ohio State, las respuestas de las encuestas indicaron que los subordinados percibieron la conducta de sus superiores principalmente en términos de dos categorías, estas son:
 - a. Compromiso e identificación.
 - b. Apreciación y comparación.
 - c. Estimulación y buen trato.
 - d. Empatía y paciencia.
 - e. Consideración e iniciación de estructuras.





6. Qué es la conducta de “Iniciación de Estructuras”:
 - a. Se refiere a la preocupación del líder por completar la tarea.
 - b. Define y estructura su propio papel y los de sus subordinados hacia la consecución de las metas.
 - c. Diseña los manuales de organizaciones y funciones, preocupándose por la optimización en el trabajo.
 - d. Trabaja de manera sistémica y progresiva con mira a la finalización de objetivos.
 - e. Delega funciones para el eficiente cumplimiento de las tareas asignadas.
7. Es un estilo de Liderazgo de acuerdo a la clasificación de Bernard Bass:
 - a. Liderazgo Motivacional.
 - b. Liderazgo Positivo.
 - c. Liderazgo Inspiracional.
 - d. Liderazgo Transformador.
 - e. Liderazgo Transaccional.
8. NO es una característica de la Teoría X:
 - a. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.
 - b. Representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor.
 - c. Lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan.
 - d. Las personas son utilizadas sólo como recursos de producción.
 - e. Existencia del Empowerment, es decir delegación de poder a los trabajadores para tomar decisiones.
9. No es una característica de la Teoría Y:
 - a. Posición optimista.
 - b. Desarrollo de imaginación y creatividad para resolver problemas.
 - c. Motivación por incentivos económicos.
 - d. Personas motivadas para cumplir las responsabilidades.
 - e. Existencia de puestos de trabajo según especialización.
10. Describe de manera sencilla la teoría de la motivación para el liderazgo:
 - a. Liderazgo Motivacional.
 - b. Pirámide de Maslow.
 - c. Teoría Y.
 - d. Teoría X.
 - e. Co - liderazgo.
11. A qué se refiere la necesidad de afiliación:
 - a. Agremiarse a un grupo de personas con intereses en común.
 - b. Necesidad de constituir un sindicato en la organización.
 - c. Pertenecer a un grupo de líderes quienes hagan la diferencia en el mundo.
 - d. Se refiere a entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.
 - e. Necesidad de unirse a un equipo de trabajo para alcanzar objetivos en común.
12. En relación a la lectura “Como ser líder cuando no se es jefe”, es una de las conductas que debe tener el líder:
 - a. Involucrar a otros.
 - b. Tener una idea.
 - c. Ser práctico.
 - d. Pensar críticamente.
 - e. No ser arriesgado.



13. En relación a la lectura “Como ser líder cuando no se es jefe”, a que se refiere con pensar sistemáticamente:
- Todo tiene una función en un determinado tiempo.
 - Pensar en la reingeniería como método de reestructuración.
 - Organizar las actividades de manera ordenada.
 - Gestionar la inteligencia en la era del conocimiento.
 - Se deben automatizar los procesos para un correcto control.
14. En relación a la lectura “Como ser líder cuando no se es jefe”, porqué es importante la retroalimentación:
- La retroalimentación es clave para reforzar las conductas exitosas de las personas, y mejorar las relaciones con estas.
 - La retroalimentación es importante para una eficiente toma de decisiones.
 - La retroalimentación es fundamental para lograr un liderazgo efectivo que ayude a alinear los objetivos de la organización.
 - La retroalimentación es la solución para elaborar la reingeniería en una organización.
 - La retroalimentación es básica para despedir personal.
15. Es el creador de las teorías X e Y:
- Frederick Taylor.
 - Henry Fayol.
 - Max Weber.
 - Henry Ford.
 - Douglas McGregor.
16. En relación a la lectura “Los líderes tienen que ser optimistas”, la frase “los opuestos se complementan” quiere decir:
- Lo optimismo sin el pesimismo no existiría.
 - El bien y el mal siempre se repelen.
 - No hay mal que por bien no venga.
 - La energía del líder tiene dos polos opuestos.
 - Debemos hacer mal las cosas para después corregirlo.
17. En relación a la lectura “Los líderes tienen que ser optimistas”, antes de ser optimistas debemos:
- Pensar que haremos.
 - Reconocer nuestro pesimismo.
 - Aprender de nuestros errores.
 - Entender nuestras limitaciones.
 - Ser pesimistas.
18. En relación a la lectura “Los líderes tienen que ser optimistas”, la frase “necesidad de poder” nos da a entender que:
- Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían.
 - Se entiende como la posición de dar órdenes a un grupo de personas.
 - Significa tratar de gobernar a como dé lugar, sin importar como conseguirlo.
 - Prepararse para ser líder en diferentes grupos de trabajo.
 - Tener la habilidad de ser autoritario con las personas.
19. La Administración por Objetivos hace alusión a:
- La Teoría del liderazgo.
 - La Teoría Y.
 - La Teoría X.
 - La Teoría de las necesidades.





20. Es el liderazgo que maximiza el compromiso hacia los objetivos:
- Liderazgo Coercitivo.
 - Liderazgo Afiliativo.
 - Liderazgo Participativo.
 - Co - liderazgo.
 - Liderazgo orientativo.

A3 GLOSARIO DE LA UNIDAD

- Toma de decisiones:** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).
- Organización:** es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- Feedback:** Es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la otra persona con una intención de mejorar su funcionamiento como individuo. La realimentación tiene que ser bidireccional de modo que la mejora continua sea posible en una organización.
- Productividad:** Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad, sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.
- Planificación:** Es la primera función de la administración, consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.
- Absolutismo:** Poder soberano o de origen divino desligado de cualquier otra instancia de poder temporal, sea el papa o el emperador. En este sistema de gobierno el estado y el monarca se consideraban como una única entidad situada por encima de la ley, y el concepto de derecho divino de los reyes era la justificación que legitimaba la pretensión de soberanía indivisible.
- Líder transformacional:** líder con capacidad de transformar una visión en realidad.
- Demagogia:** Oratoria que permite atraer hacia los intereses propios las decisiones de los demás utilizando falacias o argumentos aparentemente válidos que, sin embargo, tras un análisis de las circunstancias, pueden resultar inválidos o simplistas.
- Democracia:** Aquel sistema de gobierno, en el cual la soberanía del poder reside y está sustentada, en pueblo. Es éste, por medio de elecciones directas o indirectas, quien elige las principales autoridades del país.
- Impuestos:** Es una clase de tributo (obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario) regido por derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaria (acreedor tributario).
- Motivación:** Es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente

puede mostrar menor interés en desarrollar la acción. Por este motivo es necesario emplear técnicas de reforzamiento. Entre ellas podemos mencionar las siguientes: PROPÓSITO, VISIÓN, CONFIANZA, COMPROMISO.

12. **Paradigma:** Se define desde la epistemología, la ciencia del conocimiento, como aquel gran conjunto de creencias que permiten ver y comprender la realidad de determinada manera. Dichas creencias incluyen también ciertas preconcepciones y creencias filosóficas, que en un determinado momento comparte la comunidad científica.
13. **Necesidad:** Es la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. En psicología la necesidad es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia.
14. **Poder:** Mayor o menor capacidad unilateral (real o percibida) o potencial de producir cambios significativos, habitualmente sobre las vidas de otras personas, a través de las acciones realizadas por uno mismo o por otros. Pero por otra parte, al decir de Paulo Freire, el poder debe alojarse en la cabeza del dominado y llevarle a considerar como natural lo que desde el nacimiento se le está imponiendo.
15. **Satisfacción:** Es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.



BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD II

1. “Como ser líder cuando no se es jefe”. Tema: Liderazgo. Autor: Dervy Jiménez
http://www.degerencia.com/articulo/como_ser_lider_cuando_no_se_es_jefe
2. “Los líderes tienen que ser optimistas”
http://www.degerencia.com/articulo/los_lideres_tienen_que_ser_optimistas
Autor: Oscar O. Conti.
3. Fernando D’Álessio Ipinza. Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica. 1ra. Edición 2010. Prentice Hall. Pearson.





UNIDAD III: COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS EN EL LIDERAZGO



DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
<p>Tema N° 1: Comunicación.</p> <ol style="list-style-type: none"> Habilidades para la comunicación. La comunicación y el liderazgo. Proceso de transmisión de mensajes orales. Habilidades para la comunicación. Recepción de mensajes. <p>Lectura Seleccionada 1: Artículo: “Como despertar en los trabajadores la vena de un líder” Tema: Liderazgo. Luis Eduardo Brochet Pineda. http://www.degerencia.com/articulo/como_despertar_en_los_trabajadores_la_vena_del_lider</p> <p>Tema N° 2: Negociación.</p> <ol style="list-style-type: none"> Negociación y como negociar. Proceso de negociación. <p>Tema N° 3: Poder, Influencia y Grupos de interés.</p> <ol style="list-style-type: none"> Tipos de poder y tácticas de influencia. Redes, desarrollo de una red de contactos. <p>Lectura Seleccionada 2: Artículo: “Conglomerado y alianzas estratégicas” Liderazgo y atributos gerenciales. Fernando D’Alessio Ipinza. Pgs. 321 – 326.</p> <p>Autoevaluación N° 3</p>	<ol style="list-style-type: none"> Desarrolla capacidades y habilidades comunicacionales para su eficiente expresión con diversos grupos sociales. <p>Actividad N° 1: Elabora un discurso de orden dirigido a los trabajadores de una empresa, proponiendo el plan estratégico institucional.</p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrolla estrategias de negociación para la solución de los conflictos. Se interrelaciona con las personas enfrentando conflictos y plantea soluciones. Diseña y desarrolla estrategias para una gestión eficiente de una red. <p>Actividad N° 2: Desarrolla una estrategia adecuada de negociación efectiva entre cliente y vendedor. Propone un caso real de su entorno.</p> <p>Control de Lectura N° 2 Desarrollo de un cuestionario Unidad II Tema 1 y 2) y Unidad III (Tema 1).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Se esfuerza por comprender las habilidades y actitudes que poseen los líderes eficaces. Se esfuerza por desarrollar estrategias que poseen los líderes eficaces. Se esfuerza por liderar grupos de personas de forma efectiva.

TEMA N°01: COMUNICACIÓN.

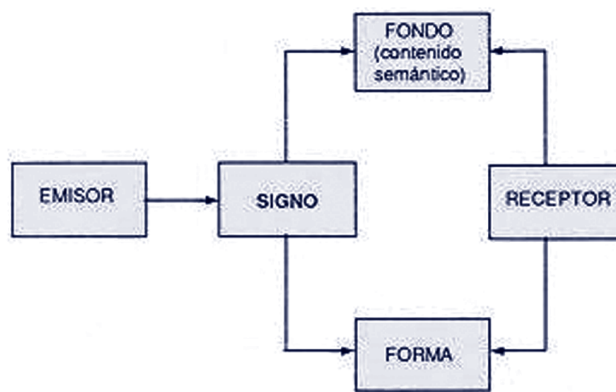
COMUNICACIÓN AFECTIVA, EMISIÓN Y TRANSMISIÓN DE MENSAJES

Una circunstancia que viene a sumarse a los problemas de la comunicación es la necesidad de que la comunicación “codificada” se dé en un contexto afectivo. Es decir: los signos (y los complementos comunicativos de los que antes hablábamos) adquieren forzosamente determinada FORMA, llámese “estilo”, tono de la voz, expresiones no altamente significativas en cuanto al contenido comunicativo, gestos esporádicos, “aparición” física del emisor, grado de empatía entre emisor y receptor, etc.

Esta forma no está necesariamente unida al contenido temático de lo que se pretende comunicar pero sí lo está al propio acto de la comunicación. Por poner un ejemplo: no es lo mismo que el concepto “árbol”, tantas veces tratado, se manifieste a través de un tono de aceptación y respeto al receptor que en una expresión de autoritarismo y minusvaloración del alumno.

El alumno (el receptor) decodifica tanto el puro contenido semántico del signo como la forma en la que éste viene dado. Hay, por lo tanto, dos decodificaciones simultáneas del signo:

CUADRO N° 1
EMISIÓN Y TRANSMISIÓN DE MENSAJES



Fuente IST kalkiní- Mexico

Puede hablarse de un “lenguaje superficial” (decodificador del signo exento de connotaciones) y de un “lenguaje profundo” (interpretación del signo según la forma en la que viene transmitido).

En el lenguaje profundo está encerrada toda la carga afectiva que el emisor transmite al receptor.

Este problema es especialmente importante en las situaciones docentes; situaciones en las que de una manera específica el alumno está dispuesto a interpretar, especialmente si se trata de alumnos adultos y de situaciones muy concretas de enseñanza, cualquier manifestación del profesor externa al puro mensaje.

Así, es muy fácil que “decodifique” el tono de su voz, la “situación” a través de la que se presenta frente al alumno (situación de “jefe”, de persona que va a “convencer” de algo según intereses particulares o institucionales, de “experto” que viene a marcar directrices sin contar con ellos, situación de “imposición”, de “orden”, de “mandato”, etc.). El simple hecho de negar, o no favorecer lo suficiente, la participación de los alumnos puede ser interpretado como un “lenguaje profundo” a través del cual se menosprecie o infravalore al receptor. Sería un defecto de “forma”, de “estilo” que modificaría radicalmente el contenido codificado de los signos emitidos.



CUADRO N° 2
ESTILOS DE COMUNICACIÓN



Fuente IST kalkiní- Mexico

Tal como aquí indicamos, el receptor puede dar una doble respuesta, por un lado puede responder al signo (en casos en los que éste es “indudable” a pesar de la forma que adquiera) y, simultáneamente, a la forma (rechazando al profesor o a la propia situación de enseñanza). Pero en muchas ocasiones la respuesta a la forma puede dominar a la primera, incluso negarla a pesar de su inicial verosimilitud. En todo caso, lo cierto es que, aunque no llegue a negarla, la eficacia docente desciende en gran manera y, por otra parte, se potencian mecanismos de defensa (tal como el “olvido”) que neutralizan a la larga el recuerdo de lo aprendido.

A continuación se citan los recursos que favorecen la comunicación efectiva:

Serán recursos que favorezcan la comunicación afectiva todos aquellos que tienden a crear una situación empática entre el emisor y el receptor; es decir, todos aquellos que generan una situación en la cual la comunicación se dé de forma fluida y en la que exista verdadero intento de “dialogar” (usando el término de P. Freire que resume, según él, cualquier método de enseñanza de adultos).

Básicamente podríamos resumirlos en:

- Tono de voz, “estilo” de acercamiento.
- Dirigirse a los alumnos en el momento de hablar (existen indicaciones que permiten asegurar que es más eficaz la enseñanza en aquellos alumnos que se sienten “mirados” por el profesor y que tienen conciencia de que se le habla “a ellos”).
- Favorecer la participación de los alumnos (y aceptar tal participación como incitación al comentario del propio grupo).
- Favorecer iniciativas de los alumnos.
- Preguntar (de forma claramente sincera) si el tema se sigue fácilmente o es necesario recapitular cualquier concepto.
- Acercamiento del alumno en los momentos de descanso (en los que, por otra parte, suelen surgir temas y problemas olvidados en la clase).
- Incitar discusiones de grupo generadoras de estudios y comentarios a la clase en general.
- No “angustiar” al alumno con “prisas” en la exposición o con el eterno miedo del profesor de no tener tiempo para “explicarlo todo”.
- No regirse (salvo problemas graves de horario) por programas que obliguen al profesor a interrumpir discusiones que importan a todo el grupo.
- No interrumpir bruscamente manifestaciones personales de un alumno (si bien es importante “reconducir” la situación hacia el tema de la clase, sin que ello genere situaciones de tensión en quien manifestaba experiencias propias).
- No “fatigar” al alumno con exposiciones superiores a una hora de duración (potenciar descansos que, de una forma u otra, sean continuaciones “relajadas” de la clase; es importante para ello dejar cuestiones preparadas para que pueda hablarse de ellas fuera del estricto marco docente).
- Crear una situación “grupala” que incite al intercambio de opiniones incluso (y de forma acentuada) fuera del aula entre los alumnos y entre ellos y el profesor (éste,

y muy especialmente en situaciones docentes con adultos y dadas en sesiones muy puntuales, no debe “desaparecer” una vez concluida la exposición, debe ofrecerse al diálogo extra-clase).

- No amedrentar al alumno con avisos de “examen” o evaluación como forma de motivarles extrínsecamente.

Algunas ideas sencillas pero prácticas utilizando la comunicación afectiva:

- Al integrarnos al grupo saludemos a todos y cada uno de los presentes, llamándolos por su nombre y diciéndoles algunas palabras amables referidas a su buen semblante o al gusto que nos da verlos nuevamente.
- Durante la reunión brindemos feed-back al que está hablando, manifestándole nuestro sincero interés en lo que está diciendo y de ser posible elogiando su idea o propuesta, si estamos de acuerdo con ella. De esta forma, cuando nos toque el turno de hablar habremos ganado un receptor igualmente atento y gentil.
- Cuando no coincidamos con los planteamientos de uno de los presentes evitemos las afirmaciones descalificadoras y tajantes. Más bien recurramos a frases como ésta: “Respeto tu opinión y tu particular manera de enfocar el problema, pero ¿no podrías considerar la posibilidad de contemplar esta otra posibilidad?”...
- No le tengamos miedo al desacuerdo entre los asistentes. Más bien éste puede ser enriquecedor y conducir al grupo a descubrir soluciones inusitadas para los problemas. Si el desacuerdo nos puede llevar a una salida productiva, no es deleznable entonces hacer de abogado del diablo.
- Cuando nos toque hablar no dirijamos nuestra mirada sólo sobre la persona más importante en el grupo. Involucrémoslos a todos: posemos nuestra mirada sobre cada uno y, de ser posible, recabemos la opinión de cada uno sobre nuestra propuesta o idea.
- No caigamos en la tentación de monopolizar la conversación ni permitamos que otro lo haga. Si otra persona ha utilizado la mayor parte del tiempo de la reunión, digámosle con tacto y cortesía: “Realmente es interesante escucharte, pero también lo sería conocer qué opinan los demás, ¿no te parece?”...
- Practiquemos la inteligencia emocional con los participantes poniéndonos en sintonía con sus mensajes verbales y no verbales. Tratemos de detectar quién está molesto o se siente “fuera de lugar” para intentar incorporarlo de manera positiva a la dinámica grupal. Por ejemplo, le podemos decir a quien tiene una actitud reservada o esquiva: “Nos encantaría saber qué piensas tú sobre todo esto y escuchar tus sugerencias”...
- Si el ambiente se pone cargado debido a algunas frases altisonantes o al alto volumen de la voz entre los participantes, preferible solicitar un “break” o posponer la reunión para otro momento ya que con un clima tan denso y negativo no se podrá llegar a buen puerto.

En resumen, el éxito de una reunión desde el punto de vista comunicacional depende de varios factores, pero el más importante tiene que ver con algo muy simple y más fácil de lograr de lo que creemos: la apertura y la disposición favorable de todos y cada uno de los presentes hacia los demás.

PREMISAS DE LA COMUNICACIÓN AFECTIVA Y LAS RELACIONES HUMANAS

Cuando digas “te aprecio”, dilo de verdad...

Cuando digas “lo siento”, mira a la persona a los ojos.

Cree en la química entre quienes trabajan juntos.

Jamás te burles de los sueños de los demás.

Ama profunda y apasionadamente, puedes salir herido, pero ésa es la única manera de vivir la vida completamente.

Enfrenta los desacuerdos, pelea limpio, no ofendas.

No juzgues a los demás por sus parientes.

Habla lentamente, pero piensa con rapidez.

Cuando alguien te haga una pregunta que no quieres responder, sonríe y pregúntale “¿porqué quieres saber?”

Recuerda que el más grande amor y los más grandes logros involucran mayores riesgos.

Llama a tu familia. Si esto no es posible al menos piensa en ella.





Habilidades para la comunicación efectiva.

Atención y Escucha: Precondición.

Respeto.

Concreción o Especificación.

Empatía.

Genuidad.

Inmediatez o Proximidad.

Confrontación.

1 HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN. LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO. PROCESO DE TRANSMISIÓN DE MENSAJES ORALES.

Cinco grandes rasgos, rasgos de la personalidad : Extroversión (ser extrovertido) Energía/nivel de actividad Necesidad de poder (afirmación) Responsabilidad Fiabilidad Integridad personal Necesidad de consecución Afabilidad Alegre y optimista Atento (muestra empatía, se muestra útil) Necesidad de afiliación Ajuste Estabilidad emocional Autoestima Autocontrol Intelectancia Curioso e inquisitivo De mentalidad abierta Orientado al aprendizaje y que teoría que describa claramente cómo se relacionan los rasgos del liderazgo específicos con determinados tipos de conductas que median en los efectos de los rasgos sobre la eficacia del liderazgo.

Fuente: Basado en RJ. Hogan, GJ. Curphy y J. Hogan. "What We Know About Personality: Leadership and Effectiveness", *American Psychologist* 49 (1994), págs. 493-504.

HABILIDADES Y EFICACIA DIRECTIVA

Los primeros estudios sobre los rasgos y otras investigaciones descritas en este capítulo identificaban una serie de habilidades relevantes para la eficacia directiva. Se utilizarán las tres grandes categorías de habilidades definidas anteriormente para avanzar en las conclusiones sobre los tipos particulares de habilidades.

HABILIDADES TÉCNICAS

Las habilidades técnicas incluyen conocimientos sobre los métodos" procesos y equipos para realizar actividades especializadas de la unidad organizativa del directivo. Las habilidades técnicas también incluyen conocimientos actuales sobre la organización (normas, estructura, sistemas de gestión, características de los empleados), y conocimientos sobre los productos y servicios de la organización (especificaciones técnicas, ventajas y limitaciones). Este tipo de conocimientos se adquiere mediante una combinación de educación formal, formación y experiencia laboral. La adquisición del conocimiento técnico queda facilitada por una buena memoria para los detalles, y la capacidad de aprender cuestiones técnicas rápidamente. Los directivos eficaces son capaces de obtener información e ideas de muchas fuentes y almacenarlas en su memoria para utilizarlas cuando las necesitan.

Los directivos que supervisan el trabajo de los demás necesitan tener amplios conocimientos sobre las técnicas y equipos que utilizan los subordinados para realizar su trabajo. Es necesaria tener un conocimiento técnico de los productos y procesos para planificar y organizar las actividades laborales, dirigir y formar a los subordinados en las actividades especializadas, y supervisar y evaluar su rendimiento. La primera técnica es necesaria para superar las perturbaciones del trabajo debido a averías en las equipas, defectos de calidad, accidentes, insuficientes materiales y problemas de coordinación. Una amplia evidencia empírica indica que las habilidades técnicas están relacionadas con la eficacia de los líderes civiles y militares, sobre todo en los escalafones inferiores de la dirección (véase Bass, 1990).

El estudio del CCL descrito anteriormente concluyó que el conocimiento técnico sobre los productos y procesos de trabajo esta relacionada con la eficacia y la promoción en los escalafones inferiores de la dirección, pero pasa a tener una importancia relativamente inferior en los escalafones superiores de la dirección (McCall y Lambarda, 1983a).

El conocimiento técnico también es relevante para los directivos emprendedores. Podría parecer que una visión inspirada de un nuevo producto, a servicio surge de la nada, pero realmente es el resultado de muchos años de aprendizaje y experiencia. La investigación sobre los emprendedores que han creado empresas de éxito o han introducido nuevos productos importantes en empresas ya establecidas

sugiere que sus conocimientos técnicos son un terreno fértil en el que germinan las semillas de la inspiración para cultivar productos innovadores (Westley y Mintzberg, 1989). Algunos ejemplos incluyen a Edwin Land, el inventor de la cámara de fotos instantáneas y fundador de Polaroid Corporation, y Steve Jobs, el cofundador de Apple Computer. No basta con tener un conocimiento íntimo de los productos y procesos de los que es responsable el directivo. Los directivos también tienen que tener extensos conocimientos sobre los productos y servicios que ofrecen los competidores. La planificación estratégica no tendrá probablemente eficacia salva que el directivo pueda valorar de forma precisa los productos (o servicios) de la organización en comparación con las de los competidores (Peters y Austin, 1985).

HABILIDADES CONCEPTUALES

En términos generales, las habilidades conceptuales (o cognitivas) incluyen hacer buenos juicios de valor, tener visión de futuro, intuición, creatividad y la capacidad de encontrar significado y arden en sucesos ambiguos e inciertos. Las habilidades conceptuales específicas que se pueden medir con pruebas de aptitud incluyen la capacidad analítica, el pensamiento lógico, el razonamiento inductivo y el deductivo. La complejidad cognitiva incluye una combinación de estas habilidades concretas y se define como la capacidad de utilizar pistas para hacer distinciones y desarrollar categorías para clasificar las cosas, así como la capacidad de identificar complejas relaciones y desarrollar soluciones creativas a los problemas. Una persona con una reducida complejidad cognitiva ve las cosas en términos simplistas de blanco y negro, y tiene dificultad para ver cómo se ajustan entre sí muchos elementos diversos para hacer un conjunto con significado. Una persona con una elevada complejidad cognitiva es capaz de ver muchas tonalidades de grises, y es capaz de identificar patrones complejos de relaciones y predecir acontecimientos futuros a partir de tendencias actuales.

Las habilidades conceptuales, como la complejidad cognitiva, son esenciales para una planificación, organización y resolución de problemas eficaces. Una importante responsabilidad administrativa es la coordinación partes especializadas independientes de la organización. Para lograr la coordinación ética, el directivo tiene que comprender cómo se relacionan entre sí las distintas partes de la organización y cómo afectan los cambios de una parte del sistema a las demás. Los directivos también tienen que ser capaces de comprender cómo afectarán los cambios del entorno externo a la organización. La planificación estratégica requiere una considerable capacidad de analizar los acontecimientos y percibir tendencias, anticipar cambios y reconocer oportunidades y problemas potenciales. Un directivo con una elevada complejidad cognitiva es capaz de desarrollar un mejor modelo mental de la organización para ayudar a comprender los factores más críticos y las relaciones entre las mismas. Un modelo es como una hoja de ruta que muestra el terreno de una región, donde se ubican las cosas respecto a las demás, y ayuda a decidir cómo ir de un lugar a otro. Las directivas que tienen débiles habilidades conceptuales tienden a desarrollar un modelo mental simplista que no resulta especialmente útil porque es incapaz de describir los complejos procesos, relaciones causales y flujos de acontecimientos en la organización y el entorno externo.

Los directivos eficaces suelen utilizar una combinación adecuada de intuición y razonamiento consciente para el tipo de situación de decisión en la que se encuentran (Agar, 1986; Lord y Maher, 1991). La intuición no es un proceso místico, sino más bien el resultado de una amplia experiencia con problemas parecidas (Siman, 1987). El conocimiento relevante obtenida a partir de esta experiencia se puede aprovechar cuando se necesita sin tener demasiada conciencia de ella, de la misma manera que un campeón de ajedrez comprende rápidamente cuál es el siguiente movimiento que tiene que hacer sin necesidad de pasar por un detallada y detenida análisis de las piezas que quedan sobre el tablero.

Se han medido las habilidades conceptuales con diversos métodos, incluyendo los tests de actitud tradicional, los tests circunstanciales, las entrevistas, los incidentes críticos y las tareas de respuesta construida. La investigación de las habilidades conceptuales con mediciones tradicionales de papel y lápiz identifican una fuerte evidencia de que están relacionadas con la eficacia directiva, especialmente en altas cargas directivas (Bass, 1990). Las habilidades cognitivas medidas con las entrevistas sobre incidentes diferenciaban entre directivos eficaces e ineficaces en el estudio realizada por Bayatzis (1982). Las habilidades cognitivas medidas en el centro de evaluación predecían la promoción a escalafones superiores de la dirección en el estudio realizado en AT&T (Howard y Bray, 1988). En un estudio longitudinal de las directivas de cuatro empresas, la complejidad cognitiva, medida mediante una





entrevista de valoración individual, predecía la promoción directiva notablemente bien a los 4-8 años (Stamp, 1988). En el estudio del CCL descrito anteriormente, las débiles habilidades conceptuales eran una de las razones del fracaso de los directivos (McCall y Lambarda, 1983b, pág. 26): “El encantador, pero no brillante, descubrimiento, de que el carga es demasiada grande y las problemas demasiada complejas para superarlas con las habilidades interpersonales”.

Otra forma de medir las habilidades cognitivas es recurriendo a las pruebas de respuesta construida. Se pide al directivo que explique cómo resolvería tipos de problemas representativas descritas mediante un conjunto de escenarios, y después los evaluadores determinan el grado de habilidades mostrada en las respuestas. En una amplia muestra de oficiales del ejército en distintos rangos, las habilidades de resolución de problemas complejos se midieron de esta manera y se relacionaron con la promoción (Connelly et al, 2000).

HABILIDADES INTERPERSONALES

Las habilidades interpersonales (o sociales) incluyen los conocimientos sobre el comportamiento humano y los procesos de grupo, la capacidad de comprender las sentimientos, actitudes y motivaciones de los demás, y la capacidad de comunicarse de forma clara y persuasiva. Los tipos concretos de habilidades interpersonales como la empatía, la perspicacia social, el encanto, el tacto y la diplomacia, la capacidad de persuasión y la comunicación verbal, son esenciales para desarrollar y mantener relaciones de cooperación con los superiores, iguales y agentes externos. Una persona que comprende a los demás y que es encantadora, tiene tacto y se muestra diplomática tendrá relaciones de mayor cooperación que una persona insensible y ofensiva.

Las habilidades interpersonales son esenciales para influir sobre los demás. La empatía y la perspicacia social hacen referencia a la capacidad de comprender la motivación y los valores y emociones de otra persona. La comprensión de qué es lo que quiere la gente, y de cómo percibe las cosas facilita la elección de la estrategia de influencia adecuada; la capacidad de persuasión y la habilidad de comunicación verbal mejoran el éxito de los intentos de influencia.

Las habilidades interpersonales también mejoran la eficacia de las personas que tienen una conducta orientada a las relaciones. Las fuertes habilidades interpersonales ayudan a un directivo a escuchar de forma atenta, con empatía y sin juicios de valor a una persona que tiene un problema, queja o crítica personal. La empatía y la perspicacia social son importantes para comprender los sentimientos y percepciones que tienen los demás, y para resolver los conflictos de manera constructiva. Incluso los comportamientos directivos que están orientados fundamentalmente a la tarea (por ejemplo, asignar trabajos y dar órdenes) requieren una considerable habilidad interpersonal que se debe ejecutar de forma que se muestre preocupación por los demás así como por los objetivos de la tarea.

Algunas personas interpretan de manera errónea que una habilidad interpersonal no es más que una conducta considerada que se debe mostrar de manera ocasional en situaciones especiales. Katz (1955, pág. 34) tiene una opinión distinta:

La auténtica habilidad de trabajar con los demás debe convertirse en una actividad natural y continua, puesto que implica una sensibilidad, no sólo en los momentos en los que hay que tomar decisiones, sino también en la conducta cotidiana del individuo... Puesto que todo lo que dice y hace un líder (o deja que decir y hacer) tiene un efecto sobre sus asociados, terminará viéndose cuál es su auténtica naturaleza. Así pues, para ser eficaz, se debe desarrollar esta habilidad para que sea natural e inconsciente, además de consistente demostrada en cada acción que realiza el individuo.

