

LIDERAZGO DEFINICIONES Y TEORÍAS

LA NOCIÓN DE GRUPO OPERATIVO DEL DR. ENRIQUE PICHÓN RIVIERE

Grupo es un conjunto restringido de personas ligadas entresí por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna que se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad.

La técnica de Grupos Operativos se caracteriza por estar centrada en forma explícita en una tarea que puede ser el aprendizaje, la curación, el diagnóstico de las dificultades de una organización laboral, la creación publicitaria, etc.

En términos de trabajo grupal podemos distinguir tres instancias:

- pretarea** en la que se ponen en juego ls técnicas defensivas del grupo movilizadas por la resistencia al cambio y destinadas a postergar la elaboración de las ansiedades que funcionan como obstáculo

- tarea** uno de los principales factores organizadores de un grupo, es su misión, aquello para lo cual están juntos y por tanto su finalidad

- el proyecto** surge cuando se ha logrado la pertinencia de los miembros, se concreta la planificación.

:::El proceso grupal.:::

La tarea es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre los miembros de la organización responsables de un producto o servicio, comparten el liderazgo y colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo, planean y toman decisiones relacionadas al método de trabajo.

La tarea en tanto se torna necesaria para el conjunto, nos responsabilizamos por ella y al mismo tiempo nos da sentido como personas.

La interacción entre los integrantes del grupo se dará a través de complejos procesos de comunicación y aprendizaje con mecanismos de adjudicación y asunción de roles.

Cómo entender esto

Juego de las tres D

- depositantes** - miembros del grupo que tienden a ver uno de los integrantes

- depositarios** - como el inteligente y el torpe

- depositado** - sólo se ve en momentos del grupo

Por lo cual para Riviere explica la aparición de líderes distintos, está el líder del grupo, el de los distractores o el de saboteadores.

Robbins Stephen - la conducta de las personas que integran los grupos es algo más que la suma de la actuación de cada una. Es decir, cuando las personas forman parte de un grupo, se comportan de diferente manera que cuando están sola.

Hay condiciones del entorno que empujan trabajar en equipo; la comunidad en la que está inserta la organización y sus valores, sus características dinámicas y cambiantes y la necesidad de cumplir con nuevas metas o mayor calidad.

Los grupos grandes facilitan a reunir información pero son lentos en la toma de decisiones y coordinar acciones.

TEAM BUILDING - Dyer

¿Cómo lograr el compromiso de los participantes?

Es necesario en esta etapa crear un nivel de confianza y conocimiento, requiere trascender lo formal, honestidad y definir claros límites y reglas básicas, prohibir los ataques personales y las críticas constructivas.

Establecer Agenda

- metas para el equipo y para cada miembro
- planificación estratégica - 1,3 o 5 años
- expectativas: qué esperamos del proyecto, del equipo y de cada uno. ¿qué espera el conductor?
- definir la toma de decisiones; quienes las hacen, sobre qué y dónde
- organización: dividir las tareas y su asignación en base a capacidades personales
- cuál es el nivel de intercambio
- clima del equipo, evaluación y mejoramiento
- FODA

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional

(dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Según Colin Powell, para tener éxito tenemos que conocer algunas lecciones de liderazgo:

Ser líder implica diferir con las ideologías de la mayoría ya que implica tener responsabilidad para argumentar y debatir para inspirar seguridad. Tener un buen liderazgo implica responsabilidad para el bienestar del grupo, por tal motivo algunas personas se enojarán por sus acciones y decisiones, querer ganarse la simpatía de todos es un signo de mediocridad.

Cuando sus subordinados dejen de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder. le han perdido la confianza para que los pueda ayudar o piensan que a usted ya no les importa. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a su disposición.

Procure retar a los profesionales, no tenga miedo. Debe aprender de los profesionales, búsquelos como sus socios, obsérvelos detenidamente.

El liderazgo es solitario. Sea usted el presidente o gerente general de una gran empresa, director de un proyecto, la única responsabilidad es únicamente suya, aun cuando motive la participación de sus subalternos, la decisión que se tome únicamente será suya, aun cuando sean decisiones difíciles e inequívocas que influirán en el destino de la colectividad.

El directivo se basa en el control y el líder inspira confianza.