La investigación sobre los rasgos descrita anteriormente en este capítulo demuestra de manera consistente que las habilidades interpersonales son importantes para la eficacia y promoción directivas (Bass, 1990). En el estudio realizado en AT & T, las habilidades interpersonales permitían predecir la promoción. En el estudio sobre las competencias del liderazgo realizado por Boyatzis (1982), las habilidades interpersonales permitían diferenciar entre directivos eficaces e ineficaces, independientemente de la situación. En el estudio del CCL, las deficiencias de las habilidades interpersonales fueron una de las principales razones por las que los directivos terminaron fracasando en su carrera directiva. McCall y Lombardo (1983, pág. 28) relatan el siguiente incidente sobre un directivo agresivo que fracasó:

El directivo entró en la oficina del subordinado, interrumpiendo una reunión, y afirmó: “Tengo que hablar con usted”. Cuando el subordinado intentó explicar

que estaba ocupado, su jefe le gritó: “Me importa un comino. He dicho que quiero hablar con usted ahora”.

Otra habilidad interpersonal es la auto-supervisión, que es la capacidad de utilizar las pistas que dan los demás para comprender el comportamiento propio y sus efectos sobre los demás. Las personas que se supervisan a sí mismas son capaces de aprender de esta retroalimentación.



2 HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN. RECEPCIÓN DE MENSAJES.

1. HABILIDAD DE ATENCIÓN Y ESCUCHA: PRECONDICIÓN.

- Es darle importancia al otro. Atender sus mensajes verbales y no verbales.
- Poner sentidos, mente y cuerpo al servicio de la comunicación.

¿Cuándo atender y escuchar?

- Si busca comprender cabalmente lo expresado y evitar malos entendidos.
- Al percatarnos que nuestro interlocutor siente que es importante lo que quiere comunicarnos, aunque no nos parezca relevante.

¿Cómo mejorar esta habilidad?

Con nuestra postura física, especialmente: Contacto visual ; Postura natural, cómoda y relajada, sin cruzar los brazos o sentarnos como si estuviéramos a punto de irnos; Asintiendo periódicamente y en forma natural; Suspendiendo toda actividad que nos distraiga del otro. Manteniendo “atención psicológica” en: Movimientos corporales y gestos para captar la intención del mensaje.

El tono de voz, inflexiones, pausas y énfasis, reconocerá motivaciones, preocupaciones, sentimientos y la significación emocional que tiene la conversación para el otro. El mensaje y el que, cuando y como lo dice; premisas, conclusiones y argumentos; y en la forma en que estructura las oraciones; descubrirá los supuestos, ideas, creencias y demás aspectos cognitivos que dan sentido a lo planteado por su interlocutor.

Mostrándole que le presta atención y le escucha: Resumiendo con sus palabras lo que le esta comunicando; Al asentir o repetir una palabra significativa que el otro acaba de decir; Al no interrumpir con opiniones a favor o en contra.

Su postura física confirmara o desmentirá lo que dice con palabras. el uso exagerado y poco natural de esta técnica no ayuda a la comunicación.

2. HABILIDAD DEL RESPETO:

Es ver y apreciar al otro en su calidad de ser humano, valorándose por si mismo como una persona diferente, que sin embargo tiene derechos iguales a los que reclamamos para nosotros.

¿Cuándo expresar el respeto? Siempre que deseamos establecer una comunicación efectiva con los demás. Su ausencia da lugar a la desconfianza y ocultamiento de información, agresión y descalificación.

¿Cómo comunicar respeto? Responder con prontitud a las necesidades comunicacionales del otro.

Prestar atención a sus opiniones, demandas y objeciones, indicando que se reconoce su punto de vista original y su calidad de persona única. Tratar de comprender el punto de vista del otro sin distorsionar el mensaje. Expresar nuestras opiniones directa y espontáneamente, sin atribuir intenciones ni interpretar motivaciones. Si se forma una impresión consúltela con respeto y franqueza.

Criticas, juicios y llamados de atención se dirigen a comportamientos observables, no a la descalificación de la persona. Mantener relaciones originales y centradas en la persona, no discriminando por jerarquía, actividad o lugar de trabajo en la organización. El respeto es sentido como tal cuando es honesto y sincero. No se trata de ocultar para no incomodar, es decir lo que pensamos y sentimos con respeto.

3. HABILIDAD DE LA CONCRECIÓN O ESPECIFICACIÓN:

Es comunicar en forma directa y específica sentimientos y experiencias concretas, evitando ocultarlas detrás de racionalizaciones abstractas. Tiene tres funciones:

- Asegurar que la expresión no sea algo vago, abstracto e intelectualizante y por lo tanto separado emocionalmente de los sentimientos y experiencias del receptor.





- Forzar al emisor a ser más exacto, sin escudarse en intelectualizaciones defensivas y abstractas.
- Ayudar al receptor para que se centre en los sentimientos específicos y experiencias concretas.

¿Cuándo expresar concreción?

Decir las cosas vagas y en general es un juego para no crear reacciones negativas en el otro y en nosotros mismos. Si queremos un contacto real con la otra persona, debemos expresarnos de manera concreta, haciéndonos responsables de lo que comunicamos.

¿Cómo comunicar concreción?

Individualizarse, nombrar a lo que uno se está refiriendo en ese momento.

Ayudar a que la conversación se centre en los asuntos que son realmente importantes para la relación; evite rodeos o irse por las ramas.

Comunicarse en forma directa, mirando al otro con una postura dirigida y abierta. Evitar intelectualizaciones o teorizaciones estériles que llevan a conversaciones circulares. Usar como para saber que ocurre en concreto. Al resolver problemas, deben discutirse en términos concretos específicos y operacionales. Soluciones vagas a problemas vagos no conducen a una acción afectiva.

4. HABILIDAD DE LA EMPATÍA:

Es demostrar al otro que entendemos lo que dice y porqué lo dice. Que comprendemos su marco de referencia y como percibe e interpreta la realidad. Que captamos sus sentimientos y la experiencia vital a las bases u acción o punto de vista. Es poner entre paréntesis nuestra manera de ver y tratar de comprender al otro en su realidad. No es identificarnos con el otro.

¿Cuándo expresar empatía?

Es cardinal en las relaciones de ayuda, cooperación y compañerismo.

Comprender en profundidad el mensaje del otro y establecer un diálogo significativo. “Nos ponemos en los zapatos de otro”

¿Cómo demostrar empatía?

Al disponernos física y psicológicamente a atender mensajes básicos o centrales de su discurso; estar alerta a sus señas corporales de tensión, resistencia y aceptación.

Manteniendo la cordialidad sin eludir los temas importantes; demostrar que seguimos su discurso, dispuestos a abordar todo lo que el considera importante. Responderemos a sus mensajes centrales comunicando explícitamente lo que captamos de lo que el siente y expresa, y como nos ha llegado. Luego atendemos a su reacción, así como a sus señas corporales que confirman o niegan la exactitud de nuestro entendimiento de su situación. No evaluarlo, juzgarlo o descalificarlo. Comprenderlo poniéndonos en su lugar y si nos parece preocupante nos preocupamos de entender que el lo vea así.

Antes de esperar que el otro comprenda nuestro punto de vista necesitamos comprender su punto de vista.

5. HABILIDAD DE LA GENUINIDAD:

Es presentarse y comportarse ante los demás tal como uno es, dejando afuera toda fachada o representación de un rol. Permite relaciones auténticas y profundas. Es característica natural del niño y la va perdiendo en la educación y socialización, para ser personas educadas y corteses, diplomáticos, poco espontáneos e inauténticos.

¿Cuándo expresar genuinidad?

Cuando queremos establecer relaciones sinceras, profundas, y constructivas. Implica abrirse a la experiencia, captar lo que pasa dentro de uno y discriminar lo que pasa fuera sin poner filtros defensivos.

Incluye ser congruente y compartir los sentimientos y opiniones propias en el momento y situación presente.

¿Cómo expresar genuinidad

Ser genuino es capaz de vivir los propios sentimientos y pensamientos, reconocerlos, sentirlos y comunicarlos de una manera constructiva.

Acciones que ayudan a ser genuino:

Ser honesto o sincero consigo mismo y con el otro en la relación.

No escudarnos detrás de un rol

Permitirnos una relación informal con espontaneidad y respeto.

Mostrar congruencia en la relación.

Es espontánea pero no impulsiva. Es ella misma y esta a gusto consigo mismo; se siente cómoda en la relación y no tiene que adoptar constantemente nuevos roles con el objeto de ser aceptada por los otros.

6. HABILIDAD DE LA INMEDIATEZ O PROXIMIDAD.

Habilidad para discutir abierta y directamente con otra persona lo que está ocurriendo en el aquí y ahora de la relación entre ambos.

¿Cuándo expresar inmediatez?

Cuando es necesario detectar aquí y ahora, lo que está entorpeciendo la relación. Supone clima de confianza y apoyo, usar empatía y confrontarla.

Si una persona no está expresando lo que está sucediendo en el momento y creemos que es importante que lo haga.

Cuando se producen silencios pesados o malas interpretaciones.

¿Cómo expresar inmediatez?

Es necesario discriminar lo que a mí me pasa, de lo que el otro objetivamente me transmite. Revisar la relación, ventilar los problemas y mostrar mis emociones.

Describir la conducta motivo de la inmediatez, seguida de la descripción del impacto que tiene en uno, esa conducta.

Siendo activo y responsabilizándonos de nuestros actos.



LECTURA SELECCIONADA I:

Tema: Liderazgo. Luis Eduardo Brochet Pineda

http://www.degerencia.com/articulo/como_despertar_en_los_trabajadores_la_vena_del_lider.

COMO DESPERTAR EN LOS TRABAJADORES LA VENA DE UN LÍDER

Un destacado líder político a mediados del siglo pasado en Colombia, sentenciaba: “no sé hacer arepas, pero conozco quién las hace muy buenas”. Recordemos aquello de “dadme una palanca; un punto de apoyo y moveré el mundo”. A los padres y madres nos recomiendan – con alguna frecuencia – la premisa formativa de “dar el ejemplo; con un decir y un hacer o actuar, bien coherentes”.

¿Estamos los ejecutivos compartiendo nuestro sueño de Empresa y negocios con nuestros colaboradores, haciéndolos partícipes del mismo; convirtiéndolos en seguidores leales y líderes positivos y comprometidos? ¿Los trabajadores y colaboradores directos de nuestra Organización construyen con nosotros unas relaciones cordiales y afables, cimentadas en la confianza y la amistad; en la exigencia con reconocimiento, y en la compensación motivadora? ¿Nos hemos preocupado suficientemente por desarrollar las capacidades de nuestra gente y retarlos al logro de metas claras y niveles de crecimiento alcanzables?

Para interiorizar en nuestros colaboradores su condición de orientador insustituible del proceso; de guía y conductor empoderado de la causa, motivado e ilusionado; de ejecutivo satisfecho de su rol y ambicioso en su misión, requerimos un trabajo particularizado y sistemático; de inteligencia y buena comunicación con cada uno de ellos, como primer paso:

Mida el grado de satisfacción profesional y laboral de su personal, así como la identidad e identificación que posean con relación a su papel dentro de la Organización y sus funciones en el día a día.

Indague y motive sobre la necesidad y la conveniencia tanto profesional como personal, de continuar desarrollándose y avanzando académicamente, conjugando ese mayor nivel con nuevos proyectos y nuevas visiones de negocios para la Organización.

Comparta e induzca a los buenos hábitos de vida familiar y social; exhórtelos al crecimiento económico y mayores niveles de calidad de vida, bajo preceptos de responsabilidad, cautela y previsión de contingencias. Converse frecuentemente sobre temas generales y afines relacionados con la cultura y el devenir del entorno, para acercar vivencias y experiencias entre los integrantes del grupo, creando lazos de respeto y amistad; lealtad y confianza; afecto y solidaridad.

Hágales entender claramente, que por encima de la amistad y los proyectos de vida com-





partidos, están y estarán los resultados de la gestión y la eficiencia en los procesos. El crecimiento y la estabilidad de la Organización y de todos sus trabajadores, depende de ello. Un segundo y definitivo paso es enseñarles “con el ejemplo”, como debe socializarse y multiplicarse al interior de su equipo, el estilo innato del líder que la Organización reclama:

Trabajo en equipo y decisiones por consenso: Es importante involucrar a su equipo de trabajo en los problemas y decisiones críticas; muy útiles resulta escucharlos, valorar sus argumentos y tomar decisiones producto de acuerdos suficientemente evaluados y consensuados. La participación y la comunicación franca y objetiva, son los factores fundamentales.

Tenacidad y asunción de riesgos: “los que renuncian son más numerosos que los que fracasan” decía en una oportunidad Henry Ford. Hay que luchar e insistir en una idea o proyecto, sin considerar el fracaso como una opción. No temer al cambio ni a las nuevas tendencias es un factor favorable para abrirse al riesgo y salir airoso.

Alegría y Optimismo: Irradiar y transmitir a su gente una permanente y contagiosa actitud positiva, es un multiplicador de nuevas ideas innovadoras; de compromiso constante y retos diarios; de sanas ambiciones y competencias, en procura de una mejoría Organizacional y una destacada figuración profesional.

Respeto y principio de autoridad: El respeto en doble vía, y no perder “el timón” ni el norte como responsables del grupo, son valores y virtudes que nuestros colaboradores sabrán apreciar y emular. Este modelo positivo de no negociar ni delegar la responsabilidad, estableciendo límites perceptibles de autoridad, nos harán navegar seguros hacia el horizonte que nos hemos prometido.



ACTIVIDADES:

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.

TEMA N°02: NEGOCIACIÓN.

1 NEGOCIACIÓN Y COMO NEGOCIAR.

Definiremos la negociación como un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas.

- La Negociación es la forma de intentar resolver, mediante la discusión los problemas que surgen, bien entre los individuos, bien entre las colectividades de los que estos forman parte.
- Es la forma más racional de solucionar los problemas entre las partes. Es tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas en un problema.
- Es una confrontación de ideas que persiguen evitar el enfrentamiento mutuo, o bien tratan de poner solución a un enfrentamiento existente.

Hay dos enfoques generales de la negociación: negociación distributiva y negociación integrativa.



Negociación distributiva: Usted ve anunciando ve el periódico un automóvil usado en venta. Parece ser justo lo que usted ha estado buscando. Va a ser el automóvil. Es perfecto y usted lo quiere. El propietario le dice el precio. Usted no quiere pagar tanto. Entonces ambos negocian sobre el precio. La estrategia de negociación en la que están involucrados se llama negociación distributiva. Su característica distintiva es que opera bajo condiciones de suma-cero. Esto es, cualquier ganancia que yo obtenga es a costa de usted y viceversa. Refiriéndonos al automóvil usado de ejemplo, cada dólar que el vendedor acepta rebajar del precio del automóvil es un dólar que usted ahorra. Al contrario, cada dólar adicional que el vendedor pueda obtener es un gasto para usted. Así, la esencia de la negociación distributiva es negociar sobre quien obtiene qué porción de un pastel determinado.

Negociación integrativa: Una representante de ventas de un fabricante de prendas deportivas para mujeres acaba de cerrar una orden de \$15,000.00 con un pequeño vendedor a detalle. La representante de ventas envía esta orden al departamento de crédito de la compañía. Se le dice que la firma no puede aprobar el crédito a este cliente debido a su bajo registro de pagos en el pasado. Al día siguiente, el representante de ventas y el gerente de crédito de la compañía se reúnen para discutir el problema. La representante de ventas no quiere perder el negocio. Tampoco el gerente de crédito, pero él no quiere quedarse atascado con una deuda incobrable. Los dos revisan abiertamente sus opciones. Después de una considerable discusión, están de acuerdo en una solución que satisface las necesidades de ambos: el gerente de crédito aprobará la venta, pero el propietario de la tienda proporcionará una garantía bancaria para asegurar el pago si la cuenta no es pagada en los siguientes 60 días. Esta negociación ventas-crédito es un ejemplo de una negociación integrativa.

TEMAS DE LA NEGOCIACIÓN

El papel de las características de la personalidad en la negociación: ¿Puede usted predecir las tácticas negociadoras en un oponente si sabe algo acerca de la personalidad? Es tentador responder “sí”. Sorprendentemente, la evidencia no apoya esta situación. Todas las evaluaciones de la relación personalidad-negociación demuestran que las características de la personalidad no tienen un efecto directo ya sea en el proceso de negociación o en los resultados de la misma. Esta conclusión es importante. Sugiere que usted debería concentrarse en los asuntos y factores situacionales de cada episodio de la negociación y no en la personalidad de su oponente.

Diferencias de sexo en las negociaciones: ¿Los hombres y mujeres negocian de manera diferente? La respuesta parece ser “no”. Un estereotipo sostenido por muchos es que las mujeres son más cooperativas agradables y orientadas a las relaciones en las negociaciones que los hombres. La evidencia no sustenta esta creencia. La creencias de que las mujeres son “más agradables” que los hombres en las negociaciones se debe probablemente a que se confunde el sexo y la carencia de poder que han soportado típicamente las mujeres en las grandes organizaciones, la investigación indica que los gerentes con poco poder, a pesar del sexo, tratan de aplacar a sus oponentes y usar suaves tácticas persuasivas en lugar de la confrontación directa y las amenazas. Donde las mujeres y los hombres tienen bases similares de poder, no debería haber ninguna diferencia significativa en los estilos de negociación. Mientras que los sexos podrían no ser relevantes en términos de los resultados de la negociación, las actitudes de las mujeres hacia la negociación y hacia ellas mismas como negociadoras parecen ser bastantes diferentes de las de los hombres. Las gerentes demuestran menos seguridad en la anticipación de la negociación y están menos satisfechas con su desempeño después de que termina el proceso a pesar del hecho de que su desempeño y los resultados que logran son similares a los de los hombres. Esta última conclusión sugiere que las mujeres podrían castigarse excesivamente entre ellas mismas evitando involucrarse en negociaciones a pesar de que la acción se ve en sus propios intereses.

Diferencias culturales en las negociaciones: Aunque parece no haber ninguna relación directamente significativa entre la personalidad de un individuo y el estar de negociación, los antecedentes culturales parecen ser relevantes. Los estilos de negociación claramente varían entre las culturas nacionales.

A los franceses les gusta el conflicto. Generalmente obtienen reconocimiento y crean sus reputaciones al pensar y actuar en contra de otros. Como resultado de ello, los franceses tienden a gastar una gran cantidad de tiempo en negociar acuerdos y no se preocupan demasiado sobre si le gustan o le disgustan sus oponentes. Los chinos también inducen a los demás a hablar libremente en las negociaciones





pero eso es porque creen que las negociaciones nunca terminan. Justo cuando usted piensa que ha asegurado cada detalle y alcanzado una solución final con un ejecutivo chino, ese ejecutivo podría sonreír y comenzar todo el proceso nuevamente. Como los japoneses, los chinos negocian para desarrollar una relación y un compromiso para trabajar juntos en vez de hacerlo para unir cada cabo suelto. Los estadounidenses son conocidos en todo el mundo por su impaciencia y su deseo de agradar. Los negociadores astutos de otros países a menudo transforman estas características en su ventaja al extender las negociaciones y condicionar la amistad al arreglo final. El contexto cultural de la negociación influye significativamente la cantidad y tipo de preparación para la negociación, el énfasis Relativo en la tarea versus las relaciones interpersonales, las tácticas utilizadas e incluso el lugar donde las negociaciones deberían llevarse a cabo.

Para ilustrar más algunas de estas diferencias, veamos dos estudios que comparan la influencia de la cultura en las negociaciones. El primer estudio comparó a los estadounidenses, a los árabes y a los rusos. Entre los factores que se observaron se incluyeron su estilo de negociar, cómo responden a los argumentos del oponente, su método para hacer concesiones y como manejan las fechas límite de la negociación. Los estadounidenses de persuadir sustentándose en hechos y apelado a la lógica. Enfrentaban los argumentos del oponente con hechos objetivos. Realizaban concesiones al principio de la negociación para establecer una relación y usualmente correspondían a las concesiones del oponente. Los estadounidenses trataban las fechas límite como algo muy importante.

Los árabes trataban de persuadir apelando a la emoción. Enfrentaban los argumentos del oponente con sentimientos subjetivos. Realizaban concesiones durante todo el proceso de negociación y casi siempre correspondían a las concesiones de los oponentes. Los árabes trataban las fechas límite de manera muy informal.

Los rusos basaban sus argumentos ideales declarados. Hacían muy pocas concesiones, si es que las hacían. Cualquier concesión ofrecida por un oponente era vista como una debilidad y casi nunca era correspondida. Finalmente, los rusos tendían a pasar por alto las fechas límite.

El segundo estudio consideró las tácticas verbales y no verbales mostradas por estadounidenses, japoneses y brasileños durante sesiones de negociación de media hora. Algunas de las diferencias fueron particularmente interesantes. Por ejemplo, los brasileños dijeron "no" un promedio de 83 veces, comparado con cinco veces de los japoneses y nueve de los estadounidenses. Los japoneses mostraron más de cinco periodos de silencio de duración mayor a diez segundos durante las sesiones de 30 minutos. Los estadounidenses interrumpieron a su oponente casi el mismo número de veces, pero los brasileños interrumpieron a su oponente 2.5 a 3 veces más que los estadounidenses y japoneses. Finalmente, mientras los japoneses y estadounidenses no tenían ningún contacto físico con su oponente durante las negociaciones excepto el saludo de mano, los brasileños se tocaron entre sí casi cinco veces cada media hora.

Negociaciones de terceras partes: Hasta este punto, hemos discutido la negociación en términos de negociaciones directas. Ocasionalmente, Sin embargo, los individuos o representantes de grupo llegan a un empate y son incapaces de resolver sus diferencias a través de las negociaciones directas. En tales casos, podrían acudir a una tercera parte para ayudarlos a encontrar una solución. Existen cuatro papeles básicos de una tercera parte: mediador, juez, conciliador y consultor.

Un mediador es una tercera parte neutral que facilita una solución negociada utilizando el razonamiento, la persuasión y sugerencias sobre alternativas y similares. Los mediadores son ampliamente utilizados en las negociaciones laboral-gerenciales y en disputa ante la corte civil. La eficacia total de las negociaciones mediadas es bastante impresionante de la tasa de acuerdo es de aproximadamente 60%, con una satisfacción del negocio de 75%. Pero la situación es la clave para que el mediador tenga éxito o no; Las partes en conflicto deberán estar motivadas a negociar y a resolver su conflicto. Además la intensidad del conflicto no puede ser demasiado alta; la mediaciones es más eficaz ante niveles moderados de conflicto. Por último, las percepciones del mediador son importantes; para ser eficaz, el mediador debe ser percibido como neutral y no cognoscitivo.

Un juez es una tercera parte que posee la autoridad para dictar un acuerdo a juicio puede ser voluntario (solicitado) u obligatorio (forzado por la ley o por un contrato). La autoridad del juez varía de acuerdo con las reglas establecidas por los negociadores. Por ejemplo, el juez podría estar limitado a escoger una de las últimas ofertas de los negociadores o sugerir un punto de acuerdo que no sea obligatorio,

o libre de escoger o realizar cualquier juicio que él o ella desee. La ventaja del juicio sobre la mediación es que siempre da como resultado acuerdo. Ya sea que haya o no un lado negativo depende de qué “tan severo” parezca el juez. Si una parte termina sintiéndose totalmente derrotada, esa parte con seguridad quedará insatisfecha y es poco probable que acepte cortésmente la decisión del juez. Por lo tanto, el conflicto pudiera resurgir más tarde.

Un conciliador es una tercera parte confiable que proporciona un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel fue hecho por el famoso Robert Duval en la primera película *Godfather* (El padrino). El hijo adoptivo de Don Corleone y abogado por entrenamiento, Duval actuó como un mediador entre la familia Corleone y las otras familias de la mafia. La conciliación es utilizada ampliamente en las disputas internacionales, laborales, familiares y comunitarias. Comprar su eficacia con la mediación ha probado ser difícil ya que ambas se traslapan en gran medida. En la práctica, los conciliadores típicamente actúan más como simples conductores de comunicación. También involucran en la búsqueda de hechos, la interpretación de mensajes y en la percepción de los que disputan para que lleguen a algún acuerdo.

Un consultor es una tercera parte imparcial y hábil, que trata de facilitar su solución creativa del problema a través de la comunicación y el análisis, ayudando su conocimiento de la administración de conflictos. En contraste con los papeles anteriores, el papel del consultor no consiste en arreglar los asuntos sino, más bien mejorar las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar a un arreglo ellas mismas. En lugar de indicar soluciones específicas, el consultor trata de ayudar a las partes a aprender a entenderse y a trabajar la una con la otra. Por lo tanto este planteamiento tiene un enfoque de largo plazo: generar percepciones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.



2 PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

PROCESO DE NEGOCIACIÓN

El proceso de negociación Se considera que la negociación consiste de 5 pasos: 1) Preparación y planeación 2) definición de las reglas básicas; 3) aclaración y justificación; 4) negociación y solución de problema; y 5) cierre y puesta en práctica.

1. Preparación y planeación: Antes de que empiece a negociar, usted necesita hacer su tarea. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que lleva a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué desea obtener de la negociación? ¿Cuáles son sus metas? En un juego de ajedrez, los expertos tienen una estrategia. Saben de antemano cómo responderán a una situación dada. Como parte de su estrategia, usted debería determinar la mejor alternativa suya y de la otra parte para negociar un acuerdo (Best Alternative To a Negotiated Agreement, BATNA). Su BATNA determina el menor valor aceptable para usted en un acuerdo negociado. Cualquier oferta que usted reciba más alta que su BATNA es mejor que un callejón sin salida. Al contrario, usted no debería esperar el éxito en sus esfuerzos de negociación a menos que sea capaz de hacer una oferta a la otra parte que resulte más atractiva que su BATNA. Si usted llega a la negociación teniendo una buena idea de lo que es la BATNA de la otra parte, incluso si fuera capaz de cumplir con éste, usted podrá ser capaz de hacer que lo cambien.
2. definición de las reglas básicas. Una vez que usted ha realizado su planeación y ha desarrollado una estrategia, está listo para empezar a definir las reglas generales y procedimientos básicos con la otra parte acerca de la negociación misma. ¿Quién realizará la negociación? ¿Dónde se llevará a cabo? ¿Qué restricciones de tiempo, si las hay, se aplicarán? ¿A qué temas estará limitada la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o demandas iniciales.
3. aclaración y justificación. Cuando las posiciones iniciales han sido intercambiadas, tanto usted como la otra parte explicarán ampliarán, aclararán, apoyarán y justificarán sus demandas originales. Esto no tiene que ser una confrontación. Más bien, es una oportunidad para educar e informar a cada parte sobre los temas, por qué son importantes, y cómo llegó cada uno a sus demandas inicia-





les. Éste es el punto donde usted podría querer proporcionar a la otra parte cualquier documentación que le ayude a sustentar su postura.

4. **negociación y solución de problema:** La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real que ocurre al tratar de discutir a fondo un acuerdo. Las concesiones indudablemente tendrán que ser hechas por ambas partes. En el texto “De los conceptos a las habilidades” sobre negociación describe directamente algunas de las acciones que usted debería realizar para mejorar las posibilidades de lograr un buen acuerdo.
5. **Cierre y puesta en práctica:** El paso final en el proceso de negociación consiste en formalizar el acuerdo sobre el que se ha trabajado y desarrollar cualquier procedimiento que sea necesario para la puesta en práctica y el monitoreo. En la mayoría de las negociaciones —las cuales abarcan todo, desde las negociaciones empleado-gerencia, negociar sobre los términos de arrendamiento, comprar una propiedad o negociar una oferta de trabajo para un puesto de alta gerencia—, se requerirá sacar a golpes las especificaciones en un contrato formal. En la mayoría de los casos, sin embargo, el proceso de cierre de la negociación no es más que un simple apretón de manos.

HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

Una vez que usted se ha tomado el tiempo de evaluar sus propias metas, ha considerado las metas e intereses de la otra parte y ha desarrollado una estrategia, usted está listo para empezar la verdadera negociación. Las siguientes sugerencias mejorarán sus habilidades para tal efecto:

- **Haga una introducción positiva:** Los estudios sobre la negociación muestran que las concesiones tienden a ser recíprocas y conducen a acuerdos. Como resultado, empiece negociando con una introducción abierta — posiblemente con una concesión pequeña— y entonces intercambie las concesiones de su oponente.
- **Diríjase a los problemas, no a las personalidades:** Concéntrese en los temas de negociación, no en las características personales de su oponente. Cuando las negociaciones se vuelven difíciles, evite la tendencia a atacar a su oponente. Son las ideas o la postura de su oponente con lo que está en desacuerdo, no con él o ella personalmente. Separe a la persona del problema, y no personalice las diferencias.
- **Ponga poca atención a las ofertas iniciales:** Trate cualquier oferta inicial como únicamente un punto de salida. Todos tienen una posición final. Estas ofertas iniciales tienden a ser extremas e idealistas. Trátelas como tales.
- **Enfatice soluciones de ganar - ganar:** Los negociadores inexpertos a menudo dan por hecho que su ganancia debe producirse a costa de la otra parte. Con frecuencia hay soluciones de ganar-ganar. Pero asumir un juego de suma-cero significa perder oportunidades de intercambios que pudieron beneficiar a ambos lados. Así, si las condiciones lo apoyan, busque una solución integrativa. Enmarque las opciones en términos de los intereses de su oponente y busque soluciones que puedan permitirle a su oponente, tanto como a usted, declarar una victoria.
- **Cree un clima de apertura y confianza:** Las negociaciones hábiles son mejores escuchas, hacen más preguntas, se enfocan en sus argumentos más directamente, son menos defensivos y han aprendido a evitar palabras y frases que puedan irritar a su oponente. En otras palabras, son mejores para crear un clima abierto y de confianza que para alcanzar un arreglo negativo.

TEMA N°03: PODER, INFLUENCIA Y GRUPOS DE INTERES.

1 TIPOS DE PODER Y TÁCTICAS DE INFLUENCIA.

1.1 ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA. LAS 3 “RS”.

Según investigaciones de diferentes especialistas, las principales estrategias que aplican los dirigentes para ejercer influencia sobre el personal, tanto subordinados como colegas y jefes, son las llamadas tres “R”: Retribución, Reciprocidad y Razonamiento. Whetten y Cameron las resumen en lo que sigue.

La “**Retribución**” que identifican como “coerción o intimidación”, puede adoptar los siguientes tipos de comportamientos:

- Forma general (amenaza): “Si Ud. no hace X, lo lamentará”.
- Presión social: “Otros en su grupo están de acuerdo ¿cuál es su decisión?”.
- ¿Fue suficiente?: “Yo dejaré de criticarlo si Ud. cumple con ..”.
- Presión de tiempo: “Si Ud. no actúa ahora perderá una oportunidad, o creará problemas a otros”.
- Evitar perjuicios a otros: “Si Ud. no está de acuerdo, perjudicará a otros”.

La “**Reciprocidad**” (intercambio, integración) puede adoptar los comportamientos siguientes:

- Forma general: “Si Ud. hace X, recibirá Y”.
- Opinión: “Las personas lo valorarán a Ud. mejor (o peor) si Ud. cumple (o no) su compromiso”.
- “Anuncio” de intercambio: “Yo haré algo que a Ud. le interese, si Ud. hace algo que me interese”.
- Obligación: “Ud. está en deuda conmigo.... (por alguna acción anterior del demandante que benefició al otro).”
- Compromiso recíproco: “Yo he reducido mi propuesta inicial, espero un trato recíproco de su parte”.
- Escalamiento de compromiso: “Yo sólo estoy interesado en un compromiso pequeño”. (Aunque posteriormente volverá a solicitar algo mayor).
(persuasión basada en hechos, necesidades o valores personales), puede asumir los siguientes comportamientos.
- Forma general: “Yo deseo que ud. haga esto, porque es consistente con/ bueno o necesario para...”
- Evidencia: “Los hechos (opiniones de expertos) demuestran los méritos de mi solicitud...”.
- Éxito que puede producir: “La realización de lo que le propongo, le proporcionará alcanzar importantes objetivos personales...”.
- Congruencia de valores: “Esta acción es consistente con los valores con los que estamos comprometidos...”.
- Habilidad: “Este esfuerzo nos permitirá mejorar si podemos contar con su habilidad y experiencia...”.
- Lealtad: “Para ser consecuentes con lo que se espera de nosotros...”.
- Altruismo: “El grupo necesita el apoyo de ud. esto será de beneficio para todos nosotros...”.