DIRIGIR VS LIDERAR

Autor/es	Dirigir	Liderar
Lowy y Hood (2004)	Resuelve problemas	Gestiona dilemas
Nicolaou-Smokoviti (2004)	Legitimado por la organización y sus estructuras	Legitimado por la existencia de seguidores voluntarios
Spigener (2004)	Rol funcional Enfocado en las tareas Dirige Dirige/regula las actividades de los demás	Rol cultural Enfocado en las prácticas y los objetivos Coach Guía actividades para sí mismo, en grupo e individualmente
Zalenick (2004)	Énfasis en lo racional y el control Resuelve problemas Se caracteriza por su inteligencia, habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad Los objetivos dan respuesta a las necesidades Da respuesta a las ideas Prefiere trabajar con personas Sigue el curso de la vida	Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos Desarrolla nuevas ideas Se caracteriza por su tolerancia o en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía Los objetivos se derivan de la visión Da forma a las ideas A menudo le gusta estar solo Considera que hay muchas vidas
Ackoff (2003)	Autoridad Tiene subordinados Objetivo: mantener y explotar las ventajas del negocio	Carisma Tiene seguidores Objetivo: llevar a cabo con éxito transformaciones organizacionales
Alvesson y Sveningsson (2003)	Crea estabilidad Es racional	Genera cambios Visionario
Bennis (2003:44-45)	Administra Es una copia Conserva Se concentra en sistemas y estructura Se vale del control Tiene una visión cortoplacista Pregunta cómo y cuándo Siempre fija la vista en los beneficios Imita Acepta el "status quo" Hace las cosas bien	Innova Es un original Desarrolla Se concentra en las personas Inspira confianza Tiene una perspectiva a largo plazo Pregunta qué y por qué Mira al horizonte Origina Lo desafía Hace las cosas que se deben hacer

Bennis años 50 - el liderazgo es la lucha por alcanzar el primer puesto.

El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación, un rol.

El líder como un foco para la conducta de los miembros de grupo

Es la persona que ocupa dicha posición en una elección sociométrica

El líder como el miembro que ejerce influencia entre otros.

El liderazgo se aplica sólo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o compartida.

El líder es na persona que tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo.

El líder como miembro que practica conductas de liderazgo.

Fischer y Schratz evalúan 3 componentes:

- la individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia
- las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes y conocimientos, etc.
- el contexto de la situación actual, es decir las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora

Fischer y Schratz- Cualquier individuo seguirá a líder siempre y cuando:

- sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar por sus objetivos y metas
- consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes
- no pida obediencia, sino compromiso e implementación
- obtenga credibilidad a través de sus actuaciones
- de ejemplo y sirva de modelo para que otros lo sigan
- se ocupe de alterar el status quo para sí generar procesos nuevos y revolucionarios de manera que se cambie el entorno habitual
- experimente y corra riesgos
- visualice el futuro
- genere una visión compartida y crea en ese proyecto
- fomente la colaboración y el trabajo en equipo
- esté atento a los nuevos avances y tendencias además de aprender rápidamente
- no favorezca las fórmulas obsoletas y trasonochadas, sino que potencia la creatividad e innovación.
- favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización
- comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones que conlleva

Teorías de liderazgo

Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia y otros al mando - Aristóteles

El líder nace, por tanto una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. Por lo cual esa persona debería ser líder en todos los grupos que participa.

Cualidades de los líderes:

empatía + inteligencia + extroversión + justicia + dominio

El liderazgo como conducta

Blake y Mouton el líder será aquel que se comporte como tal. Ven dos dimensiones:

- de **consideración** el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Se relaciona con la amistad y la armonía del grupo.
- iniciación** de estructura define las interacciones del grupo para así alcanzar metas en función de obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden sus órdenes, clasificar y asignar funciones y tareas.

FIGURA 1.4
ESTILOS DE DIRECCIÓN



De ahí sugen 4 estilos de dirección

El líder con alta consideración consigue mayor nivel satisfacción de sus colaboradores, menor absentismo y número menor de queja.

Las correlaciones entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas aunque muestran variabilidad.

Las relaciones entre consideración y efectividad del liderazgo varían en función de las características de los sujetos.

Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructuras son los que consiguen tanto un buen rendimiento de sus subordinados como una alta satisfacción de los mismos.

La teoría de la Universidad de Michigan - Likert, Katz, McCoby, Kahan y Seashore ven dos dimensiones mentales del liderazgo

-líderes centrados en la persona, son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados. Son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales.

- líderes centrados en la producción son los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, ya que el principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo.

Propone 4 estilos de liderazgo

- autoritario explotador** - se basa en el temor, en las coacciones en la presión y en las amenazas hacia el empleado para conseguir los objetivos. La comunicación es unidireccional proveniente de altos mandos. La productividad es mediocre.
- autoritario benevolente** - se fundamenta en el empleo de alabanzas en las recompensas. Las actividades del personal son de subordinación hacia sus superiores y genera actitudes hostiles hacia ellos. Información vertical.
- consultivo** - alcanzan los objetivos como consecuencia de las recompensas, de los castigos ocasionales y de cierto compromiso. Comunicación de arriba a abajo y viceversa. Buena productividad.
- participativo** - se apoya en un sistema en el que todos participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. El líder confía en el grupo y su contribución. Comunicación fluida en todas las direcciones. Productividad excelente.