1.2 CUÁNDO Y CÓMO UTILIZARLAS.

Se recomienda utilizar las estrategias de “Razonamiento” más frecuentemente que las de “Reciprocidad”; y las de “Reciprocidad”, más que las de “Retribución” (sobre todo las que implican amenazas). También utilizar enfoques abiertos y directos, preferentemente a los indirectos y manipuladores.

Las situaciones en las que puede resultar conveniente utilizar cada una de estas estrategias se pueden resumir en lo siguiente.

Usar las estrategias de “Razonamiento” cuando:

- hay algunas confusiones que es conveniente aclarar,
- la iniciativa y la innovación son vitales,





- la confianza interpersonal es alta,
- la relación interpersonal es a largo plazo,
- el conflicto interpersonal no es alto,
- las metas personales de ambas partes son congruentes,
- es importante para la otra persona comprender por qué se quiere que se haga lo que se pide,

Usar las estrategias de “Reciprocidad” cuando:

- las partes son mutuamente dependientes,
- existen unas reglas claramente especificadas que determinan (gobiernan) las transacciones interpersonales,
- el compromiso a largo plazo para metas y valores comunes no es importante,
- hay suficiente tiempo para llegar a acuerdos satisfactorios.

Usar las estrategias de “Retribución” cuando:

- hay un desbalance de poder entre las partes,
- el compromiso futuro de la otra persona no es un asunto crítico,
- la calidad y la innovación no son importantes,
- la oposición es aceptable (por ejemplo, cuando la sustitución (reemplazo) del personal es posible, si fuera necesario),
- la vigilancia extensiva es posible.

1.3 CÓMO NEUTRALIZARLAS.

En la utilización de estas estrategias y tácticas de influencia, podemos ser “sujetos”, es decir, los que las apliquemos, pero también ser “objetos”, cuando las utilizan con nosotros. En ocasiones, podemos no tener inconvenientes en ser “influciados” y actuar en la dirección que nos solicitan. En otras, puede ser lo contrario. En esta situación, estos autores proponen asumir lo que denominan “Respuestas asertivas ante intentos de aplicarnos influencias inapropiadas”, que son las siguientes.

Para neutralizar estrategias de “Razonamiento”:

- explicar las consecuencias negativas de la obediencia,
- defender los derechos e intereses de usted,
- rehusarse firmemente a cumplir lo que se nos demanda.

Para neutralizar estrategias de “Reciprocidad”:

- examinar el contexto de cualquier actividad o favor de “regalo” (obsequio),
- confrontar a los individuos que usan tácticas de “escalamiento” o compromiso,
- rechazar el intercambio (negociación) con individuos que utilizan tácticas de “altas presiones”.

Para neutralizar las estrategias de “Retribución”:

- usar el poder de “compensación” para cambiar, de la dependencia hacia la interdependencia,
- confrontar directamente al individuo “explotador”,
- resistir activamente.

1.4 LOS PROCESOS DE INFLUENCIA.

Gary Yukl, cuyo trabajo “Leadership in Organizations” (1998) es de los más referenciados en diferentes textos, por la profusión de investigaciones que utiliza, plantea lo siguiente:

“Hay más confusión conceptual sobre los procesos de influencia que sobre cualquier otra faceta del liderazgo. Términos como influencia, poder y autoridad son utilizados de diferente manera por distintos autores. Frecuentemente, estos términos son usados sin proporcionar ninguna definición explícita. Por eso, vale la pena examinar algunos términos clave para considerar cómo puede ser evaluado el éxito, al utilizar intentos de influencia”.

Sobre la influencia, plantea que, en general, no es más que “el efecto de la

acción de una parte (agente) sobre otra (objeto)”. El proceso mediante el cual el agente influye sobre el objeto, puede tomar diferentes formas. La influencia puede ser sobre personas, cosas, o eventos. En el caso de las personas, la influencia puede ser sobre: actitudes, percepciones, comportamientos o alguna combinación de estos.

Las consecuencias de la influencia del agente pueden coincidir con sus intenciones (deseos) o no. La magnitud del cambio en el objeto puede estar en el nivel deseado por el agente, o por debajo. Su influencia puede ser fuerte, mientras esté seguro de su control sobre el comportamiento del objeto; o débil, cuando la persona “objeto” de la influencia siente presión pero esto no la induce a hacer algo diferente.

Por tanto, el éxito de los intentos de influencia tiene grados diferentes. No obstante, es útil diferenciar tres resultados cualitativamente diferentes de los intentos de influencia: el compromiso, la complacencia, y la resistencia.

El compromiso, constituye un resultado en el cual la persona “objeto” del esfuerzo de influencia, internamente esta de acuerdo con la decisión o requerimiento del “agente” y hace su máximo esfuerzo para lograr cumplimentar la decisión en forma efectiva. Por su amplitud e impacto, el compromiso es, usualmente, el resultado más exitoso, desde las perspectivas del agente que ejerce la influencia. La complacencia, es un resultado en el cual el objeto está dispuesto a hacer lo que el agente le plantea, pero es más apático que entusiasta y, con seguridad, no realizará su máximo esfuerzo para lograr los resultados. El agente ha ejercido influencia sobre el comportamiento del objeto, pero no sobre sus actitudes. El objeto no está convencido de que la decisión o acción es lo mejor que debe hacer y no tendrá el máximo de efectividad en su ejecución. La complacencia será un resultado menos exitoso que el compromiso. No obstante, por su simplicidad y rutina, puede ser todo lo que necesite el agente para cumplir los objetivos de la tarea.

La resistencia, es un resultado en el cual la persona objeto del intento de influencia esta opuesto a lo que le plantean. Mas que ser indiferente trata, en forma activa, de eludirla. La persona “objeto” de influencia responderá en algunas de las siguientes formas: dará excusas sobre por qué no podrá cumplir lo que le plantean; tratará de persuadir al “agente” de retirar o cambiar su requerimiento; acudirá a autoridades de niveles superiores para anular el requerimiento; o cualquier otra reacción negativa, incluyendo el intento de “sabotaje”.

Para Yukl, la explicación psicológica de la influencia de una persona sobre otra se describe en términos de un proceso de influencia social. Esta explicación incluye los motivos y percepciones del “objeto” en relación con las acciones del agente y del contexto en el cual ocurre la interacción. Considera que una conceptualización relevante del proceso de influencia social la aportó Kelman, que hizo una distinción entre tres tipos diferentes de procesos de influencia: la complacencia instrumental, la internalización, y la identificación.

En la complacencia instrumental, la persona “objeto” del intento de influencia lleva a cabo la acción requerida, con el propósito de obtener un reconocimiento (o compensación) o evitar un “castigo” sobre algo que es controlado por el agente. La motivación para su comportamiento es puramente instrumental; la única razón para cumplimentarla es obtener algún beneficio. El poder del agente deriva del control sobre compensaciones deseadas por el objeto o de los castigos (sanciones) que el objeto desea evitar. Si el agente tiene poco control sobre ambos, o no son muy importantes para el objeto, la “complacencia” no tendrá efecto.

En la internalización, el “objeto” se compromete a apoyar e implementar lo planteado por el agente, porque estos parecen ser intrínsecamente deseables o correctos, en relación con los valores, creencias y auto-imagen del “objeto”. Las propuestas del agente (por ejemplo, objetivos, planes, estrategias, políticas, procedimientos) están integrados con los valores y creencias del objeto.

El compromiso se produce porque un beneficio tangible es esperado y la lealtad del objeto es a sus propias ideas y no al agente que se las comunicó. El poder del agente se deriva de su perspicacia y comprensión de los valores y creencias del “objeto” y de su habilidad para comunicar las propuestas de manera que sean consistentes con estas. La internalización es más probable que ocurra cuando el agente es una fuente creíble de información y consejos y cuando es muy hábil haciendo apelaciones racionales y emocionales.





En la identificación el “objeto” imita los comportamientos del agente o adopta sus actitudes para complacerlo. Su motivación probablemente incluye sus necesidades de aceptación y estimación. Haciendo cosas para ganar la aprobación del agente, el “objeto” es capaz de mantener una buena interrelación que satisface esas necesidades. Manteniendo una relación estrecha con el agente, puede satisfacer sus necesidades personales, de ser aceptado y estimado por otros, así como la colaboración del agente en mantener una auto-imagen más favorable. La influencia que resulta de la identificación puede ser intencional o no. Por ejemplo, el “objeto” puede imitar comportamientos del agente y no desear exhibirlos. El poder del agente se deriva de resultar “atractivo”, como modelo, y la identificación podrá cesar si el agente repentinamente deja de ser atractivo para el objeto.

1.5 COMPORTAMIENTOS Y TÁCTICAS DE INFLUENCIA.

Para Yukl, “La influencia es la esencia del liderazgo. Para el líder es necesario vender sus ideas, ganar la aceptación de planes y políticas y motivar a otros para apoyar e implementar sus decisiones. El exámen del poder no es suficiente para explicar la efectividad de un líder en la influencia sobre las personas y en su motivación para comprometerse con las tareas. Poder es la capacidad de ejercer influencia, pero este puede ser usado de diferentes formas. La manera en que el poder es ejercido incluye el comportamiento de influencia”.

Según este autor, en años recientes los investigadores han comenzado a examinar tipos específicos de comportamientos usados para ejercer influencia, más que focalizarse exclusivamente en el poder como un recurso potencial de influencia. Según Yukl, esta línea proporciona un “puente” entre el enfoque del poder y el enfoque de comportamiento, sobre el liderazgo.

La forma común de comportamiento de influencia en las organizaciones es hacer un “simple requerimiento”, basado en el poder legítimo (es decir de la posición que se ocupa). El intento de influencia basado en el poder legítimo es más exitoso si el “requerimiento” es razonable, claramente relevante para la misión del trabajo de la unidad del agente, y la persona “objeto” de influencia sabe como cumplir la tarea. Sin embargo, ese simple requerimiento legítimo, frecuentemente falla al tratar de obtener el compromiso del “objeto”. La reacción del “objeto” muchas veces es de “resistencia”, si la acción solicitada es poco agradable, inconveniente, irrelevante o difícil de cumplimentar. Por tanto, para obtener compromiso, o complacencia con requerimientos de este tipo, usualmente es necesario usar otras tácticas de influencia.

Yukl menciona un grupo numeroso de investigaciones realizadas por diferentes especialistas que han permitido identificar las tácticas de influencia más difundidas y, en determinadas condiciones, más exitosas. Las nueve tácticas que selecciona son las siguientes:

- **Persuasión Racional.**

Utilizar argumentos lógicos y evidencias de datos, para persuadir al “objeto” de que lo que se le solicita es viable y proporcionará el cumplimiento exitoso de sus objetivos. Es una táctica más apropiada cuando el “objeto” comparte los mismos objetivos y tareas que su jefe, pero no tiene claro, o no reconoce, mejores formas de proceder y hay que tratar de convencerlo.

- **Apelación inspiracional**

En contraste con la táctica anterior, que apela a la lógica de los argumentos y datos, esta apela a componentes emocionales. El agente hace un requerimiento que estimula el entusiasmo del “objeto” apelando a sus valores, ideas, necesidades e intereses. Algunas bases de estas apelaciones parten de que muchas personas desean sentirse importantes, útiles, usar y desarrollar sus habilidades, hacer algo de cierta trascendencia, ser miembro de un equipo reconocido, participar de un esfuerzo excitante para hacer mejor las cosas.

- **Consulta.**

Es un proceso de influencia en el cual la motivación de una persona para implementar una decisión se incrementa con su participación en el análisis y preparación de la misma. Este proceso ilustra la paradoja de que, usted puede ganar más influencia otorgando más autoridad en otros, es decir, compartiendo el poder que usted tiene para decidir.

Sin embargo, es importante distinguir entre el uso de la consulta, como una táctica de influencia proactiva, y una utilizada como un procedimiento formal de toma de decisiones.

En el primer caso, lo más importante es lograr el compromiso del “objeto” para apoyar e implementar el cambio o estrategia. En el segundo, lo que interesa es la participación del “objeto” en la planificación, estrategia, actividad, o cambio en los cuales el apoyo y asistencia del “objeto” son deseados, o esta en disposición de modificar con su consentimiento y sugerencias.

- **Comportamientos amistosos.**

El agente utiliza expresiones de elogio, halago, comportamientos amistosos para obtener del “objeto” una actitud favorable. Incluye también hacer favores no solicitados, un trato deferente y respetuoso. Cuando estos comportamientos son percibidos como sinceros tienden a fortalecer las actitudes positivas, ante los requerimientos que se le plantean al “objeto”. Pero, son percibidos como “manipuladores”, cuando sólo se utilizan en el momento en que se plantean los requerimientos. Por tanto, tienen un efecto menos positivo para una influencia inmediata. Son preferibles como una “estrategia a largo plazo”, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

- **Apelaciones personales.**

Apela a los sentimientos, lealtad y actitudes del “objeto”, para lograr comprensión y aceptación.

- **Intercambio. (Negociación).**

Ofrecer intercambio de favores, indicando intenciones de reciprocidad posterior, o promesas de dar participación en beneficios, si el “objeto” ayuda al cumplimiento de la tarea. Es una táctica de la negociación colaborativa, en la que la reciprocidad se expresará en un momento posterior al momento en que se solicita la colaboración.

- **Coalición.**

Obtener el apoyo de otros para persuadir al “objeto” de hacer algo, o utilizar el apoyo de otros como razón (legitimidad) de lo que se le pide. Una especie de “alianza estratégica” temporal con elementos más cercanos, o tienen mayor influencia sobre el objeto.

- **Tácticas de legitimización.**

Utilizar el apoyo que tiene la “solicitud” por parte de los niveles superiores, su consistencia con las políticas organizacionales, prácticas o tradiciones de departamento y organización.

- **Presiones.**

Utilización de demandas, amenazas, chequeos frecuentes, o recordatorios persistentes, para influir en el “objeto”.

Robbins presenta un análisis interesante sobre la “popularidad” de estas tácticas de influencia, cuando se utilizan con los jefes (niveles superiores) o con subordinados que resume en la tabla que se presenta a continuación.

CUADRO NRO. 3

COMPORTAMIENTO Y TÁCTICAS DE INFLUENCIA

Más popular	Influyendo sobre los superiores (jefes).	Influyendo sobre los subordinados.
↑ ↓	- Razonamiento.	- Razonamiento.
	- Coalición.	- Asertividad.
↓ ↑	- Comportamientos amistosos.	- Comportamientos amistosos.
	- Intercambio (negociación).	- Coalición.
Menos popular	- Asertividad.	- Intercambio (negociación).
	- Autoridad superior (legitimización).	- Autoridad superior (legitimización).
		- Presiones.

Fuente: IST kalkiní- Mexico





1.6 LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA CON LOS SUPERIORES (JEFES).

Los estudios de las tácticas de influencia también han identificado los comportamientos que aplican los subordinados para ejercer influencia sobre sus superiores. Whetten y Cameron las dividen en dos “propósitos”: uno, las utilizadas para “vender ideas a los jefes” y; dos, para “beneficiar” a los jefes.

Si usted es efectivo “vendiendo ideas a sus superiores”, usted puede llamar su atención hacia temas o problemas que más le interesen a usted, con independencia de otros numerosos asuntos que comprometen su tiempo y atención. Los asuntos que atraen la atención de los jefes son los que se perciben como los de mayor importancia. Por tanto, una influencia efectiva “hacia arriba”, significa que usted es capaz de convencer a su jefe de que un asunto específico que usted le plantee merece su atención. Las tácticas que plantean Whetten y Cameron para esto son las siguientes.

- seleccionar asuntos que sean congruentes con la posición y rol del superior;
- presentar los asuntos honestamente y sin auto-complacencia,
- comunicar los asuntos con precisión,
- seleccionar un asunto que sea compatible con la cultura de la organización,
- seleccionar un asunto que sea soluble,
- clarificar el “retorno” (beneficio) que debe obtenerse,
- identificar las competencias necesarias,
- precisar la autoridad y responsabilidad del superior sobre el asunto,
- ser sucinto, usar imágenes emotivas y proporcionar informaciones de apoyo,
- abordar el asunto junto con otros de similar importancia.

No basta con saber “vender ideas a los superiores”. Para poder tener más influencia sobre ellos es necesario que estos sientan “beneficios” de los comportamientos que usted asuma. Whetten-Cameron comentan que, en la literatura sobre satisfacción y lealtad de clientes así como gestión de calidad, se revela que los individuos desarrollan aprecio y lealtad hacia aquellos que les proporcionan “sorpresas y beneficios” que superan sus expectativas. “Cuando el proveedor de un producto o servicio entrega más valor que el que este espera, o demanda, su satisfacción engendra compromiso y lealtad hacia el que lo proporciona”.

Resultados similares se obtienen de los beneficios que reciben los jefes del comportamiento de sus subordinados. Su poder e influencia se expande, no porque usted trate de tener más poder, sino porque usted ayuda a su jefe a ser más exitoso, destacan. Su influencia aumenta en la medida que usted muestre mayor comprensión de las necesidades de su jefe y lo ayude al cumplimiento exitoso de sus responsabilidades.

Whetten-Cameron informan que, un estudio amplio realizado en organizaciones exitosas sobre relaciones jefe-subordinados, permitieron a Kotter y Gabarro identificar los mejores “comportamientos para beneficiar a su jefe” y, con esto, elevar la influencia de los subordinados. La filosofía principal que recomiendan es “tratar a su jefe como su cliente más importante”. Los comportamientos identificados son los siguientes:

- resolver problemas cuya solución no sea esperada o requerida,
- desarrollar una comprensión adecuada del trabajo de su jefe,
- diagnosticar las fortalezas, debilidades y el estilo de dirección de su jefe,
- conocer los talentos, inclinaciones y estilo de operación de su jefe,
- mantener a su jefe informado,
- mantener la honradez,
- proteger a su jefe de problemas no deseados y sin importancia,
- considerar múltiples perspectivas de diferentes fuentes,
- ser tan rápido como se espera,
- generar ideas nuevas y creativas para su jefe.

1.7 SISTEMAS DE INFLUENCIA DE LOS “AGENTES INTERNOS” DE LAS ORGANIZACIONES.

En su análisis sobre los “agentes externos e internos” en las organizaciones, Mintzberg identifica lo que llama “sistemas de influencia”, que utilizan los “agentes internos” que se resumen a continuación.

- **El sistema de autoridad.**

Se desprende de la posesión (nombramiento) de determinado cargo o posición. La define como “poder formal” o “legítimo”. Puede transferirse (delegarse) a otros. Los instrumentos principales para ejercerla son: el diseño de la estructura, el sistema de remuneraciones, los sistemas de control y supervisión, la asignación de recursos, y la cadena de autoridad, entre otros. Todo esto se complementa con mecanismos que faciliten la “coordinación” y la “integración”, como pueden ser: comités permanentes, equipos de trabajo “ad hoc”, agentes de “enlace”, entre otros.

- **El sistema de ideología.**

Constituye un sistema de creencias y comportamientos compartidos por todos los miembros de una organización que permiten identificarla del resto de las organizaciones. “Uno siente algo especial cuando entra en una oficina de la empresa “X”, diferente a cuando entra en otra”, señala Mintzberg. Lo que plantea es lo que se denomina “Cultura Organizacional” en la bibliografía sobre temas gerenciales. Es un instrumento poderoso para darles cohesión y sentido de pertenencia a los miembros de una organización. Cuando alguno se “disocia” de esos comportamientos, es criticado o rechazado por los demás. Hill y Jones le llaman “el Control de Clan”.

- **El sistema de habilidad.**

Los dos sistemas anteriores sirven para integrar los esfuerzos de los agentes internos, para que se cumplan los objetivos y la misión de la organización. Pero, el trabajo que se realiza en una organización compleja no puede ser controlado por factores estandarizados (autoridad e ideología). A los profesionales y especialistas hay que darles un margen de maniobra para que desplieguen y desarrollen sus capacidades. En consecuencia, surge un “sistema de habilidad” que reduce, en parte, el poder de la autoridad formal. “En estas condiciones, el poder recae en aquellos que hallan una función crítica a realizar a la cual pueden dedicar sus habilidades, sobre todo si estas son difíciles de remplazar”.

- **El sistema de “política”.**

Los sistemas de influencia comentados anteriormente suponen determinado nivel de “obediencia”. Los agentes internos han aceptado el sistema de autoridad y contribuido a los objetivos de la organización tal como los definió la dirección. Pero, esto no funciona así siempre. En la práctica, en las organizaciones, individuos y grupos tienen, o se generan, intereses que no coinciden con los de la organización en su conjunto. Otras veces, aunque coincidan con estos últimos, tienen visiones diferentes sobre las vías para alcanzarlos.

Los miembros y grupos, plantea Mintzberg, “tienen sus propias necesidades, no son instrumentos inertes que se limitan meramente a satisfacer las necesidades de la organización. Además, siendo agentes internos, se les delega poder para tomar decisiones y acciones que han de producir resultados para la organización”.

Todo esto genera un “sistema de influencia” que se aparta de los “patrones organizacionales”. Es lo que Mintzberg, y otros autores, denominan “El sistema de política” (o “Sistema Político), que este autor define de la siguiente forma: “... comportamientos de un individuo o de un grupo que tiene naturaleza informal, con objetivos muy delimitados, normalmente decisivo, y por encima de todo técnicamente legítimo, que no está sometido a la autoridad formal, ni a la ideología aceptada, ni a la habilidad demostrada (aunque puede servir de cualquiera de estos sistemas)...”.

Este sistema puede surgir, tanto en forma “activa”, como resistencia a los otros tres sistemas de influencia; o en forma “pasiva”, cuando los demás sistemas son débiles. Con esto, en lugar de una “organización altamente coordinada”, podemos encontrarnos que, bajo la influencia del “sistema político”, surge “.. una concepción alternativa de la organización, como una masa de grupos de poder compitiendo entre sí, cada uno de ellos tratando de influir en las acciones de la organización, en términos de sus propios intereses, o al menos en términos de la imagen más o menos distorsionada que cada uno pueda tener de los intereses de la organización...”, plantea Mintzberg, citando a otro autor. Entre las razones básicas por las que la “política” desplaza el poder legítimo, señala: distorsiones en los objetivos; deficiencias en la división del trabajo; confundir objetivos con medios para lograrlos; presiones de grupos; relaciones di-





rectas de algunos con agentes externos; necesidades de agentes internos no reconocidas por los restantes.

Entre los “instrumentos” que los agentes internos utilizan para su “actividad política” están: habilidad política y relaciones, control de información relevante, acceso privilegiado a los agentes con influencia, utilización de los “sistemas” de autoridad, ideología, y habilidades, “con fines evidentemente egoístas (oportunistas) y no para lo que se supone son los objetivos de la organización”.

La forma como opera este sistema, diferentes autores a los que acude Mintzberg le llaman “juegos políticos”. Entre otros que analiza están los “juegos” de: rebeldía (resistencia al “poder legítimo”); patronazgo (el agente interno se une a otro que lo “apadrina”); construcción de alianzas (entre individuos y grupos); presupuestario (maniobras para obtener preferencias en la asignación de recursos); directivos intermedios vs. especialistas (para neutralizar su influencia); el “delator” (“informar” a niveles superiores sobre “comentarios”).

Otros aspectos que analiza Mintzberg, en los que se ejercen “poder e influencia” son: el proceso de determinación de objetivos; las configuraciones de poder (a partir de los tipos de coaliciones que se forman); tipos de configuraciones organizativas (autocracia, misionaria, meritocracia, otras).

2 REDES, DESARROLLO DE UNA RED DE CONTACTOS.

El concepto de comunidad vinculadas ha ganado relevancia en los últimos 20 años desde el libro germinal de Freeman (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*, trayendo a la teoría de los grupos de interés dentro de la corriente principal de la literatura de la gestión empresarial (Frooman, 1999).

En este capítulo, se revisan los conceptos fundamentales de la gestión de la comunidad vinculada y los grupos de interés, y se presentan varios modelos relacionados con esta actividad gerencial. Se intenta clarificar el entendimiento de la teoría de la comunidad vinculada y los grupos de interés para permitir a los gerentes gestionarlos estratégicamente. Ejemplos de mapeos usados por firmas para identificar su comunidad vinculada y sus grupos de interés, y conocer de firmas que han desarrollado sus propios modelos, serán presentados para ayudar al entendimiento de este importante tema de los negocios. Se propone un modelo para integrar esos conceptos, enfatizando las necesidades críticas de la comunidad vinculada y los grupos de interés y las estrategias que estos utilizan para influir en la actividad gerencial.

Comunidad vinculada, También conocida como grupos de interés, es una traducción de stakeholders, término usado para referirse a todo grupo que es beneficiado o afectado por los éxitos o fracasos de la organización a la que está relacionado.

Kreiner y Kinicki (2004) definieron a este componente estratégico como:

“Cualquier grupo que tiene algún interés en la organización como proveedores de recursos, usuarios de los productos (bienes o servicios) de las organizaciones, productores de los resultados de las organizaciones, grupos donde la cooperación es esencial para la supervivencia de la organización, o aquellos cuyas vidas están significativamente afectadas por la organización.” (p. 647)

Los componentes estratégicos normalmente tienen intereses competitivos o conflictivos. Kreiner y Kinicki (2004) sugirieron que los componentes estratégicos pueden ser identificados sistemáticamente a través de una auditoría de los grupos de interés y de esa manera se puede tratar con los intereses en conflicto y la relativa satisfacción entre ellos. Se necesita, para ello, establecer sus necesidades.

Kotler (2003) presentó un estudio desarrollado por Arthur D. Little, proponiendo un modelo de las características de un negocio de alto desempeño. Se establecieron cuatro factores como cruciales para el éxito: grupos de interés, procesos, recursos, y organización. El modelo mostró parecido con una pirámide, en que la base estaba formada por los recursos y la organización, teniendo a los procesos encima de la base, y los grupos de interés en el ápice estratégico. Los negocios de alto desempeño acostumbran definir primero sus grupos de interés y sus necesidades, y luego establecer las estrategias que adecuadamente servirán para satisfacer a los grupos de interés clave para así mejorar los procesos críticos del negocio alineando los recursos y la organización para lograr ese alto desempeño.

Kotler (2003) afirmó:

“Tradicionalmente, la mayoría de los negocios se han enfocado en sus accionistas. Hoy los negocios están reconociendo cada vez más que a menos que ellos fomenten otros grupos de interés - clientes, empleados, proveedores, distribuidores- el negocio nunca ganará beneficios suficientes para los accionistas.”

La importancia de los grupos de interés es crucial en este mundo global competi-

vo, y contar con un líder que deba evaluar sus necesidades críticas, su significancia, e identificar la buena voluntad de los miembros de la organización sus habilidades para adaptarse.

CUADRO NRO. 4
EL NEGOCIO DE ALTO DESEMPEÑO

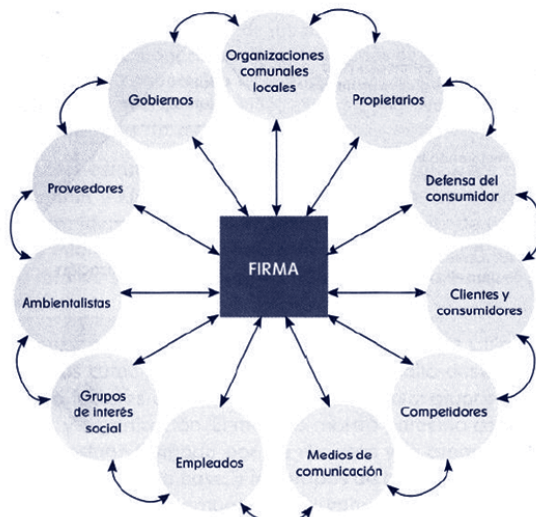


FUENTE: Freeman (1984)

Los grupos de interés han sido identificados de varias formas con la más amplia definición dada por el trabajo germinal de Freeman (1984): “Un grupo de interés para una organización es (por definición) cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por el cumplimiento de los objetivos de la organización” (p. 46). Clarkson (1995) definió a los grupos de interés como las personas o grupos que tienen, o reclaman, derechos de propiedad,) tienen intereses en una corporación y sus actividades, sean estos pasados, presentes, o futuros. Preble (2005) enfatizó la relación bidireccional entre la firma y sus grupos de interés. Los grupos de interés pueden impactar en una firma y sus gerentes logran alcanzar sus objetivos; por lo tanto, los grupos de interés deberán ser gestionados instrumentalmente, si es que se van a maximizar los beneficios. En la otra dirección, si las decisiones de la firma afectan el bienestar de los grupos de interés, entonces los gerentes tienen una obligación normativa para con los grupos de interés que es de naturaleza moral (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999). La Figura 22 muestra un mapa típico de grupos de interés.

CUADRO NRO. 5
MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS

FIGURA 22 MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS



FUENTE: Freeman (1984)



GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD VINCULADA Y SUS GRUPOS DE INTERÉS

Robbins y Coulter (2005) determinaron diferentes razones por qué los líderes y gerentes deberían preocuparse de las relaciones con los grupos de interés. Estas relaciones pueden llevar a :a) una previsión mejorada de los cambios del entorno: b) innovaciones más exitosas: c) un mayor grado de confianza entre los grupos de interés: y, (d) una mayor flexibilidad organizacional reducir el impacto del cambio.

Los gerentes de las compañías con alto desempeño tienden a considerar los intereses de los grupos de interés más importantes cuando toman decisiones. Para gerenciar las relaciones con los grupos de interés, se sugieren los siguientes pasos: (a) identificar a los grupos de interés de la organización; (b) determinar qué intereses particulares, necesidades, o preocupaciones puedan tener estos grupos de interés; (c) determinar qué tan crítico es cada grupo de interés para las decisiones y acciones de la organización; y, (d) determinar cómo manejar las relaciones con los grupos de interés.

Robbins y Coulter (2005) afirmaron cuán importante es determinar cuáles son los grupos de interés para la organización, y cuál es la certidumbre del entorno. Asociaciones explícitas necesitan ser establecidas siempre que los grupos de interés sean más importantes para la organización y más incierto sea el entorno.

El marco del planeamiento estratégico se enfoca en la misión de la organización la cual está unida a sus nueve componentes importantes: (a) clientes; (b) productos o servicios; (c) mercados; (d) tecnología; (e) preocupación por la supervivencia, crecimiento, y rentabilidad; (f) filosofía y valores; (g) autoconcepto; (h) preocupación por la imagen pública y responsabilidad social; y, (j) preocupación por los empleados (D'Alessio, 2008). Newstrom y Davis (2002) y D'Alessio (2008) indicaron que los gerentes tienen la responsabilidad primordial de establecer cuatro elementos importantes dentro del sistema: visión, misión, valores, y objetivos estratégicos. Estos conceptos son cruciales para la gestión de los grupos de interés y son definidos como sigue:

1. La visión representa un retrato desafiante y ambicioso del futuro deseado de la organización.
2. La misión identifica la *raison d'être* de la organización y del negocio en el que está, el mercado que trata de servir, los clientes que tiene y que probablemente tendrá, y se convierte en el motor de la organización para moverse de la situación actual al futuro deseado indicado por su visión.
Las misiones son amplias y necesitan ser convertidas en objetivos para volverse operacionales y útiles.
3. Los valores son los principios y la identidad de la organización para guiar el proceso gerencial. Sirven para desarrollar su código de ética.
4. Los objetivos estratégicos son formulaciones concretas de logros que la organización espera conseguir dentro de un periodo de tiempo fijo.
Freeman (1984) afirmó que “el enfoque debe centrarse en los grupos e individuos que puedan afectar a la organización, y se trata de la conducta gerencial tomada en respuesta a esos grupos e individuos” (p. 48). Freeman (1999) enfocó estas respuestas contestando tres preguntas generales:
 1. ¿Quiénes son? Esta pregunta se refiere a sus atributos.
 2. ¿Qué desean? Esta pregunta se refiere a sus necesidades y fines.
 3. ¿Cómo van a tratar de obtenerlos? Esta pregunta se refiere a sus medios o recursos.

Se necesita analizar una situación típica de medios (recursos) versus fines (necesidades). Freeman (1999) presentó dos estrategias usadas por los grupos de interés para influir en la actividad gerencial de las firmas: el control de los recursos y las vías de influencia. Las tablas 18 y 19 presentan estas tipologías.

CUADRO NRO. 6

TIPOLOGÍA DE RELACIONES E INFLUENCIA

TABLA 18 TIPOLOGÍA DE LAS RELACIONES DE LOS RECURSOS

		¿El grupo de interés es dependiente de la firma?	
		No	Sí
¿La firma es dependiente del grupo de interés?	No	Baja interdependencia	Poder de la firma
	Sí	Poder del grupo de interés	Alta interdependencia

TABLA 19 TIPOLOGÍA DE LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS

¿La firma es dependiente del grupo de interés?	¿El grupo de interés es dependiente de la firma?	
	No	Si
	No	Indirecto/retención, (Baja interdependencia)
Si	Directo/retención, (Poder del grupo de interés)	Directo/uso (Alta interdependencia)

Fuente: Freeman

CLASIFICACIONES Y MODELOS DE LA COMUNIDAD VINCULADA Y SUS GRUPOS DE INTERÉS

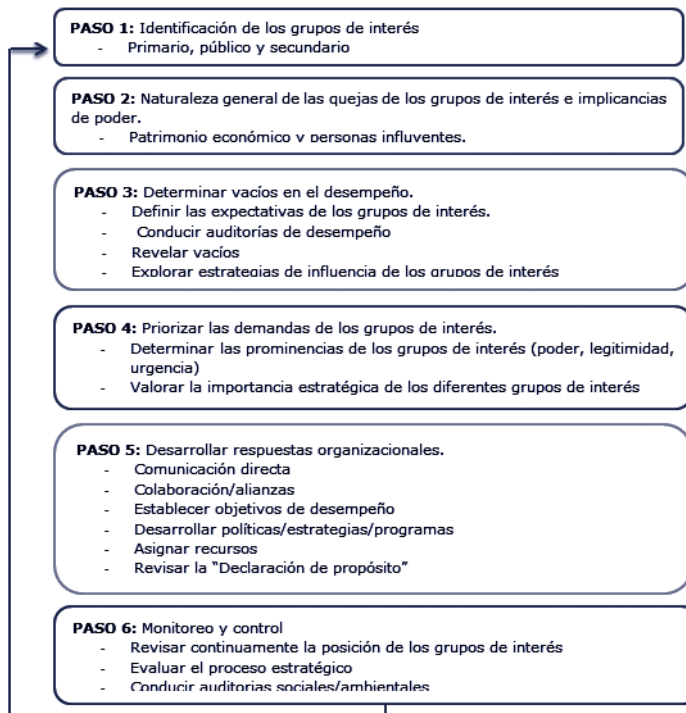
Se han intentado varias clasificaciones desde que el concepto de grupo de interés fue introducido por primera vez en la década de los años 1960. El concepto empezó a ganar amplia aceptación en los Estados Unidos con el ya mencionado libro germinal de Freeman (1984): Gerencia Estratégica: Un enfoque de los grupos de interés (Preble, 2005).

El Modelo de Preble del proceso integral de gestión de la comunidad vinculada y grupos de interés.

Preble (2005) presentó una clasificación considerando los grupos de interés primarios, públicos, y secundarios. Los grupos de interés primarios son accionistas e inversionistas, empleados, clientes, y proveedores. La participación continua de estos grupos de interés apoyará la supervivencia de la corporación. Los grupos de interés públicos, como gobiernos y comunidades, proveen infraestructura y vías legales para permitir que operen las corporaciones. Los grupos de interés secundarios influyen o afectan, o están influenciados o afectados por la corporación, como son los medios de comunicación y los grupos de interés especiales, que no están comprometidos en transacciones directas y no afectan a la firma ni son esenciales para su supervivencia. La identificación de los grupos de interés y su prominencia pueden ser útiles en ayudar a las organizaciones a enfocar su atención en momentos particulares. Preble (2005) que estaba comenzando con esta clasificación y con los conceptos presentados en el modelo mostrado en la Figura 23 intenta incrementar la legitimidad y desempeño de la operación de una organización reduciendo los vacíos con los grupos de interés y forjando una relación más estrecha basada en las demandas y necesidades de estos grupos de interés.

CUADRO NRO. 7

MODELO DE PROCESO INTEGRAL DE GESTIÓN CON EL GRUPO DE INTERÉS



Fuente: Preble (2005)





El Modelo de los Tres Atributos de Mitchell, Agle y Wood.

Mitchell, Agle, y Wood (1997) trataron lo que Freeman (1984) llamó El principio de quién y qué realmente cuenta. Esto es, ¿quiénes son los grupos de interés de la firma? y ¿a quién le prestan atención los gerentes? La primera pregunta requirió una teoría normativa de identificación del grupo de interés y la segunda requirió de una teoría descriptiva de la prominencia del grupo de interés.

Los autores sostuvieron que una definición de la pregunta de Freeman (1984) se basa en tres supuestos: (a) los gerentes que desean alcanzar ciertas metas prestan atención a los diferentes grupos de interés; (b) las percepciones de los gerentes imponen la prominencia de los grupos de interés, la prominencia es definida como “el grado al cual los gerentes dan prioridad a las quejas que competen a los grupos de interés” (p. 869); y, (c) varias clases de grupos de interés podrían ser identificados por la posesión, o posesión atribuida de uno, dos, o tres de los siguientes atributos: .

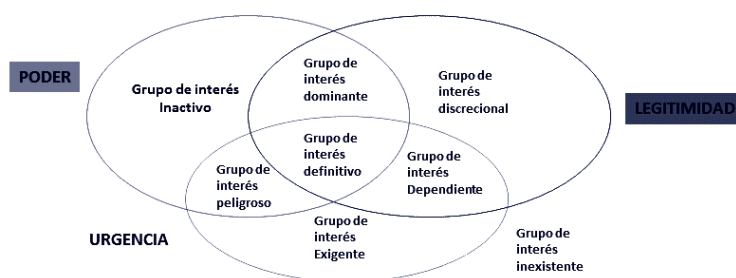
1. El poder del grupo de interés de influir en la firma.
2. La legitimidad de la relación del grupo de interés con la firma.
3. La urgencia de la queja del grupo de interés a la firma.

Mitchell, Agle, y Wood (1997) presentaron los tipos de grupos de interés que emergen de las varias combinaciones de los atributos: poder, legitimidad, y urgencia. Se observan siete tipos de grupos: tres que poseen sólo un atributo llamados clases de baja prominencia o grupos de interés latentes, tres que poseen dos atributos, llamados grupos de interés moderadamente salientes o grupos de interés expectantes; y uno que posee todos los tres atributos, llamados grupos de interés altamente salientes. Aquellos que no poseen atributos son llamados grupos de intereses inexistentes o potenciales. La Figura 24 muestra las diferentes clases de grupos de interés con sus atributos dominantes. Los grupos de interés latentes que poseen sólo un atributo son: inactivo (poder), discrecional (legitimidad), y exigente (urgencia). Los grupos de interés expectantes poseen dos atributos: dominante (poder y legitimidad), dependiente (legitimidad y urgencia), y peligroso (poder y urgencia). Los grupos de interés definitivos poseen los tres atributos (poder, legitimidad, y urgencia).

CUADRO NRO. 8

TIPOLOGÍA DE GRUPOS DE INTERÉS – ATRIBUTOS PRESENTES

FIGURA 24, TIPOLOGIA DEL GRUPO DE INTERES : UNO, DOS Y TRES ATRIBUTOS PRESENTES

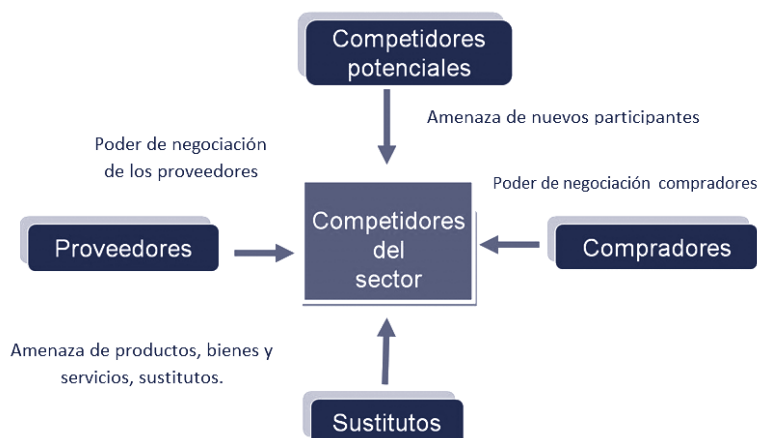


Fuente: Freeman

El Modelo de Porter de las fuerzas que guían la competencia en la industria.

Porter (1980) presentó un modelo para llevar a cabo el análisis estructural de las industrias, indicando que hay cinco fuerzas que conducen la competencia en la industria: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la rivalidad entre las firmas existentes, la amenaza de nuevos participantes, y la amenaza de productos, bienes o servicios, sustitutos. El gobierno necesita ser incluido en ese análisis (Freeman, 1984). Dos componentes importantes (grupos de interés) para la organización se muestran en ese modelo: proveedores y compradores. Negociación es el acto de desarrollar acuerdos en los términos de una transacción, compra o venta. El tercero es el gobierno. El cuarto es el más complicado, los competidores (actuales, sustitutos, y entrantes). La Figura 25 muestra ese modelo.

CUADRO NRO. 9
FUERZAS QUE GUÍAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA



Fuente: Freeman

Se necesita tomar en cuenta los siguientes criterios cuando se trata con compradores; todos estos criterios se dan a costa de la rentabilidad de la industria: (a) los compradores compiten en la industria forzando a bajar los precios, (b) negociar una más alta calidad de los productos (bienes) o mejores servicios, y (c) competidores que juegan unos contra otros tratando de ganar. De acuerdo con Porter (1980), un grupo de compradores es poderoso si se mantienen como verdaderas las siguientes circunstancias: (a) está concentrado en la compra de grandes volúmenes de las ventas del productor; (b) los productos que compra de la industria representa una fracción significativa de los costos y de las compras de los compradores; (c) los productos que compra de la industria son estándares o indiferenciados; (d) enfrenta pocos costos de cambios; (e) obtiene pocos beneficios; (f) los compradores suponen una amenaza creíble de integración hacia atrás; (g) el producto de la industria es intrascendente para la calidad de los productos, bienes o servicios, de los compradores; y, (h) los compradores tienen la información completa.

Los siguientes criterios necesitan ser tomados en cuenta cuando se trata con proveedores: (a) los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes en una industria que amenaza con elevar los precios, y (b) los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes en una industria que amenaza con reducir la calidad de los bienes y servicios que serán comprados. De acuerdo con Porter (1980), un grupo de proveedores es poderoso si lo siguiente se aplica: (a) está dominado por unas pocas compañías y están más concentrados que los de la industria a la que le venden, (b) no están obligados a competir con otros productos sustitutos para ventas en la industria, (c) la industria no es un cliente importante para el grupo proveedor, (d) el producto del proveedor es una entrada importante para el negocio del comprador, (e) los productos del grupo de proveedores son diferenciados o han elevado sus costos de cambio, y en el grupo de proveedores plantea una amenaza creíble de integración hacia adelante.

La rivalidad entre los competidores existentes toma la forma familiar de disputarse un puesto, usando tácticas como la competencia de precios, publicitar batallas, presentaciones de productos, y servicio al cliente o garantías incrementadas. De acuerdo con Porter (1980), la rivalidad intensa es el resultado de un número de factores estructurales que interactúan: (a) competidores numerosos o igualmente balanceados, (b) crecimiento lento de la industria, (c) costos fijos o de almacenamiento altos, (d) falta de diferenciación o costos de cambio.

(e) capacidad aumentada en grandes cantidades, en competidores diversos.

(g) intereses estratégicos altos, y (h) altos controles de salida.

Otro grupo de interés importante es el gobierno. En muchas industrias, el gobierno es un comprador o proveedor, e inclusive en algunos países un competidor, y puede influir en la competencia de la industria con las políticas que adopta. El gobierno puede también afectar la posición de una industria con sustitutos a través de normas, subsidios, u otros medios. El lobby es una actividad importante como forma de negociar con las oficinas de gobierno. Este análisis es una forma de ver a estos grupos de interés.



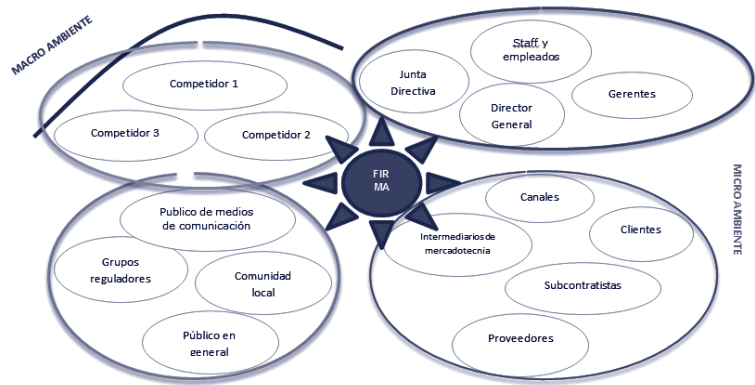
El Modelo de Marketing del público de Kotler y Fox.

Kotler y Fox (1985) definieron “Un público es un grupo distinto de gente o de organizaciones que tienen un interés real o potencial y/o efecto en una institución” (p. 24). “Un público se convierte en mercado cuando la institución decida que desea atraer ciertos recursos (participación, tasas, donaciones, y similares) de ese público a través del ofrecimiento de un conjunto de beneficios a cambio” (p. 28).

Los autores presentaron en la Figura 26 el escenario en el cual una firma lleva a cabo 105 intercambios. Los componentes principales de ese escenario de marketing son: (a) Ambiente interno, (b) Ambiente del mercado, (c) Ambiente público, (d) Ambiente competitivo, y (e) Macro ambiente.

CUADRO NRO. 10

MODELO DE GESTIÓN DE UNA RELACIÓN DE GRUPO DE INTERÉS



Fuente: Freeman

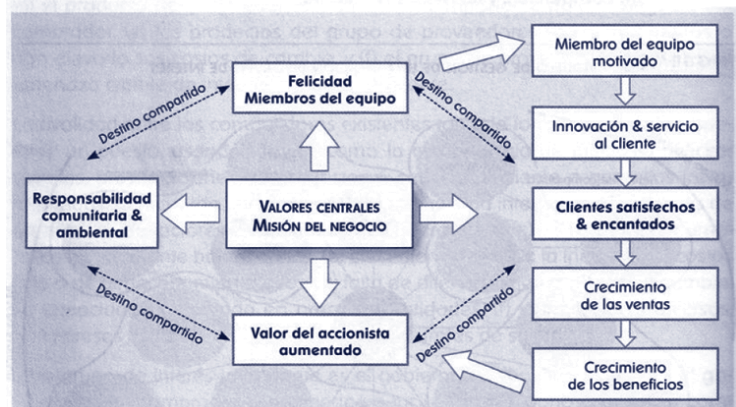
Modelos y mapeos de firmas.

Un debate al repensar la responsabilidad social del negocio fue recientemente llevado a cabo por Milton Friedman, John Mackey, y IJ. Rogers (Rethinking the Social Responsibility of Business, 2005). En Whole Foods, el éxito fue medido en cuánto valor puede ser creado para sus seis grupos de interés más importantes: clientes, miembros del equipo (empleados), inversionistas (accionistas), vendedores, comunidades, y el ambiente.

CUADRO NRO. 11

MODELO DE FILOSOFÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE WHOLE FOODS

FIGURA 27 MODELO DE FILOSOFÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE WHOLE FOODS



FUENTE: Freeman (1984)

Roberts y King (1989) presentaron cuatro pasos básicos en la gestión de 10_ grupos de interés, indicando que el primer y más importante paso es la identificación de cuáles son los grupos de interés. La Figura 28 muestra el mapa de un importante fabricante de autos. Este mapa incluye los grupos de interés que son externos a la organización como son la comunidad financiera, e congreso, y las normas del gobierno, así como los grupos de interés interno de la firma.

CUADRO NRO. 12
MAPA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

FIGURA 28 MAPA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE UN FABRICANTE DE AUTOS



Fuente: Freeman

UN MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNIDAD VINCULADA Y GRUPOS DE INTERÉS.

La base para una teoría sobre grupos de interés ha sido apoyada por los diferentes intentos de responder al Principio de quién y qué realmente cuenta de Freeman (1984). Modelos y marcos teóricos han sido desarrollados siguiendo las preguntas de (a) ¿Quiénes son? (Sus atributos); (b) ¿Oué desean? (Sus necesidades o fines); y, (c) ¿Cómo van a conseguirlo? (Sus medios o recursos) (Frooman, 1999). Una relación diádica entre la firma y cada grupo de interés, cada una independiente de la otra, es crucial. La visión estratégica, o de largo plazo, apoyada por la misión y por los valores compartidos de la firma en el negocio, los cuales son definidos en términos de los atributos de los actores y guiados por un liderazgo de estilo transformacional, son aspectos fundamentales para ser tomados en cuenta cuando se desarrolla un modelo para poder ayudar a los gerentes a entender las necesidades de los grupos de interés y para manejarlos estratégicamente buscando la rentabilidad y actividad exitosa de la compañía.

La identificación de los grupos de interés estratégicos es un paso inicial fundamental para luego conocer sus necesidades, las cuales deben ser alineadas con los objetivos e intereses de la firma. Preble (2005) clasificó a los grupos de interés como: primario, público, y secundario. Donaldson y Preston (1995) estipularon los tres aspectos entrelazados de la teoría de los grupos de interés: siendo descriptivos en naturaleza, presentando y explicando las relaciones observadas en el mundo externo; seguido por su valor instrumental y predictivo; y teniendo a su aspecto normativo como lo esencial de la teoría. Donaldson y Preston (1995) afirmaron:

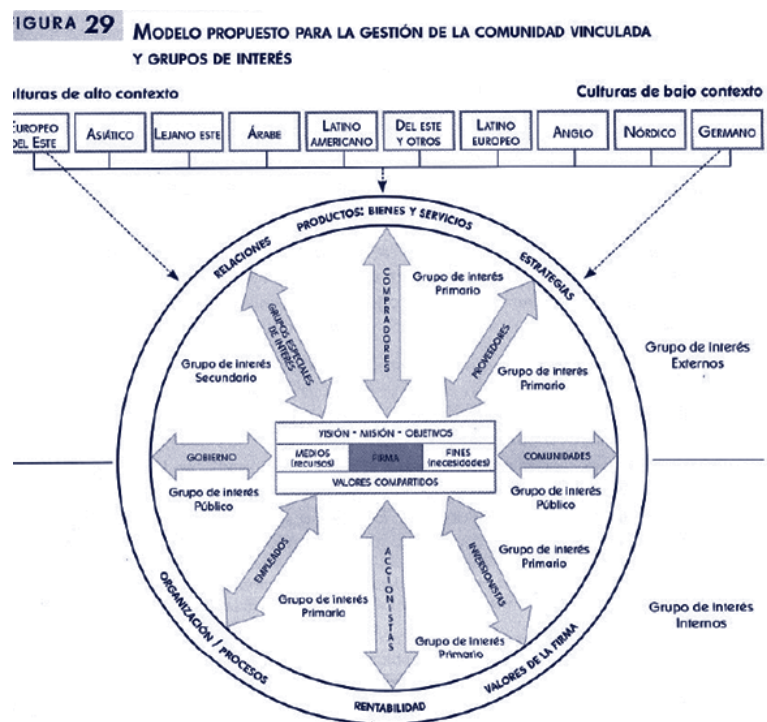
“La exactitud descriptiva de la teoría supone la verdad de la esencia de la concepción normativa, en tanto que esta supone que los gerentes y otros agentes actúan como si todos los intereses de los grupos de interés tuvieran valor intrínseco.” (p. 74).

Porter (1980) presentó la estructura de la industria compuesta por el poder de negociación de los proveedores y de los compradores (clientes o consumidores); la rivalidad y amenaza de los competidores (actuales, entrantes, y sustitutos), y por el gobierno. En cambio, Heller (1997) indicó que la alta gerencia está encargada y es responsable ante los propietarios de sus acciones, de los empleados debajo del alto liderazgo, y de los clientes o consumidores.

El pluralismo cultural en este escenario global es un aspecto importante, tratando con grupos de interés de diferentes naciones y culturas. Hofstede (1980), en su investigación germinal, intentó determinar empíricamente los criterios principales por los cuales las culturas nacionales de 40 naciones independientes escogidas se diferenciaban. Como ya se mencionó en el Capítulo 10, encontró cuatro criterios que fueron denominados dimensiones: distancia del poder, evasión de la incertidumbre, individualismo-colectivismo, y masculinidad-feminidad (p. 43). El entendimiento de las dimensiones de la cultura nacional puede ser comparado con las dimensiones de la personalidad en la conducta del individuo.

CUADRO NRO. 13

MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE LA
COMUNIDAD VINCULADA Y GRUPOS DE INTERÉS



Fuente: Freeman

Los tableros de control integrales (balanced scored card) son herramientas importantes para controlar las decisiones estratégicas y el logro de los objetivos. En los tableros se identifican los componentes principales de la organización: accionistas, clientes, empleados, proveedores, grupos especiales de interés, gobierno, y comunidades. El tablero usa los objetivos de los grupos de interés, representando sus necesidades, y desarrolla un conjunto apropiado de medidas y objetivos para ellos (Kaplan & Norton, 2001). Se necesita un tablero de desempeño de los grupos de interés para rastrear la satisfacción de varios de sus componentes que tienen intereses críticos e impactan en el desempeño de la organización.

**LECTURA SELECCIONADA II:**

Liderazgo y atributos gerenciales. Fernando D'Alessio Ipinza. Pgs. 321 – 326.

CONGLOMERADO Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En tiempos recientes, el mercado ha experimentado cambios significativos con la formación de conglomerados de numerosas alianzas regionales, las cuales buscan expandir la participación de mercado para retar las fuerzas globales de otras corporaciones multinacionales. Fumio Sato, el presidente de Toshiba Electronics Company, afirmó que esta no es más la era en que una sola compañía puede dominar cualquier tecnología o negocio por sí misma. La tecnología avanzará, y con un mercado que se está incrementando y es más complejo.

una organización no debería esperar ser la mejor en todos los procesos (Blanchard, 2004). Con el incremento de la presencia de nuevos participantes en los mercados emergentes, el conglomerado de alianzas globales puede ofrecer un rango de productos, bienes y servicios, debajo de un solo paraguas, lo cual es una ventaja competitiva cuando las organizaciones buscan reducir el número de vendedores con los cuales trabajan para contener posibles adquisiciones y reducir los costos administrativos.

Combinando los recursos y las distintas ventajas competitivas de cada firma.

Las alianzas entre los conglomerados globales pueden posicionarse para conseguir sus metas mutuas. Los motivadores adicionales para estas alianzas incluyen:

1. Evasión de barreras de importación, requerimientos de licencias, y otras legislaciones proteccionistas.
2. Compartir costos y riesgos en la investigación y desarrollo de nuevos productos, procesos, y servicios posteriores a la venta de bienes y/o servicios.
3. Ganar acceso a mercados específicos.
4. Reducir riesgos políticos cuando se entra a nuevos mercados.
5. Ganar rápida entrada dentro en una industria nueva o consolidada. (Blanchard, 2004).

Con estos arreglos, vienen los desafíos. Es importante para una organización seleccionar un socio con metas y objetivos específicos, donde las habilidades complementarias, productos, y mercados pueden adelantarse a cómo las tecnologías patentadas y la información sensible serán manejadas, y con el entendimiento de que las alianzas típicamente duran sólo unos cuantos años.

En la industria automotriz, por ejemplo, muchos fabricantes formaron alianzas rápidamente, o se fusionaron con operaciones extranjeras que dirigen estas entidades recientemente formadas de la misma manera que las propias. Muchos han luchado e incluso se han separado debido a la falta de atención a las diferencias culturales que existían. Esto ha dejado varios espacios vacíos en los mercados deseados. En cambio, los principales restaurantes han sido exitosos en formar alianzas globales. Ellos han comprendido que el proceso comienza aprendiendo la cultura del país antes de elegir entrar a un mercado, ellos maximizan la autonomía, forman arreglos con proveedores rompiendo paradigmas, ajustan ligeramente su oferta estándar de país en país, y mantienen precios competitivos para construir su participación en el mercado (Blanchard, 2004).

Alianzas estratégicas, aventuras conjuntas, fusiones y adquisiciones.

El enfoque de internalización de inversión extranjera (Buckley & Casson, 1991) resalta que la propiedad de las subsidiarias en el exterior es estrategia variable que una firma debe usar para optimizar su enfoque global en la expansión extranjera. Las firmas necesitan explorar una serie de temas de gestión de riesgos globales antes de hacer negocios en el extranjero (por ejemplo falta de familiaridad con los mercados locales, acceso a los recursos restringidos, protección política, y si el conocimiento y capacidades son suficientes para poseer y gerenciar las operaciones de la compañía en el extranjero). A fin de manejar apropiadamente los riesgos asociados con el futuro de las aventuras conjuntas (joint ventures), una firma debe discutir las etapas de los procesos de acceso.

Los siguientes aspectos necesitarán ser considerados: (a) examinar previamente las características del país extranjero, (b) rastrear registros para establecer contactos con otras firmas, y (c) conocer las normas que se tienen en el país de origen (Guillen, 2002).

Gerenciar los riesgos asociados con cada etapa de los procesos para la toma de decisiones





de realizar una aventura conjunta implica analizar las variables organizacionales que están vinculadas con la posible imitación y experiencia de la firma. Tal como está citado por Caves (1996) y Buckley y Casson (1991), estos procesos añaden al poder explicativo de factores económicos tales como costos de transacción, estructuras de industrias oligopólicas, salarios, y tasas de cambio (Guillen, 2002). Los altos riesgos requeridos para gerenciar aventuras conjuntas usualmente incluyen también aspectos políticos y socioculturales.

Otros riesgos para una firma, de los cuales debe protegerse cuando ingresa a un país extranjero, son los activos intangibles, los peligros contractuales, y las incompatibilidades de la aventura conjunta (Caves, 1996; Yan & Gray, 1994).

Mientras que las finanzas y las teorías de decisiones bajo riesgo son valiosas, pueden resultar en conclusiones erróneas desde una perspectiva estratégica.

Un enfoque estratégico basado en la teoría de la contingencia y en los tres problemas centrales para gerenciar una aventura conjunta ofrece un marco más amplio los para gerentes que rodean las tres dimensiones principales del riesgo: empresarial, competitivo, y operacional. Los riesgos específicos de la firma son una preocupación mayor, porque la pérdida de una tecnología clave puede resultar en la pérdida de clientes, llevando finalmente a la desaparición de la firma (Winfrey & Budd, 1997).

La globalización ha acelerado este conflicto de culturas, debido al proceso de fusionar dos firmas, al de la adquisición de una firma por otra, yola aventura conjunta donde dos compañías se unen para hacer un negocio específico. Los aspectos interculturales y el riesgo de la comunicación son cruciales en este proceso. Las compañías se fusionan si dos compañías valen más en combinación que separadas. La ventaja neta de la fusión (VNF) para los accionistas adquirientes es igual a la diferencia entre (1) el valor total del mercado de la compañía luego de la fusión neta del costo de completar la transacción, y (2) el valor total del mercado de las compañías antes de la fusión. Si la VNF es positiva, la fusión incrementaría la riqueza de los accionistas que se fusionan. (Emery, Finnerty, & Stowe, 1998, p. 728).

Ross, Westerfield, y Jaffe (2002) presentaron tres procedimientos legales básicos que una firma puede usar para adquirir otra firma: (1) fusión o consolidación, (2) adquisición de stock, y (3) adquisición de activos. Un esquema de clasificación se presenta también en tres tipos: (1) adquisición horizontal, (2) adquisición vertical, y (3) adquisición conglomerada (p. 818).

Morse (1992) definió "Aventuras conjuntas son sociedades entre compañías y generalmente resultan de dos compañías que acuerdan compartir el costo y el beneficio de los productos fabricados" (p. 73) y "Una aventura conjunta puede tomar la forma de una tercera compañía creada por los socios para la fabricación de un producto (bien) o la provisión de un servicio" (p. 73). La participación puede involucrar asuntos como capital, mano de obra, tecnología, mercados, ventas y sistemas de distribución, y materia prima. "Adquisición es la compra honesta de activos de una compañía por otra" (p. 73). Horovitz y Kumar (1999) afirmaron "Aventura conjunta es la estrategia de ingreso más apropiada cuando e país extranjero es culturalmente distante y difícil de entrar ... A menudo estas aventuras conjuntas son emprendidas con socios locales que son al menos en parte minoristas, y/o importadores de bienes" (p. 222).

Los acuerdos cooperativos o alianzas estratégicas, de acuerdo con Morse (1992), son aquellos acuerdos entre compañías que asisten en la penetración de un mercado actual o el desarrollo de un nuevo mercado por una de las compañías. Ejemplos de acuerdos cooperativos son los siguientes:

1. La licencia concedida por otro para fabricar y vender su producto: bien o servicio.
2. La subcontratación de otras compañías por otra para elaborar su producto o una parte de este, o proveer su servicio o una parte de él.
3. El marketing de los productos: bienes o servicios de una compañía por otra, o por ambas compañías en conjunto.
4. La distribución de los productos de una compañía por otra red de distribución de esta.
5. La representación por un agente para las ventas o servicios de una compañía.
6. La transferencia de información tecnológica de una compañía a otra.
7. La importación dentro de un país de un producto de una compañía importadora ubicada en el mismo país. (p. 73).

Harrigan (1984) afirmó que "tal como los riesgos del negocio se elevan y la competencia crece ferozmente, las firmas abrazarán las aventuras conjuntas con una frecuencia creciente" (p. n Los beneficios de estas son diversos:

1. Son formas de implementar cambios en su postura estratégica para hacer frente a fuerzas muy consistentes que una firma sola podría soportar.
2. Permiten a cada socio concentrar sus recursos en aquellas áreas donde posee la competencia relativa más grande y poderse diversificar a escenarios atractivos, pero desconocidos.
3. Pueden ser medios especiales, altamente flexibles de realzar la innovación o alcanzar otras metas estratégicas a los cuales los gerentes pasarían por alto cuando sus industrias se conviertan en globales.
4. Ofrecen a las firmas una ventana de nuevas tecnologías prometedoras.
5. Pueden ser medios de utilizar un nuevo proceso de manufactura, un subproducto, o una nueva habilidad.
6. Ofrecen salvación para firmas dentro de otras industrias globales antiguas.
7. Proveen a las firmas con recursos para los cuales no hay sustituto igualmente eficientes y disponibles.
8. Extienden costos y riesgos.
9. Pueden ser medios de adelantarse a los proveedores (o clientes), de integrarse para convertirse en competidores, y pueden mitigar las habilidades de las firmas en curso para contraatacar para expandir sus dominios.