FIGURA 1.5
MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON



Estilo 1.1 Laissez Faire

El directivo con estilo dominante, muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener su puesto. Este tipo de directivo tiene tendencia a Eludir toda sponsabilidad y cuando surgen problemas buscan culpables. Baja productividad y creatividad, calidad indiferente en procesos produtivos, niveles bajos de conflicto.

Estilo 1.9 - Club Social

El directivo muestra una fuerte preocupación por las personal, al mismo tiempo que se preocupa poco por los resultados. Presta una gran atención a las necesidades de los miembros y a que las relaciones sean los más satisfactorias posible. Se da importancia a la actividad social, no hay discuisiones ni conflictos. Puede no ser bueno para la organización ya que lo social afecta la productividad.

Estilo 9.1 Estilo de tarea

El directivo suele conceder una gran importancia a los resultados mientras que su preocupación por las personas es escasa. Las condiciones de trabajo como consecuencia están rígidamente estructuradas. Considera que la mejor cooperación es la obediencia y si detecta errores busca responsable para tomar medidas oportunas. Los colaboradores son instrumentos para alcanzar sus fines y niveles necesidades individuales y organizacionales. Alto nivel de conflictos.

Estilo 5.5 Estilo de mediocridad

El directivo trata de conseguir los resultados adecuados equilibrando por un lado la necesidad de realizar el trabajo y por otro el mantener un nivel moral y satisfactorio entre los miembros. Las personas con espíritu de superación suelen mostrar aburrimiento por falta de retos la que el líder tiene expectativas bajas. Grupo mediocre.

Estilo 9.9 de compromiso en toda regla

El directivo muestra al mismo tiempo un nivel elevado de preocupación por las personas y por los resultados. Las personas hacen más trabajo y de mejor calidad ya que se ha llegado al compromiso que produce sentimiento de interdependencia necesario en un equipo. Dominan relaciones de confianza y respeto. Rendimiento y calidad alto.

EL MODELO DE CONTINGENCIA DE LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO

Modelo de Fiedler 1967

El desarrollo del grupo está en función de la motivación y la conducta del líder así como de la cantidad de control de cada situación.

La dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea conjunta. La dirección no sólo como liderazgo sino también como responsabilidad de resultados.

3 dimensiones

- relación entre el líder y los miembros
- estructura de la tarea
- poder el puesto

Teoría de los caminos de meta

Evans y House 1970 -Integran al modelo de contingencia el modelo motivacional de las expectativas.

4 estilos de líderes:

- directivo, proporciona dirección a los subordinados en lo que se refiere a qué e debe hacer, cuándo y por quién, con qué requisitos y exigencias.

- de apoyo, preocupación real por las necesidades y el bienestar de los subordinados a través de una relación positiva.

- participativo, genera un clima en el que propicia que los subordinados colaboren en la toma de decisiones

- orientado al logro el líder desarrolla una gran confianza en las capacidades de los empleados para alcanzar los objetivos establecidos

- Modelo de liderazgo y participativo de Vroom – Yetton - 1973

Proponen un modelo normativo de liderazgo el cual indica qué hacer a la hora de tomar decisiones.

CUADRO 1.4
ESTILOS DE DIRECCIÓN

A	Autocrático: tiene dos variaciones – AI y AII
C	Consultivo: tiene dos variaciones – CI y CII
G	Grupo: una sola variación – GII
Estilo	Características
AI	El líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, usando la información disponible.
AII	El líder ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución del problema.
CI	El líder consulta individualmente con sus subordinados, y solicita sus ideas y sugerencias pero no los reúne para el estudio del problema.
CII	El líder consulta el problema en grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias.
GII	El líder consulta el problema con sus subordinados en grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución.

DOCE CUESTIONES PARA TOMAR DECISIONES

Las doce cuestiones para tomar decisiones:

1. ¿Qué importancia tiene la calidad técnica de la decisión?
2. ¿Qué importancia tiene el compromiso de los subordinados en la decisión?
3. ¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Está bien estructurado el problema?
5. ¿Si tuviera que tomar la decisión por sí mismo, es razonablemente cierto que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
6. ¿Los subordinados comparten los objetivos a alcanzar por la organización en la solución de problemas?
7. ¿Existe conflicto con los subordinados?
8. ¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar decisiones de calidad?
9. ¿El tiempo es una restricción severa que limita su capacidad para implicar a los subordinados?
10. ¿Son prohibidos los costes asociados para reunir a los subordinados que están dispersos geográficamente?
11. ¿Qué importancia tiene para usted minimizar el tiempo que lleva tomar una decisión?
12. ¿Qué importancia tiene para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los empleados?