“Como los desafíos de la competencia global se incrementan, como los proyectos crecen más y son más riesgosos, y como las tecnologías se convierten en demasiado caras para que una compañía las pueda afrontar, los gerentes tienen que aprender cómo usar las aventuras conjuntas, aún en los mercados nacionales de sus firmas.”

Las aventuras conjuntas tienen costos y no están libres de riesgos. En muchos países existen estrictas leyes antimonopolio que prohíben aquellas actividades en conjunto que funcionen como monopolios. El Directorio es responsable de evaluar las implicaciones de una aventura conjunta o una alianza estratégica. Morosini (1999) concluyó: “La afirmación que la comunicación efectiva y continua es la piedra angular del éxito de la integración de fusión, y adquisiciones, se ha vuelto común en la gestión.” (p. 252).

El liderazgo y estilo a adoptar diferirán considerablemente si es una alianza estratégica o una aventura conjunta, por la no creación, en un caso, y la creación de una nueva organización, en el otro. Más complicado será el liderazgo ~ una fusión, y mayor lo será en una adquisición, más aún si esta es hostil.



ACTIVIDADES:

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.

CONTROL DE LECTURA Nº II:

Resuelva el siguiente cuestionario, para fijar los conceptos e ideas fundamentales. Cada pregunta tiene un valor de cinco (03 y 02) puntos.

1. Los directivos, utilizan muy a menudo estilos de liderazgo, cuáles son?
2. Indique y explique cada uno de los factores que representan los componentes básicos del liderazgo transformacional.
3. Explique usted la teoría de la jerarquía de necesidades
4. Diga usted en que consiste las teorías de motivación para el liderazgo.
5. Que es la comunicación?
6. Mencione cuales son las habilidades para la comunicación en el proceso de transmisión de mensajes orales.
7. Mencione cuales son las habilidades para la comunicación habilidades para la comunicación en la recepción de mensajes.





AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD III:

1. Que entendemos por habilidad de la Empatía:
 - a. Dejar de hablar cuando otra persona tiene la palabra.
 - b. Anticiparnos a solucionar las dificultades.
 - c. Demostrar al otro que entendemos lo que dice y porqué lo dice.
 - d. Tener escucha activa sin importar la razón del problema.
 - e. Saber escuchar a muchas personas a la misma vez.
2. Que entendemos por habilidad de Genuinidad:
 - a. Es presentarse y comportarse ante los demás tal como uno es.
 - b. Hablar con claridad y autoridad.
 - c. Capacidad de percibir una situación a simple vista.
 - d. Manejar de manera responsable la solución de un problema.
 - e. Dar indicaciones precisas a los colaboradores.
3. Es una FALSO respecto a la Negociación:
 - a. Proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios.
 - b. Forma de intentar resolver mediante la discusión los problemas que surgen.
 - c. Es la forma más racional de solucionar los problemas entre las partes.
 - d. Iniciar una actividad económica, con fin de obtener rentabilidad.
 - e. Permite intervenciones de terceros.
4. Indique los dos enfoques de la Negociación:
 - a. Física y virtual.
 - b. Cualitativo y Cuantitativo.
 - c. Distributiva e Integrativa.
 - d. Clásica y Actual.
 - e. Afiliativa y Pacífica.
5. ¿Los hombres y mujeres negocian de manera diferente?:
 - a. No.
 - b. Si.
 - c. Muchas veces.
 - d. Pocas veces.
 - e. Algunas veces.
6. En base a las diferencias culturales en las negociaciones, cuáles son las características resaltantes de los franceses y estadounidenses respectivamente:
 - a. Les gusta el conflicto; son conocidos por su impaciencia.
 - b. Inducen a los demás a hablar libremente; les gusta el conflicto.
 - c. Apelan a la emoción; son conocidos por su impaciencia.
 - d. Les gusta el conflicto; inducen a los demás a hablar libremente.
 - e. Son conocidos por su impaciencia; apelan a la emoción.
7. El siguiente concepto, “Ocasionalmente, los individuos o representantes de grupo llegan a un empate y son incapaces de resolver sus diferencias a través de las negociaciones directas.”, hace alusión a:
 - a. Negociaciones oscuras.
 - b. Negociación improcedente.
 - c. Falta de poder de negociación.
 - d. Ineficiencia en los negociadores.
 - e. Negociación de terceras partes.



8. No es una parte del Proceso de Negociación:
- Preparación y planeación.
 - Definición de las reglas básicas.
 - Aclaración y justificación.
 - Retroalimentación.
 - Cierre y puesta en práctica.
9. Es la última fase del Proceso de Negociación:
- Negociación y solución del problema.
 - Cierre y puesta en práctica.
 - Retroalimentación.
 - Aclaración y justificación.
 - Definición de las reglas básicas.
10. Las 3 Rs del poder y tácticas de influencia son:
- Respeto, razón y reestructuración.
 - Relación, reincorporación y retroalimentación.
 - Retribución, reciprocidad y razonamiento.
 - Responsabilidad, reintegración, razonamiento.
 - Ratificación, re inserción, racionalidad.
11. El concepto que más se ajusta a “Persuasión Racional” es:
- Son fines que se utiliza para conseguir algo deseado.
 - Son lineamientos para engañar a las personas.
 - Evidencia de datos para persuadir.
 - Son argumentos lógicos para el cumplimiento exitoso de objetivos.
 - Son las normas y leyes que se imponen para controlar a las personas.
12. En base a los Sistemas de Influencia de los agentes internos de las organizaciones que propone Mintzberg, cuál no es un “Sistema de Influencia”:
- El sistema de Autoridad.
 - El sistema de Ideología.
 - El sistema de Política
 - El sistema Económico.
 - El sistema de Habilidad.
13. Son afirmaciones de “Comunidad Vinculada”, menos:
- Conocida como grupos de interés.
 - Es una traducción de stakeholders.
 - Agremiación que lucha por defender sus deberes y derechos.
 - Grupo que es beneficiado o afectado por los éxitos o fracasos de la organización a la que está relacionado.
 - Se ubica en el Microentorno de la organización.
14. Indique la definición más acertada sobre “Red de Contactos”:
- Conjunto de personas interconectadas para el logro eficiente de objetivos en común.
 - Distribución de servicios on – line.
 - Directorio empresarial para la óptima búsqueda de información.
 - Tener una amplia cartera de clientes.
 - Dirigir a las personas vía on – line.
15. Es la táctica de influencia que apela a componentes emocionales:
- Táctica sensorial.
 - Influencia motivacional.
 - Táctica sentimental.





- d. Apelación inspiracional.
 - e. Táctica empírica.
16. Son habilidades de negociación, menos:
- a. Haga una introducción positiva.
 - b. Ponga poca atención a las ofertas iniciales.
 - c. Diríjase a las personalidades no a los problemas.
 - d. Cree un clima de apertura y confianza.
 - e. Enfatice soluciones de ganar - ganar.
17. Que entendemos por la frase “ganar – ganar”:
- a. Buscar que la suma sea igual a cero.
 - b. Buscar una solución integradora.
 - c. Buscar ganar a toda costa.
 - d. Dejar que otras personas nos ganen.
 - e. No importa que nos pase, siempre ganamos algo.
18. Son los llamados negociadores de las terceras partes, menos:
- a. Juez
 - b. Arbitro
 - c. Conciliador
 - d. Consultor
 - e. Mediador
19. La mejor definición que se ajusta a la llamada “Negociación distributiva”, es:
- a. Las ganancias son recíprocas entre los participantes.
 - b. La ganancia viene dada por la manera como busco ofertas.
 - c. Negociación con más de dos personas.
 - d. Negociación equitativa libre de problemas.
 - e. Cualquier ganancia que yo obtenga es a costa de usted y viceversa.
20. En base a las habilidades para la comunicación, que entendemos por “Habilidad de la concreción”:
- a. Es comunicar con persuasión, con exageración y elocuencia.
 - b. Es comunicar abiertamente, sin ocultar ningún tipo de información que distorsione el correcto mensaje.
 - c. Es comunicar de manera rápida y eficiente lo que se quiere transmitir.
 - d. Es comunicar en forma directa y específica sentimientos y experiencias concretas.
 - e. Es comunicar en forma rápida y resumida los objetivos y el trabajo que se pretende desarrollar.



GLOSARIO DE LA UNIDAD

1. **Comunicación:** es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.
2. **Lenguaje:** aquella forma que tienen los seres humanos para comunicarse. Se trata de un conjunto de signos, tanto orales como escritos, que a través de su significado y su relación permiten la expresión y la comunicación humana.
3. **Negociación:** La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.
4. **Planeación:** consiste en el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.
5. **Poder:** Dominio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa.
6. **Táctica:** La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.
7. **Influencia:** es la habilidad de ejercer poder (en cualquiera de sus formas) sobre alguien, de parte de una persona, un grupo o de un acontecimiento en particular.
8. **Comportamiento:** es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.
9. **Persuasión:** es la influencia social de las creencias, actitudes, intenciones, motivaciones y comportamientos. La persuasión es un proceso destinado a cambiar de una persona (o un grupo de) la actitud o comportamiento hacia algún evento, idea, objeto o persona(s), mediante el uso de palabras escritas o habladas para transmitir información, sentimientos, o el razonamiento, o una combinación de los mismos.
10. **Ideología:** es el conjunto de ideas fundamentales que caracteriza el pensamiento de una persona, una colectividad o una época. También se trata de la doctrina filosófica centrada en el estudio del origen de las ideas.
11. **Política:** es una rama de la moral que se ocupa de la actividad, en virtud de la cual una sociedad libre, compuesta por hombres libres, resuelve los problemas que le plantea su convivencia colectiva, es un quehacer ordenado al bien común.



BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD I

1. Artículo: “Como despertar en los trabajadores la vena de un líder”
Tema: Liderazgo. Luis Eduardo Brochet Pineda
http://www.degerencia.com/articulo/como_despertar_en_los_trabajadores_la_venadel_lider
2. Artículo: “Conglomerado y alianzas estratégicas”
Liderazgo y atributos gerenciales. Fernando D’Alessio Ipinza. Pgs. 321 – 326.




UNIDAD IV: TRABAJO EN EQUIPO

PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
<p>Tema N° 1: Grupo y equipo de trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los equipos de trabajo en las organizaciones. 2. Características de los equipos efectivos de trabajo. <p>Tema N° 2: Coaching.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Antecedentes y Definición del Coaching. 2. Coaching en las organizaciones. 3. Que es el coach. 4. Características del coach. 5. Coaching y el arte del management. <p>Tema N° 3: Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hábito 1 Ser proactivo. 2. Hábito 2 Comience con un fin en la mente. 3. Hábito 3 Poner Primero lo Primero. 4. Hábito 4 Piense en ganar ganar. 5. Hábito 5 Busque Primero en entender luego ser entendido. 6. Hábito 6 Sinergice. 7. Hábito 7 Afilar la Sierra. <p>Lecturas Seleccionada 1: Artículo: "El deber de un líder frente a una situación de cambio cultural en una organización" Tema: Liderazgo. Eric Opitz http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=431</p> <p>Autoevaluación N 4.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrolla capacidades de colaboración y se integra a equipos de trabajo. 2. Demuestra habilidades para manejar grupos y ayuda a los individuos a mejorar sus capacidades internas. <p>Actividad N° 1 Participa en el foro : "El papel del coach en el desempeño de los trabajadores"</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Identifica los hábitos de conducta con énfasis en la actividad empresarial. 2. Genera conductas asertivas y comparte con el equipo de trabajo <p>Actividad N° 2 Elabora un modelo propio de cómo aplicar los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.</p> <p>Tarea Académica N° 2 Caso 3 : Análisis de los Modelos de negocio y liderazgo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se esfuerza por comprender las habilidades y actitudes que poseen los líderes eficaces. 2. Se esfuerza por desarrollar estrategias que poseen los líderes eficaces. 3. Se es fuerza por liderar grupos de personas de forma efectiva.

TEMA N°01: GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO.

Permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo. Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc., en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados.

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

- Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
- La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
- Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.
- Compensación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- Compromiso. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesionan mucho más a los miembros del equipo.

Por otra parte es importante considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido. En ocasiones los integrantes de los equipos de trabajo comienzan a perder el sentido de la tarea que realizan, la comprensión del impacto que ofrece su trabajo queda reducida a metas de corto plazo, tareas puntuales y esfuerzos que no se valoran suficientemente por parte de los responsables del equipo.

Promover el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos.

Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión que se han definido para el equipo, es conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, es una manera de crear retos colectivos y que implica un esfuerzo por mejorar cada vez más el tablero de resultados.

El tema de la formación de los equipos de trabajo inicia desde el mismo proceso de selección, por tanto es importante definir las competencias del cargo y establecer si las funciones que desempeñará el candidato requieren que el trabajo en equipo sea una competencia central. Esto es importante por cuanto muchas personas son exitosas y altamente productivas sin necesidad de estar funcionando alrededor de un equipo, necesariamente. Hoy en día existen en el mercado herramientas que permiten medir esta competencia y vuelvo a insistir, si es un requerimiento indispensable claro que debe ser valorado en el proceso de selección.

Se recomienda que el proceso de selección de quienes integrarán los diferentes equipos de trabajo en la organización incluyan experiencias tipo Outdoor, simulaciones, juego de roles, etc., que permitan evidenciar esta competencia en situaciones que se aproximan a la realidad que tendrá que vivir en el cargo.

Por otra parte, podemos decir que las personas que participan en un equipo tienen algunas de las siguientes características:

- Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan.
- Interés por lo que ocurre en la vida del equipo de trabajo.
- Contribución al logro esperado.





- Sentido de pertenencia no sólo al equipo sino también a la organización.
- Saben qué se espera de ellas en su gestión.
- Apoyan a otros miembros del equipo cuando estos no desarrollan a plenitud sus compromisos.
- Motivan y animan a todo el equipo.
- Se alegra sinceramente del triunfo de sus integrantes.
- Es solidario cuando debe serlo.
- Reflexiona e invita al equipo a revisar los resultados obtenidos.
- Integra a los recién llegados.

Finalmente, como se mencionó al comienzo de este escrito, el hecho de ser gregarios nos obliga a trabajar con otras personas y por tanto casi no podríamos hablar de desventajas, más bien de situaciones que es preciso aprender a sortear con el fin de lograr equipos de alto rendimiento y con motivación al logro.

Sin embargo podemos mencionar como ventajas del trabajo en equipo las siguientes:

- Permite que sea más fácil la consecución de objetivos.
- Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros.
- Agrega valor a los procesos.
- Cada integrante puede poner al servicio del equipo sus competencias.
- Permite compartir las metas y objetivos del trabajo.

Algunas desventajas, por su parte, serían:

- El tener que conocer e interrelacionarse con otros se convierte en ocasiones en fuente de conflicto para algunos de los integrantes.
- En ocasiones puede diluirse la responsabilidad personal al tomar al equipo como escudo frente a los resultados negativos.
- Se dan problemas de comunicación y falta de asertividad que dificulta el avance del equipo.

FUENTE: DE GERENCIA.COM

http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion.

Espero que estas notas nos inviten a reflexionar sobre la importancia que tiene para la organización el fortalecer nuestros equipos de trabajo de tal manera que la gestión que realizamos se oriente cada vez más al cumplimiento de los propósitos estratégicos de la organización.

1 LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.

Los autores más diversos, en las publicaciones especializadas, coinciden en que las modernas ciencias gerenciales se encuentran en un proceso de cambio vertiginoso. Este proceso no solo se centra en las empresas sino en todo tipo de organización gubernamental o no gubernamental (sin fines de lucro).

Estos comentarios se exponen también en los medios masivos de comunicación, en cursos y conferencias en todo tipo de institución.

Asimismo se reconoce cada día más (y no solo en ámbitos especializados) el carácter turbulento de la sociedad global, el nivel complejo e interactivo de las organizaciones que la conforman.

Las configuraciones estructurales tradicionales no dan cuenta del vertiginoso proceso de cambio y plantean un desafío científico - tecnológico a empresarios, investigadores, consultores, etc., de las más diversas especialidades: este desafío se constituye hoy sin duda en un espacio "inter":

Inter organizacional, o sea, entre organizaciones públicas y/o privadas, con o sin fines de lucro, de formación y/o investigación, grandes y/o pequeñas, tendientes a diseñar estrategias adaptativas a las características dinámico - sociales del medio, o a diseñar e instrumentar nuevas formas organizativas y asociativas que las coloquen como pioneras o en el rubro de las organizaciones con iniciativa.

Inter disciplinario, que se constituye en otra dimensión de análisis de este fenómeno que se acelera en los finales de la década del 90. Se hace necesario generar

modelos de gestión que atraviesen el espacio organizacional y que encuentren áreas de conocimiento complementarias y suplementarias para su mejor comprensión.-

Los avances logrados en áreas industriales (robótica, multiproducción diversificada y automatizada) con énfasis en sistemas de calidad, el desarrollo de normas cada vez más sofisticadas en distintas disciplinas productivas o de servicios, la búsqueda permanente de mejorar los standards de calidad de vida; y el desarrollo de tecnología de procesamiento de datos y comunicaciones, para hacer más fácil y a la vez más completo el acceso y la utilización de herramientas computarizadas asociadas a telecomunicaciones, determinan una cada vez mayor relación hombre - máquina. Esta situación, que es característica del desarrollo social de fines del siglo 20, provoca a la vez innumerables asimetrías sociales. Es causante de que la relación hombre - hombre inaugure nuevas formas de vínculo, que en muchos ámbitos es percibida bajo la forma de un deterioro progresivo, convirtiéndose en un proceso de centrifugación personal, una cultura más light y un criterio eficientista de relación.

Esta situación ha sido advertida por numerosos especialistas e investigadores de las ciencias humanas desde las épocas de Elton Mayo y Kurt Lewin.

Las profundas mutaciones sociales de fines de la década del 80 que continúan hacia el fin de la década del 90 (procesos de democratización de América Latina y otras partes del mundo, caída del muro de Berlín, unificación de las dos Alemanias, cambios en la composición de los países del Este, las guerras del Golfo Pérsico, la globalización económica como una forma de creación de imperialismos, la acentuación del desempleo, la pobreza y asimetría entre ricos y pobres, esa nueva forma de pobreza que es la pobreza de conocimientos, los fundamentalismos, las luchas de las minorías étnicas, la crisis en los países del este asiático y su repercusión en el contexto global, el desarrollo de programas sociales masivos, el florecimiento de redes solidarias, proponen pensar nuevas forma de configuraciones estructurales en el plano mundial.

En el ámbito organizacional plantean una necesidad gerencial innovadora acorde a los tiempos en que estamos viviendo desarrollando nuevos modelos culturales, con anticipación, innovación y solidaridad (rol social de las empresas y las organizaciones en general).

El trabajo en equipo se ha convertido en una de las modas en la gestión de las organizaciones. Tiene un sentido ambivalente. Así como es moda, es de difícil implementación. Trataré, en este texto, desarrollar algunas líneas de pensamiento acerca de esta supuesta dualidad.

En la experiencia de América Latina en las últimas décadas, tanta historia de autoritarismo en conjunto con el albor democrático y una visión actual excesivamente material en las organizaciones, deviene en un capitalismo salvaje que dificulta que el trabajo en equipo sea algo más que una moda.

Por eso, como moda puede ser efímera. No hay otra forma de desarrollar un efectivo trabajo en equipo sino cambiando el concepto de moda por el de modo. El tránsito hacia un modo de trabajo en equipo no es fácil. No descarto la moda como estrategia de marketing, como instrumento para mantener encendida la llanita, pero estoy convencido de su insuficiencia absoluta. Sólo un fuerte esfuerzo puede revertir esta forma superficial de abordar el tema de los equipos.

El criterio eficientista sigue predominando en el horizonte de la Administración, y en el mapa de muchas organizaciones.

Los índices de desempleo, las organizaciones del "tercer sector", etc. dan cuenta acabada de las dificultades de sobrevivir (y además crecer y desarrollarse) en un mundo "salvajizado" económica y socialmente.

Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización.

Como veremos más adelante, es condición indispensable que se predique y se ponga en acto desde los escalones más altos de la pirámide organizacional, como un requisito inicial para hacer el tránsito de la moda al modo.

Este tránsito de la moda al modo se inscribe en el intento de articular las teorías que se predicán (moda) y las que se practican (modo), siguiendo los conceptos enunciados por Chris Argyris (Como vencer las barreras administrativas. Días de Santos, 1993).-

Muchos fracasos de gestión, y en particular en los procesos de desarrollo de programas de calidad, grupos de calidad o mejora continua, son atribuidos por los propios responsables, a falencias en tecnología gerencial para desarrollar y potenciar equipos de trabajo en sus organizaciones.-

Ahora bien ¿Cómo instalar una cultura de trabajo en equipo, en organizaciones entrenadas en modelos de autoridad sumamente piramidales, sin que sea una moda,





sino un modo de gestión?

Este es el sentido de este capítulo. Intentar dar algunas respuestas a estos interrogantes y abrir nuevas preguntas en función de las experiencias y conocimientos del lector.

1.1 QUE ES UN EQUIPO.

En “La gestión de Equipos Eficaces”, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1998 desarrollé un pormenorizado estudio sobre las distintas acepciones que los autores utilizan y aplican sobre dos conceptos:

- Grupo
- Equipo

Encontré en ellos muchas convergencias y muchas divergencias. El tema de los grupos en las organizaciones (siempre relacionado con el incremento de la productividad) viene desarrollándose técnica y teóricamente en Administración desde las épocas de Elton Mayo.

En otras disciplinas sociales surge con vigor también en las primeras décadas del siglo XX.

El concepto de equipo (team) tiene su origen en la versión deportiva del tema. Sin embargo, esta mirada desde el deporte se incorpora al ámbito organizacional a mediados de siglo, donde distintos autores, en muchos casos sin percibir una diferencia sustantiva, empiezan a reconocer la importancia de los equipos en las organizaciones, al principio centrándose en empresas, y particularmente en proyectos (teambuilding, teamwork, teamleadership, etc.)

En el libro citado, desarrollo una versión restringida del concepto de equipo, aclarando que es un tema relativamente nuevo, en estudio, que está en permanente investigación y cambio. Allí digo (pág. 64) que:

“Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados”.

El punto de partida para definir y diferenciar los equipos es la noción de personas articulada con conjunto.

En numerosas experiencias en que realizamos un brainstorming (torbellino de ideas) para definir el concepto de equipo, los alumnos, los asistentes encuentran un sinnúmero de palabras para acercarse al tema.

Una vez desarrolladas todas las palabras se establece un orden de prioridades para las primeras cinco.

En los últimos tiempos encontramos cada vez más en primer término la palabra objetivos, que se reitera recurrentemente en casi todas las personas y subgrupos. O sea que la versión teleológica está cada vez más arraigada y esto surge en todo tipo de organización, no sólo empresas.

Las personas, curiosamente (o no tanto), aparecen en otro “puesto”, secundarizadas, incluidas dentro de los recursos como un recurso más, o no aparecen. Por eso hago énfasis en la inclusión de las personas en primer lugar.

No son una obviedad sino la esencia de la concepción del equipo. Sin personas no hay noción de equipo.

Estas personas no están desarticuladas. Se articulan en una compleja trama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual, etc.

Esta trama organizacional está hilvanada por la función y el rol de cada integrante, tema que desarrollaré posteriormente.

En el concepto de equipos se entrelaza la concepción de tarea (tomada desde la perspectiva que desarrolla E. Pichón Riviére).

Tarea que constituye al grupo, organiza su proceso, es una tarea explícita, la tarea que convoca, que integra, y a la vez, es una tarea implícita, de elaboración de aquellos obstáculos que impiden realizar la tarea explícita (si los hubiera).

Me refiero en esta apretada síntesis a aquellos aspectos fundamentalmente vinculados y de relación con la organización que traban la productividad del equipo y son necesarios destrabar para que el equipo produzca mejor.

La tarea no es un hecho aislado en tiempo y espacio. Contextuada en ambos límites, está íntimamente ligada con la noción de resultados. En el equipo está fuertemente enraizada la noción de resultados.

El resultado es una función de los objetivos determinados previamente. Es el propósito realizado. En la esencia del equipo está la búsqueda de resultados. Las personas se juntan, participan, compiten, etc. para obtener resultados. Y estos deben ser mensurables.

1.2 VARIABLES A CONSIDERAR PARA DEFINIR OBJETIVOS EN TERMINOS DE RESULTADOS MENSURABLES:

Esta medición (en el momento de planeamiento) tiene que tener en cuenta cuatro variables:

Lo que se aspira a lograr (por ejemplo: vender, afiliar, cobrar, etc.) expresado en forma verbal en infinitivo.

La unidad de medida: producto, servicio, clientes, pesos

La cantidad. Responde a la pregunta ¿cuánto? Medido numéricamente o en porcentajes.

El horizonte de tiempo. Responde a la pregunta ¿cuándo?. Medido en fechas concretas, o días, semanas, meses, etc.

En este sentido el modelo deportivo del equipo es determinante. Si bien en las organizaciones los grupos que se forman son continentes y contenedores de la angustia individual, los equipos incorporan la necesidad de producir y de llegar a resultados.

El equipo es, desde esta perspectiva, una instancia diferente del grupo.

En “La gestión...” desarrollé el siguiente concepto:

“Pareciera que en la actualidad el término “grupo” no da cuenta... de ciertos aspectos complejos y especializados... y que la noción de equipo puede tener en términos de significados, mejores posibilidades de abarcarlos... Trabajar en equipo implicaría desde esta óptica, una variación cualitativa (y tal vez cuantitativa) en la producción del grupo, que pasa a constituirse como equipo al dejar de ser la mera agregación de las producciones individuales del equipo”.

DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO

Trataré de desarrollar algunas de las diferencias entre los conceptos de equipo y grupo, teniendo presente que hay muchas variaciones según el autor y la línea teórica o técnica que sigue y que además se excluyen aquellos puntos en que ambos conceptos convergen.

Algunos de los temas se desarrollarán con detenimiento más adelante.

1.3 GRUPO EQUIPO.

La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables.	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.	Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.	La especialización individual y la co-especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador.	Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados auto dirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.





Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean poli funcionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente.	Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.
Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles.	Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso “de asunción y adjudicación de roles”. - (E. Pichón Riviere. El Proceso Grupal. Ediciones 5 Buenos Aires.)	El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como “ser competente” y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder.
Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo.	En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

Si bien esta es una perspectiva simplificada, me interesa aclarar algunos conceptos que se vinculan con el trabajo en equipo.

Para Eduardo Surdo (La magia de trabajar en equipo, S & A, Madrid, 1997, pag 28) las unidades tradicionales en la organización “...la tarea está desmenuzada y las personas sólo se responsabilizan de la parte que les atañe. Las personas sólo se consideran un grupo para fines administrativos”, en tanto que en los equipos “...Las personas reconocen su interdependencia para alcanzar las metas que previamente han establecido. Ellas asumen una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que integran...”

Dice que en las unidades tradicionales “... la comunicación es pobre, estereotipada. Se inhiben los sentimientos y desacuerdos. En los equipos “es abierta comprometida y honesta... Se discute y se negocia.

La comunicación es el proceso que facilita la articulación del equipo, conviven en el sistema comunicacional la llamada comunicación horizontal, vertical, transversal. A la vez, influyen en la comunicación intra - equipo (entre los integrantes del equipo), las modalidades instituidas en la organización y los mensajes que se transmiten hacia y desde el equipo (u organización) al y del exterior de la misma.

En la comunicación entre equipos (inter - equipos) muchas veces no se advierte que hay que “negociar” formas de comunicación que son diferentes que las que el equipo tiene instituidas. Este ruido, conflicto, fomenta la competencia perniciosa entre equipos.

La búsqueda de consenso, desde la perspectiva de la comunicación, es uno de los pilares del sostén del trabajo en equipo, y a la vez uno de los valores más difíciles de lograr y mantener.

Entiendo como consenso aquel aspecto del desarrollo de los equipos vinculado a cierto método, cierto proceso de toma de decisiones.

En sociedades signadas por una cultura autoritaria y atravesada por el capitalismo salvaje, a los integrantes de los equipos no resulta fácil incorporar métodos más democráticos de gestión como el consenso.

El método del consenso es obviamente diferente de otros tipos de métodos de toma de decisiones.

Otro tipo de decisiones serían:

- Las decisiones individuales, o
- Las decisiones en que se vota y se deciden por mayoría.

Si bien en el trabajo en equipo quien conduce tiene que tomar decisiones individuales por el carácter de su función, así también tienen que quedar delegadas ciertas decisiones en determinados individuos, la mejor forma de tomar decisiones (cuando el tiempo y la situación lo permiten) es el consenso.

En el proceso y en el acto de toma de decisiones mediante el consenso los integrantes del equipo sienten:

- Que sus opiniones son tenidas en cuenta.
- Que son protagonistas de su propia tarea.
- Que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación.
- Mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Motivación para la gestión.
- Que de la diversidad de opiniones se puede aprender. Aprender la riqueza de la diversidad. Aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros. Aprender a defender las opiniones propias, etc.
- Mayor identificación con los propósitos organizacionales.
- Que el consenso asegura que todos ganan. Al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.
- Fortalecida la sensación de pertenencia.

Entre las limitaciones a la utilización del consenso como método de toma de decisiones en la gestión de equipos, se encuentran:

En el ámbito organizacional, diferencias culturales en cuanto a métodos de toma de decisiones. Es frecuente advertir conflictos por diferentes estilos de gestión en los equipos.

Requiere un esfuerzo del conductor y de los integrantes por lograr la participación de los silenciosos, que suelen ser en muchas oportunidades, portadores de ideas que rompen el statu quo del equipo.

Uno de los riesgos de este tipo de decisiones es lo que se denomina tensión de uniformidad. Algunos integrantes del equipo “presuponen” o juzgan que la opinión de otros es más reconocida por los otros integrantes por lo que adhieren a la opinión de estos o repiten, en sus propias palabras, estas opiniones.

El temor a la exclusión o a expresar las diferencias motoriza aspectos individuales en estas circunstancias, que en el entusiasmo por haber logrado el consenso, envuelven en oportunidades al equipo en decisiones que los integrantes no hubieran tomado individualmente, es más, la rechazaban o no la preferían.

En Abilene Paradox (citada en Formación de Equipos, Dyer W. Ediciones Addison Wesley), la paradoja de Abilene, relata el caso de una familia que se reúne un fin de semana, y a partir de una ilusión de uniformidad en las opiniones (pre - juicio), todos silencian sus verdaderas motivaciones y terminan realizando un sufrido viaje que ninguno, individualmente, hubiera elegido.

La sensación de pertenencia es, como ya cité en obras anteriores, una ilusión, pero favorece netamente la productividad del equipo. En el fomento de la sensación de pertenencia debe tenerse en cuenta el delgado límite que separa la operatoria de la manipulación.

La pertenencia, que difiere según el momento de desarrollo del equipo, es variable en cada uno de los integrantes, en función de múltiples y complejos elementos que se articulan.

La pertenencia, si bien es un vector de evaluación de los equipos de trabajo, es estrictamente individual. No hay parámetros de medida posibles, no hay posibilidad de definir un valor del equipo en cuanto a pertinencia.

En la pertinencia de los integrantes del equipo, ligada a la realización de la tarea que los convoca, se integra una de las funciones de los integrantes del equipo, que es la profesionalización. Esta debe ser comprendida, fundamentalmente, como una forma de especialización en la función y a la vez la co - especialización en trabajar en equipo.

Los procesos de mejora continua, en cuanto mecanismo participativo; la innovación tecnológica como forma de revisión permanente de la productividad; las nuevas concepciones de abordar en forma más práctica y efectiva el trabajo, son variables incidentes en la pertinencia del equipo.





1.4 FUNCIÓN Y ROL.

En todo equipo, aún en los multi - funcionales, la especialización individual liga a los individuos a una función principal. La función describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa.

En la descripción de la función (que es asignada “oficialmente” por la organización) se incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuales son las responsabilidades en términos específicos, que se espera de ella.

Se busca la concordancia entre persona - función - tarea - resultados.

En el desarrollo de la función priman (desde la perspectiva del que ocupa la función):

- Los conocimientos de la persona.
- La experiencia.

En la gestión de la función, en el ejercicio práctico, en la realización concreta de la tarea cotidiana, la función enunciada se convierte en rol.

El rol es la modalidad singular que le da cada persona a la función que le fue asignada. El rol es la forma en que la persona desempeña su función.

El rol no está predeterminado. Depende de las características situacionales de la persona (verticalidad, donde se conjugan historia persona, conocimientos, experiencias y actitud) y de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo.

Los roles, así percibidos, son situacionales, contingentes.

Según Enrique Pichón Riviere (El proceso grupal, op. cit) el rol es el resultado de un complejo proceso de asunción y adjudicación de roles.

Los roles pueden clasificarse en:

- Relación con la tarea.
- Relación con la dinámica del grupo.

Algunos de los roles observados son:

- Líder
- Chivoemisario
- Iniciador
- Conciliador
- Obstructor
- Sintetizador
- Buscador de Opiniones
- Afectivo

Función y rol: el liderazgo

Alrededor de la definición y concepto de liderazgo se desarrollan numerosas teorías e investigaciones asociadas.

Como yo lo percibo, siguiendo la línea de pensamiento de E. Pichón Riviere, el liderazgo en los equipos de trabajo, es un rol, y por lo tanto es situacional y contingente.

Puede estereotiparse, quedar fijado en una persona, pero para la operatividad, la productividad del equipo, es preferible que sea rotativo y se estimule en el equipo el desarrollo de distintos liderazgos (empowerment).

Considero que la denominación “Líder de proyecto”, por ejemplo, en un recángulo del organigrama, es engañosa, ya que alude a una función y no a un rol. La conducción y el liderazgo pueden ser convergentes o no. Entiéndase que cuando digo conducción hablo de una función (gerente, jefe, etc.); y cuando hablo de liderazgo hablo de desempeño de un rol.

Muchos autores sugieren las bondades de esta convergencia, aunque simultáneamente propongan el desarrollo de nuevos líderes como estrategia para el desarrollo organizacional.

Una de las preguntas más habituales en conferencias y talleres de capacitación de dirigentes, es cómo lograr la participación de los integrantes del equipo.

En otros términos. Esta pregunta revela, entre otras posibles alternativas:

- Una debilidad individual para el ejercicio de funciones organizacionales.

- Un problema de conducción para lograr que los integrantes del equipo desempeñen satisfactoria y productivamente sus funciones y roles, potenciando sinérgicamente los resultados que obtendrían individualmente.
- Necesidad de capacitación para la incorporación de conocimientos y técnicas para ser integrante de equipos, liderarlos y/o conducirlos.
Esta necesidad es percibida como “deme una receta” que yo la aplico, sin advertir que la forma de desarrollarse en esta co - especialización en equipos es mediante un proceso de capacitación - involucramiento personal, desde la experiencia, desde la vivencia, que es permanente y continuo.

Resultados y Competencia

Si la búsqueda de resultados es un factor significativo en los equipos, éste se asienta, entre otros, en la competencia.

Como dije, la competencia se asienta sobre dos ejes: la competencia como ser competente y competencia como factor de estímulo para mejorar la performance (el desempeño).

Estoy excluyendo, a sabiendas, la connotación negativa de la palabra competencia en cuanto se la vincula con capitalismo salvaje, deshumanización, etc.

Esta exclusión es al sólo efecto de intentar asignarle a la palabra una connotación motivacional.

Es así como la competencia “juega en dos frentes”: un frente individual en cuanto al perfeccionamiento permanente y un frente del equipo, en cuanto a la mejora en sus métodos y en la motivación de los asistentes.

Para la competencia, se estimula la cooperación y el protagonismo, individual y del equipo. La cooperación es vista en cuanto a la potenciación de las individualidades y en cuanto al desafío para superar los rendimientos anteriores. Se trata de un aspecto vincular, pero a la vez profesional y de desafío para los integrantes.

La creatividad y el método son factores indisolubles en la competencia de los equipos.

Aprendizaje en equipo. Aprendizaje del equipo.

Algunas corrientes modernas en Administración enuncian y postulan el aprendizaje del equipo.

El equipo en sí mismo no aprende. Los que aprenden son los integrantes, con sus tiempos, sus ritmos y sus posibilidades.

Cada integrante aprende de los otros integrantes en forma individual y de la operatoria del conjunto.

Este aprendizaje es “en equipo” y no del equipo.

Así como no es la organización que aprende sino sus integrantes, los equipos no aprenden sino sus integrantes.

Este aprendizaje es continuo y se perfecciona si los integrantes el equipo indagán acerca de cómo aprenden. Resulta ser de circuito doble: está orientado a reflexionar sobre qué se aprende y también sobre cómo se aprende (el método que cada uno tiene para aprender).

1.5 MOMENTOS O ETAPAS DEL PROCESO DE LOS EQUIPOS.

Los avances y retrocesos en el devenir de los equipos están determinados por la singularidad de cada equipo, pero aún siendo así, es factible determinar algunas etapas de su proceso, sin que necesariamente se cumplan todas, o que se cumplan en forma secuencial o simultánea.

1.6 ETAPA DE CREACION O DE FORMACIÓN Y ETAPA DE TORMENTA, O CONFLICTO.

En la etapa de formación del equipo se produce, en el ámbito individual, una suerte de desorientación que se podría sintetizar en las preguntas:

¿Por qué estoy aquí?

¿Quiénes son los otros? ¿Quién sos vos?

Y a la vez:

¿Cuáles son los objetivos?

¿Cuáles son los métodos?

¿Cuáles son los procedimientos?

En la etapa de formación se intenta fundamentalmente el desarrollo de la confianza, en tanto confianza hacia cada otro, como también autoconfianza.

Aquí juegan las dos fases que enuncia Pichón Riviere como afiliación y posteriormente pertenencia.





El integrante del equipo ya está afiliado. ¿Cómo lograr la pertenencia? ¿Cómo transitar del yo al nosotros? Mediante con el momento de “tormenta” los integrantes comienzan a expresar sus afectos aunque todavía no se perciben como parte del equipo.

La pertenencia se produce con el conocimiento de cada otro, de sí y de sus afectos (mutua representación interna) y se produce, evolutivamente, lo que Sartre (él desarrolla el tema de grupos, no de equipos) denomina el juramento del equipo, que puede ser explícito o implícito.

Mediante el juramento el equipo se diferencia de los otros equipos y se reconoce como tal, la mutua representación interna se ve fortalecida y el conocimiento del otro permite predecir conductas y situaciones.-

Para el establecimiento de la confianza el equipo trabaja (trabajándose), se prepara, y en este interjuego, cada integrante conoce y pone a prueba al otro, en la construcción de éste vínculo, detecta sus fortalezas y debilidades, compara, fija prioridades y ligazones, desarrolla la comunicación, la cooperación y expresa los afectos.

En esta etapa el nivel de comunicación que prima es el de las relaciones interpersonales. Se trata de la construcción de múltiples vínculos y del comienzo de una tarea.

Puede haber fuertes montos de desconfianza. La tarea de constitución del equipo es la de facilitar las relaciones interpersonales y la elaboración de los conflictos (que siempre derivarán, en el devenir del equipo en nuevas modalidades de conflicto).

En esta fase más que el desarrollo de la tarea explícita está presente la búsqueda, el conocimiento, la confianza en el otro, en los otros, en construir el tránsito del yo al nosotros.

En la formación los individuos están más aislados, en la tormenta (conflicto) emergen aspectos emocionales respecto a la forma de vincularse, de abordar la tarea.

1.7 ETAPA DE NORMALIZACION.

En esta etapa se definen o redefinen la visión del equipo, su misión (en el ámbito de planeamiento estratégico), los objetivos, las funciones de cada integrante.

Asimismo se definen los métodos principales, los de alternativa, se va construyendo un estilo a partir de las normas, de los procedimientos. La información comienza a fluir más libremente, más orientada a tomar decisiones sobre las normas.

La interacción de los integrantes del equipo, todavía desorganizada en la primer fase (según Sartre serializada), se organiza, se definen con más precisión los objetivos, se asignan las funciones, se elabora una estrategia, táctica y técnica, los métodos de trabajo y se aborda la co-especialización en equipos.

En la etapa de normalización (en tanto establecimiento de normas) se fortalece la valoración de los otros.

Las personas, los integrantes, los “miembros” (cada uno con su modalidad) se sienten parte del equipo y pueden advertir que con la normalización el equipo puede ganar productividad y lograr mejores resultados.

En esta etapa el equipo define su modalidad de gestión (conductor jerárquico o equipo auto dirigido, auto gestionado). Se formaliza la tarea.

Suelo recomendar, profesionalmente, escribir, sistematizando todo lo formalizado y además la historia individual y colectiva del proceso de formalización.

La norma, determina un tránsito posible de la individualidad al aporte de las personas para el crecimiento del equipo organizado. La organización da mayor cohesión. Crece la participación, el protagonismo, la cooperación, la competencia.

En el momento de la normalización, la pregunta pasa de ser ¿quién eres tú? a ser ¿Qué estamos haciendo? y también ¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo lo haremos? Para el momento de la implementación de lo desarrollado en el momento de la normalización, ¿quién hace qué?, ¿cuándo? ¿Dónde? son las preguntas complementarias.

1.8 ETAPA DE FIJACIÓN DEL DESEMPEÑO. MADUREZ DEL EQUIPO. ETAPA DE MANTENIMIENTO, ETAPA DE ALTO DESEMPEÑO.

La organización fija límites y a la vez es instancia de lucha contra el caos (entropía).

La forma de trabajo del equipo es flexible dentro de las normas. La confianza en el otro se fortalece y se advierte la diferencia entre la producción individual y la del equipo. Es función de esta etapa analizar los problemas de la gestión e

instalar mecanismos de ajuste de la planificación y de las funciones.

En la gestión del equipo se mantiene, en forma visible y a la vez, diluida, la jerarquía (no estoy tomando los equipos auto dirigidos, tema de otra elaboración conceptual).

Los equipos maduros (madurez en la interacción de los integrantes) mantienen relativamente estables ciertos criterios de coherencia sobre los valores que han establecido; la pertinencia está cargada de compromiso individual compartido; mantienen una actitud positiva para afrontar los obstáculos que son siempre distintos y desafiantes.

Funciones y roles se comienzan a articular en la práctica concreta del equipo, orientados a lograr y mejorar los resultados.

Hay equipo en el momento en que todos realizan la gestión.

En la tarea, el equipo se centra en la producción y la resolución de problemas, para alcanzar los objetivos y evaluar los resultados. Se establecen fuertes lazos de interdependencia cooperativa.

Durante esta fase los equipos pueden vivir situaciones “tormentosas” o de cuestionamiento de la “normalización”.

Buena parte de las chances de supervivencia y crecimiento tiene que ver con la forma que resuelven estos problemas sin disolverse, sin disgregarse, aprovechándolo como una nueva oportunidad para mejorar el desempeño.

Otro riesgo de esta fase es el denominado “dormirse en los laureles”.

Cuando los equipos alcanzan satisfactoriamente los objetivos previstos puede suceder un adormecimiento, una suerte de conformismo que, si se mantiene en el tiempo afectará el rendimiento y los vínculos interequipo.

El logro de los desafíos que el equipo se planteó promueve una nueva situación de crisis en el proceso.

Esta crisis, en tanto oportunidad de aprendizaje, puede devenir en la disolución del equipo (porque ya logró el objetivo previsto y no existen nuevos objetivos para sí, como por ejemplo cierto tipo de equipos de cirugía) o en una instancia para revisar sus métodos, y siguiendo el proceso de mejora continua, elabore nuevas estrategias, métodos, etc. para logra un alto rendimiento.

Los libros dan cuenta de ciertas teorías o técnicas en el campo de los equipos. Ciertamente son orientadoras y revelan formas de pensamiento homogéneas o heterogéneas.

Para aquellas personas que forman parte de equipos o dirigen equipos, en cualquiera de sus variantes conceptuales, debo decir que no existen recetas, a sabiendas de qué significa esto, en un mundo cada vez más ávido de la opinión de los gurús, de la palabra revelada, del “decime que tengo que hacer y listo”.

La experiencia que estamos desarrollando con mis equipos de trabajo nos hace pensar en la singularidad de la experiencia de cada equipo

Es por ello que no creemos en las recetas, sino en el estudio y en la vivencia, complementado con un proceso de reflexión acerca del estudio y de la vivencia y del cómo estudiamos y como vivenciamos.

Ya hace años, entre otras, las Escuelas de Psicología Social, han desarrollado un dispositivo de enseñanza - aprendizaje de la función y el rol de coordinador y de integrante de un grupo basado en el modelo que he descrito.

El tránsito hacia una modalidad de trabajo en equipo es una cuestión de profundización y de adecuación, orientada a la competitividad de la gestión, en la cual cada uno tiene que hacer el tránsito de aprender de su propia experiencia, sabiendo que ni siquiera ella se repite dos veces.

FUENTE: Gestipolis

<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/treqorgh.htm#mas-autor>.





2 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO.

Opino que aclarar aspectos esenciales para que un equipo sea efectivo puede ser útil para muchos directivos y responsables que lideran equipos humanos. Este tema será muy breve, pero no por ello sin valor. La utilidad de tener las ideas claras en cómo se ha de configurar y tratar un equipo humano son esenciales para alcanzar los propósitos expresos que mejoran las organizaciones.

He participado en la formación de equipos humanos efectivos y he encontrado claves relevantes que expondré como características ideales para un equipo efectivo. También he encontrado problemas que dificultan y dan al traste con la motivación de las personas que configuran un equipo que debiera ser eficaz, baste la siguiente anotación para comprender esto:

Las organizaciones complejas están estructuradas jerárquica y funcionalmente. Muchos suelen ser los directivos y jefes formales que interfieren sobre una misma persona o grupo de personas en el escenario del trabajo; por ello la problemática que ha de asumir un equipo, en cuanto a sus relaciones externas, son un tanto difícil de resolver, no obstante, y aunque existen problemas por incomprensión de otros líderes o directivos externos que no están preparados [apreciación muy personal], opino que las personas que configuran un equipo pueden sentirse beneficiadas con estilos de liderazgo humanistas.

Los equipos efectivos están configurados por personas motivadas y cohesionadas por aspectos formales (funciones) e informales (apoyo social y bienestar grupal). Suelen realizar las misiones asumidas y alcanzar los propósitos aceptados de manera en la que cada uno de los participantes experimenta satisfacción laboral. La sinergia es una de las cualidades que lo tipifican.

Características ideales de un equipo efectivo

1. Propósitos claros: Esto significa tener una misión con objetivos y planes de acción determinados y aceptados, la visión del propósito del equipo debe ser común o congruente con todos y cada uno de los miembros del equipo. El no tener objetivos factibles y aceptados implica dejar al equipo sin orientación ni visión de futuro, por tanto, éste es un requisito sumamente importante para la motivación expresa y común.
2. Cierta grado de informalidad: Con esta característica me refiero a la comodidad o nivel de relajación. En el equipo efectivo los integrantes se sienten cómodos y tranquilos, sin la tensión desagradable de sentirse evaluados o amenazados. La formalidad y/o la tensión interna es síntoma de que los miembros no se expresan de manera simple y directa.
3. Participación y comunicación: Todos, y cada uno de los miembros, participan y discuten de manera animada y respetuosa. Con asertividad; los participantes o integrantes del equipo utilizan técnicas efectivas, sobre todo para la escucha [preguntas, resúmenes, parafraseos, puntualizaciones...]
4. Discrepancia civilizada: El equipo efectivo no se incomoda por el desacuerdo; no allana, ni evita ni reprime el conflicto.
5. Consenso en la toma de decisiones: A través de múltiples discusiones se llega a un considerable acuerdo, y por supuesto, se evitan votaciones.
6. Comunicaciones abiertas: Eso significa que no existe doble juego, o agendas ocultas [suele ocurrir con frecuencia en los equipos que fracasan]. Se aceptan como legítimos los sentimientos.
7. Roles y asignaciones de trabajo claros: El reparto de tareas y/o actividades realizado de manera equitativa y sin ambigüedad en cuanto a expectativas.
8. Liderazgo compartido: Si bien existe un líder formal, todos, y cada uno, asumen conductas de liderazgo efectivas.
9. Relaciones externas: El equipo se preocupa por: a) el desarrollo de relaciones con otros grupos o personas, b) los recursos necesarios provenientes del exterior y c) la credibilidad externa. Se proyecta de manera eficaz hacia afuera la imagen del equipo.
10. Diversidad de estilo: El equipo efectivo tiene un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades en sus tareas.
11. Autoevaluación: El equipo tiene sus momentos de reflexión conjunta para examinar lo bien que está funcionando, se detiene periódicamente para realizar una autoevaluación y discutir al respecto.

FUENTE: Tratado de Psicología del Trabajo. Vol.II: Aspectos psicosociales del trabajo. Jodé María Peiró y Fernando Prieto. Ed. Síntesis Psicología
Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Wendell L. French y Cecil H. Bell. Ed. Prentice Hall.



TEMA N°02: COACHING.

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes.

Todo esto es brindado por un proceso llamado COACHING, que se oye complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su campo.

El COACHING concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

A lo largo de este trabajo se desarrollará de una forma más teórica lo antes expuesto, se dará una definición más sencilla de la palabra COACHING, así como sus antecedentes, saber de dónde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicará las características, elementos del coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc.

En fin se tratará de convencer que el COACHING es un sistema integral acerca de “como se hace” en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

1 ANTECEDENTES Y DEFINICION DEL COACHING.

Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa-empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

Definición de Coaching

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.



El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

¿Cuándo dar coaching?

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

¿Cómo funciona el coaching?

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coach: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coachee: El compromiso con el resultado de su coach más grande que el del coach mismo. Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coach, y de las opiniones que el coach traiga en su relato.

También el coach sabe, porque lo aprendió seguramente leyendo a Fernando Flores, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tinte la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que "nuestros días buenos" nos permitan.

El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llame a un juego nuevo más grande.

Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach.

Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach.

¿Por qué no se nos ocurrió que los que trabajamos estamos nadando dentro de la sopa de nuestra empresa, y no somos capaces de ver el plato? ¿Por qué no se nos ocurrió que cuando miramos nuestra empresa, la miramos sin poder cuestionarnos aquellas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar? ¿No han notado que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de nosotros podía ver antes?

Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.



2 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL COACHING.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapado en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una “historia” que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados.

El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

3 ¿QUÉ ES EL COACH?

Definición:

El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Su rol: Valores

Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

1. La competencia humana.
2. El desempeño superior.
3. Valores sobre la importancia del coaching.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Describiendo los valores anteriormente mencionados tenemos:

Competencia Humana: Se refiere a que los coaches creen en personas:

- Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun.
- Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Desempeño Superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:

- Gerenciando y liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.



- Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:
 - Las personas comprenden que están haciendo y por qué es importante.
 - Las personas tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos.
 - Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.
 - Las personas se sienten retadas por sus trabajos.
 - Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

Valores Sobre La Importancia Del Coaching: Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Igualmente comparten valores sobre cómo realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de coaching. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderar.

4 CARACTERÍSTICAS DEL COACH.

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

1. **CLARIDAD:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
4. **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organización?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.
5. **PERSPECTIVA:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, más comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
6. **RIESGO:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
7. **PACIENCIA:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas “visceralas”, ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
8. **CONFIDENCIALIDAD:** Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
9. **RESPECTO:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc, hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

Funciones el coach:

Entre las principales tenemos:

1. Liderazgo visionario inspirador.
2. Seleccionador de talentos.
3. Entrenados de equipos.
4. Acompañamiento de vendedores en el campo.
5. Consultor del desempeño individual de los vendedores.
6. Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
7. Gestor del trabajo en equipo.
8. Estratega innovador.

¿Por qué un coach?:

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo.

Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, y en automático, toda una interpretación.

Cuando escuchamos un ruido, no decimos “hizo un ruido”, decimos “se cayó un plato”. “sonó un tiro”. Muchas veces acertamos, otras muchas, nuestra interpretación no fue lo que exactamente sucedió.

Yendo a otro tipo de ejemplos, muchas veces creemos haber dicho algo muy claro a alguien y luego, la acción del otro, nos demuestra que entendió cualquier otra cosa. En vez de pensar de que el otro “escuchó lo que quiso a propósito”, nosotros pensamos que su escucha, teñida por una manera de interpretar, escuchó lo que pudo escuchar.

Un coach está muy atento a este fenómeno. No sólo para darse cuenta de cómo escucha él / ella a su coachee, sino también para mostrarle al coachee cómo escucha a los demás.

Imagínense a un coach que piensa que su coachee está montado en un delirio y que nunca va a conseguir eso que se propone. Si eso es así, ese coach no aceptará hacer coaching a esa persona o a ese proyecto.

Imagínense a un coach que cada vez que su jefe le corrige algo que está haciendo, él lo escucha como que su jefe lo critica. ¿Qué acción nueva y diferente puede encontrar cuando lo que escucha es crítica, en vez de la contribución de un punto de vista diferente?

El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él / ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el “qué quiere lograr”, y no el “Cómo lo va a conseguir”.

Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un “Cómo hacerlo”. En realidad lo importante es qué es lo que se quiere como resultado. “Cómo”, hay muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.





Conducta Del Coach

Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

1. **ATENCIÓN:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentimiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de un conversación de coaching.
2. **INDAGAR:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resueltos.
3. **REFLEJAR:** Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.
4. **AFIRMAR.** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continúa del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de coaching.
5. **DISCIPLINA:** La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: "si resulto, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación.

La forma de una conversación de coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información.

En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas:

1. Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.
2. Ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada.

En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo.

La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar.

Todas estas conversaciones tienen como norte la gerencia del desempeño.

Características del coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo “coacheada” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. **FORMA ESPECIFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
5. **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Elementos Del Coaching

Son los siguientes:

1. **VALORES:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. **RESULTADOS:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
3. **DISCIPLINA:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
4. **ENTRENAMIENTO:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Coaching... El nuevo liderazgo

Se tendrá que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como “ser el número uno en la satisfacción total de los clientes”. Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Para todo esto existen tres lecciones que son:

1. Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
2. Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
3. Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

La conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores.

Se muestra un cuadro comparativo donde muestra las diferencias generales que existen entre el liderazgo tradicional y el liderazgo coaching.





	LIDERAZGO TRDICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISION DEL LIDER	“La cuota de ventas”.	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACION	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VA- LORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimes- tral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impues- tas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. “Ganar todos los partidos”.
ESTILO DE DIREC- CIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRA- BAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELLECION DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado perso- nalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos con- cretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPAÑAMIEN- TO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar ordenes.	Diario, para observar creci- miento y desarrollo y refor- mular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVA- CIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRA- BAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

5 COACHING Y EL ARTE DEL MANAGEMENT.

El manager es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y Atila el Conquistador. Pedimos que vean al manager como a un coach, como al creador de una cultura para el management efectivo, lo que a su vez genera el contexto para el buen coaching.

Ver al manager como coach y como creador de una cultura para el coaching es un nuevo paradigma para el management. Por paradigma entendemos una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca de la gente y el trabajo en las organizaciones. El paradigma prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada. El coaching en cambio, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control.

Vemos el coaching no como una subespecie del management sino como su núcleo esencial, cuando los manager son realmente efectivos, lo que está ocurriendo es coaching, tanto que proponemos que el coaching puede ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario.

La esencia del management efectivo es tan elusiva como la esencia del arte. No podemos explicarlo después que ha ocurrido. Sin embargo el saber convencional sostiene que los managers son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prescriptos.

El presupuesto de que podemos saber, prescriptivamente, qué es lo que produce performance y que podemos controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.



El management efectivo continúa siendo esencialmente un arte-el arte de “lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas”. Pensar en el management como en un arte-más que como en una serie de técnicas- es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de técnicas explícitas. Verlo como un arte implica invención más que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento.

Cuando se observa lo que hace un manager efectivo, vemos con claridad que a un manager en acción se parece mucho a observar a un artista en acción

Los managers que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales.

El resultado del trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el manager y su gente.

La efectividad del manager surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados.

Los managers efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente. El management puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados. El coaching, tal como usamos el término, se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

Además de estudiar el modelo de los grandes coaches, ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen coach en un contexto de negocios? La respuesta, por supuesto, depende del paradigma. En el paradigma prevalente, es probable que la respuesta sea casi técnica: ¿Qué acciones causales producen qué efectos específicos? En el nuevo paradigma del coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso y para la posibilidad de acción proveniente de ese compromiso. Escuchar es el medio primario para proveer el contexto necesario para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante. Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio en sí mismo.

Nuestra comprensión del poder de la relación de coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en nuestra manera actual de pensar la efectividad en management. Este cambio nos da la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando estemos dispuestos a poner en tela de juicio algunas de nuestras formas habituales de pensar el management.

Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras. Estamos pegados a un modelo que intenta controlar y, más concretamente, especificar la conducta de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad. Lo que falta son personas comprometidas a lograr excelentes resultados y con poder para hacerlo, y ese es el objetivo del coaching.

Durante mucho tiempo los managers han buscado una manera de señalar cuales son las habilidades que constituyen el elusivo “arte” del management.

El coaching captura estos rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control/orden/prescripción por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas en acción. Crea un nuevo contexto para el management, uno que promueve una genuina asociación entre managers y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado desde la perspectiva de nuestra cultura de management tradicional.

El coaching se presenta como una conversación que crea esa nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura. Se produce dentro de un tipo particular de relación entre el manager y sus empleados.

Diferencias Entre Gerentes Y Coaches

El coaching y el empowerment no son sólo lindas ideas que resultan buenas para la gente. Se están convirtiendo en una necesidad estratégica para compañías comprometidas con el éxito. Siempre necesitaremos del gerenciamiento, sin embargo su estilo se está virando del control y la predicción, al empowering y la creación del futuro que queremos.





A menudo pensamos en el coaching como algo relacionado con los deportes o las artes ligadas a la interpretación, como el director de una obra de teatro o de una orquesta. El interés y el entusiasmo por llevar el coaching al ámbito de las organizaciones de negocios es algo reciente. Existe, sin embargo, mucha confusión acerca de lo que el coaching realmente es, cuáles son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular.

El coaching es un paradigma diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo. El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva “manera de ser”.

Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

La economía global y la competencia han “cambiado el juego”. Hoy las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Esta clase de capacidad para el cambio no puede ser programada efectivamente dentro de sistemas y procedimientos.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional.

Por lo tanto las diferencias entre GERENTES Y COACHES son:

- Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
- Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
- Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que “está faltando”.
- Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- Los gerentes lideran equipos. Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.
- Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos.
- Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los coaches confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta.
- Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables.
- Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente que coachean.
- A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
- Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.

FUENTE: Evies, Mary Angele C.I. 12.247.510

Hernández Joanna C.. 12.391.726

Martínez Jennifer C.I. 11.668.143

Varuzza María Antonieta C.I. 11.923.995

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1. Como cualidad personal del líder y
2. Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien , en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración , tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología , se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes , considerándolos , por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde , finalmente se convertirían , incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control , y se sienten seguros de si mismos.





EL LIDERAZGO COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino “ las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos , y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.”

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo , comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación , los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis , “ el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.”

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

EL PODER DEL LIDERAZGO

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios ? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

“Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. “

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualesquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

APENDICE

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos superespecializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos, entendemos el líder por las siguientes características.

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

- d. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

EL PODER CARISMÁTICO

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.

El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios "carismáticos", por los adeptos.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.

Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indignación y la esperanza.

La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo. El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los "hombres de confianza".





No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extracotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del genio de Napoleón , que hizo de plebeyos, reyes y generales) que para los profetas o héroes militares.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima.

Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos , lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por intelectualización.

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.

FUENTE: Gil Villegas Francisco, “ Liderazgo “, Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.

Carl Jung, “Deportable Jung “ , De Campbell, New York, 1992, pg 60.

Knickerbocker, “ Dirección y Concepción de un líder “, Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990, pg.28.

Dudikoff, “ Elementos de Psicología “ , México D. F.,1994.

Irma Munguía Zata rain, “ Redacción e Investigación Documental “, UPN (Sep) , México, 1990.



ACTIVIDADES:

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.



TEMA N°03: LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.

Hábitos de la gente eficaz: ser proactivo, empezar con un fin en mente, establecer primero en ganar, primero comprender y después ser comprendido, crear sinergia, afilar la sierra.

Un hábito está en la intersección de tres componentes que se solapan: el Conocimiento, las Habilidades y el Deseo (o actitud). El Conocimiento le indica qué hacer y por qué. Las Habilidades le enseñan cómo hacer las cosas. El Deseo es la motivación, sus ganas de hacerlas. Para convertir un comportamiento en un hábito, necesita de los tres componentes.

LA EFECTIVIDAD Y EL EQUILIBRIO P/CP

Los 7 hábitos están en armonía con la ley natural denominada por el autor equilibrio P/CP. Este principio se ilustra mejor con la conocida fábula de Aesop: Un día, un granjero pobre descubre un huevo de oro en el nido de su gallina. Él no puede creer la suerte que tuvo. Sin embargo, cada día que pasa, aparece un huevo nuevo, haciéndolo millonario. Pero a la vez, se vuelve codicioso e impaciente decide matar a la gallina para obtener todos los huevos a la vez sin tener que esperar de un día al otro. Pero al abrir la gallina, se da cuenta que no hay huevos de oro en su interior.

Esto ilustra la ley de la efectividad. Muchos piensan que ser efectivo es sacar todos los huevos tan rápido como sea posible. Pero para ser realmente efectivo, necesita los huevos y la gallina que los produzca.

De allí la necesidad de equilibrio entre P (la producción, es decir los huevos) y la CP (la capacidad de producir, en Inglés Production Capability, o sea la gallina).

Sobre este equilibrio gira el verdadero significado de la efectividad en todas las áreas de su vida. Este principio se puede aplicar a cualquier tipo de activo: las personas que supervisa, los equipos que maneja, su salud, sus finanzas personales y sus relaciones con otras personas en su hogar o en el trabajo.

1 HÁBITO 1: SER PROACTIVO.

Ser proactivo significa tomar la responsabilidad por su propia vida ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarse según su decisión consciente, basado en sus valores, no en las condiciones en las que se encuentra, ni en la forma como fue criado, ni en su carga genética. La libertad en la escogencia de su respuesta se basa en:

- Auto-conciencia (self awareness): que le permite diferenciarse a usted de su estado de ánimo, sentimientos y pensamientos.
- Imaginación: para crear ideas más allá de su realidad presente.
- Conciencia: para distinguir lo bueno de lo malo.
- Voluntad independiente: para actuar basado en su auto-conciencia.

Una persona proactiva es guiada por sus propios valores, a diferencia de la persona reactiva, quien entrega el control sobre sus decisiones, dejando que el comportamiento y las opiniones de los demás le digan cómo se deben sentir.

Una vez que entienda esta diferencia, le quedará claro por qué nadie le puede hacer sentir mal a menos que usted se lo permita. Esta verdad, sin embargo, no es fácil de aceptar, sobre todo si está acostumbrado a echar la culpa a los demás o a la mala suerte por sus problemas. Una vez que admita “estoy aquí por las decisiones que tomé ayer”, puede entonces declarar “decido ser algo distinto mañana”.

Una clave para determinar si usted es proactivo o reactivo se encuentra en el lenguaje que utiliza. Si usted dice cosas como “el gerente de mercadeo me hace rabiar”, está siendo reactivo está dejando que otro tome control de sus emociones. El enfoque proactivo sería “estoy dejando que el gerente de mercadeo me haga rabiar. Puedo escoger responder de otra forma”.

Para desarrollar su pro actividad, pruebe lo siguiente:

- Ponga atención a las palabras que selecciona usted y quienes le rodean. ¿Con qué frecuencia escucha expresiones reactivas como “tengo que...” en lugar de “quiero...”?
- Identifique las debilidades de los demás, pero no como un pretexto para sus propias fallas, sino como oportunidades para escoger sus respuestas.





Trabaje durante 30 días en probar los principios. Ponga énfasis en aquellas cosas que puede controlar.

2 HABITO 2 COMIENZE CON UN FIN EN LA MENTE.

Este es el hábito del liderazgo personal, que indica la necesidad de comenzar cada día con un claro entendimiento de su dirección y destino deseados.

Es necesario entender que todas las cosas son creadas dos veces. Piense en la construcción de una casa antes de comenzar la construcción, se dibuja un plano (la primera creación). Posteriormente, construye la casa (la segunda creación). En los negocios ocurre igual: la primera vez, usted define lo que desea lograr, posteriormente diseña todas las partes del negocio para lograr el objetivo.

Esto explica la diferencia entre liderazgo y gerencia. El liderazgo debe venir primero. El liderazgo implica concentrarse en la pregunta “¿qué quiero lograr?”, a diferencia de la gerencia que se basa en “¿cuál es la mejor forma de lograr lo que quiero?”. El hábito 2 cubre el “qué quiero lograr” (liderazgo), y el 3 el “cuál es la mejor forma” (gerencia).

Comenzar el día con un fin en mente implica tener sus valores firmemente arraigados en su mente, de manera de afrontar el reto de tomar decisiones que se deriven de ellos. Esto lo puede hacer escribiendo un enunciado de misión personal (personal mission statement) no para su empresa, para usted. Haga una lista de los principios por los cuales usted vive y trabaja. Por ejemplo: “escuchar ambos bandos antes de tomar una decisión; defender a los ausentes; pedir la opinión de los demás” y así sucesivamente. Utilice este enunciado como la base para todas las decisiones que tome.

Su centro

Para escribir este enunciado, debe primero explorar su centro (o núcleo), el cual está compuesto por sus paradigmas básicos el lente que usa para ver el mundo. Cualquiera que sea su centro, será su fuente de seguridad (sentido de valor y auto estima), guía (principios que utiliza para dirigir sus decisiones), sabiduría (su juicio y perspectiva de la vida) y poder (habilidad para actuar y lograr lo que desea).

Su tipo de centro indicará el tipo de comportamiento y de decisiones que tome. Estos son algunos de los centros comunes, y sus razones que le pueden impedir ser eficiente:

- Centrado en su cónyuge o su familia: obtiene su sentido de seguridad y valor personal de su matrimonio e hijos. Pero si tiene problemas maritales, puede afectar su auto-estima. Además, puede preocuparse demasiado por ser popular con sus hijos, en lugar de enseñarles auto-disciplina.
- Centrado en el dinero o su trabajo: su seguridad viene de la cantidad de dinero que tiene o de la cantidad de trabajo que hace. Una pequeña amenaza a su ingreso, o un problema de trabajo, pueden derrumbar su vida.
- Centrado en posesiones: su seguridad proviene de tener casas, vehículos, botes, etc. Como usted equipara su valor personal con el valor de lo que posee, su valor varía constantemente. Si está en presencia de alguien con más posesiones o mayor status, se siente inferior.

Cada uno de estos centros es volátil y poco consistente. Si usted posee uno de ellos, le ha dado el poder sobre sus decisiones y comportamiento a otro.

El hábito 2 es acerca de conseguir el centro adecuado un centro basado en principios, que no cambian ni tienen horizonte de tiempo. Su seguridad provendrá de saber que no cambian. A diferencia de su cónyuge o familiares, los principios no se mueren o solicitan el divorcio. A diferencia del dinero o los bienes, los principios no pueden ser robados o perdidos.

Una persona centrada en principios evalúa las opciones sin los prejuicios o emociones de los otros centros. Tomará todos los factores en consideración y encontrará la solución que mejor se adapta a sus necesidades.

Hay cinco diferencias importantes a la hora de tomar una decisión basada en principios:

1. Usted toma la decisión pro activamente, basado en su sentido de la razón, y no porque alguien lo empuja en una dirección u otra.
2. Usted sabe que su decisión es la adecuada, porque está basada en principios con resultados predecibles a largo plazo.
3. Su decisión contribuye a reforzar sus valores.

4. Puede comunicarse honestamente con las partes involucradas, porque ha desarrollado relaciones interdependientes con ellos.
5. Se siente cómodo con su decisión, cualquiera que ésta sea.



3 HABITO 3 PONER PRIMERO LO PRIMERO.

En el hábito 1, aprendió que puede crear su propio paradigma. En el hábito 2, descubrió los principios básicos por los cuales debería vivir y trabajar. Una vez aprendido esto, estará listo para poner primero lo primero cada día, a cada momento. En otras palabras, practicar los principios de la administración personal.

El hábito 3 nos lleva al campo del manejo del tiempo. Para ser realmente efectivo, es necesario organizar su tiempo alrededor de sus prioridades.

Considere la siguiente matriz, que toma en cuenta dos factores: 1) Importancia – qué tan crítica es una actividad para su misión y sus valores, y 2) Urgencia – qué tan insistentemente necesita de su atención.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	I Crisis, proyectos con fecha límite	II Prevención, Relaciones, Planificación, Recreación
NO IMPORTANTE	III Interrupciones, llamadas, actividades populares	IV Ciertas llamadas, cierto correo, actividades placenteras

Toda actividad en el cuadrante I es importante y urgente, tal como una crisis, una reunión clave para un proyecto, etc.

Una actividad en el cuadrante II es importante, pero no urgente. Incluye actividades de mantenimiento, aprendizaje continuo, planificación estratégica, construcción de relaciones, etc.

En el cuadrante III, las actividades son urgentes mas no importantes. El teléfono sonando, o un correo, exigen su atención, pero no están conectadas con sus prioridades.

Finalmente en el cuadrante IV están las actividades que no son ni urgentes ni importantes – tareas que lo mantienen ocupado, sin lograr nada.

Las personas que pasan la mayor parte de su tiempo en el cuadrante I viven una crisis tras la otra. Cuando sobreviven a una crisis, tienen otra esperándole. Para escapar de la presión, recurren al cuadrante IV a perder el tiempo, lo cual le aumenta el nivel de stress antes de volver al cuadrante I.

Otras personas frecuentan el cuadrante III, manejando actividades urgentes pero no importantes. Recuerde que estas actividades son urgentes sólo porque son importantes para otro.

La gente efectiva evita los cuadrantes III y IV, y tratan de minimizar las actividades del cuadrante I, para pasar la mayor parte de su tiempo en el cuadrante II (este último es muy fácil de evadir, puesto que no es urgente).

Para ilustrar esto, pregúntese ¿qué actividad podría realizar en forma regular que mejoraría significativamente su vida de trabajo? Seguramente la respuesta será algo como “cultivar las relaciones con mis compañeros de trabajo” u otra similar en el cuadrante II.

4 HABITO 4 PIENSE EN GANAR/ GANAR.

Los hábitos del 1 al 3 tratan de “victorias privadas”, cómo trabajar consigo mismo para desarrollar su carácter. Los hábitos 4 al 6 lo llevarán a “victorias públicas”, cómo desarrollar la personalidad para tener éxito trabajando con otras personas.

El hábito 4 implica que ambas partes en cualquier acuerdo deben salir beneficiadas. Está basado en el paradigma según el cual la victoria de una persona no necesariamente ocurre a expensas de la derrota de otra.

La alternativa a ganar/ganar es perder/perder. Si uno gana y otro pierde, ninguno de





los dos obtiene la confianza y lealtad del otro a largo plazo. Es decir, usted puede ganar haciendo a la otra parte perder, pero eso afectará la próxima negociación.

Si no puede alcanzar un trato ganar/ganar, es preferible no hacer trato. Al menos preservará la relación, abriendo el campo para un acuerdo ganar/ganar en el futuro. Ganar/ganar implica cinco elementos o dimensiones:

1. **Carácter:** es la base del paradigma ganar/ganar, desarrollado en los hábitos 1 al 3. Solo cuando conoce bien sus valores, sabrá qué significa ganar para usted. Además tendrá la integridad para mantener sus promesas a los demás.
2. **Relaciones:** se construyen sobre la base del carácter. Si trabaja en desarrollar su credibilidad a lo largo del tiempo, estará invirtiendo en relaciones abiertas al éxito de ambas partes.
3. **Acuerdos:** los acuerdos surgen a partir de las relaciones. Deben tener cinco elementos muy explícitos para dejar claras las expectativas: resultados deseados, directrices o parámetros dentro de los cuales se obtendrán dichos resultados, recursos disponibles para lograr los resultados, medidas para evaluar los logros y las consecuencias si se logran los objetivos.
4. **Sistema:** para que los acuerdos funcionen, el sistema debe estar en capacidad de manejarlo. Incluye sistemas para capacitación, planificación, comunicación, información, etc.
5. **Proceso:** un proceso de cuatro pasos debe ser utilizado para lograr un acuerdo ganar/ganar:
 - Trate de ver la situación desde la perspectiva del otro.
 - Identifique los aspectos y preocupaciones clave.
 - Haga una lista de resultados que consideraría una solución aceptable.
 - Busque nuevas opciones para obtener esos resultados.

Para que este proceso funcione, necesita de los hábitos 5 y 6.

5 HABITO 5 BUSQUE PRIMERO ENTENDER, LUEGO SER ENTENDIDO.

Este es el hábito de la comunicación efectiva. Es también el hábito más emocionante, y que puede poner en funcionamiento en forma inmediata.

La mayoría de las personas pasan su vida aprendiendo a comunicarse en forma escrita o hablada, pero tienen poco entrenamiento en escuchar en entender verdaderamente a la otra persona desde su propio marco de referencia. Es poco común la persona que escucha con la intención de entender. Generalmente se escucha con la intención de contestar.

Escuchar con empatía es una herramienta muy poderosa le proporciona información precisa con la cual trabajar. En lugar de filtrar lo que dice la persona a través del filtro con el cual usted ve el mundo, tiene que entender cómo la otra persona lo ve.

Después de la necesidad física de sobrevivir, la necesidad más importante de una persona es la de sobrevivir psicológicamente ser entendido y apreciado. Al escuchar con empatía, usted estará llenando esa necesidad (según Covey, le está dando "aire psicológico"). Una vez que la persona tenga sus necesidades básicas cubiertas, baja sus defensas, y puede entonces influenciarlo y trabajar juntos en una solución ganar/ganar.

6 HABITO 6 SINERGICE.

Sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes.

El hábito de sinergizar implica entonces la cooperación creativa y el trabajo en equipo: las personas con mentalidad ganar/ganar, y que escuchen con empatía, pueden aprovechar sus diferencias para generar opciones que no existían previamente.

Reunir varias perspectivas distintas, en el espíritu de respeto mutuo, trae como resultado la sinergia. Los participantes tienen la libertad de buscar la mejor alternativa posible, y con frecuencia logran propuestas diferentes y mejores que las originales.

La sinergia es un método para resolver problemas basado en recursos humanos, en contraposición con el método basado en relaciones humanas. Este último es utilizado por personas inseguras que tienden a rodearse de gente que piensan igual y que constantemente tienden a complacer o aprobar todo lo que digan. Confunden uniformidad por unidad.

7 HABITO 7 AFILAR LA SIERRA.

Es el hábito de la auto-renovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente.

La efectividad, como se mencionó anteriormente, se logra cuando se puede mantener el equilibrio entre la producción (P) y la capacidad de producción (CP). Sin embargo, es frecuente que la gente esté demasiado ocupada produciendo (aserrando) para prestar atención al mantenimiento de su medio de producción (afilarse la sierra). La razón por la cual esto ocurre es que el mantenimiento pocas veces produce dividendos importantes en forma inmediata.

Afilarse la sierra implica idear un programa balanceado, sistémico, para la auto-renovación en cuatro áreas fundamentales. Debe dedicar al menos una hora cada día trabajando en ellas:

- **Dimensión física:** incluye ejercicio físico, nutrición y manejo del Stress. Al comer adecuadamente, y ejercitarse 30 minutos al día, logrará mejorar su fuerza y resistencia en forma proactiva. De no hacerlo, su cuerpo se debilita.
- **Dimensión espiritual:** renovar su compromiso con sus valores (del hábito 2) mediante la revisión de su misión personal, o a través del rezo, meditación, o inmersión en música, literatura, o naturaleza. De no hacerlo, su espíritu se vuelve insensible.
- **Dimensión mental:** su mente se “afila” a través de actividades como lectura, escritura y planificación. También se logra siguiendo los hábitos 2 y 3, comenzar con un fin en mente y poniendo primero lo primero. De no hacerlo, su mente se vuelve mecánica.

Dimensión social/emocional: enfocarse en los hábitos 4,5 y 6, utilizándolos en las interacciones diarias con los demás

Como las cuatro dimensiones están interrelacionadas, lo que haga para “afilarse la sierra” en una, impactará positivamente las demás. Si trabaja equilibradamente en las cuatro, pasando al menos una hora al día, todos los días, sembrará los hábitos como parte provechosa de su vida.

Hacerlo toma tiempo y esfuerzo. Después de todo, son los hábitos de la gente efectiva, quienes logran el éxito al hacer aquellas cosas que muchos tratan de evitar.

Comience a trabajar en los hábitos de una vez. Empiece con el primero, sea proactivo. Luego continúe con sus victorias privadas céntrese en principios y enfóquese en actividades del cuadrante II. Después siga con las victorias públicas busque situaciones ganar-ganar, escuche empáticamente, y sinérgice. Pero recuerde, este proceso creativo nunca termina. Debe continuar afilando los hábitos por el resto de su vida.

FUENTE: The 7 habits of Highly Effective people, Stephen R. Covey, Edit. Free Press. 1990.





LECTURA SELECCIONADA I:

Artículo: “El deber de un líder frente a una situación de cambio cultural en una organización”

Tema: Liderazgo. Eric Opitz

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=431>

EL DEBER DE UN LÍDER FRENTE A UNA SITUACIÓN DE CAMBIO CULTURAL EN UNA ORGANIZACIÓN

En el presente Ensayo veremos temas relacionados con el Liderazgo en la Organizaciones. Específicamente trataremos de aportar un grano de arena en temas relacionados con las dificultades a las que se puede ver enfrentado un Líder, en una primera instancia, para llevar a cabo un programa de cambio cultural organizacional y tecnológico en una empresa administrada en forma tradicional, conservadora, casi familiar, como un fundo o hacienda de campo.

Cada día es más importante el talento individual de las personas, de los equipos de personas y del talento directivo de quien (es) los dirigen . La figura del Líder y Liderazgo Organizacional pasa a tomar un papel relevante en el desempeño o gestión de un grupo de personas con un objetivo común, con una visión de negocio que los une en su quehacer diario.

HIPÓTESIS

Dado que nos enfrentamos a una situación de cambio, a un proceso de optimización de los procesos productivos, a una reestructuración de los servicios de soporte de estos últimos, en definitiva, a cuestionamiento de la organización, surgen inquietudes y aparece la incertidumbre en los trabajadores. Frente a esto, la figura de un Líder que es capaz de generar confianza en su equipo de trabajo surge como respuesta y como necesidad para enfrentar, canalizar y resolver las dudas, legítimas, de quienes dirige y motiva.

Frente a esto se plantea las siguientes Hipótesis:

“Para poder realizar un cambio organizacional y un replanteamiento de los negocios, en una empresa fuertemente influenciada por estilos de gestión tradicional, o si se quiere conservadora, en la estructura de procesos productivos y servicios de apoyo asociados, se requiere la figura de Líder (es) para poder motivar, liderar e implementar el cambio organizacional que los tiempos requieren para enfrentar las situaciones cambiantes del mundo de hoy”.

No se puede tener éxito si no se realiza el siguiente análisis: ¿Cuáles son los cambios involucrados en el nuevo estilo de empresa que se quiere implementar?, ¿Cuál es el futuro de mi equipo de trabajo en este nuevo escenario futuro?, ¿Qué oportunidades y desafíos vienen por delante? Y ¿Cómo enfrentarlos?.

Para enfrentar el futuro se requiere: confianza, compromiso, motivación, conocimiento de los procesos productivos existentes, conocimiento de las personas con que se cuenta, conocimiento de mejores prácticas del proceso, definir el parámetro o meta a alcanzar, participación, convencimiento reflexivo y ganas de crecer en el conocimiento.

Sin embargo, lo señalado no tendrá ningún efecto si no se establecen grupos de trabajo que trabajen coordinados y en coordinación con otros grupo también. Grupos de trabajo que crecerán en la verdad y en el conocimiento, que los hará salir de la ignorancia que los puede llevar a la servidumbre , les abrirá nuevos mundos de participación y realización profesional, finalmente los hará más libre en sus deseos de aportar a la organización.

DESARROLLO

El Líder ha de convencer y conmovier, ha de ser capaz de actuar, debe tener la visión y capacidad de conseguir lo adecuado.

La llegada de nuevos competidores, globalizados, ha significado replanteamiento de la estructura de precios (si es que estos son más baratos) y de calidad (si es que son mejores en sus atributos). Ya no basta con un producto que cumpla las tres (3) B.

La globalización del mercado mundial, como se señala en los Ensayos No.2 y No.3 ante-



riores del autor, ha significado cambios, entre otros, en los estilos de trabajo personal y en los procesos de negocios al interior de las organizaciones.

Este cambio o evolución de los sistemas no puede ser posible sin la debida participación de uno o más gestores de cambio en la organización. Estamos hablando del Líder o de los Líderes; en definitiva, estamos hablando de Liderazgo Organizacional. Tampoco puede ser hecho sin la participación de personas que desean ser consideradas como tal: “Los seres humanos aborrecen ser mal tratados. Ansían ser tratados como personas, poseer autodeterminación, tener control sobre su destino,....., triunfar, asumir responsabilidad, tomar sus propias decisiones con autonomía e iniciativa, y que los demás reconozcan sus capacidades.” (Abraham Maslow)

Este Líder, del que hablamos, se requiere que exista o surja para superar momentos definitorios claves para la subsistencia de la organización. El Líder es aquel que se requiere para poder enfrentar y facilitar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentada la Dirección u Administración de la Organización, es aquel que tiene la habilidad de convencer y motivar a las personas, es aquel que surge como respuesta a las necesidades de las personas para superar las dificultades, la incertidumbre laboral y para el logro de sus objetivos.

Cuando se plantea la necesidad de realizar cambios en los procesos de negocios dentro de una organización, surgen reacciones contrarias en forma inmediata. La gente no gusta del cambio cuando desconoce qué es lo que hay detrás del mismo.

La Administración debe tener mucho cuidado en no apresurarse en imponer instrucciones sin analizarlas previo a su implementación; sobreestimar el grado al cual se pueden forzar cambios y subestimar la dificultad para impulsar a las personas para producir este cambio puede ser una muy mala experiencia.

Las personas se niegan, implícitamente o explícitamente, a colaborar en el desarrollo e implementación de nuevas políticas o estilos de hacer las cosas, cuando hay incertidumbre. La situación se vuelve más crítica cuando parte de la jefatura toma la misma actitud; y peor aún, se está jefatura es un líder para un gran número de subordinados. Esto último es crítico, la jefatura debe ser un aliado más que un opositor. Por lo tanto, esto debe ser resuelto y para lograrlo, se plantean dos (2) alternativas para solucionar el percance, las cuales son:

1. La imposición de la jerarquía para un cambio de actitud de la jefatura renuente.
2. El convencimiento de la jefatura por negociación o diálogo para lograr un cambio por convicción y no por imposición.

Si analizamos 1ª Alternativa, se tiene una instrucción u orden directa del mando superior; se acepta sí o sí. Es el orden jerárquico el que se impone, el poder sobre el poder. Por ejemplo, un Gerente General sobre un Gerente o un Gerente sobre un Supervisor; que puede ser perfectamente el caso planteado. En algunas tendencias, podría ser considerado como un líder que base su influencia en los demás en una comunicación unilateral descendente. Ciertamente, no es este el tipo de líder que más pudiera gustar; pero, a veces es necesario, sobretodo en ambientes difíciles en donde hay mucha resistencia al cambio.

Para la 2ª Alternativa, se requiere capacidad o poder de convencimiento, habilidad para desarrollar una buena comunicación bilateral, inteligencia para involucrar socio-emocionalmente y competencia para lograr los objetivos.

También es posible que se pueda dar una combinación armónica de la 1ª y 2ª Alternativas. Sin embargo, no se va a discutir esta 3ª Alternativa en el presente Ensayo No.4.

Una vez superada la 1ª resistencia de la jefatura señalada, debería comenzar una espiral de trabajo conjunto con un objetivo común, con una visión común del futuro organizacional, el que incluye su futuro y el de sus subordinados.

Con esto, el camino hacia el logro de los objetivos, aun cuando es ripioso, es menos dificultoso. Por lo mismo, esto lleva a suponer que el esfuerzo común de la Administración y la Supervisión (jefaturas), por metas comunes, debiera tener una mayor probabilidad de ser logrado.

Sin embargo, nada será posible de lograr, si el líder no basa su éxito colectivo en el respeto y consideración de las personas a quienes llega y lo rodean; “hoy día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo”.

El respeto por el líder no se adquiere ni se compra, se gana con esfuerzo y tiempo. La sinceridad en la comunicación y el respeto por los demás es fundamental; aprender a escuchar y entender a quien se escucha permite crear un diálogo que finalmente puede llegar a transformarse en un compromiso entre las partes.

El líder que se tiene, este líder que sabe estar con la gente, con los empleados u operadores, se ha ganado la confianza de ellos por mérito, por su esfuerzo de años, por



respeto a las personas y sus familias. Pero, ojo, esto no significa que no sea fuerte o no tenga carácter cuando haya que tenerlo; muchos tienden confundir y pensar esto como un signo de debilidad y se caen en sus apreciaciones.

Este líder, del que se habla, debe tener varios atributos:

- Conocer los valores de la organización, conocer y hacer realidad su misión y valor, velar por expectativas y metas de desempeño, ser un foco de creación de valor.
- Carácter de un miembro; es quien dirige, pero también es uno más.
- Organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones.
- Ser íntegro, creativo, auténtico (sincero), inspirador, organizador.
- Buscador del bien común y trabajo en equipo.
- Ser honesto y comprometerse con la causa.
- Ser responsable, ejemplar, carismático, emprendedor.
- Ser capaz de crear aspiraciones y convertirlas en hechos, con credibilidad y aptitud.

Este líder, debe también estar inmerso en el mundo de hoy. No basta con lo que acontece dentro de la empresa, lo social y político es parte del individuo también. A veces es necesario intervenir, dentro de la organización, para solucionar problemas en los que el mundo, en su quehacer diario, aporta con enseñanzas que pueden ser aplicadas en el interior de la empresa. Por ejemplo: nuevas legislaciones, nuevas normativas, mensaje papal (Juan pablo II), casos otras empresas (Enron, Etc.), Etc.

Este líder que entiende, a los empleados, puede y debe participar en el re-diseño de los procesos de negocios, en conjunto con su equipo de trabajo. Entender el porqué de los cambios, resolver dudas al respecto, aportar con soluciones y sentirse parte de la búsqueda y resolución de problemas lo hará sentir integrado y los planes estratégicos, en los que él ha participado, serán parte de sí mismo; pues el líder sentirá que es producto de su obra también. Por ejemplo: búsqueda de tecnologías alternativas, modificación a las procesos productivos, modificación en los sistemas de control (de línea y de proceso), redistribución o reducción de personal, Etc.

El líder en la medida que se sienta partícipe de soluciones y de la planificación transmitirá con mayor entusiasmo los proyectos de la Dirección o Administración a la plana operativa. Este entusiasmo redundará finalmente en una mejor gestión y calidad de los procesos productivos. Al mismo tiempo, el líder creará equipos de trabajo y delegará parte de sus funciones para poder ver todo en forma eficiente.

El líder debe tener bien claro que la implementación de los cambios es un proceso que no es fácil y que es gradual; no exento de obstáculos. Si se logra la implementación del cambio, debe preocuparse de transformar el acontecimiento en prácticas de uso continuo. Si no se logra la implementación, el líder debe estar consciente que siempre existe el riesgo que ello puede ocurrir y una de sus funciones es prever, en lo posible, estos acontecimientos y evitar que sucedan.

El liderazgo se presenta en organizaciones con procesos continuos de producción de bienes y servicios, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa. Por tanto, el líder en su condición de visionario debe estar preparado o prepararse para el futuro.

Las condiciones de mercado en un mundo globalizado son dinámicas. Las tecnologías de proceso van mejorando día a día. Las IT's se optimizan con mayor rapidez. Las modificaciones, optimizaciones y automatizaciones realizadas hoy día no son para toda la vida; van cambiando con el tiempo.

Gracias a que el líder, en cuestión, fue capaz de entender el porqué de los cambios, ha colaborado y se espera que continúe colaborando, es posible visualizar que esté consciente que los cambios del tipo tecnológico son extremadamente dinámicos y por tanto requieren de una revisión permanente. Esto significa estar atento a lo que ofrece el mercado y a lo que está haciendo la competencia. De aquí entonces, que el ejecutivo supervisor jefe de hoy día debe ser rápido para tomar decisiones y aprovechar las oportunidades de negocios que el mercado le da sobre la marcha. No hay que cantar victoria demasiado pronto pues pueden hacer lento o detener el avance del proceso de cambio.

La habilidad de líder para adaptarse a los nuevos tiempos lo ayudará a mantenerse vigente en este mundo dinámico en el que se desenvuelve. Una de las formas de lograrlo es apoyándose en "Los siete (7) hábitos de la gente eficaz":

1. Autoconciencia o autoconocimiento.

2. Imaginación y la conciencia.
3. Fuerza de voluntad.
4. Mentalidad de abundancia.
5. Valentía y respeto.
6. Creatividad.
7. Autorrenovación.

CONCLUSIÓN

De acuerdo a lo señalado previamente y en función de lo señalado por Kofman , se tiene que:

1. El líder es importante para asegurar que haya futuro para las personas a quienes lidera.
2. Los trabajadores deben estar convencidos que en la compañía hay un futuro, un lugar, para ellos.
3. El líder trabaja sobre el sistema y es responsable del sistema como un todo.
4. El líder desarrolla una visión compartida que integra con sus seguidores respecto a visión, misión, objetivos y valores.
5. El líder define tareas, funciones y procesos en conjunto con su equipo.
6. El líder comparte expectativas sobre el desempeño.
7. El líder minimiza las evaluaciones ajenas.
8. El líder actúa como facilitador.

Por otro lado, se tiene que:

9. La conversación es una herramienta fundamental para superar obstáculos de personal o jefatura contraria a procesos de cambio organizacional.
10. Cuando un supervisor o jefe entiende lo que hay detrás de un proceso de cambio y el por qué, entonces su participación pasa de ser pasiva a activa.
11. Se debe evitar caer en errores típicos o comunes que pueden desmotivar a las personas involucradas en un proceso de cambio.



ACTIVIDADES:

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.



TAREA ACADÉMICA N°1:

Caso 3: Análisis de los Modelos de negocio y liderazgo

Liderazgo y atributos gerenciales. Fernando D'Alessio Ipinza. Pgs. 402 – 409

INSTRUCCIONES:

1. Realice un cuadro comparativo de los modelos de negocio propuesto en este análisis y sustente su desempeño operativo.

MODELOS DE NEGOCIO Y LIDERAZGO

Sólo transforman exitosamente los que nacieron para ello.

Las organizaciones necesitan desarrollar modelos de negocio para intentar ser exitosas en este escenario competitivo. Los modelos requieren de planeamientos, los cuales deben contar con una visión establecida, una misión convincente y ambiciosa, y objetivos estratégicos para guiar a la organización hacia sus fines requeridos. La visión está relacionada con un futuro deseado y esperado de la organización. La misión está relacionada con el propósito y las preocupaciones. Los objetivos estratégicos, o de largo plazo, son fines deseados que la firma intenta alcanzar a través de su desempeño operativo (D'Alessio, 2008; Scott, 2003). Los planes necesitan ser ambiciosos y desafiantes para hacer mejores a las organizaciones. El liderazgo es una condición sine qua non para conseguir esta transformación.

D'Alessio (2008) presentó un marco para desarrollar el proceso estratégico enfatizando los siguientes aspectos: (a) establecer una visión esperada, una misión para alcanzarla por medio de y objetivos estratégicos de largo plazo;

(b) desarrollar una evaluación externa que conduzca a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta a la organización y así construir la matriz de evaluación de factores externos; (c) encontrar los factores de éxito claves de la industria y construir la matriz del perfil competitivo (pC); (d) desarrollar la evaluación interna que conduzca a las fortalezas y debilidades de la organización y así construir la matriz de evaluación de factores internos (EFI); y, (e) con los insumos previos desarrollar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), para determinar las estrategias a seguir que servirán para alcanzar los objetivos estratégicos y la visión esperada.

MODELOS DE NEGOCIOS DE CUATRO EMPRESAS

Las empresas operativas acostumbran a desarrollar sus planeamientos estratégicos que finalizan con una serie de estrategias resultado de los análisis externo, del sector, e interno; y junto con su visión, misión, valores, y objetivos de largo plazo constituyen el conjunto de planes a ser cuidadosamente implementados (D'Alessio, 2008) y adecuadamente controlados por cualquier tipo de herramienta como el tablero de control integral (Kaplan & Norton, 1996).

Las nuevas empresas desarrollan sus planes de negocios empresariales como un pronóstico de sus futuras actividades, conducen el análisis de oportunidades, desarrollan el plan y establecen la compañía; asegurando las fuentes de financiamiento y los recursos requeridos para implementar el plan (Kaplan, 2003). Se analizarán los modelos de negocio de cuatro compañías conocidas mundialmente que operan en diferentes industrias para evaluar su desempeño operativo como interesante referenciamiento (benchmarking) gerencial que ilustrará el tema de modelos de negocio.

Empresa: Southwest Airlines Co.

Southwest Airlines es conocida como el “nicho de mercado de bajo costo, vuelo de punto-a-punto” (Southwest, 2005, p. 6) y proveedor de servicio de calidad al cliente. La empresa no requiere que sus clientes, para viajes de ida y vuelta, tengan estadía los sábados en la noche ni tampoco cobra cargos por hacer cambios o por volver a reservar. Las líneas aéreas competitivas requieren que los clientes tengan estadías de un sábado en la noche y cargan US\$ 100 o US\$ 150 por hacer cambios o cambiar la reserva de un viaje de ida y vuelta. Southwest es capaz de proveer tarifas de bajo costo debido a su modelo de negocio de sólo usar aviones Boeing 737 y operar en aeropuertos secundarios y urbanos, cuando existe una alta frecuencia de vuelos y los costos relacionados al aeropuerto son bajos. La compañía sigue aterrizando en aeropuertos grandes en una mínima cantidad para reducir las rentas de los terminales y las tarifas de aterrizaje. Usando este modelo de empresa a lo largo de 33 años, Southwest ha capturado 50% de la par-



ticipación del mercado dentro de los estados de Texas California, y Florida. Southwest domina el top 100 de los mercados en los Estados Unidos a pesar de que la compañía sólo compite en 40 mercados. En los 33 años pasados la empresa ha creado una imagen alta de marca mediante la concentración de esfuerzos, el control de la cadena total de servicios de principio fin que puede afectar al consumidor. Southwest es conocida por tener un personal amable y un servicio que enviará al consumidor junto con sus maletas a su destino final (Southwest, 2005).

Las amenazas normales del entorno tales como precios altos del combustible, costos laborales, y de capital han reducido el beneficio de Southwest y sus competidores. Southwest está enfrentando presiones más competitivas en ante otras aerolíneas están emergiendo de la bancarrota con una estructura de costos más baja o pidiendo a las cortes que anulen los contratos de trabajo con los respectivos sindicatos de pilotos, azafatas, y mecánicos. Southwest ha enfrentado estas amenazas competitivas incrementando la calidad del servicio al cliente, y además reduciendo costos (Southwest, 2005).

Southwest expandió el modelo de negocio de la compañía para usar tecnologías de empresa a cliente para reducir costos e incrementar la satisfacción al cliente. Southwest instaló más quioscos de servicios de autorregistro para los clientes. Ya que el 60% de los clientes se registran on/ine, la compañía cambió los sistemas de cómputo para permitir a los clientes imprimir sus tarjetas de embarque en casa antes de ir al aeropuerto. El incremento en el registro de clientes en Southwest.com permitió a la compañía reducir la estructura de costos al cerrar tres centros de reservas. Southwest decidió enfocarse en el servicio adicional al cliente ofreciendo asientos de cuero y más espacio para las piernas en las órdenes de compra del nuevo Boeing 737-700. Se había mejorado la calidad del servicio al cliente debido a la mayor cantidad de vuelos directos (80% de las rutas) (Southwest, 2005).

La compañía implementó una estrategia de tres fases para mantener bajos los costos de mantenimiento de aeroplanos y para reducir los costos de compra de combustible de avión. Los Boeing 737 son reemplazados al menos cada 10 años para mantener bajos los costos de mantenimiento. Southwest ahora compra la nueva nave bajo un acuerdo de venta y arrendamiento al vendedor para reservar desembolsos de efectivo y para mantener un bajo de capital asentado en el balance general (Southwest, 2005). En segundo lugar, los pilotos trabajan voluntariamente con Southwest para determinar con exactitud al mantenimiento requerido en particular para cada nave que se vuela (Andersen, 1991). Este programa de detección temprana reduce los costos de mantenimiento de la compañía. En tercer lugar, Southwest implementó una estrategia financiera para equilibrar los riesgos del costo de necesidades futuras de combustible de avión. La compañía equilibró el precio a diferentes niveles hasta el final del 2009. En el 2005, la compañía equilibró el precio del barril de petróleo crudo a US\$ 26,00 para un 85% de las necesidades anticipadas de la compañía. La compañía se protegió de las necesidades menores anticipadas del 2006-2009 (Southwest, 2005).

La implementación exitosa de los negocios de Southwest resultó en 32 años consecutivos de ingreso neto mientras que otras aerolíneas están enfrentando la bancarrota y crecientes pérdidas. Estos resultados fueron debido a la implementación exitosa del modelo de negocio que incluyó una cultura en la que se consideraba a los empleados y al sindicato. El modelo de negocio de Southwest estableció una cultura y estrategia operativa que se adapta a los buenos y malos tiempos. Aunque los empleados de Southwest están mejor pagados que los de otras compañías en la industria aérea y que pertenecen a un sindicato debidamente representado, la productividad de los empleados es más alta que en otras aerolíneas. Esto es debido a una eficiente programación, que permite a los empleados permanecer ocupados. La integración del capital humano y la tecnología dentro del modelo de negocios para alcanzar la misión de la compañía resultará en el incremento proyectado anual de 8% hacia fines del 2012 (Southwest, 2005). El liderazgo de Rollin King y Herb Kelleher al concebir el modelo de negocio y haberlo mantenido exitoso ha sido el factor crítico de éxito de Southwest.

Empresa: Dell Inc.

La compañía Dell Inc. es exitosa con su “modelo de venta directa”. El método de ventas directas es sólo un contribuyente para el mantenimiento de su estructura de bajos costos. Dell usa un modelo de negocio de principio a fin. Dell diseña, fabrica, y comercializa sistemas de cómputo para empresas, computadoras portátiles, computadoras de escritorio, y algunos programas y equipos adicionales (Dell Inc., 2005a). Esto le permite a Dell controlar cada aspecto de la cadena de suministro incluyendo la entrega y el servicio al cliente. Los inventarios se basan en un sistema de entrega de órdenes de ventas (soles-to-order delivery system). Por lo tanto, no se requiere que Dell mantenga



altos niveles de inventario, lo cual es muy costoso, ni tampoco que incurra en marketing intermediario, y costos al por menor. Dell puede transferir estos ahorros con un precio menor del producto a los consumidores. El modelo de negocio de Dell permite flexibilidad a la compañía para mantener 105 beneficios y la tendencia descendente del mercado, e incrementar el tiempo que la compañía puede invertir ingresos de efectivo en la compañía (Serwer & Boorstin, 2002). Esto se debe principalmente a que la compañía recibe pagos adelantados de 105 clientes antes de pagar a 105 proveedores.

Las debilidades en la estrategia de negocios de Dell pueden resultar en la disminución de las ventas y en la interrupción del negocio. A pesar de que Dell es el productor de bajo costo, la calidad de servicio de la compañía está calificada como pobre (Dell Inc., 2005a). Se requiere una alta calidad de servicio al cliente para clientes habituales y para mantener el valor de marca. En segundo lugar, el modelo de negocio de Dell consiste en proveedores únicos (Dell Inc., 2005a). Dell depende de unas pocas fuentes que le proveen partes; por lo tanto, si una compañía experimenta la bancarrota o enfrenta una huelga de trabajadores, la producción de Dell podría verse afectada negativamente considerando que Dell lleva saldos de inventario bajos. Los saldos de inventarios bajos someten a la compañía a un inmediato incremento de 105 costos, y limitan 105 márgenes de ganancia en situaciones en que el componente precio se eleva. De acuerdo a estudios de mercado, la demanda de computadoras portátiles y computadores de escritorio caerá a cifras de un sólo dígito desde 2005 hacia adelante.

La estrategia de Dell de crecimiento del nuevo mercado incluye televisores de plasma planos, impresoras de fotos, y reproductores de audio digitales. Basados en el modelo de negocio de bajo costo de Dell, ellos pueden ofrecer estos productos a menores precios, proveyendo a la compañía con una ventaja competitiva. Sin embargo, Dell no gasta lo suficiente en investigación y desarrollo, cuando se la compara con competidores tales como IBM, Hewlett Packard, y Sun Microsystems (Dell Inc., 2005b). Dell ha empezado a hacer contratos de uso compartido del conocimiento con proveedores de la compañía (Intel, Oracle, and EMC). Dell usa este conocimiento para mejorar la calidad del producto y la eficiencia (Dell Inc., 2005b). Este uso compartido del conocimiento podría ser insuficiente para que Dell introduzca ideas innovadoras. Dell puede perder participación en el mercado si es que 105 productos de la compañía no corresponden a las demandas del cambiante mercado. El Liderazgo de Michael Dell al concebir este modelo de negocio y mantenerlo exitoso en una industria competitiva y cambiante ha sido el factor crítico de éxito de Dell.

Empresa: RadioShack Corporation

RadioShack tiene una historia de prácticas operativas pobres. En los años 60 hubo una oferta desastrosa de crédito que se extendió a sus clientes. Charles Tandy, hijo de Dave Tandy, compró la compañía prácticamente en bancarrota en 1963 por el equivalente a US\$ 300,000 en efectivo, y se embarcó en un plan que convirtió a Radioshack en una de las historias más exitosas del comercio minorista de Estados Unidos. Hoy, RadioShack Corporation es una compañía multifacética, que produce billones de dólares y una de los comerciantes minoristas de electrodomésticos más grandes de Estados Unidos con 7.000 tiendas y 700 kioscos inalámbricos a lo largo de las Américas y Europa. Recientemente reabrió tiendas en Canadá luego de perder a su subsidiaria anterior, InterTAN, en Circuit City en 2004 (Wikipedia, 2008a). Radio Shack se negocia en la Bolsa de Valores de Nueva York como RHS, anteriormente Tandy Corporation. Tiene varias alianzas estratégicas con HP, RCA, y Sprint.

En 2004, RadioShack vendió más teléfonos inalámbricos que cualquier otro comerciante minorista. Su visión es convertirse en la tienda donde se pueda encontrar de todo para conectar a la gente con las maravillas de la tecnología moderna. Su negocio actual ofrece un concepto de servicio de comercio minorista usando una fuerza de ventas conocedora de los productos para proveer soluciones, simples, y rentables, para alcanzar las necesidades rutinarias electrónicos de las familias desde baterías hasta artículos electrónicos y juguetes de vanguardia.

RadioShack reportó ventas anuales de US\$ 4,6 billones con aproximadamente 42.000 empleados en 2004. El Caribe, Puerto Rico, y las Islas Vírgenes, forman el área de mayores ventas y ganancias (Wikipedia, 2008a). RadioShack tiene varias marcas de su propiedad, incluyendo Optimus (descontinuada, luego relanzada en la Navidad de 2005) y las baterías y accesorios Enercel, Realistic (equipo de sonido), y Archer (cables y antenas) fueron descontinuados hace poco tiempo atrás (Wikipedia, 2008a).

Las ganancias del cuarto trimestre cayeron a 62% en 2005 debido en parte a la rebaja del valor de su inventario, gastos mayores de promociones, equipos celulares vendidos



a pérdida, y traslado de mercadería (Quinn, 2006) que resultó en un bajo margen de crecimiento de la categoría e insuficiente utilidad bruta para compensar las actuales preocupaciones del negocio. Estas preocupaciones incluyen un litigio en curso con Circuit City y el uso de la marca Radio Shack en Canadá. La utilidad neta fue menor debido a la transición de costos relacionados con la cancelación del contrato con Verizon Wireless. Además del desempeño, Edmondson, director ejecutivo, renunció cuando se revelaron errores en su hoja de vida que indicaban que tenía grado de bachiller cuando en realidad no era así. Al mismo tiempo, Edmondson continuaba aguardando un juicio en abril de 2006 bajo el cargo de conducir en estado de ebriedad (Case, 2006).

RadioShack tiene un plan de recuperación llamado Solutions Strategy una estrategia de crecimiento de varios años enfocada en soluciones rentables para satisfacer la rutina de las necesidades de artefactos electrónicos a pesar de dónde se hubiera comprado el artículo, incrementando la productividad/rentabilidad operativa, revitalizando la experiencia de comercio al detalle de RadioShack, y capitalizando las nuevas iniciativas que apalancan el conocimiento de la compañía del comercio minorista. Esta estrategia asociada con indicadores pobres de desempeño llevó a RadioShack a revelar que cerraría por bajo rendimiento de 400 a 700 tiendas y dos centros de distribución en Carolina del Sur y Mississippi, todos operados por la compañía. RadioShack busca agresivamente revertir las pérdidas a través de un plan de cambio radical para cortar totalmente y mover 105 productos de poca rotación con 105 vendedores más exitosos. A pesar de estas noticias, muchos inversionistas revisaron 105 flujos de caja del 2005 y 2006, y 105 resultados de las ventas por debajo del costo, lo que hizo que muchos analistas predijeran su colapso.

RadioShack permanece siendo una empresa importante en 105 Estados Unidos con una diversa cartera de productos con un potencial de crecimiento tanto en rentabilidad como en retornos. A pesar de todo esto Radioshack continúa experimentando un descenso en 105 flujos de caja operativos, un pobre desempeño en la categoría de hogar moderno, e incrementando sus costos en la dirección de un negocio. La más grande oportunidad para el crecimiento incluye inversión en comercio electrónico para expandir las ventas online, capitalizar nuevos productos digitales de entretenimiento, y perseguir el crecimiento de 105 mercados de LCD y plasma líquido. La más grande amenaza para el modelo de negocio de RadioShack es aumentar la competencia con precios más bajos, oportunidades más amplias ofrecidas por firmas tales como Best Buy y Circuit City, y la disminución del cliente americano en gastar en la industria electrónica, en especial en televisores, en tanto muchos esperan la conversión completa a alta definición, entretenimiento digital del 2008 en adelante CMarketLine Business Information, 2006). Las etapas de alta y baja en una complicada industria se han visto muy bien manejadas por el liderazgo de Charles Tandy.

Empresa: FedEx Kinko's Office and Print Services, Inc.

El actual FedEx Kinko ha sido el resultado de la adquisición de FedEx en febrero de 2004 del Kinko original, que fue fundado en 1970 por Paul Orfalea.

La primera ubicación de Kinko fue en el colegio de la comunidad de Santa Bárbara junto al campus de la Universidad de California. Orfalea comenzó con una idea simple: proveer a los alumnos con productos y servicios que necesitan a un precio asequible y competitivo. La modestia de Paul llevó a Kinko a un surgimiento como una de las cadenas de negocios líderes con más de 1200 ubicaciones en el mundo en Norteamérica, Australia, Canadá, China, Japón, Corea, Kuwait, México, los Países Bajos, Emiratos Árabes Unidos, y el Reino Unido (CWikipedia, 2008b).

La teoría organizacional de Orfalea y la filosofía única del negocio estaban basadas en un pensamiento libre creativo, en el ánimo de participación activa de sus compañeros de trabajo, y en sus instintos para operar un negocio exitoso basado por su pasión por las ventas al por menor. Su estilo de liderazgo ejemplificó su pasión por cuidar a sus clientes, con un ojo agudo para las oportunidades y por ser responsable con el entorno. Un reflejo de su éxito llevó a Kinko a ser seleccionado por la revista Fortune dentro de las "100 Mejores Compañías para trabajar en América" en 1999 (CWikipedia, 2006). En el 2000, Orfalea dejó Kinko luego de una disputa con una sociedad de inversión, Clayton, Dubilier & Rice, a la cual le había vendido un gran participación en la compañía unos años antes. Desde entonces, FedEx compró Kinko en 2004 por \$2,4 billones y ahora es conocido como FedEx Kinko Oficina y Centro de Impresiones, con Kenneth May como director ejecutivo. FedEx Kinko continúa operando una cadena de tiendas que provee impresiones, copias profesionales, y servicios de encuadernación para pequeños negocios y oficinas residenciales/oficinas principales como sus principales clientes.



La compañía tiene 1200 oficinas ubicadas en cuatro continentes (Wikipedia, 2008b). La adquisición de Kinko por FedEx puso a la compañía en una posición de crecimiento formidable de sus ingresos. La compañía también asumió US\$ 39 millones de obligaciones de inquilinato. Sin embargo, FedEx expandió su portafolio de servicios a través de su adquisición estratégica. Con esta compra vinieron más oportunidades que mantuvieron la rentabilidad y crecimiento de la compañía. Para el año fiscal 2004, los ingresos de la compañía se reportaron en US\$ 24,7 billones, lo cual fue mayor en 10% que el año previo.

El ingreso neto creció a US\$ 838 millones y las ganancias diluidas por acción ascendieron a US\$ 2,76 (FedEx, 1995-2006).

En 2004, el desempeño financiero de FedEx no fue sólo para marcar la tendencia para la redefinición del negocio, sino para redefinir el mundo con creciente deseo de acceder a productos desde cada rincón del globo. En 2004, FedEx comenzó a (a) utilizar el poder de la posibilidad, (b) expandir el acceso para acelerar el crecimiento, (c) operar eficiencias para impulsar el crecimiento sostenido en sus ganancias, y (d) darle forma al nuevo mercado global. Con Frederick W. Smith como director ejecutivo, el compromiso era extender el acceso a clientes preferenciales y accionistas que podrían alcanzar cruzando las fronteras y las zonas horarias para dar así forma a este nuevo mercado global (FedEx, 1995-2006).

El renombramiento de FedEx Kinko Oficina y Centro de Impresiones ofrecía un servicio completo de FedEx Express y envíos FedEx Ground a todas las localidades de Estados Unidos. Esta nueva integración del negocio estaba diseñada para capturar y capitalizar en un perfecto alineamiento a las compañías con un acceso de ventas al por menor más apropiado a los servicios de envío de FedEx;

FedEx Kinko podría así fortalecer sus relaciones con los negocios pequeños.

En el largo plazo, FedEx podría apalancar sus relaciones con los clientes corporativos grandes y asistir a FedEx Kinko a expandir sus líneas de negocios de crecimiento rápido de soluciones de documentos. A través de esta adquisición, FedEx (a) expandiría sus áreas de servicio y luego mejoraría su acceso al mercado global, (b) expandiría su servicio en mercados existentes y daría a los clientes mayores oportunidades y confianza, (c) desarrollaría la tecnología y mejoraría el acceso del cliente a la información crítica de negocios, y (d) continuaría el compromiso hacia un entorno sostenible más seguro (FedEx, 1995-2006).

En el año 2004, el ingreso de la compañía se incrementó de US\$ 18,3 billones en el 2000, a US\$ 24,7 billones, a fines del 2004. El precio de existencias fue desde US\$ 35,50 en el 2000 a US\$ 73,58 en el 2004. Sin embargo, el retorno sobre el patrimonio promedio en el 2000 fue un alto 14,6%, pero descendió a un bajo 10,9% en 2004. FedEx Kinko es capaz de incrementar las ventas de los negocios con envíos eficientes para compañías que dependen de ellos, tales como Zappos.com y Hewlett Packard, al ser un socio de la cadena de suministro. FedEx Kinko DocStore ayuda a las compañías a gerenciar y distribuir, con total seguridad, documentos impresos frecuentemente guardándolos como archivos digitales para impresión de acuerdo a la demanda de empleados autorizados. Las compañías pueden controlar sus costos de impresión a través de la obsolescencia reducida y el almacenamiento, ya que corta los tiempos de distribución de semanas a horas. FedEx provee más elección y más acceso diariamente a millones de clientes alrededor del mundo (FedEx, 1995-2006). El liderazgo de Orfalea marcó un hito en estos negocios desarrollando un modelo exitoso.

EVALUACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS DE LAS COMPAÑÍAS

Los modelos de negocios están compuestos de distintos aspectos cruciales necesarios para llevar a cabo en el futuro actividades operativas exitosas. El proceso de comparar y contrastar estos aspectos cruciales es un paso importante en evaluar la calidad de un plan. Los aspectos del liderazgo influyen notablemente en estos componentes del modelo. Varios aspectos son cruciales en esta evaluación, entre ellos los factores claves del modelo de negocios, así como la posición de liderazgo de la compañía y el estilo de llevar estas firmas, juegan un rol importante en predecir una actividad competitiva exitosa.

El análisis del entorno, interno y externo, ayudarán a determinar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades organizacionales. Estos factores serán importantes para definir las estrategias que se desean alcanzar no sólo para alcanzar la visión esperada y los objetivos estratégicos de largo plazo, sino para tomar decisiones lógicas en las actividades operativas de las compañías. La Tabla 23 muestra una comparación de los respectivos modelos de negocio desarrollados por las cuatro compañías.

CONCLUSIONES

Hay una relación directa entre los componentes del liderazgo en aquellas firmas y su situación financiera y, en general, en la real situación y en sus posibilidades de ser exitosas en las actividades operativas futuras. Southwest y Dell conservan el fuerte liderazgo de sus fundadores, y están en mucha mejor situación financiera que RadioShack y FedEx Kinko, las cuales han estado sujetos a varias transformaciones debido al cambio de dueños y cambios en el estilo de liderazgo en un entorno también sumamente competitivo. Las visiones permanecen desconocidas si es que existen y las misiones no están claramente definidas en las cuatro firmas analizadas; estos son los componentes más importantes en los planes de negocios. Son necesarios para proveer un curso definido a la organización y ayudarán a asignar los recursos requeridos para lograrlos a través de los objetivos estratégicos.

Es importante para una organización, para tener éxito en sus actividades operativas futuras, tener un modelo de negocio apropiadamente desarrollado. El éxito inicial de las cuatro compañías está en riesgo por la falta de planes de negocios consistentes y coherentes que soporten sus respectivos desarrollos en este entorno actual cada vez más competitivo. El liderazgo juega un rol decisivo en el desarrollo y seguimiento de planes de negocios lógicos, coherentes y metodológicamente desarrollados. Las organizaciones necesitan hacer frente a la turbulencia del entorno, a las nuevas estrategias de la competencia, y el cambio constante en las necesidades y requerimientos de los consumidores.

FUENTE: Misión Global. Rubén Álvarez.

**AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD IV:**

1. Son importancias del trabajo en equipo, excepto:
 - a. Los roles de los participantes.
 - b. La comunicación.
 - c. Compromiso.
 - d. Compensación.
 - e. Coordinación.
2. El siguiente concepto, “Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad”, pertenece a:
 - a. Liderazgo.
 - b. Coordinación.
 - c. La comunicación.
 - d. Compensación.
 - e. Los roles de los participantes.
3. La definición más acertada de “Gregario” es:
 - a. Necesidad de agruparse.
 - b. Liderar dos o más grupos.
 - c. Trabajo individual.
 - d. Estático.
 - e. Dinámico.
4. Señale cuál no es una ventaja del Trabajo en Equipo:
 - a. Permite que sea más fácil la consecución de objetivos.
 - b. Agrega valor a los procesos.
 - c. Cada integrante puede poner al servicio del equipo sus competencias.
 - d. Permite elegir mejor a su líder.
 - e. Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros.





5. Son desventajas del trabajo en Equipo, excepto:
 - a. El tener que conocer e interrelacionarse con otros se convierte en ocasiones en fuente de conflicto para algunos de los integrantes.
 - b. En ocasiones puede diluirse la responsabilidad personal al tomar al equipo como escudo frente a los resultados negativos.
 - c. Se dan problemas de comunicación y falta de asertividad que dificulta el avance del equipo.
 - d. Falta de compromiso en el cumplimiento de un objetivo.
 - e. Hacer conocer el error de un integrante del equipo.
6. Señale la definición más acertada de “Equipo”:
 - a. Comprende a cualquier grupo de 2 o más personas unidas con un objetivo común.
 - b. Es un grupo de personas con características y rasgos muy parecidos.
 - c. Unión de personas para compartir diversas actividades de gusto y preferencia en común.
 - d. Grupo de animal, persona o cosa que se juntan para alcanzar metas y objetivos en común.
 - e. Conjunto de personas con las mismas tácticas y habilidades para hacer frente a dificultades y/u obstáculos.
7. En base a las variables para definir objetivos en términos de resultados, la pregunta “¿cuándo?”, es referida a la variable:
 - a. Lo que se aspira a lograr.
 - b. Tiempo.
 - c. El horizonte de tiempo.
 - d. La unidad de medida.
 - e. La demora.
8. ¿Qué entendemos por la etapa de Formación?:
 - a. Donde se escoge a los miembros del equipo.
 - b. Se educa en temas de trabajo en equipo.
 - c. Se analizan las etapas que se trabajarán.
 - d. Se estimula el desarrollo de la confianza.
 - e. Se desarrolla los objetivos del trabajo en equipo.
9. ¿Qué entendemos por la etapa de Normalización?:
 - a. Se definen o redefinen la visión del equipo, su misión, los objetivos, las funciones de cada integrante.
 - b. Se resuelven y ordenan los posibles conflictos que puedan existir dentro del equipo de trabajo.
 - c. Se ejecuta las normas y regulaciones a las cuáles están sujetas los miembros del equipo.
 - d. Se desarrollan planes de contingencia frente a cualquier emergencia.
 - e. Se realiza un feedback para el conocimiento de posibles errores.
10. Son características de un equipo efectivo, excepto:
 - a. Propósitos claros.
 - b. Participación y comunicación.
 - c. Consenso en la toma de decisiones.
 - d. Roles y asignaciones de trabajo claros.
 - e. Liderazgo no compartido.
11. En base a las características ideales de un equipo efectivo, que entendemos por “Discrepancia Civilizada”:
 - a. Dicen las cosas de manera clara y objetiva.
 - b. No incomodarse por el desacuerdo, ni evita ni reprime el conflicto.
 - c. Evitan dar a conocer sus metas y objetivos de manera educada.



- d. Se desenvuelven de manera elegante en situaciones complejas.
 - e. Tienden a no estar de acuerdo con ninguna opinión.
12. En base a las características ideales de un equipo efectivo, que entendemos por “Cierto grado de informalidad”:
- a. Trabajar menos tiempo de lo indicado por el líder.
 - b. Ocultar cierta información al equipo.
 - c. Comodidad o nivel de relajación.
 - d. En ocasiones enfrentar al líder del equipo sobre temas en los que está equivocado.
 - e. Siempre es bueno trabajar un poco menos que los demás.
13. Indique la definición más próxima a “Coaching”:
- a. Personas que nacieron con el don del liderazgo.
 - b. Unión de líderes que trabajan en equipo para alcanzar objetivos en común.
 - c. Personas que entrenan a los líderes en temas físicos y mentales.
 - d. Estilo de liderazgo, forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.
 - e. Grupos de interés de la organización, también llamados stakeholders.
14. En cuál de estos casos NO se da coaching:
- a. Cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
 - b. Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
 - c. Cuando un líder no tiene compromiso por asumir las cosas.
 - d. Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.
 - e. Potenciar las competencias individuales para un mejor desarrollo del equipo de trabajo.
15. Son características del Coach, excepto:
- a. Compromiso.
 - b. Claridad.
 - c. Perspectiva.
 - d. Mutualidad.
 - e. No arriesgado.
16. En base a las características del Coach, que entendemos por “Mutualidad”:
- a. Compartir una visión de las metas comunes.
 - b. Realizar el trabajo por partes iguales.
 - c. Separar a otro grupo a las personas que hacen mejor su trabajo.
 - d. Trabajar armoniosamente con el equipo.
 - e. Tratar de ser mejor que los integrantes del grupo.
17. Son elementos del Coach, excepto:
- a. Valores.
 - b. Resultados.
 - c. Entrenamiento .
 - d. Disciplina.
 - e. Desconfianza.
18. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva son:
- a. Sinergice, afilar la sierra, empatía, piense en ganar/ganar, comenzar con un fin en la mente, primero lo primero, pro actividad.
 - b. Iniciativa, busque primero entender luego ser entendido, empatía, afilar la sierra, escucha activa, primero lo primero, comenzar con un fin en la mente.
 - c. Sinergice, autoestima, afilar la sierra, busque primero entender luego ser entendido, comenzar con un fin en la mente, pro actividad, primero lo primero.





- d. Comenzar con un fin en la mente, sinérgico, primero lo primero, piense en ganar/ganar, afilar la sierra, busque primero entender luego ser entendido, pro actividad.
 - e. Afilar la sierra, iniciativa, empatía, comenzar con un fin en la mente, primero lo primero, pro actividad, autoestima.
19. En base los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, que entendemos por “Afilar la Sierra”:
- a. Aplicar estrategias de mejora continua.
 - b. Estar siempre preparados para las dificultades.
 - c. Idear un programa de auto-renovación.
 - d. Crear alianzas con nuevos grupos de trabajo.
 - e. Polos opuestos se complementan.
20. Cuál es el mejor ejemplo de “Sinergia”:
- a. $(1+1) = 0$
 - b. $(1+1) = 1$
 - c. $(1+1) = 2$
 - d. $(1+1) = 3$
 - e. $(1+1) = 3... \text{ ó más}$



GLOSARIO DE LA UNIDAD

1. **Mercado:** son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores. Los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos. Los empresarios no podemos estar al margen de lo que sucede en el mercado.
2. **Gestión:** conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.
3. **Objetivo:** Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos.
Productividad: Nivel de eficiencia y eficacia que combinadas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.
4. **Equipo:** grupo de 2 o más personas unidas con un objetivo común (una investigación o un servicio determinado). Un grupo en sí mismo no necesariamente constituye un equipo. Son muchos los distintos componentes que forman un equipo como el gerente y agentes.¹
5. **Grupo social:** es un sistema formado por un conjunto de personas que desempeñan roles recíprocos dentro de la sociedad. Las personas dentro de él actúan de acuerdo con unas mismas normas, valores y objetivos acordados y necesarios para el bien común del grupo y la prosecución de sus fines.
6. **Estrategia:** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.
7. **Táctica:** es el sistema o método que desarrolla para ejecutar u obtener algo. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema. La táctica ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin.
8. **Roles:** Patrones de comportamiento característicos de una persona de acuerdo a la posición que asume en un equipo de trabajo o en una organización. Pueden ser desde líderes hasta seguidores en diferentes escalas, y varían de acuerdo al modelo de trabajo.
9. **Negociación Colectiva:** Aquella en la cual los términos y acuerdos pactados se realizan según la opinión y consentimiento de todos los seguidores y empleados de la organización.



- 10. Competencia Directa:** Aquella que ofrece productos y servicios con características similares a los ofrecidos por una empresa, que satisfacen las mismas necesidades de la demanda del mercado.
- 11. Conflicto:** es la que se refiere a una situación en la que dos personas no están de acuerdo con la forma de actuar de una de ellas, o con que una de ellas tome las decisiones.
- 12. Valores:** son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.
- 13. Actitud:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.
- 14. Conciliador:** Es un tercero imparcial y neutral, especializado en técnicas de comunicación que dirige el proceso con ética y moral. Es una persona que está preparado para proponer fórmulas de arreglo, sin dejarse manipular por las partes.
- 15. Competencia:** es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios.
- 16. Cooperación:** es el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de trabajo, o de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.
- 17. Normalización:** es la redacción y aprobación de normas que se establecen para garantizar el acoplamiento de elementos construidos independientemente, así como garantizar el repuesto en caso de ser necesario, garantizar la calidad de los elementos fabricados, la seguridad de funcionamiento y trabajar con responsabilidad social.
- 18. Competitividad:** capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- 19. Coach:** como una persona positiva. Sus tareas no son detectar errores o fallos, sino hacer que los demás descubran sus propios errores, de esta manera los trabajadores obtendrá un rendimiento óptimo. Las tareas del coach se basan sobre todo en realizar preguntas más que en hacer afirmaciones, pero dependiendo de la especificidad y orden de las mismas, dependerá su éxito o fracaso.
- 20. Coaching:** El coaching es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. El coaching está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural.
- 21. Disciplina:** es la instrucción sistemática dada a discípulos para capacitarlos como estudiantes en un oficio o comercio, o para seguir un determinado código de conducta u "orden".
- 22. Empowerment:** Estrategia de liderazgo que mejora el desempeño de las organizaciones con efectos directos en la cultura y el clima organizacional al maximizar las capacidades del personal y la libertad de utilizar su criterio para la toma de decisiones en tareas propias o comunes.
- 23. Efectividad:** quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener algo como resultado.
Pro actividad: es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
- 24. Sinergia:** la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo.



BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD IV

1. Artículo: "El deber de un líder frente a una situación de cambio cultural en una organización". Tema: Liderazgo. Eric Opitz. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=431>
2. Liderazgo y atributos gerenciales. Fernando D'Alessio Ipinza.

Anexo:

Clave de respuestas a las autoevaluaciones

N° 01		N° 02		N° 03		N° 04	
1	c	1	d	1	c	1	e
2	b	2	a	2	a	2	e
3	e	3	e	3	d	3	a
4	e	4	c	4	c	4	d
5	c	5	e	5	a	5	e
6	c	6	c	6	a	6	a
7	e	7	c	7	e	7	c
8	d	8	e	8	d	8	d
9	c	9	c	9	b	9	a
10	c	10	b	10	c	10	e
11	a	11	d	11	d	11	b
12	e	12	a	12	d	12	c
13	b	13	a	13	c	13	d
14	c	14	a	14	a	14	c
15	e	15	e	15	d	15	e
		16	a	16	c	16	a
		17	b	17	b	17	e
		18	a	18	b	18	d
		19	b	19	e	19	c
		20	e	20	d	20	e